

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**РАЗВИТИЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ
КАК ПРОФИЛАКТИКА
«ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ»
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как методическое пособие для слушателей курсов повышения квалификации государственных гражданских служащих

Донецк
2015

Печатается по решению научно-методического Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06. 2015)

Составители:

Малеванная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра

Рецензент:

Максименко Юрий Борисович, доктор псих. наук, профессор

Развитие стрессоустойчивости как профилактика «профессионального выгорания» на государственной службе: методическое пособие / сост. С.П. Малеванная, И.Г. Родченко; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., испр. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 27 с.

Главная цель методического пособия – ознакомление с проблемой феномена «профессионального выгорания», предоставление рекомендаций относительно развития стрессоустойчивости, устранение симптомов этого феномена.

© Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Словарь основных терминов	4
«Профессиональное выгорание» как один из феноменов личностной деформации работника под воздействием профессиональных стрессов	5
Понятие стресса. Причины и признаки стрессового напряжения	12
Теоретико-прикладное изучение синдрома «профессионального выгорания»	15
Аутогенная тренировка как метод преодоления стрессовых состояний	18
Приложение А. Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко	21
Приложение Б. Протокол занятия аутогенной тренировки	25
Список литературы	26

Словарь основных терминов

Аутогенная тренировка – метод преодоления стрессовых состояний, связанный с глубоким психофизическим расслаблением.

Истощение – конечная фаза развития стресса, которая характеризуется чувством слабости, вялости, бессилия, осознанием нарушений в протекании психических процессов, потерей интереса к работе, преимуществом мотивации, направленной на прекращение деятельности, негативными эмоциональными реакциями, общим снижением чувствительности.

Эмпатия – способность индивида эмоционально отзываться на переживание других людей (другими словами – соболезнавание, сопереживание).

Напряжение – начальная фаза развития стресса, которая выражается в предвидении неблагоприятного для субъекта развития событий в сформированной ситуации. Сопровождается ощущением общего дискомфорта, тревоги, иногда страха. Характерное повышение физического или психологического возбуждения. Степень развития напряжения зависит от значимости ситуации, наличия опыта подобных переживаний, вида профессиональной деятельности.

Перцепция – процесс восприятия, который обеспечивает построение предметного образа.

Психическое выгорание – стресс-реакция на длительные профессиональные стрессы межличностных отношений.

Резистенция – вторая фаза развития стресса, для которой характерны попытки сопротивления негативным реакциям, приглушение неприятных ощущений, экономии эмоциональных переживаний, нежелание принимать и понимать ситуацию. Сопровождается состоянием общего сопротивления организма сложившейся ситуации, в результате чего возникает эмоциональное и физическое истощение, редуцируются профессиональные обязанности.

Ригидность – неспособность корректировать программу деятельности в соответствии с требованиями ситуации.

Фрустрация – психическое состояние, которое характеризуется наличием потребности, которая не нашла своего удовлетворения, с проявлениями разочарования, раздражения, тревоги, отчаяния.

«Профессиональное выгорание» как один из феноменов личностной деформации работника под воздействием профессиональных стрессов

Вопросы, которые возникают при управленческом консультировании, в частности о повышении управленческой квалификации, об отборе и размещении кадров, о «профессиональном долголетии» работников требуют разработки методики изучения данных процессов, которые тесно связаны с изучением феномена «психического выгорания». В последнее время данная проблема привлекла внимание значительного количества исследователей.

Актуальность изучения феномена «профессионального выгорания» в системе государственного управления определяется, во-первых, сложностью профессиональных обязанностей госслужащих, которые обуславливаются ответственностью общественной миссии государственной структуры; во-вторых, процессом реформирования государственной службы.

Синдром «психического выгорания» представляет собой стресс-реакцию на длительные профессиональные стрессы межличностных отношений. В этой связи синдром «психического выгорания» некоторые авторы обозначают понятием «профессиональное выгорание», что позволяет рассматривать это явление в аспекте личностной деформации работника под воздействием длительного профессионального стажа. Синдром «выгорания» наиболее характерный для представителей коммуникативных профессий, то есть профессий системы «человек-человек», особенно это касается людей, работающих на государственной службе.

Термин «выгорание» был впервые введен американским психиатром Х.Дж. Фреденбергом (1974), однако методология и стратегия экспериментальных исследований феномена принадлежит ученым К. Маслач и С. Джексон. Они разработали измерительный инструмент для диагностики составных «выгорания» – опросник Maslach Burnout Inventory (MBI), который направлен на оценку трех главных компонентов «выгорания»: эмоционального истощения, деперсонализации, редукции собственных достижений.

В настоящее время существует некоторая путаница в определениях близких по значению понятий «перенапряжение», «выгорание» и «переутомление». Английский термин «burnout» отвечает таким эквивалентам как «выгорание», «угасание», «выгорание».

Перенапряжение – это аномальный трудовой процесс, который ведет к переутомлению.

Переутомление определяют как конечный результат длительного перенапряжения. Это состояние, при каком индивидууму тяжело выдерживать стандартный режим трудовых нагрузок, и он не может показывать прежние высокие результаты труда. Перенапряжение можно рассматривать как стимул, а переутомление – как реакцию. Хотя последнее ассоциируется с поведенческими расстройствами, основной его психологической характеристикой является *депрессия*.

Проблема «выгорания» привлекает большее внимание, чем проблема перенапряжения или переутомления. «Выгорание» представляет собой сложную психофизиологическую реакцию, обусловленную частыми, иногда избыточными, но, как правило, малоэффективными усилиями, направленными на то, чтобы удовлетворить избыточные трудовые потребности. «Выгорание» сопровождается психологическим, эмоциональным, а иногда и физическим уходом от активности в ответ на избыточный стресс или недовольство. Если человек «перегорел», то устранение от условий стресса очень часто неминуемо, потому что «выгорание» содержит в себе психологическое и эмоциональное истощение.

Согласно с современными данными, под «психическим выгоранием» понимается состояние физического, эмоционального и умственного истощения, которое проявляется в профессиях социальной сферы [9].

Психическое выгорание традиционно рассматривается из двух позиций – структурной и динамической. Если рассматривать выгорание как определенную психическую структуру, то выделяются три составные: эмоциональная изможденность (чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой), деперсонализация (циничное отношение к труду и объектам своего труда) и редукция профессиональных достижений (чувство собственной некомпетентности в своей профессиональной сфере, осознание неудачи).

Если рассматривать выгорание в динамике, то этот процесс, по мнению В.В. Бойко, разворачивается соответственно механизму развития стресса, по стадиям: стадия нервного напряжения, стадия сопротивления, стадия истощения [2]. Кроме этого, автор рассматривает *выгорание как произведенный личностью механизм психологической защиты* в форме полного или частичного исключения эмоций (снижение их энергетики) в ответ на выбранные психотравмирующие обстоятельства.

Каждая из этих стадий характеризуется симптомами, по которым можно судить об уровне развития выгорания. Так, для фазы напряжения характерно переживание психотравмирующих обстоятельств, недовольство собой, ощущение сложности проблем, тревога и депрессия (данный симптом является крайней точкой в формировании тревожной напряженности при развитии эмоционального выгорания).

Следующей в динамике процесса эмоционального выгорания является фаза *«резистенции»*. Формирование защиты при участии эмоционального выгорания происходит на фоне таких явлений: неадекватное выборочное эмоциональное реагирование, эмоционально-моральная дезориентация, расширение сферы экономии эмоций (в общении с близкими и родными), редукция профессиональных обязанностей (попытки облегчить или сократить обязанности, которые нуждаются в эмоциональных затратах).

Фаза *«истощение»* характеризуется более или менее выраженным падением общего энергетического тонуса и послаблением нервной системы. Эмоциональная защита в форме выгорания становится неотъемлемым атрибутом личности. К профессионалу приходит ощущение, что эмоционально он уже не может помогать субъектам своей деятельности (симптом

«эмоционального дефицита»), личность почти полностью исключает эмоции из сферы профессиональной деятельности, постепенно теряется интерес к человеку как субъекту профессионального действия. Выгорание проявляется на уровне психического и физического самочувствия.

Анализ конкретных исследований синдрома «психического выгорания» показывает, что основные усилия психологов направлены на выявление факторов, которые вызывают выгорание [3,4,9]. В результате обобщения материалов изучения некоторых классификаций, предложены такие группы факторов:

Индивидуальные факторы – социально-демографические, возраст, пол, уровень образования, семейное положение, стаж работы, личностные характеристики, выносливость, локус контроля, стиль сопротивления, самооценка, тревожность, экстраверсия.

Организационные факторы – условия работы, рабочие перегрузки, содержание труда, количество клиентов, острота их проблем, глубина контакта с клиентом, участие в принятии решения, самостоятельность в работе, обратная связь, социально-психологический климат, стимулирование рабочих.

Симптомы и характеристики перенапряжения и «выгорания»

В настоящее время выделяют около 100 симптомов, связанных с психическим «выгоранием». Однако в большинстве случаев они носят описательный характер, не подтвержденный эмпирическими исследованиями, и только некоторые из них содержат статистический анализ данных. Основоположники данного синдрома приводят следующие ключевые *признаки «психического выгорания»*: граница возможностей каждого индивидуума, «эмоционального Я», чтобы противостоять истощению, противодействовать «выгоранию»; внутренний психологический опыт, который включает в себя чувства, установки, мотивы, ожидания; негативный индивидуальный опыт, в котором сконцентрированы проблемы, дискомфорт, дисфункции или их негативные последствия.

Существует значительная связь «психического выгорания» с административными, управленческими и коммуникативными особенностями организаций, статусно-ролевыми и индивидуальными характеристиками, результатами деятельности.

Таблица 1

Признаки и симптомы перенапряжения и «выгорания»

<i>Перенапряжение</i>	<i>«Выгорание»</i>
Апатия	Отсутствие желания работать
Вялость	Отсутствие интереса
Нарушение сна	Нарушение сна
Снижение массы тела	Психическое и физическое изнеможение

Повышение ЧСС	Сниженный уровень самооценки
Болезненные ощущения в области мышц	Головная боль
Изменение настроения	Нарушение настроения
Повышение артериального давления	Злоупотребление лекарственными препаратами
Расстройство пищеварительного тракта	Переоценка ценностей
Задержка возобновления после усилий	Эмоциональная изоляция
Потеря аппетита	Повышение тревожности

В таблице 1 приведенные основные признаки, характерные для перенапряжения и «выгорания».

Факторы, которые влияют на развитие синдрома «психического выгорания»

Анализ факторов, которые влияют на развитие синдрома «психического выгорания», позволяет классифицировать их на три группы: личностные, ролевые и организационные.

Личностные факторы: экстраверсия / интроверсия; реактивность; пол; возраст; авторитаризм; самоуважение, уровень апатии; мотивация; недовольство профессиональным ростом; стаж и др.

Ролевые факторы: ролевой конфликт; ролевая неопределенность.

Организационные факторы: рабочее время; неопределенные цели работы; работа, которая требует исключительной подготовки; работа, которая требует повышенной производительности; недостаток ответственности.

В прикладном аспекте отмечается следующие прямые связи синдрома «психического выгорания» с такими явлениями:

- социальной незащищенностью персонала. Результаты экспериментов показывают, что в условиях межличностных конфликтов люди менее всего чувствуют социальную поддержку и в большинстве подлежат «выгоранию» [8]. Негативные переживания и личностные характеристики определяют выбор оптимальной или неоптимальной тактики снятия стресса путем поиска разных видов социальной помощи: профессиональной поддержки, эмоционального соболезнования, личного соучастия и др.;

- напряженность межличностных отношений. Наиболее ярко она проявляется в тех случаях, когда коммуникации обусловлены эмоциональной насыщенностью или когнитивной сложностью. Вероятность возникновения синдрома «выгорания» увеличивается по мере роста частоты и длительности контактов. Соответствующим образом «выгорание» соотносится с количеством и качеством контактов в профессиональной сфере.

Модель «выгорания» в управленческой деятельности

Для характеристики «выгорания» в управленческой деятельности разработана модель, которая позволяет лучше понять этот синдром. Модель, которая изображена на рис. 1, показывает взаимосвязь разных факторов и реакций. На каждый из компонентов влияют уровень мотивации и тип личности.

Компоненты модели

Ситуация. Ситуация допускает взаимосвязь потребностей и возможностей. Если потребности ситуации превышают потенциальные ресурсы, возникает стресс, что впоследствии может привести к «выгоранию». Например, у молодых специалистов такие факторы, как потребность во времени, недостаточный уровень развития навыков и умений, однообразие, трудности во взаимоотношениях с коллегами и высокие нагрузки, могут быть источниками стресса. В связи с реформированием и обновлением кадрового потенциала государственной службы этот аспект феномена «профессионального выгорания» должен привлекать особое внимание. Предвидя возникновения данного феномена, целесообразно разработать адаптационный механизм включения молодых специалистов в систему государственного управления.

Когнитивная оценка. Вторым компонентом модели является когнитивная оценка, то есть то, как человек оценивает или интерпретирует ситуацию. Дисбаланс между потребностями и ресурсами (возможностями) в течение длительного периода времени может восприниматься как нагрузка. Например, если индивид долго показывает невысокие результаты, он постепенно перестает контролировать ситуацию, чувствуя беспомощность к ситуационным изменениям. Люди, как правило, приписывают свои эмоциональные и физические реакции той или другой ситуации, однако в действительности главную роль здесь играет восприятие, или перцепция, ситуации.

То есть, реакцию обуславливает, как правило, не какой-то факт, а то, как он воспринимается. Многие люди становятся «жертвами» своей веры в существование успеха, что подталкивает их к неадекватным стрессовым ситуациям.

Физиологические реакции. В условиях, когда человек оценивает ситуацию как неблагоприятную или «угрожающую», такое восприятие может стать хроническим, в результате постоянного стресса могут произойти физиологические изменения – повышение напряжения, возникновение раздражительности, утомляемости.

Как правило, «жертвы выгорания» чувствуют эмоциональную опустошенность и практически не имеют позитивных эмоций. У них может нарушаться сон, они становятся восприимчивыми к заболеваниям и апатичными. Работа, которая приносила им радость и удовольствие, вызывает лишь недовольство и гнев.

Способность справиться с трудностями и поведение, обусловленное заданием. Заключительным компонентом модели являются поведенческие последствия «выгорания», включая снижение уровня физической активности,

трудности в межличностных отношениях, ригидное поведение. Реакция на стресс в рабочей атмосфере зависит от личности и мотивации работника. Эти факторы обуславливают направление развития процесса «профессионального выгорания»: «перегорит» человек или справится с трудностями.

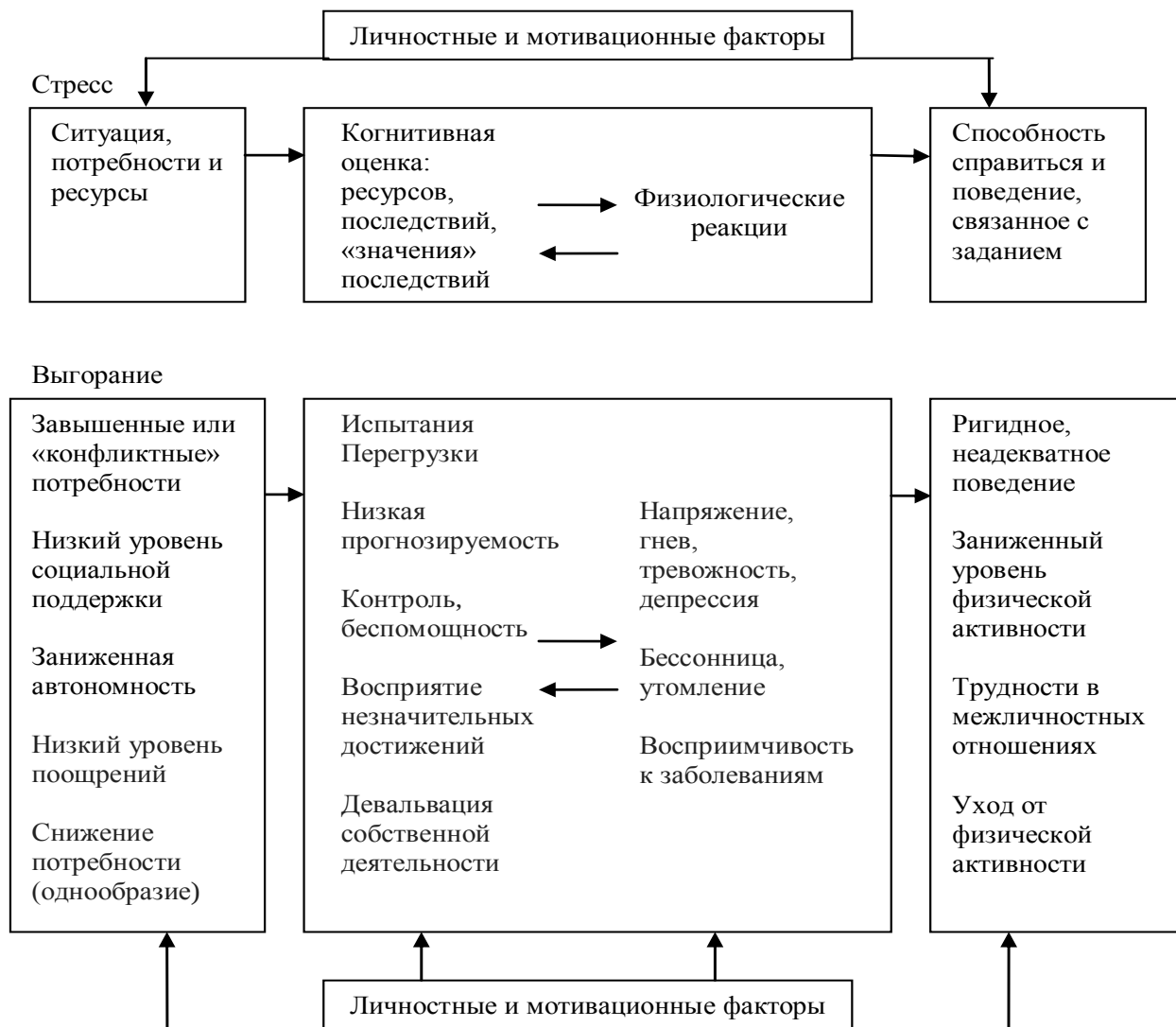


Рис. 1 - Модель «выгорания»

Этапы «выгорания»

Процесс «выгорания» продолжается определенное время и не возникает сразу. Человек проходит несколько этапов, которые ведут к «выгоранию». Последовательность этапов различается в зависимости от сильных и слабых сторон личности, а также определенных требований данной ситуации.

1. *Потеря индивидуальности (деперсонализация)* – уход человека от окружающих при эмоциональной отдаленности.

2. *Недооценка личного вклада* – снижение оценки относительно личного вклада и, как следствие, уменьшение уровня удовлетворенности от выполнения трудовых функций.

3. *Изоляция* – поведение человека, направленное на изолирование себя от товарищей или коллег и поиск оправдания не выполнять порученную работу.

4. *Эмоциональное и физическое изнеможение* – состояние эмоционального и физического внутреннего «разрушения». Последний этап процесса «выгорания».

Следовательно, «выгорание» формирует профессиональный тип личности, который описывается как: *повышенная тревожность; эмоциональная неустойчивость; склонность к действиям под воздействием ситуации; социальная робость; низкий контроль поведения, недисциплинированность; напряженность.*

Все эти черты соединяются с личностными характеристиками, которые являются следствием «профессионального выгорания», а именно: расширение сферы экономии эмоций, недовольство собой и своими поступками, эмоциональная отстраненность, редукция профессиональных обязанностей.

Понятие стресса. Причины и признаки стрессового напряжения

Стресс выступает первичным фактором возникновения синдрома «профессионального выгорания», поэтому целесообразно остановиться на проблемах стресса в жизни человека.

Стресс влияет на разные аспекты жизнедеятельности: на поведение человека, ее работоспособность, здоровье, взаимоотношения с окружающими и в семье. Основной его функцией является адаптация организма к любым внешним изменениям.

Правильное понимание позитивных и негативных сторон стресса, их адекватное использование или предотвращение играют важную роль в сохранении здоровья человека, создании условий для проявления его творческих возможностей, плодотворной и эффективной деятельности.

Следовательно, стресс – это совокупность защитных физиологических реакций, которые возникают в организме человека в ответ на влияние разных неблагоприятных факторов.

В стрессовом состоянии может с трудом осуществляться целеустремленная деятельность, переключение и распределение внимания, может наступить даже общее торможение или полная дезорганизация деятельности, также возможные ошибки восприятия, памяти, неадекватные реакции на неожиданные раздражающие факторы и т.д. При этом навыки и привычки остаются без изменения и могут заменить собой осознанные действия [7].

Последствия стресса могут быть двоякими: незначительный стресс может вызывать прилив сил, активизацию деятельности, особенную ясность и четкость мысли, но когда уровень испытываемого стресса превышает определенный порог (а у каждого человека этот порог разный), он превращается в проблему и начинает негативно влиять на физическое и психическое самочувствие. Тогда появляются симптомы тревожности, депрессии и нарушенного сна, и человеку необходима помощь.

Наиболее характерными признаками стресса выступают физические, эмоциональные и поведенческие показатели:

1. Физические признаки: общая напряженность мышц и связанные с ними боли в груди, животе, спине, шее, дрожание, затрудненное глотание, языковые затруднения (невнятная речь или заикание), головные боли, головокружение, высокое кровяное давление, усиленное сердцебиение, частое или затрудненное дыхание, сексуальные расстройства, вегетативные проявления в виде сухости во рту или в горле, повышенная потливость.

2. Эмоциональные признаки: обеспокоенность или повышенная возбудимость, раздражительность, гнев и враждебность, необычная агрессивность, невозможность сосредоточиться, путаница в мыслях, ощущение потери контроля над собой и ситуацией, чувства вины или безнадежности, страх, чувство паники.

3. Поведенческие признаки: злоупотребление алкоголем, увеличение курения, судорожная еда, потеря интереса к внешнему виду, резкое изменение социального поведения, постоянная спешка в стремлении куда-то успеть, поиски виноватых и т.д.

Быстрое распознавание симптомов стресса важно для своевременного выявления его источников и недопущения перерастания в болезнь. Таких источников только два: это жизненные события, которые происходят, а главное – отношение к этим событиям человека в зависимости от личностных показателей.

Поведение в стрессовой ситуации во многом зависит от умения быстро оценивать обстановку, от навыков мгновенного ориентирования в неожиданных обстоятельствах, от волевой собранности, решительности, развития выдержки, от имеющегося опыта поведения в аналогичной ситуации.

Однако в данное время быстро растет количество разных ситуаций и факторов, которые вызывают стресс. Как следствие, негативные социально-экономические последствия стресса – недовольство работой, снижения производительности труда, аварии, прогулы, текучесть кадров.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или с событиями личной жизни человека.

Рассмотрим **организационные** факторы:

1. Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка.

Возникают ситуации, когда работнику просто поручают непомерное и необоснованное количество заданий на определенный период времени. В этом случае возникает фрустрация (психическое состояние, которое характеризуется наличием потребности, которая не нашла своего удовлетворения), беспокойство, а также чувство безнадежности. Однако малая рабочая загруженность может вызывать точно такие же чувства. Работник, который не получает работы соответственно его возможностям и квалификационному уровню, чувствует обеспокоенность относительно своей ценности и положения в социальной структуре организации и чувствует себя явно невознагражденным.

2. Конфликт ролей.

Конфликт ролей возникает тогда, когда к работнику выдвигают противоречивые требования. Это также может произойти в результате нарушения принципа единоначалия: два руководителя в иерархии могут дать работнику противоречивые указания.

Конфликт ролей может также возникать в результате расхождений между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и обеспокоенность, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требование руководства – с другой.

3. Неопределенность ролей.

Неопределенность ролей возникает тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, в этой ситуации требования не будут противоречивыми, а будут уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об уровне ожидания руководства.

4. Неинтересная работа.

Некоторые исследования показывают, что индивидуумы, которые имеют более интересную работу, проявляют меньшую обеспокоенность и менее

подвержены физическим недомоганиям, чем те, кто занимается неинтересной работой. Однако взгляды относительно понятия «интересная работа» у людей различаются: то, что кажется интересным для одного, отнюдь не обязательно будет интересно другим.

5. Другие факторы.

Стресс может возникнуть в результате неблагоприятных физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или избыточного шума; диспропорций между полномочиями и ответственностью, плохих каналов обмена информацией в организации и необоснованных требований сотрудников друг к другу.

К факторам, связанным со снижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего питания, поддержка физической формы и достижение общего равновесия в жизни.

Остановим внимание на **личностных** факторах.

Некоторые жизненные ситуации, которые вызывают стресс, можно предусмотреть. Например, изменение фаз развития и становления семьи или биологически обусловленные изменения в организме, характерные для каждого человека. Другие неожиданные и непредвиденные ситуации, особенно внезапные (несчастные случаи, природные катаклизмы, смерть близкого человека). Существуют еще ситуации, которые обусловлены поведением человека, принятием определенных решений, определенным направлением событий (развод, изменение места работы или местожительства и т.п.). Каждая из подобных ситуаций способна вызывать внутренний дискомфорт.

В этой связи для уменьшения уровня дискомфорта человеку необходимо сформировать соответствующие адаптационные способности, которые помогут пережить самые тяжелые жизненные ситуации, решить основные проблемы. Эти адаптационные способности можно в себе воспитать и совершенствовать посредством разных способов саморегуляции. Авторами пособия рекомендуется ознакомление с одним из таких способов – аутогенной тренировкой (см. с. 18 данного пособия).

Теоретико-прикладное изучение синдрома «профессионального выгорания»

В последнее время проблема синдрома «*профессионального выгорания*» привлекла внимание значительного количества отечественных исследователей [1 - 8].

И хотя до сих пор не создана комплексная методика для оценки этого феномена, но для отдельных показателей синдрома существуют диагностические методики. На базе Донецкого республиканского центра повышения квалификации госслужащих сотрудниками лаборатории по проблемам управления персоналом данная проблема рассматривалась в 2012 году, было проведено соответствующее психологическое исследование. Организация этого исследования предусматривала решение трех совокупных задач разного характера: *диагностической* – установление симптомов профессионального «выгорания» у работников государственной службы; *исследовательской* – проведение сравнительного анализа личностных показателей с доминирующими симптомами «выгорания»; *методической* – разработка рекомендаций по устранению неблагоприятных симптомов профессионального «выгорания».

Для реализации поставленной цели использованы следующие психодиагностические методики:

1. 16 – факторный личностный опросник Кеттелла.
2. Методика В.В. Бойко для оценки симптомов эмоционального «выгорания».

Приведем ключевой результат исследования по проявлению профессионального «выгорания»: среди 182 респондентов (средний возраст – 37 лет, род социальной деятельности – госслужащие) наблюдается уже сформированный симптом неадекватного эмоционального реагирования, который свойственен половине обследуемых (50%); эмоциональная дезориентация наблюдается у 42% опрошенных. Таким образом, результаты свидетельствуют о наличии проблемы в эмоционально-волевой сфере среди госслужащих.

Ниже приведены факторы, которые определяют вероятность проявления синдрома профессионального «выгорания».

В первую группу факторов, которые снижают вероятность синдрома «выгорания», входят: ориентация на сотрудничество и компромисс; высокая мотивация саморазвития и профессионального роста; креативность подхода к решению профессиональных задач; высокий уровень коммуникативных умений. К личностным качествам, которые препятствуют «психическому выгоранию», относятся: высокая общительность в небольших группах, социальная смелость, радикализм.

Во вторую группу, которая определяет вероятность развития эмоционального истощения и деперсонализации, вошли: заниженная самооценка, эмоциональная неустойчивость, низкая реактивность и неумение работать в коллективе, тенденция к избеганию тяжелых ситуаций общения. Следовательно,

эти личностные качества и умения могут быть рассмотрены как предпосылки синдрома «выгорания».

Третью группу факторов «психического выгорания» составили: «размытость» целей и ценностей, низкий уровень управленческих умений, неадекватность самооценки, склонность к консерватизму.

Направления по предупреждению синдрома «психического выгорания»:

1. Повышение коммуникативных и управленческих умений посредством активных методов обучения: социально-психологические тренинги, деловые игры, тренинг коммуникативных умений и т.д. Обучение эффективным стилям поведения в конфликтных ситуациях.

2. Тренинги, которые стимулируют мотивацию саморазвития, личностного и профессионального роста.

3. Антистрессовые программы и группы поддержки, ориентированные на личностную коррекцию самооценки, уверенность, социальную смелость и креативность личности.

4. Программы повышения эмоциональной стойкости и психофизической гармонии путем овладения способами психической саморегуляции, оптимизации образа жизни, самоорганизации и планирования профессиональной карьеры.

Профилактика и устранение «выгорания»

Приведенные ниже рекомендации направлены на помощь специалистам (руководителям) предотвращать или устранять возникновение синдрома «профессионального выгорания» у подчиненных.

1. *Определение краткосрочных и долгосрочных целей.* Достижение краткосрочных целей – успех, который повышает степень самовоспитания.

2. *Общение.* Когда человек анализирует свои чувства и ощущения и разделяет их с другими, то результат этого - снижение вероятности «выгорания».

3. *Использование «тайм-аутов».* Для обеспечения психического и физического благополучия очень важные «тайм-ауты», то есть отдых от работы и других нагрузок.

4. *Овладение умениями и навыками саморегуляции.* Овладение такими психологическими умениями и навыками, как релаксация, определение целей и позитивная внутренняя речь, способствует снижению уровня стресса, который ведет к «выгоранию». Например, определение реальных целей помогает сбалансировать профессиональную деятельность и личную жизнь. Переутомление работника, как правило, отражается на личной жизни. Определяя нереальные цели, стоит находить время и для работы, и для личной жизни, что будет способствовать предотвращению «выгорания».

5. *Сохранение позитивной точки зрения.* Ориентироваться на людей, которые обеспечивают социальную поддержку и, следовательно, помогают сохранять позитивную точку зрения в общении.

6. *Контроль эмоций, которые возникают после завершения намеченной работы.* Завершение работы не всегда устраняет сильные психологические чувства, особенно если работа не принесла нужных результатов. Эмоции очень часто усиливаются и приводят к ссорам с коллегами и подчиненными или, напротив, к депрессии, что приводит к «выгоранию».

7. *Поддержка хорошей спортивной формы.* Между телом и умом существует тесная взаимосвязь. Хронический стресс влияет на организм человека, поэтому очень важно поддерживать хорошую спортивную форму с помощью физических упражнений и рациональной диеты. Неправильное питание, увеличение или избыточное снижение массы тела негативно влияют на уровень самооценки и содействуют развитию синдрома «выгорания».

Аутогенная тренировка как метод преодоления стрессовых состояний

Методика аутогенной тренировки (АТ) разработана немецким психотерапевтом И. Г. Шультцом в начале XX в. Шультц поставил перед собой задачу соединить в одной методике эффективность лечебного действия гипноза с возможностью ее самостоятельного использования пациентом. Главная заслуга автора АТ – органическое соединение ранее не взаимосвязанных приемов самовоздействия на систему, что обеспечивает целенаправленное, самостоятельное, углубленное влияние в первую очередь на эмоциональную сферу и работоспособность.

В настоящее время выявлены два главных эффекта, которые дает овладение АТ: снятие эмоциональной напряженности (*успокоение*) и ускорение восстановительных процессов разных уровней (*восстановление*). Эти эффекты обуславливают целесообразность использования АТ в широком спектре жизненных ситуаций: переутомление, неврастенические расстройства, эмоциональная напряженность и т.д. На физиологическом уровне АТ успешно предупреждает расстройства в работе сердечнососудистой системы и пищеварительного тракта.

Медицинские противопоказания к АТ немногочисленны. К ним относятся в основном гастрозаболевания и беременность.

Успокоение и восстановление при проведенные АТ обеспечиваются постепенным формированием способности произвольно вызывать у человека релаксационное состояние. Это состояние запускается спонтанно глубоким и полным мускульным расслаблением при наличии трех условий: достаточного уровня усталости, благоприятных для расслабления внешних условий, отсутствия психологических источников активности. В этом плане обучение АТ – это обучение способности не мешать своему организму восстанавливаться в меру наличия такой потребности и возможностей ее удовлетворения. Релаксация вызывается на фоне установки на покой и отдых посредством трех действий: проговариванием определенных словесных формул, управлением вниманием и образными представлениями.

Обучение АТ может проводиться в группе. На групповых занятиях приобретаются знания и субъективный опыт переживания релаксации, необходимые для самостоятельных тренировок.

К основным факторам успешного проведения занятия относятся: обеспечение комфортных для релаксации внешних условий, наличие средств психодиагностики, знание ведущим программы занятия.

Перед началом практической части ведущий раздает бланки самооценки, на которых фиксируется состояние человека (образец бланка самооценки см. в Приложении А).

Потом ведущий проговаривает текст релаксационной части занятия. Речь должна быть естественной, которая замедляется постепенно по ходу занятия. Между формулами, особенно во второй половине релаксационной части, делаются короткие (5-10 с) паузы.

Примерное содержание релаксационной части занятия

Итак, глубоко вдохнули, выдохнули, закрыли глаза. Осмотрели себя спокойно изнутри: удобно ли положение головы? удобна ли посадка? опущены ли плечи? насколько удобно положение рук и ног?

Все внимание сосредотачивается на лице. Чувствуем только мышцы лица... Подняли брови вверх! Вся верхняя часть головы и лоб напряжены. Прочувствовали напряжение... и на длинном спокойном выдохе опустили брови. Обратили внимание на мышцы лба, ощутили качество расслабления. Теперь зажмурились, вся середина лица сжата, веки давят на глаза. Неприятное чувство напряженности. Поддержали мышечное напряжение еще немного. И на длинном выдохе резко сбросили мышечный тонус! Мышцы как бы разошлись по лицу... Черты лица разгладились... Прочувствовали расслабление. Теперь - глаза. При полностью расслабленных мышцах век глаза закрываются спокойно и плотно, веки не подрагивают. Чтобы достичь этого, самостоятельно делаем несколько коротких и сильных напряжений-расслаблений одними веками, по возможности не подключая остальные мышцы лица.... И с каждым последующим расслаблением мышцы век устают, теряют тонус и закрывают глаза спокойно и плотно. Внимание переносится на нижнюю часть лица. При действительно расслабленных жевательных мышцах зубы оказываются несомкнутыми. Подвигали нижней челюстью несколько раз влево - вправо, вверх - вниз, чтобы выбрать для нее наиболее удобное положение. Повторяю: зубы не сомкнуты, кончик языка касается внутренней поверхности либо зубов, либо губ.

Рассмотрите лицо еще раз сверху вниз. Я буду называть словесные формулы. Вы должны их повторять про себя, фиксируя внимание на соответствующей части лица. Запомните: каждое слово формулы проговаривается на выдохе. Структуру дыхания не меняем, оно остается ровным и ритмичным. Итак, каждое слово на выдохе: «Мой лоб гладкий и расслабленный... Брови опущены... Глаза закрыты спокойно и плотно... Мышцы носа расслаблены... Губы расслабленные и мягкие... Щеки расслабленные и мягкие».

Рассматриваем лицо последний раз, все лицо в целом. Выражение лица абсолютно спокойное. Черты лица разгладились. На лице словно маска - маска невозмутимости и уравновешенности. И только в уголках губ... чувствуем только губы... ощущение легкой, едва заметной улыбки - улыбки самому себе, своему сегодняшнему и завтрашнему дню. Мышцы лица расслабленные, мягкие и неподвижные.

Внимание переходит на плечи. Произвольно их расслабляем. Плечи опускаются. Обращаем внимание на то, что на каждом выдохе ощущение расслабленности плеч усиливается, плечи опускаются. Ощутимо опускаются вниз. Тяжело и расслабленно - вниз! Внимание медленно переходит от плеч к локтям... к кистям рук. Ладони лежат спокойно и удобно. Не напрягая мышц, стараемся вызвать ощущение попеременного движения кистей: вверх - вниз, вверх - вниз... Повторяю: мышцы не напрягаются, только припоминаем это ощущение... Несмотря на то, что движения воображаемые, руки начинают уставать. Мышцы расслабляются и тяжелеют. Ладони тяжелые, давят вниз.

Давят вниз все сильнее и сильнее. Повторяем про себя каждое слово на выдохе: «Мои руки тяжелые, тяжелые, тяжелые... Мои руки расслабленные, тяжелые и неподвижные...».

Хорошо. Теперь в течение двух-трех минут каждый самостоятельно рассмотрит себя изнутри. Запомните первые ощущения расслабленности и успокоения. (Пауза 2-3 мин)

Внимание! Наше занятие постепенно подходит к концу. Мышцы и нервная система отдохнули. И нам пора готовить себя к активности и действию. Переключаем внимание на внешний мир. Стараемся все слышать и все чувствовать. Делаем дыхание более глубоким и энергичным. Вдох - длинный, глубокий, грудная клетка полностью заполняется свежим воздухом. Выдох - резкий, короткий, энергичный! На вдохе прохлада пробегает по спине. С каждым вдохом уходят вялость и расслабленность. Мышцы напрягаются. Пошевелили пальцами рук. Несильно сжали ладони, расслабили. Соединили пальцы рук в «замок» и потянулись! Сильно и с удовольствием! Плечи подняты вверх. И на резком выдохе руки бросили вдоль тела, потрясли ими, открыли глаза и улыбнулись самим себе и друг другу!

По завершении релаксационной части занятия ведущий спрашивает участников АТ об их самочувствии, делает замечание по ходу занятия, отвечает на вопросы. Потом обучающиеся опять фиксируют свое внимание на бланке для ответов и отмечают участки локализации релаксационных ощущений (по анкетам вычисляется самооценка состояния до и после релаксации).

Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко

Инструкция: Если вы являетесь профессионалом в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, вам будет интересно увидеть, в какой степени у вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности - пациенты, клиенты, потребители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете.

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).
5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения -хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы домой, некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам то, что требует профессиональный долг.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится сталкиваться на работе.
12. Иногда я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.
17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.
18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.
19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, из-за усталости или напряжения часто уделяю партнеру меньше внимания, чем положено.
21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.
23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.
24. Когда я вспоминаю о некоторых коллегах по работе или о партнерах, у меня портится настроение.
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.
26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.
27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.
29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или уделять ему меньше внимания.

30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «не делай людям добра, не получишь зла».
31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.
32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).
33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.
34. Я очень переживаю за свою работу.
35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.
36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.
37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.
38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.
39. Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи на работе.
40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.
41. Иногда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.
42. Я оцениваю деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно.
43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.
44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.
45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.
46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.
47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.
48. После общения с неприятными партнерами у меня ухудшается физическое или психическое самочувствие.
49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.
50. Успехи в работе вдохновляют меня.
51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (почти безысходной).
52. Я потерял покой из-за работы.
53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера(ов).
54. Мне удастся беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.
58. В работе с людьми я руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы они поступали со мной.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.

68. Обычно я тороплю время: скорее бы рабочий день закончился.
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.
79. Моя усталость на работе обычно мало проявляется (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.
83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала - обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.
84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

Ответный лист к тесту Бойко

Ф.И.О. _____ Пол _____ Возраст _____
 Дата опроса _____ Стаж работы на занимаемой должности _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84

Интерпретация данных по методике В.В.Бойко

I. Подсчет ответов «да» или «нет» на поставленные вопросы ведется с использованием «ключа», где каждый из вариантов ответов имеет свой «вес» в баллах (от 0 до 10), который указан в скобках. Максимальный «вес» - 10 баллов - имеет признак, наиболее показательный для симптома. Если ваш ответ совпадает с вариантом, указанным в ключе, ему присваивается количество баллов, которое указано в скобках возле ответа, если не совпадает - 0 баллов.

На первом этапе подсчет ведется отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания». Таким образом, показатель выраженности каждого симптома колеблется от 0 до 30 баллов.

9 и менее баллов - не сложившийся симптом;

10-15 баллов - складывающийся симптом;

16 и более - сложившийся.

Симптомы с показателями 20 баллов и более относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме эмоционального «выгорания».

Методика позволяет увидеть доминирующие симптомы «выгорания». Важно отметить, к какой фазе формирования стресса относятся эти симптомы, и в какой фазе их больше всего.

II. Вторым этапом интерпретации результатов опроса является осмысление показателей фаз развития стресса - «напряжение», «резистенция», «истощение». Подсчитывается сумма баллов - от 0 до 120 - по каждой из трех фаз. Полученные показатели свидетельствуют о том, насколько сформировалась та или иная фаза:

36 баллов и менее - фаза не сформировалась;

37-60 баллов - фаза в стадии формирования;

61 баллов и более - сформировавшаяся фаза.

III. Заключительным этапом интерпретации данных является подсчет итогового показателя синдрома эмоционального «выгорания» - суммы показателей всех 12 симптомов. Полученный результат позволяет сопоставить эмоциональное состояние членов рабочей группы. Следует подчеркнуть, что он является относительным и свидетельствует лишь о том, кто из членов коллектива в настоящее время более всего нуждается в психологической помощи.

НАПРЯЖЕНИЕ

1. Переживание психотравмирующих обстоятельств: +1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5).
2. Неудовлетворенность собой: -2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3).
3. «Загнанность в клетку»: +3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5).
4. Тревога и депрессия: +4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3).

РЕЗИСТЕНЦИЯ

1. Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование: +5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5).
2. Эмоционально-нравственная дезориентация: +6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5).
3. Расширение сферы экономии эмоций: +7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5).
4. Редукция профессиональных обязанностей: +8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10).

ИСТОЩЕНИЕ

1. Эмоциональный дефицит: +9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2).
2. Эмоциональная отстраненность: +10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10).
3. Личностная отстраненность (деперсонализация): +11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10).
4. Психосоматические и психовегетативные нарушения: +12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5).

Протокол занятия АТ

Оценка успешности занятия аутогенной тренировки (АТ)

До сеанса			После сеанса		
Отдохнувший	3210123	Усталый	Отдохнувший	3210123	Усталый
Спокойный	3210123	Озабоченный	Спокойный	3210123	Озабоченный
Свежий	3210123	Изнуренный	Свежий	3210123	Изнуренный
Расслабленный	3210123	Напряженный	Расслабленный	3210123	Напряженный
Довольный	3210123	Недовольный	Довольный	3210123	Недовольный
Настроение	3210123	Настроение	Настроение	3210123	Настроение
хорошее		плохое	хорошее		плохое
Самочувствие	3210123	Самочувствие	Самочувствие	3210123	Самочувствие
хорошее		плохое	хорошее		плохое

Список литературы

1. Богучарова О.И. Синдром профессионального «выгорания» среди украинских медицинских работников и педагогов // Вестник Киевского национального университета им. Т.Шевченко: Социология. Психология. Педагогика. 2003. – Выпуск 17. – С. 59 – 63.
2. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. – Г., 1996.
3. Булатевич Н.М. К проблемам психического выгорания // Вестник Киевского национального университета им. Т.Шевченко: Социология. Психология. Педагогика. 2002. – Выпуск 13. – С. 121 – 124.
4. Булатевич Н.М. Психическое выгорание в профессиональной деятельности учителя: обзор зарубежных исследований // Вестник Киевского национального университета им. Т.Шевченко: Социология. Психология. Педагогика. 2003. – Выпуск 16. – С. 117 – 120.
5. Выдай А., Ложкин Г. Психическое «выгорание лидера» // Персонал, 1999. - №6. – С. 36 – 43.
6. Керман К. Аутогенная тренировка. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 448 с.
7. Китаев-Смык Психология стресса / Монография, «Наука», 1983. – 372 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
9. Орел В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования и перспективы // Психологический журнал. – 2001. – Т. 22 № 1.
10. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии: Учеб. пособие / В.Д.Балин, В.К.Гайда, В.К.Гербачевский и др.; Под общей ред. А.А.Крылова, С.А.Маничева. – СПб.: Питер, 2002. – 560 с.: ил. – («Практикум по психологии»).

РАЗВИТИЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ КАК
ПРОФИЛАКТИКА «ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ» НА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ
Учебное пособие

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В. Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк-105, бул. Пушкина, 32,