

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
А.В. Васильева А.В. Васильева  
« 03 » 02 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка управленческого решения по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»

Исполнитель  
студент группы 772-узб

В.С. Слабоусова  
(подпись, дата)

В.С. Слабоусова

Руководитель  
доцент, к.т.н.

Л.В. Рыбакова  
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

С.А. Петрова  
(подпись, дата)

С.А. Петрова

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева

«06» 11 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Слабоусовой Влады Сергеевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка управленческого решения по проблеме профессионального выгорания ФГБОУ ВДЦ «Океан»
2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 06.11.2020 г. 12:55-11
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Учебная и методическая литература, интернет - ресурсы
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1 Теоретические и методические подходы к постановке проблемы профессионального выгорания сотрудников  
2 Анализ состояния менеджмента по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»  
3 Разработка управленческого решения по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)  
Сетевой график реализации программы, опросник: Профессиональное выгорание, программа «Профессионального выгорания сотрудников»
6. Консультанты по выпускной квалификационной работе нет
7. Дата выдачи задания 6.11.2020 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы доцент, к.т.н. Рыбакова Лина Васильевна

Задание принял к исполнению (дата): 6.11.2020 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 75 стр., 9 рисунков, 26 таблиц, 50 источников, 3 приложения.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ, СУЩНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ ВЫГОРАНИЯ, СНИЖЕНИЕ ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ, ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ, ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ

Цель - разработать управленческое решение для снижения профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан».

В бакалаврской работе рассматривались вопросы:

- 1) значение профессионального выгорания в менеджменте;
- 2) методология разработки управленческого решения;
- 3) анализ состояния менеджмента по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»;
- 4) разработка программы мероприятий по сокращению профессионального выгорания сотрудников детского центра.

Объект исследования - ФГБОУ ВДЦ «Океан».

Предмет исследования - повышенный уровень профессионального выгорания у сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические и методические подходы к постановке проблемы профессионального выгорания сотрудников	7
1.1 Значение профессионального выгорания в менеджменте	7
1.2 Признаки и факторы профессионального выгорания сотрудников	10
1.3 Стадии и симптомы профессионального выгорания у сотрудников	16
1.4 Модели эмоционального выгорания сотрудников	21
2 Анализ состояния менеджмента по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»	26
2.1 Краткая характеристика ФГБОУ ВДЦ «Океан»	26
2.2 Анализ внешней среды ФГБОУ ВДЦ «Океан»	29
2.3 Анализ внутренней среды ФГБОУ ВДЦ «Океан»	33
2.4 Системный анализ проблемы профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»	41
3 Разработка управленческого решения по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»	46
3.1 Формирование программы мероприятий по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»	46
3.2 Организационно-экономическое обеспечение реализации программы мероприятий по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»	50
3.3 Оценка эффективности разработанного управленческого решения по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»	62
Заключение	68
Библиографический список	71
Приложение А Сетевой график реализации программы	76
Приложение Б Опросник: Профессиональное выгорание	77
Приложение В Программа «Профессионального выгорания сотрудников»	79

## ВВЕДЕНИЕ

Профессиональное выгорание - одна из самых насущных проблем нашего времени. В настоящее время все больше людей по мере роста жизненных темпов испытывают эмоциональную перегрузку и страдают от проявлений синдрома хронической усталости.

На первом месте среди расстройств, стоит синдром профессионального выгорания, который является негативным следствием из-за особенностей работы сотрудников этой области. Опасность выгорания проявляется в том, что это не краткосрочный временный эпизод, а долгосрочный процесс «горения». «Выгорающий» человек даже не понимает, что с ним происходит, и живет в состоянии постоянного стресса, который может привести к серьезным физическим заболеваниям.

Для решения этой проблемы необходимо найти пути снижения профессионального выгорания сотрудников и разработать управленческое решение по сокращению данной проблемы, что будет являться актуальностью работы.

Цель бакалаврской работы заключается в изучении профессионального выгорания и его причины возникновения, а также в разработке управленческого решения программы мероприятий по сокращению профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан».

Для решения поставленной цели были выделены задачи:

- ознакомление со значением профессионального выгорания в менеджменте;
- рассмотрение моделей эмоционального выгорания;
- анализ состояния менеджмента по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»;
- разработка программы мероприятий по сокращению профессионального выгорания сотрудников;
- определение эффективности в реализации программы мероприятий по сокращению выгорания.

Предметом написания бакалаврской работы является разработка программы мероприятий по сокращению профессионального выгорания сотрудников детского центра.

Объектом исследования является ФГБОУ ВДЦ «Океан».

Источниками написания бакалаврской работы были данные отчета по преддипломной практике ФГБОУ ВДЦ «Океан», журналы, газеты, интернет, методические указания по написанию бакалаврской работы.

В первой главе рассматриваются теоретические и методологические подходы к постановке проблемы профессионального сотрудника.

Во второй главе был проведен анализ деятельности ФГБОУ ВДЦ «Океан», в котором применялись такие методы как PEST - анализ, SWOT-анализ, сравнительный анализ.

В третьей главе разрабатывалась программа мероприятий «Профилактика профессионального выгорания сотрудников» для сокращения профессионального выгорания.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТАНОВКЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ

## 1.1 Значение профессионального выгорания в менеджменте

Профессиональное выгорание - это состояние физического, психологического, эмоционального и умственного истощения, которое вызванное длительным эмоциональным перенапряжением. Г. Селье считает, что профессиональное выгорание - это нужда или третья стадия синдрома адаптации, которая является стадия истощения. В 1981 году Э. Морроу поставил яркий эмоциональный образ, который отражает внутреннее состояние сотрудника, который испытывает дистресс профессионального выгорания.<sup>1</sup>

Социальный психолог К. Маслач (1976 г.) дала значение выгоранию как синдром физического и эмоционального истощения, развитие отрицательной самооценки, негативное отношение к работе, потеря понимания и сочувствия к другим людям.<sup>2</sup>

Американский психиатр Х. Фрейденберг дал истощению название burnout в 1974 году и описал это явление как особенность психического состояния людей, которые находятся в интенсивном и тесном общении с клиентами при оказании профессиональной помощи. Термин burnout сопоставим с такими русскими эквивалентами, как «сгорание», «выгорание» и т.д.<sup>3</sup>

Первоначально под профессиональным выгоранием подразумевалось состояние изнеможения с ощущением собственной бесполезности и ненужности. Но на самом деле, синдром выгорания представляет собой защитную реакцию любого организма. Когда мы работаем не жалея сил, наш организм никак не сопротивляется этому, но когда чрезмерная отдача на работе переходит опреде-

---

<sup>1</sup> Студенческая библиотека онлайн. Выявление сущности понятия «эмоциональное выгорание» [Электрон.ресурс].-Режим доступа: [http://studbooks.net/695241/psihologiya/vyyavlenie\\_suschnosti\\_ponyatiya\\_emotsionalnoe\\_vygoranie](http://studbooks.net/695241/psihologiya/vyyavlenie_suschnosti_ponyatiya_emotsionalnoe_vygoranie). - дата обращения: 05.04.2017.

<sup>2</sup> Студенческая библиотека онлайн. С. 7

<sup>3</sup> Студенческая библиотека онлайн. С. 7

ленную границу, ситуация становится стрессовой, а потом переходит постепенно в хронический стресс. В любом случае наш организм просто не захочет терпеть такое отношение к себе, и всячески будет показывать нам, что так работать нельзя. Таким образом, мы почувствуем усталость, которая в конечном итоге станет хронической, потеряем интерес к работе и увлечениям, а также к друзьям и семье.

К. Кондо (1991 г.) кратко определяет синдром профессионального выгорания как дезадаптированность к своему рабочему месту из-за большой нагрузки и неадекватных межличностных отношений. Люди, которые помогают другим в течение долгого времени начинают чувствовать разочарование, если им не удастся достичь какого, либо эффекта, которого они ожидали.<sup>4</sup>

Синдром профессионального выгорания развивается не сразу, на это уходит значительное количество времени. Но у разных людей время развития отличается от профессионального выгорания: кто-то «горит» 5 лет, кто-то борется дольше, а кто-то меньше. Есть и такие, где даже при напряженной работе не происходит профессионального выгорания, так как человек прекрасно совмещает и работу, и хороший отдых.

К профессиональному выгоранию больше подвержены сотрудники, которые вынуждены много и интенсивно общаться с различными людьми, знакомыми и незнакомыми. Во-первых, это менеджеры по продажам, консультанты, преподаватели и т.д.

Особенно быстро «горят» сотрудники, имеющие закрытый характер, индивидуально-психологические особенности, не соответствующие требованиям профессии. Они не обладают жизненной энергией, обычно отличаются скромностью и склонны сосредоточиваться на предмете профессиональной деятельности. Эти работники способны накапливать эмоциональные потрясения, не «выбрасывая» негативные переживания во внешнюю среду.

Профессиональное выгорание проходит через три фазы:

- нервное напряжение (тревога) - эта фаза создается хронической психо-

---

<sup>4</sup> Студенческая библиотека онлайн. С. 7



эмоциональной атмосферой, дестабилизирующей ситуацию и растущей отслойкой;

- резистенция (выносливость) - более или менее успешны, чтобы защитить себя от неприятных впечатлений;

- истощение - снижение эмоционального тонуса, что было бы связано с тем, что выносливость оказалась неэффективной.<sup>5</sup>



Рисунок 1 - Фазы эмоционального выгорания

В соответствии с каждым этапом, возникают отдельные признаки нарастающего профессионального выгорания:

- фаза напряжения, служит предвестником и «запускающим» механизмом в формировании профессионального выгорания;

- фаза резистенции, сознательно или бессознательно человек стремится к психологическому комфорту, пытаясь уменьшить давление внешних обстоя-

<sup>5</sup> Сидоров П.И. Сидром эмоционального выгорания // Медицинская газета. 2018. № 43. 8 июня. 14 - 17 с.

тельств с помощью имеющихся средств;

- фаза истощения, характеризуется более или менее выраженным снижением энергии, тонуса и нарушением работы нервной системы.

В характере таких людей важно выделить несколько индивидуально-психологических функций, таких как высокий уровень мобильности, открытости, общительности, самостоятельности и способности полагаться на собственные силы, они способны создавать и поддерживать позитивное, оптимистическое отношение и ценности по отношению к себе и к другим людям.<sup>6</sup>

Можно сделать вывод, профессиональное выгорание менее актуально для опыта успешного преодоления профессионального стресса, который может конструктивно изменить наиболее стрессовые ситуации, когда это необходимо, для того, чтобы определить имеет ли сотрудник эмоциональное выгорание, необходимо определить признаки и факторы профессионального выгорания, которые влияют на его возникновение.

## **1.2 Признаки и факторы профессионального выгорания сотрудников**

Признаки, которые составляют синдром профессионального выгорания, условно разделяют на три основные группы: психофизические, социально-психологические и поведенческие.

Есть несколько признаков выгорания. Во-первых, одним из признаков выгорания является эмоциональное истощение. Пострадавшие люди часто бывают усталыми, напряженными, апатичными. Неудачи на работе сильно влияют на ваш характер, человек с синдромом профессионального выгорания становится конфликтным, раздражительным, обижается за малейшее замечание о чем-либо, даже его направленности или юмора.

Следующий признак выгорания - адеперсонализация или отступление от других: человек разрушает все свои связи, оказывается один на один с растущим беспорядком проблем. У «сгоревшего» на работе сильно снижена уверенность в себе. Сгоревшие сотрудники больше не могут заботиться о своих клиентах и поэтому относятся к ним равнодушно, плохо выполняют свою работу и

---

<sup>6</sup> Сидоров П.И. Синдром эмоционального выгорания // Медицинская газета. 2018. С. 9

чувствуют себя беспомощными, отчаянными или злыми.

Во-вторых, большое профессиональное выгорание влияет на людей, испытывающих постоянные конфликты, потому что большинство из них работают. Женщины, живущие в России и за рубежом, чаще всего испытывают внутренние конфликты между работой и семьей, «прессинг» им будет нужен постоянно, чтобы доказать свое профессиональное мастерство в условиях жесткой конкуренции с мужчинами.

В-третьих, выгоранию подвержены работники, чья профессиональная деятельность проходит в условиях острой нестабильности и хронического страха потери рабочего места.

В России к этой группе относятся, люди старше 45 лет, для них в случае недостаточных условий труда вероятность найти новую работу снижается. В группу также входят самозанятые работники, занятые и занимающие позиции иностранных консультантов на рынке труда.

В-четвертых, на фоне перманентного стресса синдром профессионального выгорания проявляется, когда человек внезапно попадает в новую, непривычную ему обстановку, в которой он должен проявить высокую эффективность. Например, после обучения в высшем учебном заведении на дневном отделении молодой специалист начинает выполнять работу, которая связана с ответственностью, и поэтому остро чувствует свою некомпетентность.

В том случае симптомы выгорания могут проявиться уже после шести месяцев упорной работы.

В-пятых, жители крупных мегаполисов, живущие в условиях, которые были навязаны общению и взаимодействию с очень большим количеством иностранцев в общественных местах, также подвержены синдрому профессионального выгорания.

Также замечено, что синдром профессионального выгорания может быть «инфекционной» и проявляться не только у отдельных работников.

Нередко встречается выгорание организаций, которое проявляется в том, что у большинства сотрудников присутствует внутреннее физическое или эмо-

циональное состояние с одними и теми же признаками и формами поведения. В таких случаях заметно «стираются» индивидуальные различия между работниками, становятся похожими и одновременно одинаковыми.

Таким образом, люди становятся пессимистами, которые не верят в позитивные изменения на работе.

Признаки профессионального выгорания организации:

- повышенная текучесть кадров (на 100 % и более в год, т. е. более половины работников увольняются в это время года);

- сниженная мотивация к работе, частый «отдых» (более 30 % от общего рабочего времени);

- зависимость персонала от руководителей, которая проявляется в критическом росте отношении к управлению или в чувстве беспомощности без активной помощи со стороны руководства.

Для отдельного работника и организации профессиональное выгорание может быть бессознательным, или не оценивается должным образом. Тот, кто находится в его дисфункциональном состоянии, как для индивидуума, так и для организации, очень трудно увидеть извне, поэтому в нужное время нет условий для начала корректирующей и восстановительной деятельности.

Развитию профессионального выгорания способствуют определенные личностные особенности: высокий самоконтроль, склонность к повышенной тревоге и депрессии, поэтому известные профессора и специалисты после исследования смогли выделить определённые стадии синдрома профессионального выгорания у сотрудников детского центра.

Выделяют три фактора профессионального выгорания, которые влияют на работу сотрудников детского центра:

- 1) Личностный фактор - это ощущение важности работы, возможность продвинуться в каком-то уровне контроля со стороны руководства, по словам А.Пане.<sup>7</sup> Если сотрудник чувствует значимость своей профессии, то становится

---

<sup>7</sup> Аболин Л.М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека/Л.М. Аболин. - Казань: Изд. Казанского университета, 2017. -261 с.

неуязвимым к эмоциональному выгоранию, а если работа в его собственных глазах выглядит незначимой, то проявляется или развивается синдром выгорания.

К развитию синдрома выгорания способствуют неудовлетворенность своим профессиональным ростом, зависимость от разнообразного мнения окружающих и недостаток самостоятельности сотрудника детского центра. Также если работник чувствует отсутствия возможности продолжать обучения и усовершенствоваться, то проявляется профессиональное выгорание, работник будет ощущать что в своем развитии он стоит на месте.

2) Ролевой фактор - фактор, лежащий в основе конфликта ролей и неопределенности, в соответствии с Х.Кюйнарпуу, а также профессиональные ситуации, при которых совместные действия работников, в какой-то степени не координируются: нет процесса после объединения частей в целое, но не в соревновании, как говорит К.Кондо.<sup>8</sup> А вот слаженная, согласованная коллективная работа, как бы предохраняет сотрудника любой организации, в нашем случае детского центра, который является объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе развития профессионального выгорания, даже, несмотря на то, что рабочая нагрузка существенно выше и жестокое регулирование времени работы, при нереальных сроках её выполнения, при совместной работе вместе с коллегами будет способствовать успешной деятельности.

3) Организационный фактор - это многочасовая работа, но не любая, а неопределённая и не получающая оценки со стороны руководителя. На него негативно влияет частая критика со стороны сотрудников среднего звена, а также лишает сотрудников чувства ответственности за свой бизнес и осознания важности работы следующей, после того как она будет выполнена.

Организационные факторы профессионального выгорания включают в себя:

---

<sup>8</sup> Аболин Л.М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека/Л.М. Аболин.- Казань. С. 13.

1) Условия труда. При исследовании синдрома профессионального выгорания появляется определенная картина, которая свидетельствует о том, что нагрузки повышенной активности, сверхурочные показывают развитие горения. При определении результатов мы можем сказать, что существует тесная связь между продолжительностью рабочего дня и выгоранием.

Перерывы в работе вызывают положительный эффект и снижают уровень профессионального выгорания, но он носит временный характер, который показывает что уровень выгорания частично повышается через три дня после возвращения на работу и полностью восстанавливается через три недели.

2) Содержание труда. Эта группа включает в себя количественные и качественные работы с клиентами (количество клиентов, периодичность их обслуживания, степень глубины контакта с клиентами). Как известно, контакт с клиентами, острота их проблем обычно способствуют появлению ожогов. Любая критическая ситуация с клиентом, независимо от его степени, является тяжелой задачей для сотрудника, что негативно сказывается на нем и приводит к ожогам.

3) Социально-психологические условия. Наиболее важным фактором социально-психологических условий являются социально-психологические отношения в организации по вертикали и по горизонтали. Роль в этом играет социальная поддержка со стороны коллег и руководителей, а также других лиц (семьи, друзей и др.). Во всех исследованиях этой проблемы, отмечается отрицательная зависимость между профессиональным выгоранием и социальной поддержкой у представителей всех профессий, которые связаны с оказанием помощи людям.

4) Стимулирование работников. При недостаточном вознаграждении (денежном и моральном) или его отсутствии способствует возникновению горения, а для работников, при предотвращении горения, размер вознаграждения не имеет значения, а его соотнесение с собственным затраченным трудом, для справедливости. Дополнительное вознаграждение за проделанную работу повышают чувство профессионализма, оперативности, а также приводят к разви-

тию расстройств самовосприятия.

5) Рольевой конфликт имеет тесные взаимоотношения с профессиональным выгоранием. Он понимается как противоречие между функциями работника, которые он выполняет.

Если основываться на трудах Н. Самоукиной или других авторов и собственных наблюдениях, можно определить основные причины профессионального выгорания:

- изменение руководителей всех уровней;
- организационно-штатные изменения;
- конфликты между стратегическим и тактическим руководством;
- высокая требовательность к работникам;
- отсутствие критериев оценки результата своей деятельности;
- неэффективная мотивация и стимулирования персонала и многое другое.<sup>9</sup>

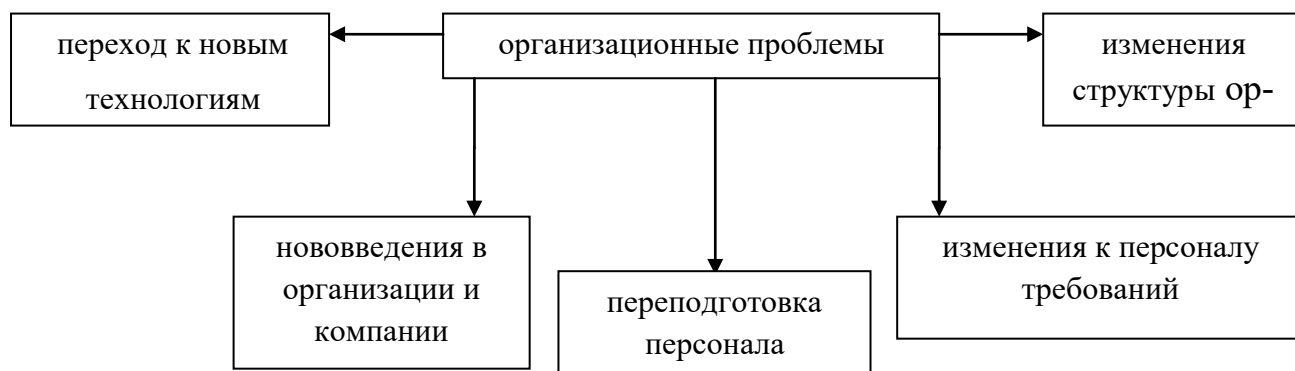


Рисунок 2 - Факторы профессионального выгорания, составляющие организационные проблемы

Рискам возникновения профессионального выгорания подвержены лица, которые предъявляют высокие требования к себе, они представляют, что настоящий специалист-профессионал - это точный образец неуязвимости и совершенства.

<sup>9</sup> Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности // Изд. «Тандем», М.:ЭКМОС. 2017. 351 с.

Люди, которые попадают в эту вторую категорию, работают над задачами и поэтому стирают грань между работой и работой.<sup>10</sup>

Таким образом, можно сделать вывод, что при изучении признаков профессионального выгорания у сотрудников, более четко присутствуют два признака: текучесть кадров и отсутствие мотивации.

Для того чтобы сократить профессиональное выгорание необходимо сотрудников поставить в выгодное положение и увеличить мотивацию, с помощью премии, участие в конкурсах и карьерного роста.

Если у сотрудников повысится мотивация, то улучшится качество работы и в этом случае сократится текучесть кадров, так как им будет нравиться данная работа, которая будет поощрять их способности.

Поэтому необходимо проанализировать выгодные условия для улучшения мотивации сотрудников детского центра, которые помогут улучшить качества предоставляемых услуг.

### **1.3 Стадии и симптомы профессионального выгорания сотрудников**

В настоящее время есть несколько теорий, выделяющих стадии эмоционального выгорания.

Профессиональное выгорание развивается постепенно, проходит три стадии, как считает К. Маслач (1982 г.) - три шага в глубину профессиональной некомпетентности:

а) первая стадия:

- начиная с закрытием эмоций, появления чувства и свежести переживаний опыта, работник вдруг замечает: до сих пор все хорошо, но не может назвать причину, почему скучно и пусто в душе;

- после того, как положительные эмоции потеряны, проявляется отстраненность в отношениях с семьей;

- проявляется тревожность, недовольства; когда сотрудник дома, он хочет сказать людям, чтобы они не касались его и оставили в покое.

б) вторая стадия:

---

<sup>10</sup> Сидоров П.И. Синдром эмоционального выгорания // Медицинская газета. 2018. С. 9



- появление недоразумений с клиентами, сотрудник в кругу коллег начинает пренебрегать говорить о них;

- презрение в присутствии клиентов - неприязнь, а после вспышки раздражения.

в) третья стадия:

- ухудшаются представления о своей ценности жизни, люди становятся опасно безразличными ко всему и к своей жизни;

- потеря яркости заинтересованности в чем-то реальном, прохладное безразличие в душе.<sup>11</sup>

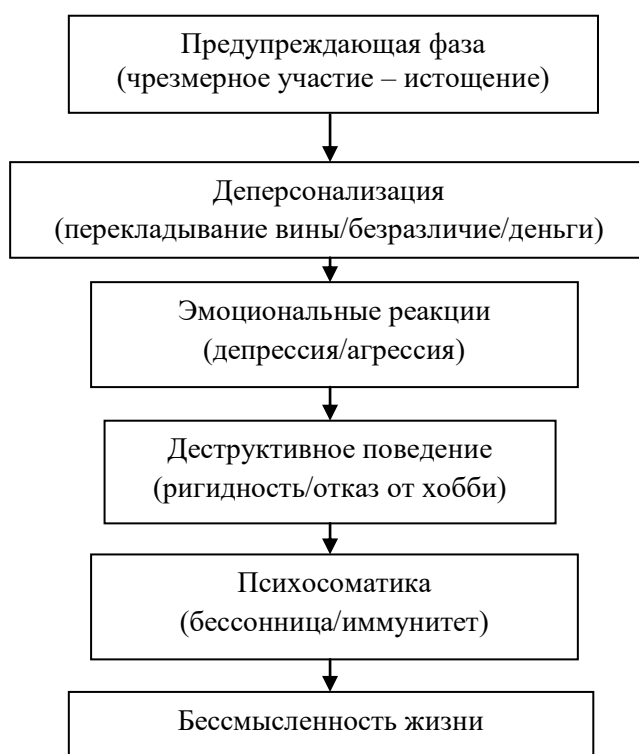


Рисунок 3 - Стадии профессионального выгорания

Дж. Гринберг рассматривает выгорание, как пятиступенчатый прогрессирующий процесс:

1) Первая стадия - медовый месяц. Сотрудник доволен своей работой и заданиями, и относится к ним с энтузиазмом, но по мере продолжения рабочих стрессов профессиональная деятельность приносит всё меньше удовольствия в

<sup>11</sup> Маслач К. Концепция эмоционального выгорания: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / К.Маслач. - М.: Юрайт, 2016. 488 с.

жизни, сотрудник становится не энергичным и пассивным.

2) Вторая стадия - недостаток топлива. Симптомы тяжелой усталости, депрессии, нарушения сна - бессонница. Позже, при отсутствии стимулов и поощрений, работники теряют интерес к своей работе, и может произойти нарушение трудовой дисциплины.

Появляется некоторая отстраненность в отношении с людьми и из-за этого возникает раздражение.

В различных сферах проявляется по-разному:

1) По отношению к сотрудникам и пациентам:

- потеря положительного восприятия коллег;
- переход от помощи своим клиентам к надзору и контролю;
- приписывание вины за собственные неудачи другим людям;
- проявление плохого отношения ко всем людям, с которыми работаешь

(ученикам, подчиненным, клиентам, пациентам).

2) По отношению к остальным окружающим:

- отсутствие эмпатии;
- безразличие;
- циничные оценки;
- стремление уклониться от контактов.

3) По отношению к профессиональной деятельности:

- нежелание идти на работу;
- стремление продлить перерывы в работе, опоздания, уход с работы раньше времени;
- появление чувства «люди меня используют»;
- зависть к успешным коллегам и друзьям.

3) Третья стадия - хронические симптомы. Постоянная работа без отдыха, особенно трудооголиков, приводит к физическим явлениям, как измождение и подверженность к заболеваниям, психологическим переживаниям, раздражительности, обостренной злобе, переживание от нехватки времени.

В интеллектуальной сфере есть название концентрации, нет креативных

мыслей и отсутствия воображения, что приводит к резкому снижению эффективности: люди перестают проявлять инициативу.

В сфере взаимодействия отчетливее проявляются признаки отчуждения: преобладает безразличие, избегают любых неформальных контактов (также с близкими).

4) Четвёртая стадия - кризис. Развиваются хронические заболевания, в результате чего сотрудник компании частично или полностью теряет работоспособность, усиливаются переживания о неудовлетворенности эффективностью и качеством жизни.

Негативные изменения проявляют все уровни личности человека:

- до и после эмоциональное отношение к миру (так как человек обижается на себя и в обиде на весь мир, который не ценит его усилий);

- телесный (психосоматический) уровень, когда при быстром, профессиональном общении часто проявляется боль или тошнота, а на более поздних работах наступает депрессия, сонливость или, наоборот, бессонница, наблюдается снижение иммунитета (к частым заболеваниям и простудным заболеваниям). Высокое кровяное давление, тахикардия, боли в спине, расстройства пищеварения должны преобладать.

Пищевые привычки искажены: одни люди ненавидят еду («кусочек не входит в горло»), другие, наоборот, пытаются «успокоить» себя и заполнить внутреннюю пустоту, продолжая что-то делать.

Различные виды развития зависимостей (компьютерная, никотиновая, кофейная, алкогольная и даже наркотическая).

5) Пятая стадия - пробивание стены. Физические и психологические проблемы переходят в опасную форму, и провоцирует развитие различных заболеваний, угрожающих жизни человека. У сотрудника появляется много проблем, из-за которых его карьера серьезно находится под угрозой. На этом этапе возникает ощущение пустоты, беспомощности и бессмысленности не только от работы, но и от жизни.

Человек по привычке старается сохранить внешнюю респектабельность,

но если присмотреться, то заметишь пустой взгляд и странное окаменение тела. Все безразлично: люди, работа, которую он любил раньше, и он сам.

Для тех, кто погружен в такую глубину выгорания, есть два варианта: первый - расстаться с работой, требующей постоянного взаимодействия с людьми; второй - трудная работа по восстановлению себя как человека и профессионала.<sup>12</sup>

Существуют значительные энергетические затраты - результат чрезвычайно высоких положительных вложений при осуществлении профессиональной деятельности. С развитием синдрома появляется чувство усталости, которое постепенно сменяется разочарованием, снижающим интерес к своей работе. Заметим, однако, что развитие эмоционального истощения определяется индивидуально и различиями в эмоционально-мотивационной сфере, а также условиями, в которых протекает профессиональная деятельность человека.

Таблица 1 - Симптомы профессионального выгорания

Симптомы	Проявления
Физические	усталость, переутомление, потеря веса; плохой сон, бессонница; ухудшенное состояние здоровья, головокружение, дрожь, болезни сердечно-сосудистой системы
Эмоциональные	недостаток эмоций; пессимизм, безразличие, ощущение беспомощности и безнадежности, агрессивность, раздражительность, тревога, депрессия, истерики, страдания, потеря надежд, чувство одиночества
Поведенческие	рабочее время более 45 часов в неделю, во время работы проявление усталости, безразличие к еде, употребление табака, алкоголя, лекарств
Интеллектуальные	падение интереса к новым идеям и теориям в деятельности, к решениям проблем, скука, тоска, падение вкуса и интереса к жизни, цинизм, безразличие, небольшое участие или неучастие в экспериментах работы
Социальные	низкая социальная активность, потеря интереса к досугу и увлечениям, ощущение изоляции, недопонимание других, отсутствие поддержки со стороны семьи, друзей и коллег

Большинство работников в российских компаниях страдают стрессом и неврозом, которые отрицательно сказываются на эффективности их труда и ведет к неизбежным ошибкам в их работе.

Рост стресса и невроза среди работников компаний, по мнению Михаила Ларионова, объясним, он считает что: «С учетом общего развития российского

<sup>12</sup> Гринберг Дж. Модель эмоционального выгорания. - 7-е изд. СПб.: Питер, 2018. 496 с.

общества данная ситуация выглядит закономерной. Враждебный климат на работе объясняется в степени низкой компетенцией руководящих российских компаний». <sup>13</sup>

Таким образом, существует ряд стадий выгорания, они проявляются от степени истощения сотрудников на работе, самые тяжелые стадии, которые могут привести к плохому концу, это самые последние стадии, поэтому необходимо на ранних стадиях устранять стрессы и нервозность у сотрудников.

#### **1.4 Модели эмоционального выгорания сотрудников**

В настоящее время существуют несколько моделей эмоционального выгорания сотрудников, которые описывают этот феномен:

1) Однофакторная модель эмоционального выгорания (разработали Пайнс, Аронсон).<sup>14</sup> По ее мнению, выгорание подразумевает состояние физического, эмоционального и когнитивного истощения, вызванное длительным пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях. Истощение является основной причиной (фактором), а остальные проявления дисгармонии переживаний и поведения являются результатом. Согласно модели, риск эмоционального выгорания угрожает не только представителям социальных профессий.

2) Двухфакторная модель (разработчики Д. Дирендонк, В. Шауфели, Х. Сиксма).<sup>15</sup> Сидром эмоционального выгорания происходит из двухмерной конструктивной модели, в которую входят эмоциональное истощение и деперсонализация. Первый компонент, который получил название «аффективного», в большей степени относится к сфере больших жалоб на свое здоровье, физическое самочувствие, нервное напряжение и, конечно же, эмоциональное истощение. Второй компонент деперсонализация, проявляющаяся в изменении отношений либо к другим, либо к себе. Он получил такое название как «установочный».

---

<sup>13</sup> Москаленко Е. Как побороть эффект «выгорания» менеджеров по продажам [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: <https://delo.ua/opinions/kak-poborot-effekt-vygoraniya-menedzherov-po-prodazham-186934/>. - дата обращения: 22.04.2017.

<sup>14</sup> Модели профессионального выгорания [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <https://lektcii.org/1-61639.html> - дата обращения: 25.12.2020.

<sup>15</sup> Модели профессионального выгорания. С. 21.

3) Трехфакторная модель (разработали К. Маслач и С.Джексон).<sup>16</sup> Синдром психического выгорания представляет собой трехмерную конструктивную модель, которая включает в себя эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию личных достижений. Эмоциональное истощение является основным компонентом эмоционального выгорания и проявляет себя в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении. Деперсонализация этой модели сказывается в деформации отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение у человека зависимости от окружающих, а в других усиление негативизма, циничность установок, чувства по отношению к пациентам, клиентам и т.п. Редукция личностных достижений - проявляет себя в тенденции негативно оценивать себя, занижать свои профессиональные достижения и успехи, либо в преуменьшении собственного достоинства, ограничении своих должностных возможностей, обязанностей по отношению к другим.

4) Четырехфакторная модель (Firth, Mims, Iwanicki, Schwab).<sup>17</sup> В четырехфакторной модели выгорания один из его элементов (эмоциональное истощение, деперсонализация или редуцированные персональные достижения) разделяется еще на два отдельных фактора. Возьмем для точного примера элемент деперсонализация, она связана с работой и с реципиентами соответственно и т.д.

5) Процессуальные модели эмоционального выгорания рассматривают выгорание как динамический процесс, она развивается со временем и имеет определенные фазы или стадии. Процессуальные модели рассматривают динамику общего развития горения как процесс нарастающего эмоционального истощения, после которого появляются негативные установки на субъекты профессиональной деятельности.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Модели профессионального выгорания. С. 21.

<sup>17</sup> Модели профессионального выгорания. С. 21.

<sup>18</sup> Водопьянова Н.Е., Старченкова Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб.: Питер, 2019. - 421 с.

Таблица 2 - Модели профессионального (эмоционального) выгорания

Модели эмоционального выгорания	Характеристика
Однофакторная модель	считается состоянием физического, эмоционального и когнитивного истощения, которое вызвано длительным пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях
Двухфакторная модель	состоит из двухмерной конструкции, в которую входят эмоциональное истощение и деперсонализация
Трехфакторная модель	трехмерная конструкция, которая включает в себя эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию личных достижений
Четырехфакторная модель	один их, его элементов (эмоциональное истощение, деперсонализация или редуцированные персональные достижения)
Процессуальные модели	развивается во времени и имеет определенные фазы или стадии

В условиях рынка, экономики и большой конкуренции проводятся мероприятия для сотрудников, насыщенных подбором различных экономических, организационных и социально-психологических нагрузок, из-за которых возникает синдром эмоционального выгорания. Работа персонала характеризуется высокой интенсивностью, богатством действий, нарушениями внешних факторов, а также слишком большим количеством общения с другими людьми. Помимо связанных с этим производственных функций и формальных отношений, существует «человеческий фактор», и неформальные отношения в коллективе, характеризующиеся значительным эмоциональным напряжением, имеют большую долю в этой деятельности. Мы можем определить ряд факторов, которые приводят к развитию эмоционального выгорания у сотрудников. Личностные черты, такие как интроверсия, низкая самооценка, трудоголизм, определенные мотивационные черты и т. д. Но многие иностранные лидеры также отмечают, что факторы, которые, безусловно, связаны с работой и стилями организационного поведения, более коррелируют с сжиганием, чем личные факторы сотрудника. Риск эмоционального истощения - это сочетание низкой импульсивности и эмоциональной стабильности с неэффективными стилями поведения в конфликтных ситуациях.

Специалист, склонный к выгоранию, пытается создать эмоциональное расстояние в отношениях с вами, чтобы преодолеть истощение. В то же время развивается негативное отношение к собственным профессиональным дости-

жениям (сокращение профессиональных достижений).

Синдром эмоционального выгорания как динамичный процесс, который развивается со временем и характеризуется возрастающей степенью выраженности его проявлений. Например, динамическая модель Б. Перлман и Е.А. Хартман описывают развитие эмоционального горения как проявление трех основных классов реакции на организационные стрессы, к ним относятся:

- физиологические реакции человека, он проявляется в физических симптомах (физическое истощение);
- аффективно-когнитивные реакции (эмоциональное и мотивационное истощение, деморализация или деперсонализация);
- поведенческие реакции, выражаются в симптоматических типах преобладающего поведения (дезадаптация, дистанционирование от профессиональных обязанностей, сниженная рабочая мотивация и продуктивность).<sup>19</sup>

Исходя из данной главы можно сделать вывод, что синдром профессионального выгорания является истощением психологических и физиологических ресурсов человека, которое происходит у каждого работающего, если руководители их не ставят в позицию успеха.

Можно сказать, что работающий человек не сразу выгорает, а постепенно, это влияет от степени его работы и загруженности, выгорающий человек проходит несколько стадий выгорания, которые связаны между собой, и если их не остановить то это может привести к плохим последствиям, поэтому многие работодатели устанавливают мотивационную систему, которая помогает держаться сотрудникам на работе.

Любая трудная или легкая работа может привести сотрудника в стадию стресса, если не будет вознаграждаться руководителем. В детском центре «Океан», также есть мотивационная система, которая помогает держать всех сотрудников на плаву, но с каждым годом эта система мотивации становится не актуальной и из-за этого многие сотрудники детского центра, чувствуют большое истощение и поэтому увеличивается текучесть кадров, в особенности

---

<sup>19</sup> Водопьянова Н.Е., Старченкова Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. С. 23.



источниками истощения являются вожатые детского центра - непосредственное звено работы, были вожатые такие, которые не смогли продержаться и месяца на данной работе, как на них было установлено большое давление не только со стороны руководителя, но и его напарников. Поэтому, чтобы сократить такие ситуации, необходимо продумать новую мотивационную систему в виде материальных и нематериальных средств, а также привлечение разных специалистов для проведения определенных серий тренингов на сплочения и выхода из стрессовых ситуаций, можно сказать это повлияет на работу сотрудников и улучшится общение между ними и руководителями.

## 2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПО ПРОБЛЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ ФГБОУ ВДЦ «ОКЕАН»

### 2.1 Краткая характеристика ФГБОУ ВДЦ «Океан»

ФГБОУ Всероссийский детский центр «Океан» - это образовательно-оздоровительный центр, который появился специально для детей, день рождения которого 28 октября 1983 года. Всероссийский детский центр находится в городе Владивосток, Приморский край, ул. Артековская 10.<sup>20</sup>

ВДЦ «Океан» является Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением (лицензия № 268 от 18.08.2016 г., выдана Департаментом образования и науки Приморского края).

ВДЦ «Океан» - это центр разработки и реализации тематических программ по развитию интеллектуального, ведущего, творческого и физического потенциала детей и подростков со всей России. Программы долгосрочны и длятся несколько лет.

При выборе тем программы учитываются следующие факторы:

- актуальность темы в системе общего образования, в сфере государственной молодежной политики;
- важность содержания программ для личностного роста и профессионального развития педагогов;
- разработка современных способов обучения и воспитания детей;
- продуктивное использование природно-климатических особенностей Приморского края для оздоровления детей.

В ВДЦ «Океан» реализуются такие тематические программы как: «Интеллект», «Российский интеллект», «Вожатская академия», «Океанская Лига КВН», «Школа Добра», «Юные огнеборцы», «Юные спасатели», «Служить России!», «Шоу-мастер», «Сильные люди», «Конкуренция», «Перекрёсток»,

---

<sup>20</sup> Официальный сайт ВДЦ «Океан». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ocean.org/> - дата обращения: 23.12.2020.

«Наука. Техника. Прогресс», «Молодые лидеры России», «Дети Мира», «Дороги без опасности» и др.

Центр создает необходимые условия для социального развития и сознательного выбора молодыми гражданами их образа жизни, их подготовки к ответственному участию в модернизации государства и российского общества.

ВДЦ «Океан» - это детское учреждение, улучшающее здоровье. Дети получают рекомендации по улучшению своего здоровья. В «Океане» проводятся различные профилактические оздоровительные мероприятия, в том числе: ежедневные прогулки на свежем воздухе, дыхательные упражнения, физические упражнения, купание в море, загорание, фитотерапия, акупрессура, витаминотерапия, лекции и консультации специалистов.

ВДЦ «Океан» - центр разработки современных педагогических технологий, интересных способов обучения и воспитания детей и молодёжи. Образовательная система «Океана» совмещает опыт детского оздоровительного лагеря, дворца детско-юношеского творчества и общеобразовательной школы. Зачастую механизмом разворачивания педагогического и тематического содержания смен является игровая модель, разрабатываемая с учетом предыдущего опыта и новых подходов для каждой смены.

В центре используется более 100 методов и технологий обучения и образования студентов среднего и старшего возраста.

ВДЦ «Океан» - центр организации интересных досуговых мероприятий для детей и подростков. Это специализированное место, ориентированное на отдых и отдых с рекреационными средствами. На его территории есть уникальные и интересные объекты, есть компоненты природной среды, которые используются для организации отдыха и восстановления сил участников океанических программ.

Свобода, разнообразие, выбор, интерес - важнейшие ключевые понятия в организации пространства отдыха в «Океане».

Отдых, как форма рекреационных мероприятий в «Океане», снимает усталость и напряжение, восстанавливает физические и умственные силы ребен-

ка. В условиях ВДЦ «Океан» под досуговой деятельностью подразумевается как образовательная адекватная организация отдыха для детей и подростков. Во время досуговых мероприятий особое внимание уделяется эмоционально-образному восприятию реальности ребенка и формированию в ребенке эмоциональных переживаний.

При организации этих мероприятий для участников образовательных программ используются реальные или специально разработанные ситуации, в которых дети проявляют свои лучшие качества, приобретают опыт социального общения, самоутверждения, самоопределения и самоуправления.

Классификация форм досуга определяется их содержанием. Чаще всего используются комплексные формы, имеющие разнообразное содержание. В досуговой деятельности особое внимание уделяется эмоционально-образному восприятию ребенком действительности и формированию эмоционального опыта у ребенка.

При организации этой деятельности для участников океанских программ используются реальные или специально сконструированные ситуации, в процессе проживания (переживания, сопереживания) которых дети проявляют свои лучшие качества, получают опыт социального общения, самоутверждения, самоопределения, самоуправления.

ВДЦ «Океан» - это центр профессиональной подготовки и переподготовки педагогических кадров для работы с детьми и молодежью.

На базе Центра проводится круглогодичный семинар-практикум для сопровождающих детских делегаций.

Здесь ежегодно проводятся межрегиональные, общероссийские, международные конкурсы профессионального мастерства и фестивали творчества среди вожатых, старших вожатых, педагогов дополнительного образования, учителей, методистов.

ВДЦ «Океан» - центр с современной материально-технической базой, обеспечивающей эффективное выполнение тематических программ, обусловленных приоритетами государства в области образования и молодежной поли-

тики, интересами участников программ, тенденциями профессионального становления и роста педагогов.

## 2.2 Анализ внешней среды ФГБОУ ВДЦ «Океан»

С целью оценки внешней среды детского центра проведем PEST-анализ, который представлен в таблице 3.

Цель данного анализа - установить возможности и угрозы в детском центре. Представленные факторы по большому счету не способны кардинальным образом ухудшить или улучшить состояние учреждения. Наибольшее опасение вызывает вероятность уменьшения количества отдыхающих детей и возможность влияния министерства на принятие решений относительно дальнейшего развития.

Таблица 3 - PEST-анализ внешней среды ВДЦ «Океан»

Что дает возможность?	Что дает угрозу?
Политические и правовые факторы	
Изменение государственного регулирования организационной деятельности; политическая устойчивость	Повышение тарифов на энергоресурсы
Экономические факторы	
Надежда на снижение инфляции, цен; рост заработной платы	Увеличение рынка учреждений; рост налогов; увеличение цен на услуги
Социальные факторы	
Увеличение числа квалифицированных специалистов, рост населения; изменение вкусов и предпочтений потребителей	Увеличение числа безработных; увеличение задолженности по заработной плате персоналу
Технологические факторы	
Покупка нового оборудования, чтобы идти в ногу со временем; ускорение и снижение стоимости процесса обмена информацией; современные технологии; внедрение систем безопасности	Использование с конкурентами одного и того же оборудования для реализации услуги

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что основные факторы внешней среды способствуют развитию образовательных услуг, как эффективной отрасли экономики в Приморском крае. Анализ внешней среды ВДЦ «Океан» показал, что наибольшую угрозу для организации представляют экономические и социальные факторы, такие как: рост налогов, инфляция, увеличение цен. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность. Так же к угрозам можно отнести: социальное положение населения страны и плохую экологическую атмосферу. Кроме угроз также присутствуют возможности, которые могут быть обеспечены за счет: экономического роста,

увеличения числа квалифицированных специалистов, совершенствования оборудования.

Характеристика рынков и сегментов рынков содержит информацию о наименовании рынка и его сегментов, сведения о предприятиях - производителях, работающих на данном рынке, о количестве потребителей, об объемах, приходящихся на отдельных потребителей, о географической концентрации потребителей, о спросе на продукцию и изменениях на него.

Таким образом, на рынке образовательных услуг г. Владивостока, действуют такие предприятия:

- Детский лагерь «Юнга», бухта Емар, офис № 132 лагеря находится на ул. Набережная д. 10, лагерь для семейного отдыха уютные и комфортные номера, частный пляж, спортивные площадки, веранды, беседки для пикников, летнюю площадку у моря;

- МАУ ДО Владивостокский городской Дворец детского творчества, Океанский проспект, дом 43 - это учебный центр, где дети могут без проблем получить дополнительное образование, но данный детский центр предназначен только для дневного посещения занятий;

- Детский загородный оздоровительный лагерь «Юность», ул. Бухта Муравьиная, д. 1, расположен на берегу закрытой живописной бухты Муравьиной Уссурийского залива с обширной и безопасной территорией, окруженной хвойным лесом, детский лагерь является оздоровительным и спортивным, но не образовательным.

Таким образом, проанализировав конкурентов в Приморском крае, можно сделать вывод, что в данном городе, крае нет больших образовательных центров, но если смотреть по всей России, то детский центр «Океан» конкурирует с тремя такими, же крупными центрами:

- ВДЦ «Орленок», Краснодарский край, Туапсинский район, данный детский центр реализует образовательные программы и имеет также как и ВДЦ «Океан» 4 дружины, только у них это называется отдельные лагеря (лагерь «Стремительный», лагерь «Звездный», лагерь «Штормовой», лагерь «Солнеч-

ный»);

- МДЦ «Артек», республика Крым, городской округ Ялта, поселок Гурзуф, ул. Ленинградская дом 41, этот центр получил название как международный так как реализует много образовательных программ для иностранных граждан;

- ВДЦ «Смена», Краснодарский край, городской округ Анапа, село Сукко, ул. Приморская д. 7, данный центр реализует основные общеобразовательные программы основного и среднего общего образования, а также дополнительные образовательные программы, также данный центр стал всероссийским буквально два года назад.

Дадим оценку конкурентоспособности детских центров, для того, чтобы можно было определить, какое предприятие имеет высокую оценку на данном рынке. Самая высокая оценка пять баллов, самая низкая 1 балл. Соответственно: 5 - показатель удовлетворяет все потребности клиентов; 4 - есть некоторые недостатки; 3 - имеются много недостатков; 2 - качество показателя практически отсутствуют; 1 - показатель не удовлетворяет клиента по всем параметрам.

Таблица 4 - Анализ конкурентов

Наименование показателя	ВДЦ «Орленок»	ВДЦ «Океан»	МДЦ «Артек»	ВДЦ «Смена»
Месторасположение	5	5	5	5
Время работы	4	5	5	4
Наличие парковки	3	4	3	5
Ассортимент услуг	5	4	5	4
Цена услуг	4	3	3	4
Организация образовательной программы	4	4	4	4
Качество предоставляемой услуги	3	4	5	4
Квалифицированный персонал	5	4	5	4
Наличие мед. персонала	5	5	5	5
Среднее значение баллов	4,2	4,2	4,4	4,3

Таким образом, можно сделать вывод, что проанализировав конкурентов среди всех детских центров России, первое место занимает МДЦ «Артек», на втором месте ВДЦ «Смена» и третье место занимает ВДЦ «Океан», поэтому

можно сказать, что детский центр «Океан» может иметь высокую конкурентоспособность если снизить цены на образовательные услуги, повысить ассортимент предоставляемых услуг и обеспечить хорошую организацию образовательных программ, таким образом можно повысить качество предоставляемой услуги.

Таблица 5 - Анализ конкурентов

Наименование показателя	Детский лагерь «Юнга»	Дворец детского творчества	ВДЦ «Океан»	Лагерь «Юность»
Месторасположение	4	4	5	3
Время работы	3	4	5	4
Наличие парковки	5	5	5	4
Ассортимент услуг	4	5	5	5
Цена услуг	5	4	4	4
Организация образовательной программы	3	5	4	3
Качество предоставляемой услуги	3	4	4	3
Квалифицированный персонал	5	5	4	5
Наличие мед. персонала	5	5	5	5
Среднее значение баллов	4,1	4,5	4,5	4

По данным таблицы 5, можно сделать вывод, что среди всех детских центров - лагерей в г. Владивостоке самые конкурентоспособные ВДЦ «Океан» и дворец детского творчества, также на втором месте лагерь «Юность».

Для систематизации сильных и слабых сторон, возможностей и угроз проведем SWOT - анализ ВДЦ «Океан».

SWOT-анализ показал, что совершенствование образовательных услуг может повлиять на производительность труда и повышение заработной платы.

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что с помощью сильных сторон можно определить представившиеся возможности. ВДЦ «Океан» может снизить текучесть кадров, за счет внедрения системы мотивации и улучшения условий труда.

Основными угрозами в деятельности ВДЦ «Океан» являются: увеличение стрессовых ситуаций на рабочем месте, так как некоторые руководители определенных отделов не смогли замотивировать сотрудника для его реализации



деятельности и неблагоприятные демографические изменения.

Таблица 6 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности:	Угрозы:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографическая стабилизация</li> <li>2. Выход на новые рынки</li> <li>3. Неудачное поведение конкурентов</li> <li>4. Наличие четкой стратегической цели</li> <li>5. Мотивация сотрудников</li> <li>6. Улучшение условия труда</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление более сильных конкурентов на рынке</li> <li>2. Увеличение цен на энергоресурсы</li> <li>3. Неблагоприятные демографические изменения</li> <li>4. Рост налогов, инфляции</li> <li>5. Снижения уровня жизни населения</li> </ol>
Сильные стороны:	Возможности:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий кадровый потенциал</li> <li>2. Благоприятный имидж центра</li> <li>3. Рациональная организационная структура</li> <li>4. Разнообразия образовательных услуг</li> <li>5. Выгодное месторасположение</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование технологии способствует высокой производительности труда и высокой прибыли</li> <li>2. Четкая стратегия позволит использовать все возможности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции, рост налогов, влияют на проведение стратегии</li> <li>2. Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы</li> <li>3. Известность на рынке добавит преимуществ в конкуренции</li> </ol>
Слабые стороны:	Возможности:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текучесть кадров</li> <li>2. Увеличение стрессовых ситуаций</li> <li>3. Недостаточный контроль исполнения распоряжений</li> <li>4. Снижение бюджетного финансирования</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование менеджмента поможет улучшить организационную структуру</li> <li>2. Текучесть кадров можно устранить путем внедрения системы мотивации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение стрессовых ситуаций может сказываться на уровне жизни населения</li> <li>2. Неблагоприятные демографические изменения могут привести к текучести кадров</li> </ol>

Снижение угроз возможно лишь посредством разработки наиболее подходящей стратегии. Препятствием для реализации возможностей могут стать слабые стороны: снижение бюджетного финансирования, недостаточный контроль исполнения распоряжений.

### 2.3 Анализ внутренней среды ФГБОУ ВДЦ «Океан»

Анализ внутренней среды предполагает определение тех возможностей и того потенциала, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Под потенциалом понимается совокупность возможностей предприятия по оказанию услуг населению.

Задачи ВДЦ «Океан» определяются его интересами, размерами капитала и средой. Важнейшими задачами предпринимателя являются:

- получение дохода;
- обеспечение обучения;
- обеспечение персонала заработной платой, нормальными условиями

труда и возможностью профессионального роста;

- недопущения сбоев в работе.

На конец 2020 года в целом по среднесписочная численность работников составила 250 человек, а средняя заработная плата достигла уровня 20-30 тысяч рублей.

Процесс управления персоналом независимо от его содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации.

Рассмотрим основные показатели, характеризующие использование в детских центрах трудовых ресурсов и фонда заработной платы.

При анализе обеспеченности детского центра трудовыми ресурсами используются данные о списочной и среднесписочной численности, структуре рабочей силы. К примеру, возьмем структуру только вожатых ВДЦ «Океан» и рассмотрим списочную численность их, представим в таблице 7.

Таблица 7 - Списочная численность списочного состава вожатых, ВДЦ «Океан» по категориям за 2017-2020 г.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение, ±	
					от 2018 к 2017 г.	от 2020 к 2019 г.
Численность персонала на начало года, чел.	28	30	35	40	2	5
Принято на работу, чел.	3	8	7	5	5	-2
Выбыли, чел., в том числе:	3	5	6	8	2	2
- по собственному желанию	2	3	6	7	1	1
Численность персонала на конец года, чел.	28	33	36	37	5	1
Среднесписочная численность персонала, чел.	27	30	35	40	3	5
Коэффициент оборота по приему работников	0,11	0,26	0,20	0,12	0,15	-0,08
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,11	0,16	0,17	0,20	0,05	0,03
Коэффициент текучести кадров	0,7	0,10	0,17	0,17	0,03	0

Среднесписочная численность вожатых ВДЦ «Океан» по сравнению с 2019 годом увеличилась на 5 человек и составила 40 человек.

Удельный вес принятых работников в 2020 году составил 12 %, что на 0,01 меньше уровня 2017 года.

Удельный вес выбывших работников в 2020 году составил также 20 %,

что на 0,09 % больше удельного веса выбывших работников в 2017 году.

За исследуемый период коэффициент текучести кадров увеличился с 7 до 17 %, что характеризуется отрицательно.

Работники выбывают из организации, как правило, по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Основными причинами увольнений работников ВДЦ «Океан» являются недостатки в материальном стимулировании, увеличение стрессов сотрудников, конфликты.

При высокой текучести кадров компании сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе.

Директором ФГБОУ ВДЦ «Океан» назначается определенное должностное лицо, которое имеет стаж в сфере организации работы с молодежью, и избирается сроком на 5 лет. Директор ВДЦ «Океан» является высшим должностным лицом.

Управление экономики, планирования, бухгалтерского учета и отчетности непосредственно отвечает и проводит экономические операции, составляет проект бюджета ВДЦ «Океан», разрабатывают проекты планов и программ развития предприятия, организует их исполнение.

Директор имеет высшее образование, окончил исторический факультет Хабаровского государственного педагогического института.

Практически все работники ВДЦ «Океан» имеют высшее образование, и только часть среднее профессиональное образование.

В администрации ВДЦ «Океан» устанавливается пятидневная рабочая неделя. Начало рабочего дня с 9:00 часов, перерыв на обед с 13:00 часов по 14:00 часов, окончание в 18:00 часов.

В соответствии с законодательством может быть установлен ненормированный рабочий день или индивидуальный график работы, работнику предоставляется ежегодный отпуск с сохранением замещаемой должности и денежного содержания.

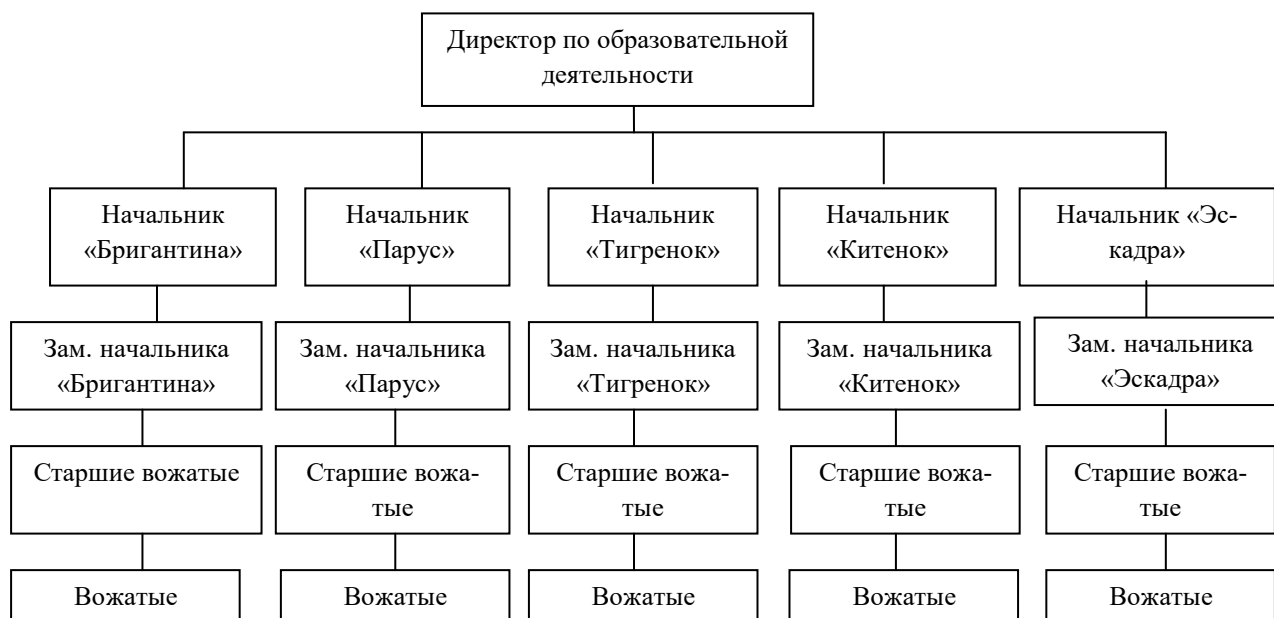


Рисунок 4 - Организационная структура одного из отделов ВДЦ «Океан»

В состав основных средств входят: здания, сооружения, рабочие и силовые машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, вычислительная техника, транспортные средства, инструмент, производственный, хозяйственный инвентарь и принадлежности, внутрихозяйственные дороги и прочие соответствующие объекты, а также капитальные вложения на коренное улучшение земель, в виде вложений в арендованные объекты основных средств, земельные участки, объекты природопользования.

Таблица 8 - Стоимость основных средств ФГБОУ ВДЦ «Океан»

Вид основных средств	2018 г. млн. руб.	2019 г. млн. руб.	2020 г. млн. руб.	Темп роста, млн. руб. %	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Здания	456	608	876	133,11	144,32
Земельные участки	656	786	987	119,82	125,57
Сооружения	376	567	675	150,79	119,04
Машины и оборудование	508	564	965	111,02	171,09
Транспортные средства	675	567	897	84	158,2
Административно-хозяйственное оборудование и инвентарь	87	154	176	177,01	114,28
Итого	2250	3245	4576	144,22	141,02

Из данной таблицы, мы видим, что в 2019 году основные средства у ВДЦ «Океан» по сравнению с 2018 годом увеличились, сильно увеличилась административно-хозяйственное оборудование и инвентарь. За 2020 год было расши-

рение основных средств, крупнейшей среди них был машины и оборудования в размере 965 млн. руб.

В ФГБОУ ВДЦ «Океан» в 2020 году наблюдается увеличение оборотного капитала, прирост которого составил 93,6 %.

Так как темп роста оборотных средств был больше темпа роста выручки от продаж, наблюдается увеличение периода оборота оборотного капитала, что говорит о превышении времени нахождения денежных средств в обороте на 8,1 % или на 3 дня.

Таблица 9 - Оценка оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2019 г.	2020 г.	Темп роста, тыс. руб., 2020 г. к 2019 г., %
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	3766,5	7294,0	193,6
Выручка от продажи путевок, тыс. руб.	37340,1	66570,2	178,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	625,0	350,4	56,1
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	9,9	9,1	91,9
Продолжительность одного оборота, дней	37	40	108,1
Коэффициент загрузки оборотных средств	0,10	0,11	110,0
Рентабельность оборотных средств, %	16,6	4,8	-

Рентабельность оборотных средств сократилась на 11,8 %, что также является негативной тенденцией.

Товарооборот путевок центра увеличился на 78,3 %, издержки обращения увеличились более высокими темпами - прирост составил 88 %, в итоге наблюдается снижение прибыли от продаж на 43,9 %.

Валовой доход имеет благоприятный темп роста, который составил 180,8 %, в результате увеличивается торговая наценка с 39,8 % в 2018 году до 40,4 % в 2019 году.

Как видно из таблицы, объем бюджетных средств в рублевом эквиваленте за последние 3 года имеет тенденцию к росту.

В 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличился объем утвержденного финансирования на следующие позиции:

- приобретение предметов снабжения - на 13 %;
- оплата коммунальных услуг - на 34,64 % , за счет роста финансирования на оплату потребления электроэнергии - 61,8 %;

- оплата труда - 13,92 %.

Таблица 10 - Результаты финансовой деятельности ВДЦ «Океан» за 2018-2020 гг.

в тыс. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонения (+,-)		Темп роста, тыс. руб. %	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Оплата труда персона- ла	15000	15465	18098	465	2633	103,1	117,02
Начисление на оплату труда	568	767	1040	199	273	135,03	135,59
Приобретение предме- тов снабжения	578,5	602,6	708	24,1	105,4	104,16	117,49
Медикаменты	58	67	97	9	30	115,51	144,77
Инвентарь и оборудо- вание	90	87	98	-3	11	96,6	112,64
Продукты питания	454,1	534,6	613	80,5	78,4	117,72	114,66
Прочие расходные ма- териалы	354	454	554	100	100	128,2	122,02
Командировки и слу- жебные разъезды	300	234	365	-66	131	78	155,98
Транспортные услуги	76	87	98	11	11	114,47	112,64
Оплата связи	7	8	8	1	0	114,28	100
Оплата коммунальных услуг	1258,7	1141,2	1430	-117,5	288,8	90,66	125,30
Оплата потребления тепловой энергии	633,3	707,7	884	74,4	176,3	111,74	124,91
Оплата потребления электрической энергии	158,5	190,9	348	32,4	157,1	120,44	182,29
Оплата водоснабжения помещений	399,6	173,2	154	-226,4	-19,2	43,34	88,91
Прочие коммунальные услуги	10	10	0	0	-10	100	0
Прочие текущие расхо- ды на закупку товара	56	58	56	2	-2	103,57	96,55
Приобретенное обору- дование и предметы длительного пользова- ния	200	50	29	-150	-21	25	58
Капитальный ремонт	150	154	165	4	11	102,6	107,14
Итого расходов	20351,7	20791	24745	439,5	3953,8	102,15	119,01

Увеличились командировочные на 77,98 %, а также снизились оплата свя-  
зи на - 14 %, прочие расходы на закупку - 7,02 %.

Наиболее успешно обстоит дело с финансированием таких статей как:

- оплата труда персонала;
- начисления на оплату труда;

- оплата коммунальных услуг.

Хуже всего финансируются:

- оплата связи;

- транспортные услуги.

Таблица 11 - Оценка внутренней среды ВДЦ «Океан»

Функциональные области	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	- широкий спектр образовательных услуг - качественное предоставление услуг	- не проводится исследование маркетинга рынка с целью выявления наиболее востребованных образовательных услуг
Финансы	- бесплатные образовательные услуги	- нехватка финансирования
Производство	- оборудованы кабинеты мастер-классов - обновляется компьютерный класс - обновляется библиотека - оборудованы костюмерные, музыкальный зал, изостудия и т.д. - внедрены новые образовательные программы	- слабая материальная база
Персонал	- выплата персоналу премиальные - повышение уровня профессионального мастерства педагогов - квалифицированные работники	- текучка кадров младшего обслуживающего персонала

Самая сильная сторона это качественное предоставление услуг, она является и самой важной и самая страшная это нехватка финансирования, искать другие источники финансирования.

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что ФГБОУ ВДЦ «Океан» не имеет ярко выраженного слабого аспекта среды.

Так, износ основных производственных фондов не компенсируется планированием и возможностью проведения ремонтов и обновлений; средний возраст работников - их квалификацией и опытом; а отсутствие функции маркетинга - хорошей репутацией и возможностями.

При этом инновационная пассивность руководства будет способствовать увеличению и усилению слабых сторон предприятия, а активность - сильных.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждая образовательная услуга, четко должна придерживаться плану, и при проведении каждой услуги разрабатывают определенные мероприятия, которые реализуются в течение смены.

Таблица 12 - Ассортимент предоставляемых услуг

Ассортимент услуг	Продолжительность, дни	Описание
1. Образовательные программы		
«Имя твоё прославит Россию!»	21	Интеллектуальный и творческий вклад современных школьников в развитие России
«Конструктор своего будущего»	21	Проба себя в различных сферах деятельности; открытие сильных сторон своей личности
«И помнит мир спасённый...»	21	Личностное равнение на высокий идеал человека-патриота
«Победа! Великая! Моя!»	14	Личностное осмысление вклада своей семьи в Победу
«Волна творчества»	21	Творческая реализация в различных видах деятельности
«Волна будущего»	21	Позитивная жизненная стратегия и открытие сильных сторон своей личности
«Волна мира»	21	Великая гостеприимная многонациональная Россия
«Волна успеха»	21	Успешная творческая реализация и проба себя в различных видах деятельности
«Служу России»	21	Величие России и её народа-созидателя и победителя
«Моя Федерация»	21	Великая Россия, славящаяся своими традициями, культурой
«Созидая будущее»	21	Развитие компетенций будущего
«Мы - молодые - надежда страны!»	21	Смысл жизни - лидерство, ответственная гражданская позиция
«Здесь начинается Россия!»	14	Дальний восток России - территория развития
«Интеллект»	14	Интеллект человека
2. Дополнительные кружки, мастер-классы	21	Дополнительное образование, реализация творческих способностей детей
3. Экскурсии по территории, по г. Владивостоку	14	Экскурсии по всей территории центра, экскурсия по достопримечательностям г. Владивостока

Дополнительные кружки и мастер-классы проводят каждую смену в независимости от образовательной программы смены, план работы кружков и мастер - классов не изменяется целый год и повторяется каждую смену.

Также проводятся экскурсии по детскому центру для гостей и платные экскурсии по г. Владивостоку для участников образовательных программ.

Для того чтобы определить на какой стадии та или иная услуга необходимо проанализировать объем реализации услуг ВДЦ «Океан», данные представлены в таблице 13.



Таблица 13 - Объем реализации услуг ВДЦ «Океан»

Вид услуг	Объем реализации услуг, тыс. руб.		Темп роста рынка, тыс. руб., %	Доля услуг в объеме реализации, тыс. руб., %
	2019 г.	2020 г.		
«Имя твое прославит Россию!»	390000	455000	1,17	6,43
«Конструктор своего будущего»	325000	292500	0,90	4,13
«И помнит мир спасенный...»	468000	546000	1,17	7,71
«Победа! Великая! Моя!»	362700	483600	1,33	6,83
«Волна творчества»	806000	765700	0,95	10,81
«Волна будущего»	794940	783600	0,99	11,07
«Волна мира»	1128400	846300	0,75	11,95
«Волна успеха»	390000	483500	1,24	6,83
«Служу России»	403000	400000	0,99	5,65
«Моя Федерация»	400000	483600	1,21	6,83
«Созидая будущее»	483600	503000	1,04	7,10
«Мы - молодые - надежда страны!»	390004	405000	1,04	5,72
«Здесь начинается Россия!»	303000	292500	0,97	4,13
«Интеллект»	292500	340850	1,17	4,81
Итого		7081150		

Из данной таблицы, можно сделать вывод, что объем реализации услуг по сравнению с 2019 г. вырос у образовательных программ: «Имя твое прославит Россию!» - 17 %, «И помнит мир спасенный...» - 17 %, «Победа! Великая! Моя!» - 33 %, «Волна успеха» - 24 %, «Моя Федерация» - 21 %, «Созидая будущее» и «Мы - молодые - надежда страны!» - 4 %, «Интеллект» - 17 %, так как продажа путевок на эти программы увеличились в 2019 году, что означает эффективную реализацию мероприятий по этим программам.

#### **2.4 Системный анализ проблемы профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»**

При изучении проблемы как профессиональное выгорание, которое оказывает негативное влияние не только на социальных работников, но и на их деятельность, на самочувствие, на близких ему людей и коллег, которые вынуждены находиться рядом, после чего близкие люди сами становятся заложниками этого синдрома, а также посетители, которые пришли сами с какой-либо проблемой. Поэтому, на мой взгляд, очень важно продолжить работу, но с упором на коррекцию негативных последствий данного явления.

При проведении исследований в ходе выполнения выпускной квалификационной работы по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан» были выделены 6 факторов (причин), которые оказывают влияние на предмет исследования:

1) Проблемы профессионального характера (карьерного роста) и условий труда (недостаточный уровень заработной платы, состояние рабочих мест, отсутствие необходимого оборудования или препаратов для качественного и успешного выполнения своей работы).

2) Психологическое, душевное переутомление, больше встречается у вожатых. Когда требования (внутренние и внешние) длительное время преобладают над ресурсами (внутренними и внешними), у человека нарушается состояние равновесия, которое неизбежно приводит к профессиональному выгоранию.

3) Несоответствие между личностью и работой, между повышенными требованиями руководителя к работнику и реальными возможностями последнего. Зачастую оно вызывается несоответствием между стремлением работников иметь большую степень самостоятельности в работе, самим искать способы и методы достижения тех результатов, за которые они отвечают, и жесткой, нерациональной политикой администрации в организации рабочей активности и контроля. Результат такого контроля - возникновение чувств бесполезности своей деятельности и отсутствие ответственности.

4) Высокая рабочая нагрузка.

5) Отсутствие должного вознаграждения за работу переживается работником как непризнание его труда, что может также привести к эмоциональной апатии, снижению эмоциональной вовлеченности в дела коллектива, возникновению чувства несправедливого к нему отношения и, соответственно, к выгоранию.

6) Отсутствие выходных, отпусков и интересов вне работы.

Произведем расчеты по 6 указанным факторам, оказывающим влияние на профессиональное выгорание сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан». Использует-

ся мнение 4 экспертов в таблице 14.

Таблица 14 - Влияние факторов профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»

Эксперт	Карьерный рост	Психологическое, душевное переутомление	Несоответствие между личностью и работой	Высокая рабочая нагрузка	Отсутствие вознаграждения	Отсутствие выходных, отпусков	Сумма $\Sigma$
Зам. по учебной деятельности	3	5	2	1	6	4	21
Зам. по образоват. деятельности	2	3	4	1	6	5	21
Начальник дружины	1	6	3	2	5	4	21
Старший вожакий	3	5	4	1	6	2	21
S фактор	9	19	13	5	23	15	
S средн.	14						
Альфа $\Delta$	5	-5	1	9	-9	-1	
Альфа $\Delta^2$	25	25	1	81	81	1	214

1) Рассчитаем фактическую сумму по каждому фактору (S фактор).

2) Рассчитаем среднюю расчетную сумму по следующей формуле:

$$S \text{ средн. расчетн.} = 0,5t \times (n + 1), \quad (1)$$

где  $t$  - число экспертов (4),

$n$  - число факторов (6).

$$S \text{ средн. расчетн.} = 0,5 \times 4 \times (6+1) = 14$$

$$3) \Delta = (S \text{ средн. расчетн.} - S \text{ фактор}) \quad (2)$$

в отдельности по каждому фактору.

$$4) \Delta^2 = (S \text{ средн. расчетн.} - S \text{ фактор})^2 \quad (3)$$

в отдельности по каждому фактору.

$$5) \Sigma \Delta^2 = 214 \quad (4)$$

$$6) K_{max} = \frac{1}{12} \times m^2 \times (n^3 - n) \quad (5)$$

$$K_{max} = \frac{1}{12} \times 16 \times (216 - 6) = 280$$

7) Рассчитаем коэффициент конкордации:

$$K = \frac{\Sigma \Delta^2}{K_{max}} \quad (6)$$

$$K = 214/280 = 0,76;$$

$$0,76 \times 100 = 76 \%$$

Можно сделать вывод, что процент совместимости мнений экспертов составляет 76 %, это означает полную согласованность мнений экспертов и они согласны с представленными факторами.

По мнению экспертов, основным фактором, который влияет на профессиональное выгорание является высокая нагрузка на работе.

Для минимизации или устранения причин, которые влияют на распространение профессионального выгорания необходимо разработать управленческое решение, которое могло бы эффективно быть реализовано и внедрено в работу с сотрудниками ФГБОУ ВДЦ «Океан».

Исходя из данной главы можно сделать вывод, что проанализировав факторы профессионального выгорания, было выявлено, что на сотрудников влияют факторы: карьерный рост, отсутствие вознаграждения, психологическое и душевное переутомление, несоответствие между личностью и работой, отсутствие выходных и отпусков, высокая рабочая нагрузка. Из них самым важным фактором, влияющий в большей степени на «выгорание» является высокая рабочая нагрузка.

Так как работа водителя детского центра «Океан» предполагает нахождения на работе 24/7, общение с детьми каждый день в течение 21 дня и так ежегодно с перерывами в два дня, которые водитель тратит на свой отдых и поездку в город.

Высокая нагрузка сказывается на иммунитет сотрудника, потому, что он не сидит на месте, а постоянно находится в движении. Вожатый постоянно находится в стрессе, решает трудные педагогические задачи, связанные с детьми. Для решения данной проблемы необходимо разработать управленческое решение в виде программы «Профилактика профессионального выгорания сотрудников».

### 3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПРОБЛЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ ФГБОУ ВДЦ «ОКЕАН»

#### **3.1 Формирование программы мероприятий по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»**

В настоящее время в ФГБОУ ВДЦ «Океан» имеется проблема профессионального выгорания сотрудников, так как с каждым разом выделяется большая текучесть кадров, которая не снижается, потому, что руководители отдела не правильно предоставляют мотивационную систему для своего сотрудника, а наоборот нагружают его еще большей работой, не объясняя ничего.

Для решения поставленной в данной выпускной квалификационной работе проблемы выгорания необходимо разработать программу мероприятий «Профилактика профессионального выгорания сотрудников», в которой будут:

1) Тренинг на стрессоустойчивость «Я все смогу»:

- упражнение «Здравствуйте, мое настроение.....»;
- упражнение «Я и стресс»;
- упражнение «Вспомни что-нибудь неприятное и отпусти»;
- упражнение «Расслабление по системе йоги»;
- упражнение «Вперед к удаче!».

2) Спецкурс для саморегуляции. Работа с психологом, с которым будет проведен курс для управления своим психоэмоциональным состоянием, которое достигается путем воздействия человека на самого себя с помощью слов:

- занятие № 1 «Знакомство»;
- занятие № 2 «Способ управление дыханием», «Способ управления мышечными зажимами (релаксация)»;
- занятие № 3 «Способ с воздействием слова (самопрограммирование)»;
- занятие № 4 «Способ самоодобрения (самопоощрения)»;
- занятие № 5 «Способ снятия напряжения самоприказом (аутогенная тренировка)», «Способ концентрации».

3) Корпоративная вечеринка для сотрудников.

4) Тренинг на командообразование и сплочение:

- игра «Стой»;
- игра «Импульс»;
- игра «Себе, соседу»;
- игра «Путаница»;
- игра «Плот».

5) Работа с супервизором, который будет помогать познать себя:

- упражнение «Стратегии самопомощи»;
- упражнение «Обещание самому себе»;
- упражнение «Оценка личного плана по предупреждению выгорания».

Для определения, какое же данное мероприятие должно быть проведено в первую очередь необходимо разработать систему оценочных критериев, то есть провести многокритериальный отбор.

В качестве критериев выбора оптимального управленческого решения проблемы возьмем следующие показатели:

- качество работы сотрудников;
- наименьшие затраты для решения проблемы;
- минимальная текучесть кадров;
- максимальный уровень квалификации;
- минимальный риск мероприятия;
- мин. эмоциональная нагрузка;
- макс. срок реализации мероприятия;
- максимально благоприятная атмосфера между сотрудниками;
- место проведения данных мероприятий.

По выделенным оценочным критериям необходимо проанализировать преимущества и недостатки каждого мероприятия рассматриваемой проблемы профессионального выгорания. Эта оценка поможет определить, какое же мероприятие будет лучше.

Таблица 15 - Метод взвешенных критериев

Критерии	Вес критерия	Оценка мероприятий (по 5-ти балльной шкале)				
		Корпоративн. Вечеринка	Спецкурс для саморегуляции	Тренинг на стрессоустойчивост.	Работа с супервизор.	Тренинг на сплочение
Качество работы сотрудников, б.	1	1 (*1)	3(*1)	4(*1)	2 (*1)	5 (*1)
Наименьшие затраты ,руб.	0,8	1(*0,8)	5 (*0,8)	4(*0,8)	2 (*0,8)	3 (*0,8)
Минимальная текучесть кадров	0,8	1(*0,8)	2(*0,8)	3 (*0,8)	4(*0,8)	5 (*0,8)
Максимальный уровень квалификации, %	0,9	2(*0,9)	3(*0,9)	5(*0,9)	4(*0,9)	1 (*0,9)
Макс. срок реализации мероприятия	0,7	2(*0,7)	3(*0,7)	5(*0,7)	4(*0,7)	1 (*0,7)
Мин. эмоциональная нагрузка	0,9	1(*0,9)	3(*0,9)	4(*0,9)	2(*0,9)	5 (*0,9)
Мин. риск	0,8	2(*0,8)	3(*0,8)	5(*0,8)	1(*0,8)	4 (*0,8)
Макс. благоприятная атмосфера	0,8	5(*0,8)	1(*0,8)	3(*0,8)	2(*0,8)	4(*0,8)
Место проведения мероприятия	0,7	4(*0,7)	1(*0,7)	5(*0,7)	2(*0,7)	3(*0,7)
Итого	-	19/15,1	24/20	38/31,1	23/18,8	31/26

По данным таблицы можно сделать вывод, что наибольшее количество баллов получил тренинг на стрессоустойчивость, так как он будет более эффективно влиять на работу сотрудников-вожатых. Для проведения данного тренинга необходимо выделить несколько свободных часов и пространство. Если для тренинга выделить время и создать благоприятные условия для его реализации, то будет положительный эффект, так как сотрудники в итоге научатся контролировать свой стресс и разные стрессовые ситуации, смогут выйти из неблагоприятной ситуации с улыбкой. Также на втором месте по мероприятиям сокращения профессионального выгорания стоит тренинг на командообразование и сплочение, так как он является важным признаком качества работы сотрудников, если внутри коллектива благоприятная атмосфера, значит и хорошая работоспособность будет и снизится текучесть кадров, потому что сотруднику будет за, что ухватиться в данной работе. Можно отметить спецкурсы для са-



морегуляции и работа с супервизором, эти мероприятия также помогают для самоконтроля себя и своих жизненных ситуаций, но известно, что человеку не справиться одному и ему необходим социум, поэтому можно считать, что если коллектив сплочен, значить и работа эффективна.

Если сотрудники не научатся бороться со стрессом, то он поглотит его, и это будет плохо влиять на работоспособность. Тренинг на стрессоустойчивость, поможет сотруднику устранить проблемы, которые могут возникнуть в период работы, также важно выбрать хорошее место проведения тренинга, лучше всего проводить на природе, так как атмосфера природы расслабляет, восстанавливает силы дает запас энергии. Непринужденная атмосфера заставляет расслабиться, высказаться, задуматься над смыслом жизни и своим поведением, но если проводить тренинг в офисе, когда участвует много сотрудников, то это не даст раскрыться тем, у кого есть проблемы, потому что некоторые люди не хотят показывать свою слабость перед коллегами, и делают вид, что у них все хорошо. Сказывается и рабочая атмосфера, которая не очень располагает к расслаблению.

Тренинг на командообразования и сплочения помогает снизить конфликтные ситуации между сотрудниками, поднять дух команды, сплотить тех людей, которые вообще не общались друг с другом, также чтобы они смогли сформировать свою позицию в команде.

Для точного определения, на сколько подвержен сотрудник детского центра стрессу, который может привести к профессиональному выгоранию, необходимо провести тестирование сотрудников и выделить основные компоненты.

По выявленным данным можно сказать, что оптимальным решением для устранения проблемы профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан» является программа «Профилактика профессионального выгорания сотрудников» включающая в себя тренинг на стрессоустойчивость, спецкурс для саморегуляции, тренинг на командообразование и сплочение, работу с супервизором и корпоративную вечеринку.

### **3.2 Организационно-экономическое обеспечение реализации программы мероприятий по проблеме профессионального выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»**

Для обеспечения реализации программы «Профилактика профессионального выгорания сотрудников» ФГБОУ ВДЦ «Океан» были использованы стандартный опрос и тестирование.

Опросник «Профессиональное выгорание» разработан на основе трехфакторной модели К. Маслач и С. Джексон и адаптирован Н.Водопьяновой, Е. Старченковой.<sup>21</sup> Предназначается для диагностики «эмоционального истощения», «деперсонализации» и «профессиональных достижений».

«Эмоциональное истощение» - состояние, при котором все требования преобладают над ресурсами человека, проявляется в переживаниях сниженного эмоционального тонуса, утрате интересов к чему-либо, в агрессивных реакциях, появляются вспышки гнева и симптомы депрессии.

«Деперсонализация» - расстройство или заболевание, которое характерно нарушением адекватного восприятия самого себя, проявляется при прекращении отношений с другими людьми или повышении зависимости от других лиц.

«Профессиональные достижения» - негативное оценивание себя, снижение значимости собственных достижений, снижение самооценки, профессиональной мотивации.

Данный тест содержит двадцать два утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности.

О наличии высокого уровня выгорания показывают, высокие оценки по субшкалам «эмоционального истощения» и «деперсонализации», а также и низкие - по шкале «профессиональная эффективность».

Чем ниже человек оценивает свои возможности и достижения и меньше удовлетворён самореализацией в профессиональной сфере, тем больше выражен синдром выгорания.

При диагностировании учитывались значения субшкал, которые имели

---

<sup>21</sup> Водопьянова Н.Е., Старченкова Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. С. 23.

возрастные и гендерные особенности.

Разработка данного управленческого решения проходило в ФГБОУ ВДЦ «Океан» с 16 ноября по 27 декабря 2020 года. В тестировании приняло участие 24 вожатых дружин «Бригантина» и «Парус», из них 8 мужчин (35 %) в возрасте от 20 до 30 лет (стаж работы 2-5 лет); остальные женщины: 16 человек (65 %) в возрасте от 20 до 30 лет (стаж на предприятии 2-5 лет). Результаты опрошенных вожатых представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Показатели по опрошенным вожатым

Показатели	Мужчины		Женщины		Итого	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Численность опрошенных	8	35	16	65	24	100
Возраст:						
20-30 лет	8	35	16	65	24	100
30-40 лет	0	0	0	0	0	0
40-50 лет	0	0	0	0	0	0
Стаж по должности:						
1 - 2 лет	8	35	10	40	18	75
2-5 лет	0	0	6	25	6	25
5-8 лет	0	0	0	0	0	0

Из таблицы можно отметить, что 65 % опрошенных вожатых составляют женщины, возраст которых от 20 до 50 лет и стаж работы от 1 до 5 лет. Вожатые дружин «Бригантина» и «Парус» - мужчины составляют - 35 %, в возрасте от 20 до 40 лет и с малым стажем по должности от 2 до 5 лет. Это означает, что в детском центре «Океан», большое количество сотрудников - женщин.

Обработывая опросные листы, вначале были выбраны, подсчитаны и сведены в таблицу основные показатели профессионального выгорания вожатых, по трем основным показателям: «эмоциональное истощение», «деперсонализация» и «профессиональная успешность» у мужчин и женщин.

Делая анализ показателей профессионального выгорания вожатых мужчин, можно заметить, что в среднем эмоциональное истощение приводит к тому, что они устают во время работы и ждут конца рабочей недели, чувствуют себя выжитыми как лимон.

Таблица 17 - Уровни показателей профессионального выгорания водителей по гендерным особенностям

Субшкала	Пол	Уровень	Норма мах.	Факт ср. балл	Числен.	%
Эмоциональное истощение	муж.	Низкий	7	6	2	8,33
		Средний	13	12	2	8,33
		Высокий	16	20	2	8,33
	жен.	Низкий	24	20	2	8,33
		Средний	38	30	6	25
		Высокий	37	28	8	30,5
Деперсонализация	муж.	Низкий	14	10	2	8,33
		Средний	16	12	2	8,33
		Высокий	20	25	2	8,33
	жен.	Низкий	35	30	2	8,33
		Средний	18	10	6	25
		Высокий	12	16	10	41,7
Профессиональная успешность	муж.	Низкий	18	10	2	8,33
		Средний	15	14	2	8,33
		Высокий	25	28	2	8,33
	жен.	низкий	20	10	5	20,8
		средний	28	27	6	25
		высокий	25	20	7	37,5

Из представленной таблицы 17 мы видим, что фактор «эмоционального истощения» по водителям-женщинам имеет высокий уровень, так как по низкому уровню - 2 человека (8,33 %) и среднему - 6 человек (25 %), а высокий уровень у 12 человек (30,5 %). Из этого можно заметить, что водители - женщины все больше чувствуют усталость и предел своих возможностей не только в предпраздничные дни, но и в рабочие.

По второму фактору «деперсонализация», можно выявить, что у женщин самый высокий уровень этого фактора на 10 человек (41,7 %) - из-за большой загруженности, не общения с сотрудниками предприятия и чувство, что всю работу переключают на их плечи.

Исходя из третьего фактора «профессиональная успешность», что у мужчин (33,3 %), так и у женщин (41,7 %) этот фактор, показал средний уровень профессионального выгорания.

Из анализа следует, что опрошенные водители мужчины и женщины дет-

ского центра «Океан» имеют не только средний, но и высокий уровень профессионального выгорания.

Далее был проведен анализ профессионального выгорания по выборке стажа работы по специальности на предприятии таблица 18, в которой прослежены те же три фактора.

Сравнивая ответы водителей, в зависимости от стажа их работы по специальности были замечены некоторые особенности. Водители мужчины по двум факторам («эмоциональное истощение» и «деперсонализация») имеют в основном низкий и средний уровень профессионального выгорания, так как их профессиональный стаж по профессии не превышает 5 лет, это означает, что данная профессия ими еще осваивается.

Таблица 18 - Уровни показателей профессионального выгорания водителей в зависимости от стажа по специальности

Субшкала	Пол	Стаж	Норма сред.	Факт ср. балл	Мах.балл	Числен.	%
Эмоциональное истощение	муж.	1-2	21	19	54	8	33,3
		2-5	19	0	54	0	0
		5-8	20	0	54	0	0
	жен.	1-2	21	19	54	10	41,7
		2-5	19	16	54	6	25
		5-8	20	17	54	0	0
Деперсонализация	муж.	1-2	6	8	30	8	33,3
		2-5	7,5	0	30	0	0
		5-8	7	0	30	0	0
	жен.	1-2	6	10	30	9	37,5
		2-5	7,5	14	30	7	29,2
		5-8	7	16	30	0	0
Профессиональная успешность	муж.	1-2	28	15	48	8	33,3
		2-5	29	0	48	0	0
		5-8	30	0	48	0	0
	жен.	1-2	28	30	48	10	41,7
		2-5	29	33	48	6	25
		5-8	30	36	48	0	0

По фактору «профессиональная успешность» наблюдается низкий уровень профессионального выгорания у водителей мужчин со стажем работы от 2 до 5 лет (33,3 %).

Также прослеживается повышенные «эмоциональное истощение» и «де-

персонализация» по двум периодам шкалы стажа: 2-5 лет - 37,5 %, 29,2 %.

Причинами повышенного уровня может быть: большой объем информации и новых поступлений товара, которые своевременно не изучаются.

По данным таблицы можно сделать вывод, что в профессиональной среде водителей, которые работают в детском центре «Океан» г. Владивосток, имеет место синдром профессионального выгорания.

Так как из рутинной работы водители часто подвергаются стрессовым ситуациям, связанным с детьми и не только, для водителя в приоритете стоят проблемы детей, а уже потом его самого, из-за этого сказывается высокая нагрузка человека чужими проблемами.

Если водитель может самостоятельно справиться со своими проблемами, то он и не поможет ничем ребенку, и подвергнет себя выгоранию, для этого необходимо раз в месяц проводить специальные тренинги на стрессоустойчивость.

Для проверки разработанного управленческого решения был проведен анализ эмоций сотрудников-водителей детского центра «Океан».

В данном тесте принимали участие водители дружины-флотилии «Парус», в количестве 12 человек.

Для проверки гипотез и решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: выявление эмоций при помощи психофизических характеристик определенного цвета фишек и тестирование, позволяющее определить наличие синдрома профессионального (эмоционального) выгорания.

В результате данного теста были выявлены эмоции с помощью психофизических характеристик определенного цвета фишек. Эмоции человека - это оценочное отношение личности к возникающим явлениям.

Результаты анализа представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Результаты анализа исследования эмоций вожатых дружины-флотилии «Парус»

Психофизические характеристики цвета и параметры эмоций	Количество участников опроса, чел.
Красный – активная	7 человек
Зеленый – нейтральная	2 человека
Синий – пассивная	-
Белый- валентность	-
Желтый – положительная	3 человека
ИТОГО	12 человек

Из таблицы 19, можно сделать вывод, что большинство вожатых выбрали красный цвет (активный), этот цвет действует как анти-депрессант, повышает общую активность организма, увеличивает работоспособность, укрепляет иммунитет, поэтому 7 вожатые считают, что им больше подходит красный цвет, 3 вожатых выбрали желтый цвет (положительный), этот цвет подобно красному, оказывает общее активизирующее, возбуждающее воздействие на весь организм, человек имеет более положительных эмоций, чем отрицательных, 2 вожатых выбрали зеленый цвет (нейтральный), этот цвет расслабляет человека, внушает ему мысль о том, что рядом нет никакой угрозы.

Остальные цвета синий (пассивный) и белый (валентность) никто не выбрал, так как считают себя более активными, которые совсем не чувствуют усталости после работы и стресса.

Таким образом, можно сказать, что программа «Профилактика профессионального выгорания сотрудников», необходима, чтобы предотвращать распространения стрессовых ситуаций и конфликтов с коллегами. Программа данных мероприятий поможет решить любую конфликтную ситуацию не только с коллегами, но и между детьми, для этого каждому вожатому необходимо пройти специальные курсы и тренинги и не замалчивать эту проблему, а решать по мере ее выявления.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непросто. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным специалистам. В каждой организации осуществляется разра-

ботка управленческих решений.

И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее, имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся.

Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

С помощью планирования определим, за какой период времени можно будет реализовать данную программу «Профилактика профессионального выгорания сотрудников».

Чтобы осуществить выбранное управленческое решение необходимо разработать план реализаций данных мероприятий, их время, ответственные лица.

Таблица 20 - Лица, ответственные за выполнение работ

Наименование операций	Потребность в персонале	Исполнители (должность)
1. Изучение стрессоустойчивости сотрудников детского центра	2	Директор, заместитель директора по образовательной деятельности
2. Оценка текущей стрессоустойчивости и сплочения сотрудников детского центра	3	Отдел кадров
3. Анализ и выявление причинно-следственной связи стресса и выгорания сотрудников детского центра	4	Отдел кадров, Финансовый отдел
4. Анализ и выборка методов совершенствования профилактики профессионального выгорания сотрудников детского центра	4	Отдел кадров, Финансовый отдел
5. Разработка проекта по сокращению профессионального выгорания сотрудников детского центра	5	Директор, отдел кадров
6. Разработка системы мероприятий для развития стрессоустойчивости сотрудников детского центра	6	Отдел кадров, Финансовый отдел
7. Разработка положения о материальном стимулировании сотрудников	6	Отдел кадров
8. Разработка положения о нематериальном стимулировании	6	Отдел кадров
9. Разработка программы обучения сотрудников детского центра	5	Заместитель директора по образовательной деятельности
10. Разработка положения о повышении квалификации персонала детского центра	4	Отдел кадров
11. Постепенное внедрение программ: организация и проведения запланированных мероприятий	3	Начальники дружин
12. Внедрение положения о премировании сотрудников детского центра	2	Начальники дружин



Все перечисленные операции неопределенные по времени, так как при их выполнении возможны некоторые трудности или может возникнуть задержка (Приложение А). Ответственность за время проведения серий тренингов ложиться на исполнителя, однако невозможно точно определить сроки реализации.

Таблица 21 - Порядок и сроки выполнения работ

Наименование операций	Прешед. Операции	Т, недели	Потребность в персонале, чел.	Исполнители (должность)
1. Изучение стрессоустойчивости сотрудников детского центра	-	3	2	Директор, заместитель директора по образовательной деятельности
2. Оценка текущей стрессоустойчивости и сплочения сотрудников детского центра	-	2	3	Отдел кадров
3. Анализ и выявление причинно-следственной связи стресса и выгорания сотрудников детского центра	А	4	4	Отдел кадров, Финансовый отдел
4. Анализ и выборка методов совершенствования профилактики профессионального выгорания сотрудников детского центра	С, В	4	4	Отдел кадров, Финансовый отдел
5. Разработка проекта по сокращению профессионального выгорания сотрудников детского центра	Д	5	5	Директор, отдел кадров
6. Разработка системы мероприятий для развития стрессоустойчивости сотрудников детского центра	Д, Е	8	6	Отдел кадров, Финансовый отдел
7. Разработка положения о материальном стимулировании сотрудников	Ф	6	6	Отдел кадров
8. Разработка положения о нематериальном стимулировании	Ф	6	6	Отдел кадров
9. Разработка программы обучения сотрудников детского центра	Г, Н	7	5	Заместитель директора по образовательной деятельности
10. Разработка положения о повышении квалификации персонала детского центра	И	5	4	Отдел кадров
11. Постепенное внедрение программ: организация и проведения запланированных мероприятий	И	9	3	Начальники дружин
12. Внедрение положения о премировании сотрудников детского центра	Ж, К	6	2	Начальники дружин

Исходя из расчетных данных, мы получили сетевой «план» график. Из данных видно, что некоторые операции необходимо начинать сразу, а другие можно ненадолго отложить. Если данные работы отложить на неопределенный период, это может привести к плохим последствиям, поэтому необходимо дать установку в своей голове, попытаться решить проблему самостоятельно с помощью определенных упражнений.

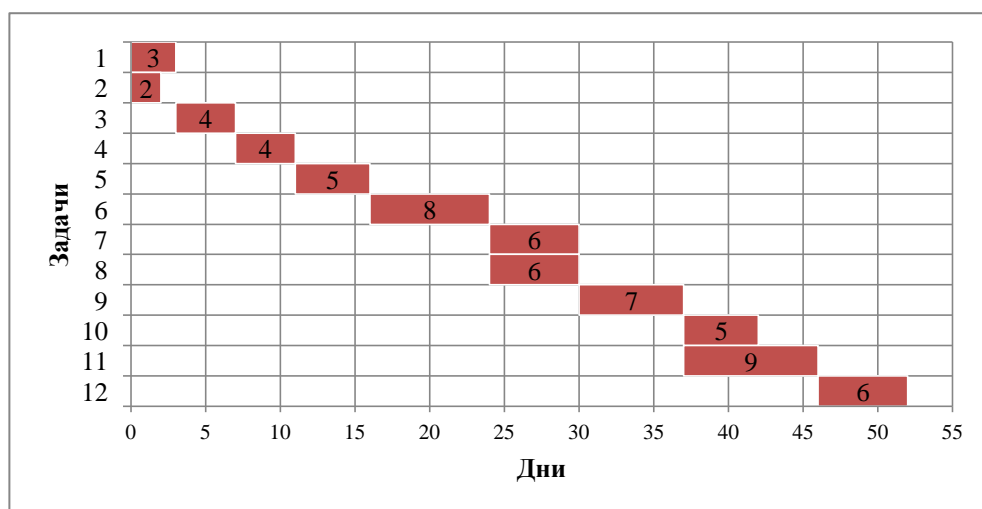


Рисунок 5 - Диаграмма Ганта

В конечном итоге составляется пакет «методические материалы», которые будут содержать сведения о тренингах, спецкурсах, преподавателях и количество часов в данной программе «Профилактика профессионального выгорания сотрудников». Программа рассматривается как официальный документ отделом психолого-педагогического сопровождения, так как они являются важным звеном в работе с сотрудниками и детьми, а также утверждается директором детского центра.

Таблица 22 - Краткая характеристика программы «Профилактика профессионального выгорания сотрудников»

Тема мероприятия	Цель мероприятия	Кол-во часов	Примеры упражнения
1	2	3	4
Тренинг на стрессоустойчивость «Я все смогу»	- Повысить уровень стрессоустойчивости; - Развить навыки концентрирования внимания в сложных стрессовых ситуациях»	2 недели по 2 часа	«Здравствуйте, мое настроение..»; «Я и стресс»; «Вспомни что-нибудь неприятное и отпусти»; «Расслабление по системе йоги»; «Формула на сегодня»
Спецкурс для саморегуляции «Я управляю собой»	- Знакомство сотрудников с основными психологическими способами снятия нервно-психического напряжения, то есть способами саморегуляции организма	2 недели по 1,5 часа	«Знакомство»; «Способ управления дыханием»; «Способ управления мышечными зажимами»; «Способ воздействием слова»; «Способ самоодобрения»; «Способ снятия напряжения самоприказом»
Корпоративная вечеринка	- Помощь новым сотрудникам влиться в коллектив; - Повышение лояльности сотрудников центра; - Вознаграждение сотрудников за успехи в работе	в конце каждого месяца	

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
Тренинг на командообразование и сплочение «Все мы друзья!»	- Построение эффективного командного взаимодействия; - Формирование благоприятного психологического климата между коллегами	2 недели по 2 часа	«Штучка»; «Импульс»; «Себе, соседу»; «Путаница»; «Плот»
Работа с супервизором	- Помощь в организации лечебного процесса; - Повышение качества проведения психотерапии	1 неделя по 1 часу	«Стратегия самопомощи»; «Обещание самому себе»; «Оценка личного плана по предупреждению выгорания»

Цели программы: повысить качество знаний основ психологии в повседневной деятельности сотрудников и создать условия для психического благополучия сотрудников детского центра.

Задачи программы:

- развитие и поддержка навыков самопомощи работников, обучение приемам снятия эмоционального напряжения, приемам повышения самооценки, настроения;
- способствовать формированию позитивного, оптимистического отношения к себе, а также к другим людям, работе и жизни в целом;
- повышение «стрессоустойчивости» и способности «избегать профессионального выгорания».

Формы работы: групповая и индивидуальная.

Целевая группа: сотрудники и вожатые детского центра.

Ожидаемый результат:

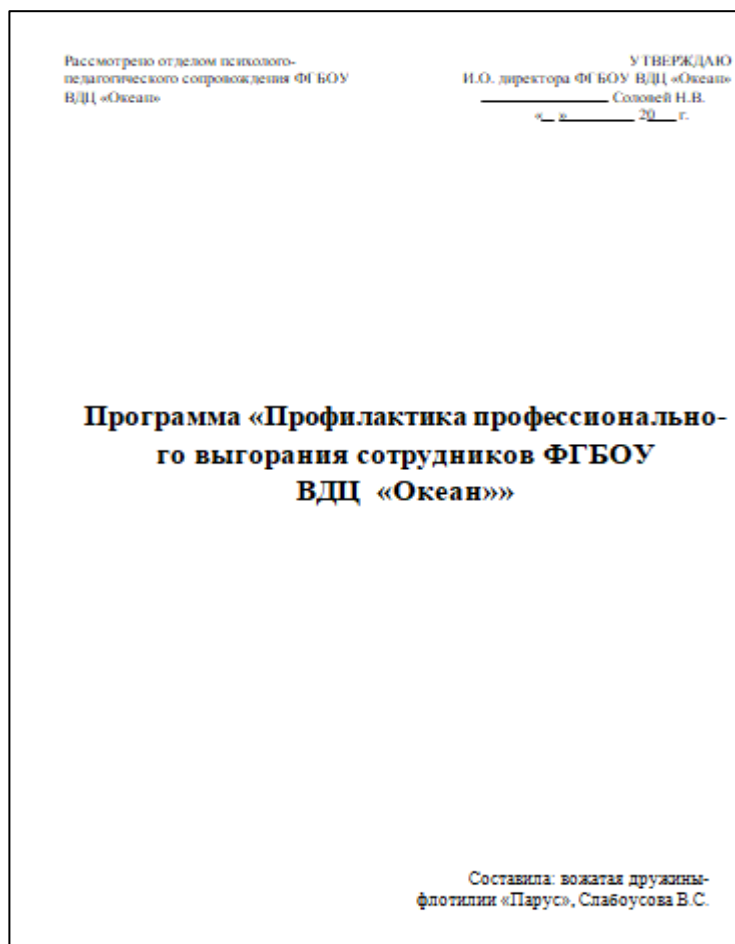


Рисунок 6 - Документ программы «Профилактика профессионального выгорания сотрудников»

В процессе реализации программы «профилактики профессионального выгорания» предусматривается:

- улучшить эмоциональную стабильность сотрудников детских центров и подготовить их к психологическому стрессу в их профессиональной деятельности;
- повысить уровень навыков после профилактики синдрома хронической усталости и профессионального персонала после истощения;
- улучшение социального и психологического профессионализма сотрудников в детском центре.

Программа содержит:

- 1) Тренинг на стрессоустойчивость «Я смогу».
- 2) Спецкурс для саморегуляции.

- 3) Корпоративная вечеринка.
- 4) Тренинг на командообразование и сплочение.
- 5) Работа с супервизором.

Чтобы реализовать данную программу необходимо пригласить специальных преподавателей или психологов.

Реализация программы будет включать такие затраты, как затраты на специалистов, так как на каждое мероприятие будет отдельный приглашенный специалист, но также он будет обучать сотрудников, чтобы он и с другими проводил такие мероприятия, затраты на разработку спецкурса и тестирований сотрудников, расходы на питание, затраты на доставку сотрудников детского центра к месту проведения тренинга, потери за неотработанное время сотрудников

Таблица 23 - Затраты на внедрение программы «Профилактика профессионального выгорания в ФГБОУ ВДЦ «Океан»

Наименование группы затрат	Стоимость, руб.
Заработная плата специалистам-преподавателям (4 человека)	80000
Разработка спецкурса и тестирований сотрудников	10000
Питание специалистов - преподавателей	782
Доставка сотрудников к месту проведения тренинга	1000
Потери за неотработанное время сотрудников	10000
Прочие расходы	2500
Общий размер затрат	104282

Общее количество задействованных сотрудников в программе 30 человек, на прохождения данной программы уйдет около двух месяцев, поэтому затраты увеличатся в два раза и составят 208564 руб.

Рассчитаем стоимость обучения сотрудников детского центра, взяв для расчета следующие данные: длительность тренинга на стрессоустойчивость - 20 часов.

При графике занятий 5 дней - по 2 часа, в итоге обучение будет длиться 2 недели.

Стоимость курса тренинга составляет - 1000 руб.

Среднемесячная заработная плата специалиста - 20000 руб.

Средняя заработная плата в час - 121,95 руб.

Стоимость обучения 1 сотрудника составит:  $121,95 \times 20 + 1000 = 3439$  руб.

Общая сумма затрат на обучение 30 сотрудников составит:  $3439 \times 30 = 103170$  руб.

Сумма, которую сотрудник оплачивает за прохождения тренинга будет ему возвращена, таким образом он не теряет свои средства, а организация оплачивает.

Общая сумма затрат на спецкурс для саморегуляции составит:  $3560,95 \times 30 = 106828,5$  руб.

Сумма затрат на тренинг на командообразование и сплочение:  $3639 \times 30 = 109170$  руб.

Сумма затрат на работу с супервизором составит:  $2609,75 \times 30 = 78292,5$  руб.

В последующие периоды затраты сократятся, так как сотрудники детского центра сами смогут проводить данные тренинги на других сотрудниках, а также с помощью тренингов повысится работоспособность сотрудников, они будут знать, что организация о них заботится, так как важный факт, что сотруднику не придется самостоятельно оплачивать затраты на реализацию программы.

Для определения эффективности управленческого решения необходимо проанализировать оценки качества и эффективности решения.

### **3.3 Оценка эффективности разработанного управленческого решения по проблеме профессионального выгорания ФГБОУ ВДЦ «Океан»**

Сущность разработанного управленческого решения представлена в виде программы «Профилактика профессионального выгорания сотрудников», покажем далее оценку ожидаемой (прогнозной) ее эффективности. Эффективность в общем виде - это результативность чего-либо (производства, труда, управления и т.д.). В экономической теории различают в основном два вида эффективности - экономическую и социальную.

Но также эффективность управленческого решения подразделяется на организационную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и т.д.

В данной работе преобладает не экономическая, а психологическая составляющая эффективности.

Для принятого управленческого решения будет иметь место социальная, психологическая, этическая, организационная и экономическая составляющая эффективности.

Эффективность управленческого решения можно оценить через соотношение уровней эффективности работы сотрудников в 4 направлениях до и после проведения мероприятия.

Социальная эффективность - это реализованная на практике степень ожидания интересов и потребностей людей.

Психологическая эффективность - факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за короткое время.

Этическая эффективность - факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время.

Экономическая эффективность - экономический результат от реализации управленческого решения, то есть изменения финансовых результатов деятельности организации.

Организационная эффективность - результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени.

В данной оценке участвуют три эксперта: начальник дружины, зам. начальника дружины, старший вожатый.

Оценка эффективности будет осуществляться от 1 (минимальное проявление критерия) до 5 (максимальное проявление).

Таблица 24 - Оценка эффективности управленческого решения до и после проведения мероприятия

Критерии оценки	До реализации, баллы			После реализации, баллы		
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3
Социальная	1	2	1	2	2	2
Психологическая	1	2	3	3	3	5
Этическая	2	1	1	1	1	1
Организационная	2	2	2	3	4	4
Экономическая	2	3	2	4	3	3

Из таблицы 24 видно, что после реализации принятого оптимального управленческого решения, заметно изменился уровень социальной, психологической, этической, организационной.

Самые высокие баллы эксперты поставили организационной и психологической эффективности.

Также высокие баллы у экономической эффективности, так как изменяться финансовые результаты деятельности детского центра при реализации программы мероприятий, появятся дополнительные затраты на ее реализацию, но все затраты не будут превышать доходов, так как от реализации путевок идут большие доходы детскому центру.

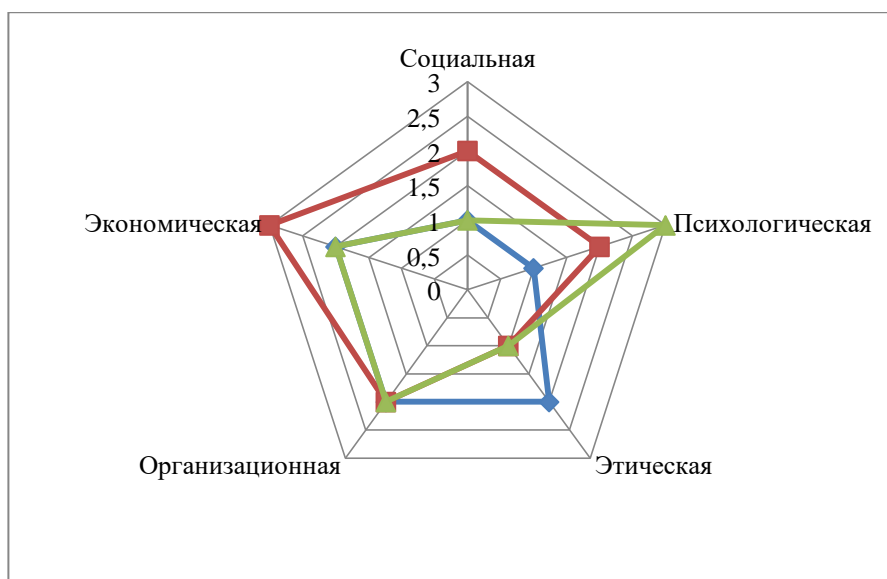


Рисунок 7 - До реализации мероприятия



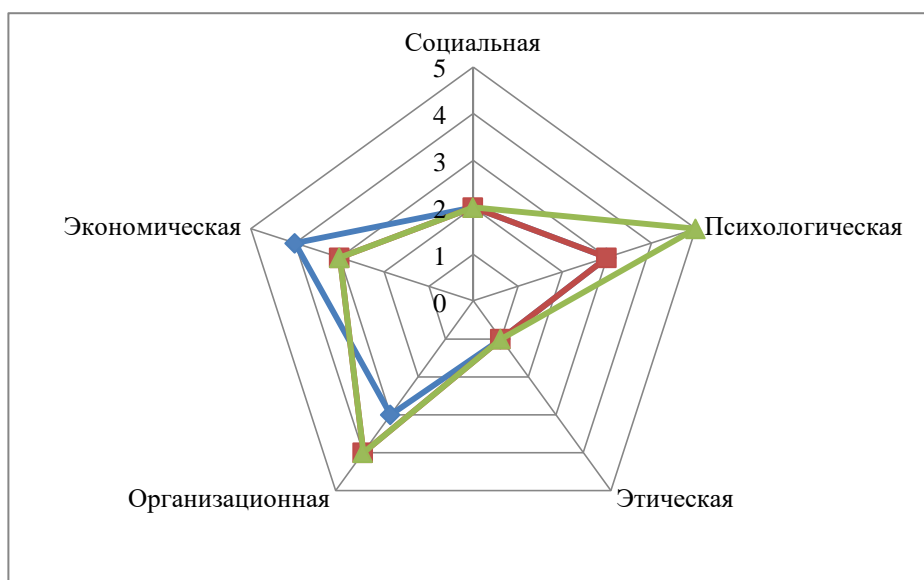


Рисунок 8 - После реализации мероприятия

По данным диаграмм, можно сделать вывод, что после реализации мероприятия увеличилась психологическая эффективность, чем до реализации мероприятия, так как после проведения мероприятий сотрудники уже знают как снизить выгорание, так считают два из трех экспертов. Повысилась организационная эффективность, это значит, что сотрудники после проведения тренингов стали более организованнее, и повысили уровень качества работы. Увеличилась экономическая эффективность, это значит, что с реализацией мероприятий увеличиться доход детского центра и сократиться текучесть кадров. Но при этом не нужно забывать о рисках данных мероприятий. При реализации выбранного управленческого решения могут возникнуть следующие риски:

- разногласия между исполнителями;
- загруженность персонала;
- нежелание работать;
- неудовлетворенность работой;
- работа с «немотивированными» детьми;
- ненормированный график работы.

Для оценки степени каждого из возможных рисков используем метод «роза рисков». Экспертами была проведена оценка степени рисков по пятибалльной шкале, где 1- риск практически отсутствует, 5 - существует риск не-

выполнения решения.

Таблица 25 - Оценка степени рисков

Эксперты	Риски, баллы					
	1	2	3	4	5	6
Зам. директора по образовательной деятельности	2	4	4	3	1	3
Начальник дружины - флотилия «Парус»	2	4	4	2	2	3
Начальник дружины «Бригантина»	3	3	3	3	1	4
Зам. начальника дружины-флотилии «Парус»	4	3	1	2	2	3
Зам. начальника дружины «Бригантина»	3	1	3	4	3	2
Старший вожатый дружины-флотилии «Парус»	3	1	3	2	2	4
Старший вожатый дружины «Бригантина»	2	3	1	4	2	2
Отдел психологического сопровождения	2	1	3	3	1	3
Сумма	21	20	22	23	14	24

На основе бального оценивания рисков построим «розу рисков».

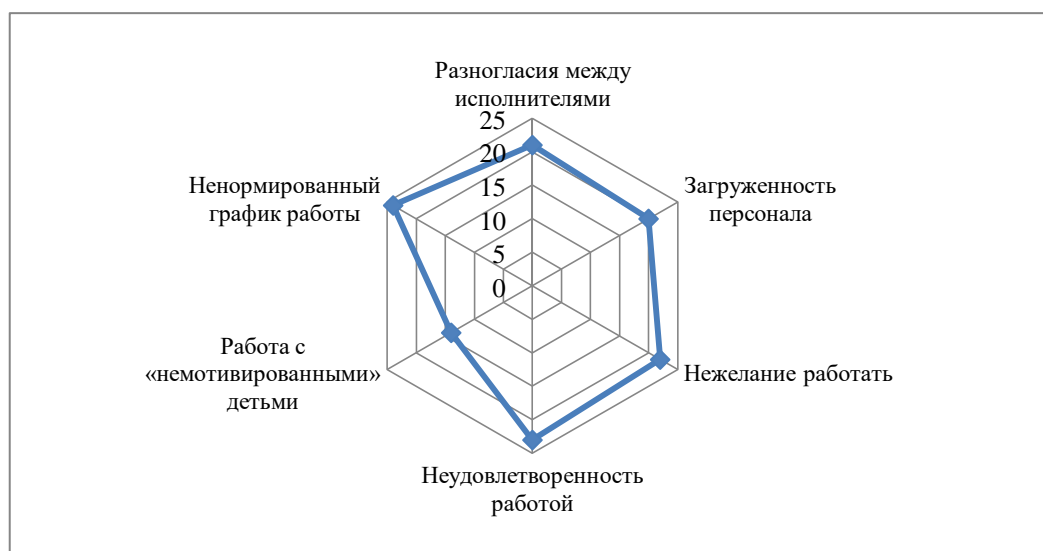


Рисунок 9 - «Роза рисков»

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее вероятен риск ненормированного графика работы и неудовлетворенность самой работой, это может привести к распространению профессионального выгорания. Руководителям необходимо пересмотреть график работы вожатых, добавить вместо одного дня, два дня выходных, чтобы вожатый смог прийти в себя, отдохнуть от

суеты и проблем, связанных с детьми. Также лучше сделать четыре дня выходных после смены, чтобы сотрудник смог сбросить весь негатив, который он собрал со всех детей за 21 день, после четырехдневных выходных вожатый чувствует себя лучше и готовым к новым детям.

При реализации выбранного управленческого решения необходимо предусмотреть мер по снижению рисков.

Таблица 26 - Меры по снижению рисков

Риск	Меры по снижению
Разногласия между исполнителями	- четкое разграничение полномочий ответственных лиц; - предоставление информации друг другу
Загруженность персонала	- делегирование полномочий
Нежелание работать	-определение должного эффекта мероприятия, разнообразие
Неудовлетворенность работой	- выделить «open space» - открытое пространство
Работа с «немотивированными» детьми	- провести ряд игр на свежем воздухе, подвижные
Ненормированный график работы	- разработать благоприятный график работы

Таким образом, если соблюдать перечисленные меры, тогда это поможет минимизировать и реализовать разработанную программу с большей эффективностью. Стоит выделить меру по снижению рисков «open space» - открытое пространство, в дружине «Бригантина» отрядное место не отдельное пространство, а совмещено с другими отрядными местами, что не очень сказывается на работу с детьми, так как другие дети будут мешать и проходить мимо отрядного места, когда идет важное мероприятие с отрядом или даже сам «огонек». В дружине - флотилия «Парус» были построены отдельно «кают-кампании», для того чтобы не мешать другим отрядам и побыть наедине со своими детьми, поэтому вожатые дружины «Парус» в большей степени удовлетворены работой, так как им никто не мешает ее исполнять. Чтобы замотивировать ребенка, необходимо научиться самому мотивировать себя, если будет подавлен вожатый, то и ребенок тоже, поэтому многие психологи предлагают разнообразные тесты для самопроверки не только детей, но и вожатых.

Мотивация важная структура в работе вожатого, чтобы он выполнял качественную работу и с улыбкой, для этого важно руководителю создать такую мотивационную систему, которая сможет победить профессиональное выгорание и вообще сделать так, чтобы оно не проявлялось.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе был рассмотрен синдром профессионального выгорания сотрудников детского центра «Океан», а также его факторы и переменные, которые способствуют его развитию. Была разработана программа «Профилактика профессионального выгорания сотрудников» с целью сокращению уровня профессионального выгорания, которое приводит к большой текучести кадров и неудовлетворенностью своей работой.

В первой главе работы рассматривалось значение профессионального выгорание в менеджменте, факторы и фазы выгорания, которые влияют на работу сотрудников детского центра. Подводя итоги первой главы, что синдром профессионального выгорания является истощением психологических и физиологических ресурсов человека, которое происходит у каждого работающего, если руководители их не ставят в позицию успеха.

Работающий человек не сразу выгорает, а постепенно, это влияет от степени его работы и загруженности, выгорающий человек проходит несколько стадий выгорания, которые связаны между собой, и если их не остановить то это может привести к плохим последствиям, поэтому многие работодатели усатанавливают мотивационную систему, которая помогает держаться сотрудникам на работе.

Любая трудная или легкая работа может привести сотрудника в стадию стресса, если не будет вознаграждаться руководителем.

В детском центре «Океан», хотя и существует мотивационная система, которая помогает держать всех сотрудников на плаву, но с каждым годом эта система мотивации становится не актуальной и из-за этого многие сотрудники детского центра, чувствуют большое истощение и поэтому увеличивается текучесть кадров, в особенности источниками истощения являются вожатые детского центра - непосредственное звено работы, были вожатые такие, которые не смогли продержаться и месяца на данной работе, как на них было установлено большое давление не только со стороны руководителя, но и его напарников.

Поэтому, чтобы сократить такие ситуации, необходимо продумать новую мотивационную систему в виде материальных и нематериальных средств, а также привлечение разных специалистов для проведения определенных серий тренингов на сплочения и выхода из стрессовых ситуаций, можно сказать это повлияет на работу сотрудников и улучшится общение между ними и руководителями.

Во второй главе рассматривалась краткая характеристика ВДЦ «Океан», была проанализирована внешняя и внутренняя среда детского центра и составлен системный анализ проблемы профессионального выгорания.

Подводя итоги главы можно сделать вывод, что проанализировав факторы профессионального выгорания, было выявлено, что на сотрудников влияют факторы: карьерный рост, отсутствие вознаграждения, психологическое и душевное переутомление, несоответствие между личностью и работой, отсутствие выходных и отпусков, высокая рабочая нагрузка.

Из них самым важным фактором, влияющим в большей степени на «выгорание» является высокая рабочая нагрузка. Так как работа вожатого детского центра «Океан» предполагает нахождения на работе 24/7, общение с детьми каждый день в течение 21 дня и так ежегодно с перерывами в два дня, которые вожатый тратит на свой отдых и поездку в город. Высокая нагрузка сказывается на иммунитете сотрудника, потому, что он не сидит на месте, а постоянно находится в движении. Вожатый постоянно находится в стрессе, решает трудные педагогические задачи, связанные с детьми. Для решения данной проблемы необходимо разработать управленческое решение в виде программы «Профилактика профессионального выгорания».

В третьей главе выпускной квалификационной работы было разработано управленческое решение по проблеме профессионального выгорания сотрудников детского центра и составлена программа «Профилактика профессионального выгорания сотрудников», в которую были включены:

- тренинг на стрессоустойчивость;
- спецкурс для саморегуляции;

- корпоративная вечеринка;
- тренинг на командообразование и сплочение;
- работа с супервизором.

Тренинг на стрессоустойчивость, поможет сотруднику устранить проблемы, которые могут возникнуть в период работы, также важно выбрать хорошее место проведения тренинга, лучше всего проводить на природе, так как атмосфера природы расслабляет, восстанавливает силы, дает запас энергии. Это поможет раскрыться тем, для кого проблема профессионального выгорания актуальна.

Тренинг на командообразования и сплочения помогает снизить конфликтные ситуации между сотрудниками, поднять дух команды, сплотить тех людей, которые вообще не общались друг с другом, также чтобы они смогли сформировать свою позицию в команде. Для определения степени подверженности стрессу и профессиональному выгоранию будет организовано тестирование.

Предлагаемые спецкурсы для саморегуляции и работа с супервизором предназначены для самоконтроля сотрудников и повышения эффективности работы.

Таким образом, можно сказать, что программа «Профилактика профессионального выгорания сотрудников», необходима, чтобы предотвращать распространения стрессовых ситуаций и конфликтов с коллегами. Программа данных мероприятий поможет решить любую конфликтную ситуацию не только с коллегами, но и между детьми, для этого каждому водителю необходимо пройти специальные курсы и тренинги и не замалчивать эту проблему, а решать по мере ее выявления.

Данная выпускная квалификационная работа может быть использована как рекомендации для снижения профессионального выгорания сотрудников детского центра «Океан».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аболин, Л.М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека/Л.М. Аболин.- Казань: Изд. Казанского университета, 2017. - 261 с.
- 2 Алексеева, Т. Пять способов профилактики эмоционального выгорания у менеджеров по продажам [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: <http://www.prodaznik.ru/article/5-sposobov-profilaktiki-emotsionalnogo-vygoraniya-u-menedzherov-po-prodazham>. - дата обращения: 21.04.2017.
- 3 Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.
- 4 Бойко, В.В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2017. - 105 с.
- 5 Баробанова, М.В. Изучение психологического содержания синдрома «эмоционального сгорания». - М.: Педагогика, 2018. - 527 с.
- 6 Бойко, В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. - М.: Наука, 2019. - 154 с.
- 7 Бердникова, Т.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - М.: «Финансы и статистика», 2019. - 623 с.
- 8 Булавлева, Т. Этапы (стадии) профессионального выгорания [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: [http://all4spd.blogspot.ru/2015/02/blog-post\\_24.html](http://all4spd.blogspot.ru/2015/02/blog-post_24.html). - дата обращения: 24.02.2017.
- 9 Балдин К. В., Воробьев С. Н. Управленческие решения: теория и технология принятия: Учебник для вузов. - М.: Проект, 2017. - 304 с.
- 10 Бирман, Л. А. Управленческие решения: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2018. - 208 с.
- 11 Воробьев К., Гамаюнов Б. Профессиональное выгорание, или работа без огонька [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/professionalnoe-vygoranie-ili-rabota-bez-ogonka>. - дата обращения: 21.04.2017.

- 12 Водопьянова Н.Е., Старченкова Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. - СПб.: Питер, 2019. - 421 с.
- 13 Водопьянова, Н.Е. Синдром психического выгорания в коммуникативных профессиях/Н.Е. Водопьянова/Психология здоровья/Под ред. Г.С. Никифорова. - СПб.: Издательство СПб ГУ, 2019. - 443 - 463 с.
- 14 Водопьянова, Н.Е., Старченко, Е.С. Синдром выгорания.-2-е изд.- СПб.: Питер, 2017. - 338 с.
- 15 Гринберг, Дж. Модель эмоционального выгорания. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2018. - 496 с.
- 16 Гиляровская, Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. СПб и др.: ПИТЕР, 2017. - 249 с.
- 17 Гавриленко, Н.И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений / Н.И. Гавриленко // Финансы и кредит, 2016. - № 22. - С. 29-34.
- 18 Дмитриева, М.А. Профессиональное долголетие//Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия/Под ред. В.А. Бодрова. - М.: Логос, 2017. - 416 - 422 с.
- 19 Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 736 с.
- 20 Ерофеев, Е. Бизнес-тренер, генеральный директор регионального центра тренинга и консультирования «РЕЦЕТРИК». Статья «Профессиональное выгорание сотрудников» [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: <http://recetrik.ru/statya-professionalnoe-vygoranie-s>. - дата обращения: 18.05.2017.
- 21 Ефимова, О. В. Финансовый анализ.- М.: Бухгалтерский учет, 2018.- 525 с.
- 22 Кошелев, А.Н. Синдром «белого воротничка» или Профилактика «профессионального выгорания». Изд.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2018. - 107 с.
- 23 Карданская, Н. Л. Управленческие решения: Учебник для вузов. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА; Единство, 2017. - 416 с.



24 Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. - Ростов-н-Дону: Феникс, 2017. - 452 с.

25. Лапыгин, Ю. Н. Стратегическое развитие организации: Учебное пособие /под ред. Ю. Н. Лапыгина. - М.:КНОРУС, 2016. - 319 с.

26 Модели профессионального выгорания [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://lektsii.org/1-61639.html> - дата обращения: 25.12.2020.

27 Москаленко, Е. Как побороть эффект «выгорания» менеджеров по продажам [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: <https://delo.ua/opinions/kak-poborot-effekt-vygoraniya-menedzherov-po-prodazham-186934/>. - дата обращения: 22.04.2017.

28 Маслач, К. Концепция эмоционального выгорания: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / К.Маслач. - М.: Юрайт, 2016. - 488 с.

29 Официальный сайт ВДЦ «Океан». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ocean.org/> - дата обращения: 23.12.2020.

30 Основные направления деятельности предприятия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ocean.org/ofitsialnaya-informatsiya#osnovnie-napravleniya-deyatelnosti> - дата обращения: 25.12.2020.

31 Педагогический состав предприятия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ocean.org/ofitsialnaya-informatsiya#rukovodstvo-tsentra> – дата обращения: 25.12.2020.

32 Основные сведения о предприятии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ocean.org/ofitsialnaya-informatsiya#osnovnie-svedeniya> – дата обращения: 25.12.2020.

33 Национальный союз кадровиков. Синдром профессионального выгорания [Электрон.ресурс]. - Режим доступа:<http://www.kadrovik.ru/>. – дата обращения: 22.04.2017.

34 Неруш, Т.Г. Профессиональное выгорание как специфическая форма профессиональных деструкций [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-vygoranie-kak-spetsificheskaya-forma-professionalnyh-destruktsiy>. - дата обращения: 21.04.2017.

- 35 Орел, В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии. - СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2016. - 221 с.
- 36 Пайнс, Э., Маслач, К. Практикум по социальной психологии. - 4-е изд. - СПб.: Питер, 2017. - 528 с.
- 37 Петрова, Ю.А. Профессиональное «выгорание» менеджеров.- М.: Интел-Синтез, 2017. - 164 с.
- 38 Покора, А. Синдром эмоционального выгорания у продавцов [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: <https://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya-u/>. - дата обращения: 21.04.2017.
- 39 Прохорова, Е. Феномен эмоционального выгорания и «противопожарные» принципы [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: <http://отрасли-права.рф/article/4889>. - дата обращения: 20.05.2017.
- 40 Ронгинская, Т.И. Синдром выгорания в социальных профессиях // Психологический журнал. - 2019.- № 3. - 85 - 95 с.
- 41 Структура и органы управления предприятием. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ocean.org/ofitsialnaya-informatsiya#struktura-i-organizatsiya-obrazovatelnoy-organizatsiy> – дата обращения: 23.12.2020.
- 42 Сидоров, П.И. Синдром эмоционального выгорания // Медицинская газета. - 2018. - № 43. - 8 июня. - 14 - 17 с.
- 43 Самоукина, Н.В. Психология профессиональной деятельности // Изд. «Тандем», М.:ЭКМОС - 2017 - 351 с.
- 44 Суворова, Е.В. Профилактика эмоционального выгорания у специалистов организации социального обслуживания: метод.пособие [Электрон. ресурс]/ Под ред. Л.И. Ачекуловой. - Красноярск, 2017. - 63 с. - Режим доступа: <http://files.rmc24.ru/region/pdf/prevention.pdf>. - дата обращения: 12.05.2017.
- 45 Студенческая библиотека онлайн. Выявление сущности понятия «эмоциональное выгорание» [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: [http://studbooks.net/695241/psihologiya/vyyavlenie\\_suschnosti\\_ponyatiya\\_emotsionalnoe\\_vygoranie](http://studbooks.net/695241/psihologiya/vyyavlenie_suschnosti_ponyatiya_emotsionalnoe_vygoranie). - дата обращения: 05.04.2017.

46 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие /Г.В.Савицкая, 6-е изд. перераб. и доп. - Мн. «Новое знание», 2019. - 590 с.

47 Сущность и этапы стратегии управления. [Электрон. ресурс]. - Режим доступа: <https://studfile.net/preview/3583153/page:21/> - дата обращения: 25.12.2020.

48 Сачинов, К. А. Маркетинг сферы образовательных услуг. М.: Триада, 2017. - 389 с.

49 Трунов, Д. Синдром сгорания: позитивный подход к проблеме/Д. Трунов // Журнал практического психолога.- М.: Издательство МГУ, 2018.- № 8. - 84-89 с.

50 Чернышева, А.А. Профилактика синдрома профессионального выгорания [Электрон.ресурс]. - Режим доступа: <https://infourok.ru/prezentaciya-na-temu-professionalnoe-vigoraniya-531948.html>. - дата обращения: 12.05.2017.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Сетевой график мероприятий реализации программы

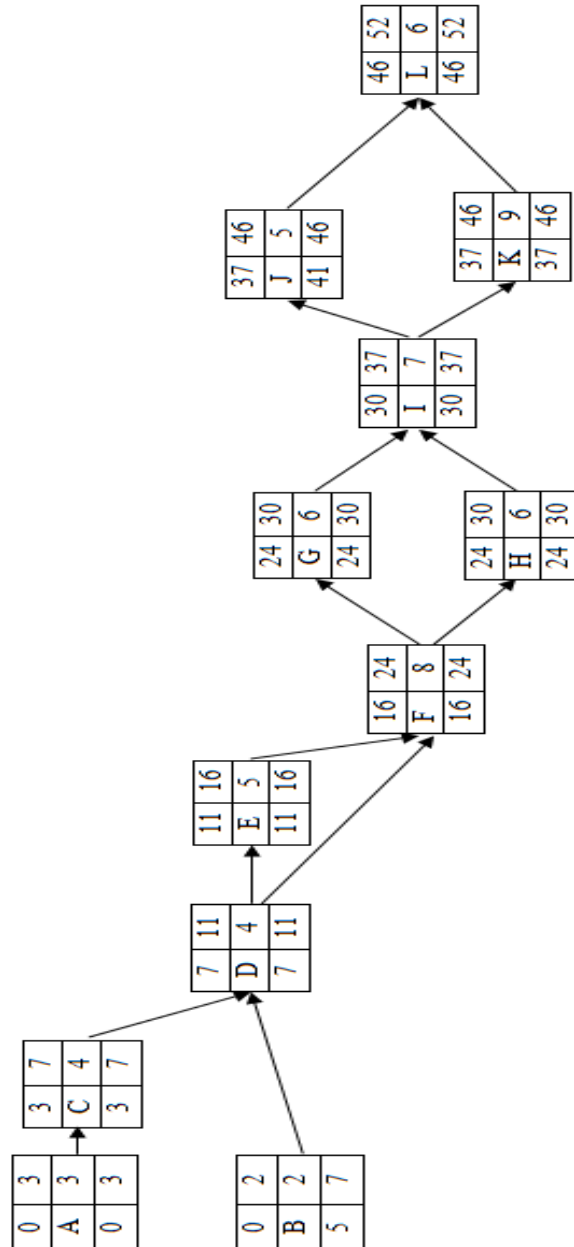


Рисунок А - Сетевой график мероприятий реализации программы

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опросник: Профессиональное (эмоциональное) выгорание(МВІ) адаптация Водопьянова Н.Е. Методика К. Маслач и С. Джексон.

Тест для диагностики синдрома ПВ:

### Инструкция

Тест предлагает 22 утверждения связанные с чувствами и переживаниями, связанные с работой. Тестируемый, должен внимательно прочитать каждое утверждение и решить, чувствует ли он себя, таким образом, на своей работе. Если у них не было никогда такого чувства, на листе опроса отмечает позицию - 1. Если у них было такое чувство, то указывают в зависимости от ощущения, позиция 6 - «ежедневно». Позиция каждого ответа определяется зачеркиванием или округлением балла, который соответствует частоте переживаний того или иного чувства.

### Стимульный материал для опроса

Лист для ответов должен включать:

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Пол \_\_\_\_\_

Профессия\должность \_\_\_\_\_

Стаж работы в данной должности \_\_\_\_\_

Субшкала	Номер утверждения	Максимальная сумма баллов
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6*, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22	30
Профессиональная успешность (редукция персональных достижений)	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

Рисунок Б.1 - Ключ к тесту «Профессиональное (эмоциональное) выгорание»

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1	В конце рабочей недели я чувствую себя эмоционально опустошенным(ной), без ярких эмоций и чувств	1 2 3 4 5 6
2	К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон	1 2 3 4 5 6
3	По утрам в рабочие дни у меня плохое настроение, я считаю дни и часы до выходных	1 2 3 4 5 6
4	Я хорошо чувствую интересы и состояние тех, с кем я работаю (партнеры, клиенты) и это помогает мне в переговорах по торговым сделкам (реализации продукции)	1 2 3 4 5 6
5	Меня раздражают (выводят из душевного равновесия) те люди, с кем мне приходится работать	1 2 3 4 5 6
6	Я чувствую себя энергичным(ной) и эмоционально воодушевленным(ой)*	1 2 3 4 5 6
7	Я умею находить правильное решение в сложных (конфликтных) ситуациях	1 2 3 4 5 6
8	Я чувствую упадок сил и апатию по отношению к моей работе	1 2 3 4 5 6
9	Я вношу много нового и полезного в работу нашей компании (продуктивность работы сотрудников нашей фирмы)	1 2 3 4 5 6
10	В последнее время я предпочитаю быть более отстраненным(ной) и бесчувственным(ной) по отношению к тем, с кем мне приходится работать	1 2 3 4 5 6
11	Люди, с которыми мне приходится работать, не интересны для меня. Они скорее утомляют, чем радуют меня	1 2 3 4 5 6
12	Я работаю с удовольствием, и у меня много планов на будущее, связанных с моим профессиональным развитием. Я верю в их осуществление	1 2 3 4 5 6
13	Я чувствую все больше жизненных разочарований	1 2 3 4 5 6
14	Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше	1 2 3 4 5 6
15	В организации, где я работаю, я предпочитаю формальное общение, без лишних эмоций и стремлюсь свести общение с сотрудниками (или клиентами) до минимума	1 2 3 4 5 6
16	Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех	1 2 3 4 5 6
17	Я легко провожу торговые переговоры и успешен на них	1 2 3 4 5 6
18	Я легко (без напряжения) общаюсь с людьми независимо от их социального статуса (положения), возраста и характера	1 2 3 4 5 6
19	Я доволен(на) моими жизненными и профессиональными успехами (достижениями)	1 2 3 4 5 6
20	Я чувствую себя на пределе возможностей	1 2 3 4 5 6
21	Я смогу еще многого достичь в своей жизни	1 2 3 4 5 6
22	Люди, с которыми я работаю (начальство, подчиненные, коллеги), перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей	1 2 3 4 5 6

Рисунок Б.2 - Тест «Профессиональное (эмоциональное) выгорание сотрудников»

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Программа «Профилактика профессионального выгорания сотрудников»

Рассмотрено отделом психолого-педагогического сопровождения ФГБОУ ВДЦ «Океан»

УТВЕРЖДАЮ  
И.О. директора ФГБОУ ВДЦ «Океан»  
\_\_\_\_\_ Соловей Н.В.  
«\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **Программа «Профилактика профессионально-го выгорания сотрудников ФГБОУ ВДЦ «Океан»»**

Составила: вожатая дружины-флотилии «Парус», Слабоусова В.С.



## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

### СОДЕРЖАНИЕ

1 Пояснительная записка	3
1.1 Цель программы	3
1.2 Задачи программы	3
1.3 Ожидаемый результат программы	3
2 Методы реализации программы	5
2.1 Тренинг на стрессоустойчивость «Я смогу»	5
2.2 Спецкурс для самореализации	8
2.3 Корпоративная вечеринка	11
2.4 Тренинг на командообразование и сплочение	11
2.5 Работа с супервизором	14

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

### Пояснительная записка

Профессиональное выгорание - одна из самых насущных проблем нашего времени. В настоящее время все больше людей по мере роста жизненных темпов испытывают эмоциональную перегрузку и страдают от проявлений синдрома хронической усталости.

На первом месте среди расстройств, стоит синдром профессионального выгорания, который является негативным следствием из-за особенностей работы сотрудников этой области. Опасность выгорания проявляется в том, что это не краткосрочный временный эпизод, а долгосрочный процесс «горения». «Выгорающий» человек даже не понимает, что с ним происходит, и живет в состоянии постоянного стресса, который может привести к серьезным физическим заболеваниям.

Цели программы: повысить качество знаний основ психологии в повседневной деятельности сотрудников и создать условия для психического благополучия сотрудников детского центра.

Задачи программы:

- развитие и поддержка навыков самопомощи работников, обучение приемам снятия эмоционального напряжения, приемам повышения самооценки, настроения;
- способствовать формированию позитивного, оптимистического отношения к себе, а также к другим людям, работе и жизни в целом;
- повышение «стрессоустойчивости» и способности «избегать профессионального выгорания».

Формы работы: групповая и индивидуальная.

Целевая группа: сотрудники и вожатые детского центра.

Ожидаемый результат:

В процессе реализации программы «профилактики профессионального выгорания» предусматривается:

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

- улучшить эмоциональную стабильность сотрудников детских центров и подготовить их к психологическому стрессу в их профессиональной деятельности;
- повысить уровень навыков после профилактики синдрома хронической усталости и профессионального персонала после истощения;
- улучшение социального и психологического профессионализма сотрудников в детском центре.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

### Методы реализации программы

#### Тренинг на стрессоустойчивость «Я смогу»

**Цель:** Повысить уровень стрессоустойчивости, а также развить навыки концентрирования внимания в сложных стрессовых ситуациях».

**Задачи:**

- развитие устойчивости к стрессовым ситуациям;
- повышение выносливости и внимательности, креативности;
- увеличение своего эмоционального состояния в профессиональной деятельности.

**Правила тренинга:**

- 1) Любое обсуждение людей или событий происходит только в этой группе.
- 2) Только один человек говорит один раз. Мы не прерываем, мы внимательно слушаем.
- 3) Все коммуникации должны быть сделаны в рамках «здесь и сейчас»: мы обсуждаем недавние, текущие мысли, чувства и проблемы, возникающие в группе.
- 4) Мы не говорим о людях, а о его поступках, выражаем в действиях.

**1) Упражнение «Здравствуйте, мое настроение....»**

**Инструкция:** Каждый участник обучения должен указать цвет настроения. Например, «Добрый день мое настроение сейчас цвета неба - нежно-голубое».

**Обсуждение:** Цвета отражают наше настроение. Вы можете поднять его и снизить. С помощью этого упражнения, они не только приветствовали друг друга, но видели также, в каком настроении и отличном самочувствии каждый участник пришел на тренинг сегодня.

Длительность данного упражнения: 5 минут.

**2) Упражнение «Я и стресс»**

**Материалы:** бумага белая А4, разноцветные фломастеры.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

**Инструкция:** Участники обучения садятся в круг или возле круга. Модератор говорит: «Пожалуйста, нарисуйте рисунок «я и стресс». Он может быть выполнен в любой форме - реалистичный, абстрактный, художественный. Ваш уровень искренности имеет большое значение, вы должны представлять свои мысли, чувства, образы, которые приходят на ум, как только вы услышите эту тему. Этот рисунок может быть ключевым на протяжении всей тренировки. Вы имеете полное право не показывать свой рисунок в группе, если хотите».

Участники рисуют в течение 4-5 минут. Затем тренер начинает задавать вопросы («Цвет используется в вашем чертеже, если да, то что это значит для вас?», «Как вы нарисовали стресс?» и т.д.), на которые участники реагируют самостоятельно (мысленно), без написания ответов на бумаге и не произносятся вслух. После каждого вопроса тренер дает участникам от 15 до 50 секунд, чтобы внести изменения или дополнения в рисунок.

После того, как участники ответят на последний вопрос, тренер просит их объединиться в подгруппы из 4-5 человек. В каждой сформированной группе желающие могут говорить о чувствах, мыслях и так далее, которые появились в процессе рисования. В то же время другие слушают, дополняют, выражают свою точку зрения, задают вопросы, но не критикуют. Говоря о том, что помогает и что мешает эффективно действовать в ситуации стресса, можно высказываться как по поводу своего личного опыта, так и основываясь на наблюдениях за поведением людей, умеющих преодолевать стрессы. Затем каждая подгруппа формулирует несколько основных позиций, по которым они хотели бы что-то изменить в своих реакциях на стрессоры.

### **3) Упражнение «Вспомни что-нибудь неприятное и отпусти»**

**Инструкция:** Участники снова погружаются в воспоминания о той же ситуации, но в то же время пытаются контролировать мышечное напряжение и расслабляться в случае напряжения.

Сядьте удобно, по возможности, закройте глаза;

- дышите глубоко и медленно;

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

- пройдите внутренним взором по всему вашему телу, начиная от макушки до кончиков пальцев ног (либо в обратной последовательности) и найдите места наибольшего напряжения (часто это бывают рот, губы, челюсти, шея, затылок, плечи, живот);

попробуйте затянуть зажимы еще больше (пока мышцы не дрожат), сделайте это на вдохе;

- прочувствуйте это напряжение;

- резко сбросьте напряжение - делайте это на выдохе;

- сделайте таким образом несколько раз.

В хорошо расслабленной мышце вы почувствуете появление тепла и приятной тяжести.

Если зажим нельзя снять, особенно на лице, попробуйте разгладить его легким самомассажем круговыми движениями пальцев (можно подделать гримасы - удивления, радости и др.).

### **4) Упражнение «Расслабление по системе йоги»**

**Инструкция:** Сильно напрягите и подтяните все тело в течение 5 секунд, а затем отпустите напряжение всех мышц. Сделайте три глубоких вдоха. Затяните одну ногу (левую для мужчин, правую для женщин), расслабьте ее. Затяните другую ногу - расслабьтесь. Затяните ягодицы - снимите напряжение. Затяните нижнюю область спины - отпустите. Середина спины... - отпустите. Верхняя часть спины... - отпустите. пояс ... - расслабьте.

Сожмите руки - расслабьтесь... - Расслабь шею... Затылочная часть головы - расслабьтесь... Представьте, что вы напрягаете теменную часть головы - расслабьтесь..... Лоб... Глазами... Нос и скулы... Челюсть... Шея... Грудь... Живот... Область спины... Внешняя поверхность ног... Ноги...

Второй цикл. Теперь напрягите мышцы только немного.

Третий цикл. Не напрягайте мышцы, просто еще больше углубляйте расслабление. Представьте, что вы начинаете медленно в прекрасном, голубом, бесконечном небе. Бесконечно спокойный, жизнерадостный, полный энергии

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

рай. Стать такой рай. Сделайте пять глубоких вдохов и выдохните. Отпустите все мысли, которые вас беспокоят, не бегите, позвольте. Им нечего бояться... Летите в этом прекрасном небе, наслаждайтесь этой красотой, спокойствием и радостью... Возможно, по вашему телу ползают приятные цыплята, как будто легкий ветерок входит в ваше тело, хотя вы не чувствуете их веса и свободно летите в синем, бесконечном небе. Продолжайте дышать спокойно и мягко... Теперь несколько глубоких вдохов и выдохов. Постепенно спускайтесь и возвращайтесь сюда, сохраняя в своем теле полученное приятное состояние. Почувствуйте себя полностью в своем теле. Только тогда вы вытягиваете руки над головой, напрягаете все тело.

**Обсуждение.** При групповых занятиях после упражнения следует обменяться впечатлениями, при этом обязательно выявляются трудности, с которыми сталкиваются те или иные члены кружка в ходе расслабления.

### **5) Упражнение «Вперед к удаче!»**

**Инструкция:** Участникам предлагается на отдельных листочках написать те свои качества, которые мешают им в достижении своей мечты. Тренер: «Попробуем сейчас с вами избавиться от этих качеств. Зачеркните всё, что вы написали, затем разорвите листочки и скажите себе: «Я от этого избавился! Вперёд, к удаче!»

## **Спецкурс для саморегуляции**

**Цель:** Знакомство персонала с основными психологическими методами снятия нейропсихиатрического стресса, то есть возможностями саморегулирования организма.

Задачи:

- изучение способов облегчить напряжение и усталость;
- развитие навыков в методах саморегулирования;

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

- развитие способности быстро улучшать настроение и устранять негативные эмоции.

### **1) Занятие №1 «Знакомство»**

**Инструкция:** Каждому участнику предлагается описать себя в трех словах.

Разрекламируй друга!

Попарно. Люди общаются между собой, узнают лучшие качества и должны лучше всего представить своего партнера, рекламировать его перед всей группой!

### **2) Занятие №2 «Способ управление дыханием», «Способ управления мышечными зажимами (релаксация)»**

Управление дыханием - это эффективное средство влияния на тонус мышц и эмоциональные центры мозга.

**Инструкция:** Сидя или стоя, постарайтесь расслабить мышцы тела и сосредоточиться на дыхании.

На счет 1-2-3-4 медленно дышите глубоко (при этом живот отскакивает вперед, а грудная клетка неподвижна); - на следующие четыре счета задержите дыхание; - затем легкий выдох на счет 1-2-3-4-5-6; - снова задержите перед следующим вдохом на счет 1-2-3-4.

Через 3-5 минут такого дыхания вы заметите, что ваше состояние стало заметно спокойнее и уравновешеннее.

#### **Способ управления мышечными зажимами**

**Инструкция:** Сядьте удобно, в какой хотите позе, если есть возможность - закройте глаза;

- дышите глубоко и спокойно;

- пройдите с закрытыми глазами - внутренним взором по всему вашему телу, начиная от макушки до кончиков пальцев ног (либо в обратной последовательности) и найдите место с наибольшим напряжением (часто это бывают рот, губы, челюсти, шея, затылок, плечи, живот);



## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

- постарайтесь еще сильнее напрячь места, где зажаты мышцы; прочувствуйте это напряжение;

- резко сбросьте напряжение и сделайте выдох;

- сделайте так несколько раз.

В хорошо расслабленной мышце вы почувствуете появление тепла и приятной тяжести

### **3) Занятие №3 «Способ с воздействием слова (самопрограммирование)»**

Вербальное воздействие включает сознательный механизм самовнушения, происходит непосредственное влияние на психофизиологические функции организма.

**Инструкция:** Во многих ситуациях желательно «оглянуться назад», вспомнить свои успехи в подобных обстоятельствах. Прошлые успехи говорят людям об их способностях, раскрывают скрытые резервы в духовной, интеллектуальной сферах и вселяют уверенность в своих силах.

Вспомните ситуацию, когда вы преодолевали подобные трудности.

Сформулируйте текст, программу для усиления эффекта можно использовать словами «сегодня»:

- «Сегодня я добьюсь успеха»;

- «Сегодня я буду самым спокойным и устойчивым»;

- «Сегодня я буду находчив и уверен в себе»;

- «Мне доставляет удовольствие вести беседу спокойным и уверенным голосом, демонстрировать образец настойчивости и самообладания».

Мысленно повторите это несколько раз.

### **4) Занятие №4 «Способ самоодобрения (самопоощрения)»**

**Инструкция:** Люди часто не получают позитивной оценки своего поведения со стороны. Особенно в ситуациях с повышенным нервно-психическим стрессом - это одна из причин повышенной нервозности, раздражения. Поэтому

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

важно поощрять себя. При незначительных успехах желательно похвалить себя и мысленно сказать: «Молодец! Хорошая девочка!». Найдите возможность похвалить себя в течение рабочего дня не менее 3-5 раз.

### **5) Занятие №5 «Способ снятия напряжения самоприказом (аутогенная тренировка)», «Способ концентрации».**

**Инструкция:** Самоприказ или самооптимизация - это короткий, отрывистый механизм, который сам себя создал. Обратитесь к себе, если вы убеждены, что вам нужно вести себя определенным образом, но испытываете трудности с выполнением. – «Говори спокойно!», «Молчать, молчать!», «Не поддаваться на провокации!» - это помогает сдерживать эмоции, вести себя прилично, соблюдать требования этики и правила работы с клиентами. Сформулируйте самопрезентацию. Мысленно повторите это несколько раз. Если возможно, повторите это громко.

### **Корпоративная вечеринка для сотрудников**

**Цель:** Помочь новым сотрудникам влиться в коллектив и повысить лояльность сотрудников центра.

**Задачи:**

- укрепление командного духа в коллективе;
- повышение работоспособности сотрудников компании.

Корпоративные мероприятия необходимы в каждой компании, благодаря им улучшается внутренняя коммуникация, сотрудники больше доверяют друг другу, повышается их работоспособность.

### **Тренинг на командообразование и сплочение**

**Цель:** Сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия.

**Задачи:**

- формирование благоприятного психологического климата в группе;
- осведомленность каждого участника о своей роли и функциях в группе;

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

- развитие способности работать в команде;
- сплочение группы.

### 1) Игра «Стой»

**Инструкция:** Игроки образуют круг и рассчитываются по порядку. Одного выбирают ведущим. Он берет маленький мячик и идет в середину. Ведущий с силой бьет мячом по земле и говорит любой существующий номер. Вызванный бежит за мячом, остальные бегут по площадке. Как только то, кого назвали, схватит мяч, он кричит: «Стой!» - и все должны немедленно остановиться. Затем игрок с мячом бросает его в следующего, но он может увернуться, не выходя за пределы площадки. Если игрок промахивается, он должен бежать за мячом, и в этот момент остальные могут убежать. Когда он берет мяч, ведущий снова кричит «Стой!» и пытается кого-то преследовать. Тот кого поймали становится новым ведущим, игроки окружают его, и игра начинается снова.

Вариант. Ведущий не бьет мячом по земле, но, бросает мяч выше и называет номер игрока, который ловит, и если его поймают, то он может сразу же бросить вверх.

### 2) Игра «Импульс»

**Инструкция:** Все игроки встают в круг и берутся за руки, выбирается тот, кто будет искать искру. Он встает в середину круга, его задача найти импульс. Начинается игра, ведущий закрывает глаза, поднимает тот человек, кто начнет передачу «импульса», он начинает, ведущий открывает глаза, его задача найти «импульс» пока он не дойдет до конца. Если ведущий не успевает, то он проигрывает и тот, кто пускал «импульс», кричит, что «импульс вернулся обратно».

### 3) Игра «Себе, соседу»

**Инструкция:** Все игроки становятся в круг. Выбирается ведущий, он становится внутрь круга. Игроки круга левую руку держат ладонью вверх, пра

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

вую - соединяя все пальцы, как для того чтобы послать, держат концами пальцев вниз, как раз здесь находится монетка. Монетка передается по кругу правой рукой одного участника в левую руку другого игрока, который стоит справа от первого. Все участники круга повторяют движение передачи монетки вне зависимости есть она у них или нет.

Каждый участник правой рукой сначала дотрагивается до своей левой со словом «себе», а потом до левой руки соседа имитируя передачу монеты со словом «соседу». Все хором произносят эти слова «себе-соседу» и одновременно повторяют движения имитирующие передачу монеты. Ведущий перед началом игры закрывает глаза, чтобы не видеть где находится монетка, а когда она уже ходит по кругу, ему нужно «поймать» монетку и у кого окажется она, встает в круг на место водящего.

### 4) Игра «Путаница»

**Инструкция:** В начале игроки выбирают водящего. Если играющих много, то водящих может быть сразу несколько (примерно по одному водящему на 8-10 игроков). Водящие выходят из комнаты (на улице - отворачиваются, либо отходят подальше), а игроки берутся за руки, образуя цепочку в виде круга. Далее они начинают запутывать свою цепочку. При этом цепочка может самопересекаться, игроки могут подлезать или перелезть через цепочку, переплестать свои руки и даже ноги. **Одно условие - руки соседа отпускать нельзя.**

После того, как цепочка запутана, игроки хором зовут водящих:

Путаница-путаница, распутай нас!

Водящие возвращаются и начинают передвигать игроков, распутывая цепочку. При этом главное условие то же самое: руки разрывать нельзя! Если водящие смогли распутать игроков, восстановив круг и не разорвав рук - победили они. Если распутать не смогли или если цепочка разорвалась - победили игроки-«путаники». Естественно, что игроки не должны специально бросать руки!

### **5) Игра «Плот»**

**Инструкция:** Для игры нужен коврик, или плед, или газетный лист - смотря какого размера у вас команда. Оптимальный размер команды 6-8 человек, но ситуации бывают разные, конечно. Все игроки должны поместиться на плоту, чтоб никто не наступал мимо коврика. После того, как все успешно уместились, плот уменьшается на четверть. И надо снова всем поместиться - и никого не уронить. В итоге многим приходится стоять уже на одной ноге, и держаться друг за друга.

#### **Работа с супервизором, который будет помогать познать себя**

**Цель:** Повышение качества проведения психотерапии и помощь в организации лечебного процесса.

#### **Задачи:**

- развитие умений рефлексировать явления социально-педагогической действительности,
- формирование способности обосновывать социально-педагогические проблемы, технологически грамотно подходить к их решению.

#### **1) Упражнение «Стратегии самопомощи»**

**Инструкция:** 1) Подумайте об этом и запишите ответы на вопросы: «Что я могу сделать, чтобы уменьшить свой стресс, чтобы доставить мне удовольствие?»

2) Вы пытаетесь найти смысл, чтобы наполнить записанные ответы смыслом и осознать, как негативные убеждения могут сопротивляться.

#### **2) Упражнение «Обещание самому себе»**

**Инструкция:** Запишите три момента, которые вы могли бы сделать в каждой из трех областей - профессиональной, организационной и личной - для борьбы со вторичными травмами. Звездочкой отметьте элементы в каждом разделе, которые вы можете завершить в следующем месяце.

В каждом разделе подчеркните момент, который вы можете завершить уже на следующей неделе.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Ваш лист может выглядеть примерно так:

Личная сфера: отдых, занятия спортом, встреча с близким другом.

Профессиональная область: обеспечьте надзор, сделайте перерыв после работы с трудным клиентом, прогуляйтесь в конце рабочего дня.

Организационная область: ведите беседу с коллегами на тему профессионального горения, чтобы организовать вечеринку сотрудников, чтобы собраться для обсуждения.

### **3) Упражнение «Оценка личного плана по предупреждению выгорания»**

**Инструкция:** Проверьте лист ваших планов по борьбе со вторичными травмами и попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- 1) Помогает ли мне эта деятельность, мои мысли ускользают от работы?
- 2) Могу ли я придать этой деятельности новый смысл?
- 3) Могу ли я дать этой деятельности ощущение связи с чем-то большим, чем «Я», или осознание новых аспектов жизни?
- 4) Что происходит, когда я пытаюсь выполнять эту деятельность с полным сознанием, то есть максимально полно реализовать свои мысли, чувства и физические ощущения?