

# ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ И ГИБРИДНОГО ОФИСА

## OPERATIONALIZATION OF PROFESSIONAL BURNOUT OF STAFF IN CONDITIONS OF REMOTE WORK AND HYBRID OFFICE

ПОЛУЧЕНО 24.02.2023 ОДОБРЕНО 03.03.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2023 УДК 331.101.4 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-107-114



**ЧУЛАНОВА О.Л.**

*Д-р экон. наук, доцент профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут*

**CHULANOVA O.L.**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of State and Municipal Management and Personnel Management, Surgut State University, Surgut*

**e-mail:** chol9207@mail.ru



**САЙНАКОВ В.Р.**

*Студент 4 курса направление «Управление персоналом», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом», БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут*

**SAYNAKOV V.R.**

*4th year Student, Direction "Personnel Management"; Member of the Student Scientific Circle of the Department of State and Municipal Management and Personnel Management "Innovative Technologies in Personnel Management"; Surgut State University, Surgut*

**e-mail:** valerasain@mail.ru

### Аннотация

В статье представлены результаты исследования относительно рисков выгорания персонала в условиях удаленного и гибридного офиса. Объектом исследования является профессиональное выгорание в условиях удаленной работы и гибридного офиса. Предмет исследования — рекомендации по предупреждению профессионального выгорания в условиях удаленной работы и гибридного офиса. Цель — проведение операционализации профессионального выгорания в условиях удаленной работы и гибридного офиса для последующей разработки программного приложения по предупреждению профессионального выгорания. Представлен теоретический анализ исследуемой проблемы на основе результатов современных исследований. Идентифицированы риски удаленной работы. Представлены основные маркеры профессионального выгорания. Рассмотрены несколько групп факторов, от которых зависит вероятность развития у сотрудника синдрома профессионального выгорания: социально-демографические, личностные, организационные и социально-психологические. Для получения информации о том, что подчиненный подвержен выгоранию, предложено воспользоваться специальными методиками. Представлена операционализация профессионального выгорания. Рассмотрены структурные компоненты профессионального выгорания исходя из симптомов, стадии развития и факторов, от которых зависит вероятность развития выгорания.

**Ключевые слова:** удаленная работа, гибридный офис, профессиональное выгорание, операционализация профессионального выгорания, профессиональное выгорание в условиях гибридного офиса и удаленной работы, благополучие персонала.

### Abstract

The article presents the results of the author's research on the risks of staff burnout in a remote and hybrid office. The object of the study is professional burnout in the conditions of remote work and hybrid office. The subject of the study is recommendations for the prevention of professional burnout in conditions of remote work and a hybrid office. The goal is to carry out the operationalization of professional burnout in the conditions of remote work and a hybrid office for the subsequent development of a software application for the prevention of professional burnout. The authors present a theoretical analysis of the problem under study based on the results of modern research. The risks of remote work are identified. The main markers of professional burnout are presented. Several groups of factors are considered, which determine the likelihood of an employee developing a syndrome of professional burnout: socio-demographic, personal, organizational and socio-psychological. To obtain information that a subordinate is prone to burnout, the authors suggest using special techniques. The author's operationalization of professional burnout is presented. In the author's operationalization, the authors tried to consider the structural components of professional burnout based on the symptoms, stage of development, and factors on which the likelihood of burnout development depends.

**Keywords:** remote work, hybrid office, professional burnout, operationalization of professional burnout, professional burnout in a hybrid office and remote work, staff well-being.

### ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что в связи с эпидемиологической обстановкой не только в Российской

Федерации, но и по всему миру, организации столкнулись с необходимостью реорганизации и переноса практически всех видов работ в удаленный формат. Столь резкий переход, обладающий глобальными масштабами, не мог не сказаться

на людях, которым пришлось адаптироваться к неожиданно меняющейся среде. Резкий переход от привычного процесса работы в совокупности с возросшей нагрузкой оказало сильное влияние на психическое здоровье работников, которые могут не справиться с объемами возложенных задач. Также постоянная смена дистанционного и обычного форматов и наоборот не дает возможности полноценно приспособиться к рабочей среде.

**Объект исследования** — профессиональное выгорание в условиях удаленной работы и гибридного офиса.

**Предмет исследования** — рекомендации по предупреждению профессионального выгорания в условиях удаленной работы и гибридного офиса.

**Цель** — проведение операционализации профессионального выгорания в условиях удаленной работы и гибридного офиса для разработки программного приложения по предупреждению профессионального выгорания.

**Методы и материалы.** Методологической основой исследования стали работы российских и зарубежных ученых, занимающихся интеграцией современных кадровых технологий работу с персоналом современных организаций (в частности исследованием профессионального выгорания персонала). Для достижения целей исследования были использованы контент-анализ, методы сравнительного и логического анализа, библиометрический метод, метод классификации.

**Элементы научной новизны:** разработана операционализация профессионального выгорания персонала организации.

**Результаты и обсуждение.** Особенности и риски работы в условиях гибридного офиса отражены в результатах актуальных исследований. Так, Васильева Е.В. [1] в своем исследовании рассматривает возможности гибридного офиса как тренда пандемии. Прохорова Т.В. [2] представляет авторскую разработку бизнес-модели организации дистанционной работы. И.И. Баргоякова, А.А. Гончарова, Т.Р. Новикова рассматривают более подробно особенности дистанционной работы [3].

Профессиональному выгоранию как синдрому, вырабатывающемуся у человека на фоне длительного влияния хронического стресса, ведущему к постепенному истощению личностных и эмоциональных ресурсов организма человека, посвящены исследования Москалевой Т.В. [4] и др. Они затрагивают «доковидную эпоху». Более современные исследования (Неруш Т.Г. [5] Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова, В.Г. Макеев [6]) актуализируют проблему стремительного выгорания сотрудников в условиях удаленной работы.

Ссылаясь на социальный опрос, проведенный интернет-ресурсом «buffer.com», можно выявить, какие аспекты, касающиеся работы в удаленном формате, вызывают больше всего проблем у людей.

Согласно данным опроса, к недостаткам удаленной работы (рис. 1) люди чаще всего относят сложности с разделением работы и отдыха, одиночество, сложности во взаимодей-

ствии и общении, различные отвлекающие факторы домашней среды, различия во временных зонах с коллегами, сложности с поддержанием мотивации к труду, проблемы с выделением времени на отдых, проблемы с поиском надежного Wi-Fi соединения и прочие трудности.

Внимательно изучив и проанализировав определения профессионального выгорания, приведенные различными авторами (см. таблицу), сформулируем обобщенное определение данного понятия. Профессиональное выгорание — это синдром, который представляет собой истощение эмоциональных и энергетических ресурсов организма и вырабатывающийся на фоне длительного воздействия стресса, связанного с профессиональной деятельностью человека.

Таблица

**Определение профессионального выгорания различных исследователей**

Автор	Определение профессионального выгорания
Москалева Т.В.	... синдром, вырабатывающийся у человека на фоне длительного влияния хронического стресса, ведущий к постепенному истощению личностных и эмоциональных ресурсов организма человека [4]
Павлюк И.В.	... синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов работающего человека [7]
Водопьянова Н.Е.	... совокупность стойких симптомов, проявляющихся в негативных эмоциональных переживаниях и установках относительно своей специальности и субъектов делового общения [8]
Верна В.В.	... синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и накопления негативных эмоций от работы, характеризуется истощением эмоциональных и энергетических ресурсов работника [9]
Александрова Н.А.	... частный случай деформации личности вследствие осуществления профессиональной деятельности. Неблагоприятная реакция на рабочие стрессы, включающая психофизиологические, психические и поведенческие компоненты [10]

Изначально данное понятие было введено американским психиатром Г. Фрейдбергом в 1970-х гг. и трактовалось первое время как эмоциональное сгорание. С самого начала данное понятие было применимо только к специалистам, чей труд подразумевает прямое взаимодействие с другими людьми. Позже синдром стал применим и к другим профессиональным сферам. Первые исследования на тему профессионального выгорания начали появляться в нашей стране в начале 1980-х годов. Изучением выгорания занимался ряд отечественных ученых: Е.В. Юдина, И.П. Ильин, А.А. Руковишников и другие [11].

Важно различать профессиональное выгорание и стресс. Так, стресс приносит вред человеку, скорее, на физическом уровне, а выгорание разрушительно влияет на психологическое здоровье работника. Стресс влияет на способность



**Рис. 1.** Проблемы, связанные с удаленной работой (Buffer [Electronic resource] URL: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019> (дата обращения 21.11.2022)

человека выполнять поставленные задачи. Выражается в потере концентрации на работе, потере эффективности работы, апатии, в снижении мотивации к труду, в повышенной беспокойности и нервности. Стресс характерен тем, что вызывает повышенную активность, чрезмерное проявление эмоций, истощение энергии. Результатом могут быть снижение производительности труда работника, увеличение частоты прогулов, а также профессиональное выгорание [12].

С профессиональным выгоранием следуют снижение способности к труду и мотивации к работе, притупление эмоций, ощущение бесполезности и жалости [13].

Определить профессиональное выгорание можно по характерным данному синдрому симптомам.

- Эмоциональное и психическое истощение — главный признак, проявляющийся в ощущении истощенности, изнеможения, постоянной усталости и напряжения, которые не проходят даже после здорового полноценного сна.
- Личностная отстраненность — отсутствие эмоциональной реакции на происходящие в жизни и на работе события. Складывается ощущение, что человек больше не способен испытывать положительные эмоции, их заменило безразличие и уныние.
- Ощущение утраты эффективности в работе можно характеризовать как резкое понижение самооценки. Возникает ощущение, что с работой справляться больше не получается и никогда не получится. Теряется вера в себя и свои способности [4, 14].

Все представленные симптомы носят вредный характер не только для психического здоровья человека, но и физического. Вместе с эмоциональным истощением приходят и физические симптомы:

- непрекращающееся ощущение усталости и изнеможения на протяжении долгого времени, независимо от продолжительности сна и отдыха;
- ощущение физической усталости, истощенности ресурсов организма;
- общая астения, проявляющаяся в слабости, низкой активности и снижении биохимических параметров крови и гормонов;
- хроническая головная боль, возникающая, словно без причины;
- расстройства пищевого поведения;
- расстройства пищеварительной системы;
- резкое изменение массы тела, как в сторону увеличения массы, так и в сторону резкого похудения;
- нарушение режима сна, хроническая бессонница, ухудшение качества сна;
- потребность во сне на протяжении всего дня, не зависящая от времени отдыха;
- появление одышки и прочих расстройств дыхательной системы;
- снижение чувствительности органов чувств, проявляющееся в ухудшении зрения и слуха, снижении восприятия запахов [15].

Развитие профессионального выгорания, как и стресс — динамический процесс, возникающий поэтапно, в соответствии с механизмом формирования стресса [16]. Эмоциональное выгорание содержит одиннадцать стадий развития, которые можно отследить как в себе, понаблюдав за собой, так и в своих коллегах.

1. Помешанность на идее о превосходстве над своими коллегами, желание показать себя самым лучшим работником.

2. Неспособность сделать перерыв от работы, переключиться на другое отвлеченное занятие.

3. Игнорирование первичных потребностей: нарушение правильного питания, расстройство режима сна, замкнутость в себе, изоляция от общения.

4. Отрицание самого факта наличия проблем, постоянная тревожность и обеспокоенность.

5. Полная одержимость своей работой.

6. Нетерпимость к окружающим людям, возрастающая агрессивность.

7. Повышение уровня замкнутости в себе, сокращение частоты каких-либо контактов с другими людьми, желание сбить накопившийся стресс бутылкой алкоголя и прочими вредными веществами.

8. Сильные изменения в привычном поведении, доставляющие дискомфорт семье и близким людям работника.

9. Работник перестает видеть в себе какую-либо ценность, не считает свои потребности чем-то важным, подобное испытывает и к окружающим людям.

10. Ощущение опустошенности, желание восполнения с помощью алкоголя и прочих вредных веществ.

11. Глубокая депрессия, проявляющаяся в постоянном чувстве потерянности, неуверенности в завтрашнем дне, отсутствии надежд на хорошее будущее [17].

Выделяют несколько групп факторов, от которых зависит вероятность развития у сотрудника синдрома профессионального выгорания: социально-демографические, личностные, организационные и социально-психологические.

К *социально-демографическим факторам* относятся:

- Возраст. Вероятность выгорания может варьировать в зависимости от возраста человека. Так, к наиболее подверженным выгоранию группам относят молодых работников в возрасте от 19 до 25 лет, а также людей в возрасте от 40 до 50 лет. Первые подвержены синдрому в связи с неопытностью, а вторые — с накопленной усталостью.
- Трудовой стаж. В случае с молодыми работниками все зависит от нереализованности их желаний, кажущейся недостижимости поставленных ранее целей. Также это касается людей в возрасте, долгое время занимающих одну и ту же должность и выполняющих одни и те же обязанности [18].
- Пол. Принято считать, что женщины более эмоциональны, чем мужчины, это также связано с нагрузкой домашних дел. В связи с этим необходимо разделение обязанностей на те, что более подходят мужчинам, требующие эмоциональной устойчивости и сдержанности, и те, что в большей степени подойдут женщинам, требующие умения сочувствовать и сопереживать.
- Уровень образования. Как правило, люди с высшим образованием обладают более высокими целями и ожиданиями, порой не соответствующими реальности, а получаемые результаты могут не совпадать с желаемым. Люди со средним специальным образованием обладают большим стремлением к достижению успеха.
- Семейное положение. Как правило, одинокие люди сильнее подвержены выгоранию, чем люди, состоящие в отношениях либо проживающие с близкими. Как правило, семья оказывает сильную эмоциональную поддержку, а одинокие люди эту поддержку не получают.

Также существуют и *личностные факторы*, влияющие на вероятность развития синдрома профессионального выгорания.

- Предрасположенность к выгоранию. Каждый человек в разной степени склонен к профессиональному выгоранию. Это может зависеть от множества факторов, например, если у человека напряженный ритм жизни,

или никому не доверяет, из-за чего не способен разделять обязанности.

- Самооценка. Как правило, чем ниже самооценка индивида, тем выше у него склонность к образованию синдрома профессионального выгорания. Соответственно, чем самооценка выше, тем ниже склонность. Связано это с тем, что неуверенный в себе человек постоянно пребывает в напряжении из-за страха не выполнить возложенные на него задачи.
- Выносливость к труду. Способность поддержания высоких трудовых показателей на протяжении долгого времени.
- Индивидуальные способы сопротивления. Самостоятельно разработанные способы сопротивления выгоранию, умение контролировать свое состояние.

Вероятность развития синдрома профессионального выгорания также может зависеть не от самого человека, а от условий труда, в которых он вынужден работать. В связи с чем выделяют следующие *организационные факторы*.

- Условия труда. Во многом риск развития выгорания связан с продолжительностью рабочего дня: чем выше продолжительность, тем выше риск выгорания. Установлено, что люди, чей рабочий день составляет восемь часов, менее подвержены выгоранию, чем люди с двенадцатичасовым рабочим днем. Также влияет на это и обстановка на рабочем месте: гнетущая атмосфера на рабочем месте обязательно сыграет свою роль в развитии выгорания сотрудника.
- Содержание труда. Психологическое давление, оказываемое выполняемой работой. Например, к данным факторам относят высокую давящую ответственность, эмоциональную насыщенность работы, объем информации, с которой необходимо работать.

Среди *социально-психологических факторов* выделяют следующие.

- Поддержка со стороны. Оказание какой-либо поддержки со стороны начальства, коллег, признание достижений и успехов в проделанной работе сильно повышает желание трудиться дальше и снижает напряженность и, следовательно, риск выгорания.
- Несоответствие вознаграждения проделанной работе. Поощрение за проделанную работу не соответствует затраченным усилиям. Бывают случаи, когда руководство заводит себе фаворитов, чье вознаграждение за труд намного больше, чем других работников, чей вклад столь же велик.
- Ролевой конфликт. К данным факторам относятся враждебный климат в коллективе, частые конфликты в коллективе, отсутствие точности организации труда и т.д. [19].

Для противодействия развитию синдрома профессионального выгорания исследователи рекомендуют сохранять оптимизм во всех направлениях жизни, необходимо научиться сохранять положительный настрой. Для этого необходимо смотреть на достигнутый результат, заострять свое внимание на том, какие положительные для себя стороны можно извлечь из той или иной ситуации. Также рекомендовано ставить перед собой реалистичные и достижимые цели, поддерживать полноценное общение с другими людьми, поддерживать физическую форму и соблюдать правильный отдых [20].

В процессе исследования нами была проведена операционализация профессионального выгорания. В операционализации мы попытались рассмотреть структурные компоненты профессионального выгорания, исходя из симптомов, стадии развития и факторов, от которых зависит вероятность развития выгорания (рис. 2).

Множество факторов ежедневно влияет на работающих дистанционно людей. Например, ненормированный рабочий график, когда контролировать себя становится все сложнее, из-за чего многие могут неэффективно расходовать свое рабочее время и терять желание трудиться, а некоторые могут наоборот, перерабатывать. Одиночество способно очень пагубно влиять на психологическое состояние человека. Для поддержания настроения и желания не то что работать, а вообще жить, нам как существам социальным необходимо поддерживать общение, пускай, для каждого в большей или меньшей степени. Одиночество и тоска по общению не принесут пользу организму человека, у которого есть сроки сдачи работы, но нет графика труда и отдыха. Усердные работники могут и вовсе заработать, забыв про общение, что в дальнейшем сыграет свою роль в профессиональном выгорании. Проблемы с интернетом также могут внести лепту в постепенное развитие выгорания.

При работе в неприятных, дискомфортных условиях мотивация и общее стремление человека к труду постепенно падают, человек все сильнее становится подвержен риску профессионального выгорания.

Заметить развитие профессионального выгорания крайне сложно в условиях удаленной работы. Невозможно подметить изменение в поведении того или иного сотрудника, когда не видишь порой даже на видеоконференциях, что уж говорить про остальное рабочее время, когда контакт друг с другом вовсе не поддерживается. Помощью в данном случае мог бы послужить текстовый чат рабочего коллектива, но за написанными словами в корпоративной беседе невероятно сложно отследить эмоции, из-за чего речь не идет о поведении и состоянии человека [17].

Как и любой другой недуг, профессиональное выгорание намного проще предотвратить, чем лечить. Для эмоционального благополучия и предотвращения эмоционального выгорания в условиях удаленной работы персоналу необходимо тщательно следить за собой.

1. Стараться грамотно распределять нагрузку, брать на выполнение те задачи, в успешном выполнении которых работник достаточно уверен.

2. При появлении возможности не удерживать себя от возможности переключиться на иной род деятельности, чтобы разбавить рутинное задание разнообразием.

3. Научиться находить время на семью и на отдых, чего довольно сложно добиться в условиях, когда рабочий день не нормирован, а за распределением работы и отдыха со стороны никто не следит [4].

Действия со стороны работодателя также важны для предотвращения развития синдрома профессионального выгорания. Для улучшения ситуации в условиях удаленной работы можно применить следующие меры:

1. Внедрить систему контроля соблюдения работниками графика рабочего времени, возможно, уведомлять заработавших сотрудников о перерыве или окончании рабочего дня.

2. Разработать гибкий график рабочего времени, ведь сегодня труд многих основан на самодисциплине и самостоятельном планировании своего рабочего времени.

3. Ввести поддержку сотрудников со стороны управления в рамках достижения личных целей, организовать систему обучения рабочих самоконтролю и самодисциплине [17].

Для получения информации о том, что подчиненный подвержен выгоранию, можно воспользоваться специальными методиками.

*Тестирование.* Данный метод позволяет определить уровень общей удовлетворенности выполняемой работой, а также выявить мешающие факторы. Стоит учитывать,

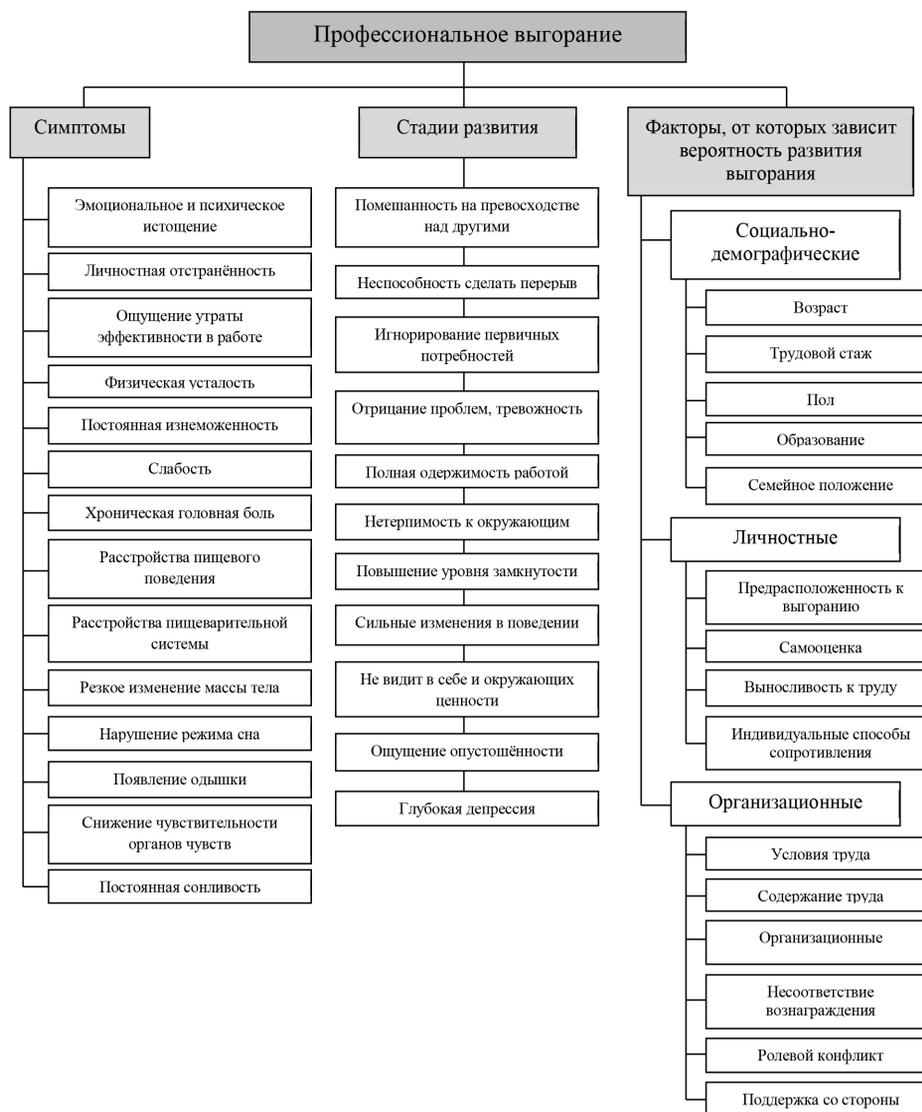


Рис. 2. Операционализация профессионального выгорания (разработано авторами)

что в свободном доступе имеется большое множество уже готовых опросов, открытых для использования, но лучше сформировать уникальный тест, соответствующий реалиям конкретной организации. Для разработки теста рекомендуется обратиться в компанию, специализирующуюся на создании опросов.

**Корпоративный опрос.** Метод представляет собой сбор мнений и предложений каждого сотрудника организации. При проведении опросов самой главной сложностью, с которой может столкнуться отдел кадров, это нежелание давать честные искренние ответы, кажущиеся удобными для руководителей. Связано подобное явление не столько со злым умыслом, сколько со страхом того, что руководству не понравятся те или иные ответы. Главным отличием от метода тестирования является необходимость в тщательном анализе каждого ответа.

**Личная беседа.** Как следует из названия, личная беседа заключается в разговоре со своим подчиненным, во время которого можно узнать, что является причиной изменения поведения работника, что его беспокоит и не устраивает. Главная проблема данного метода заключается в том, что сотрудник может быть не готов раскрыть всю правду в разговоре со своим начальником. По мере привыкания подобные сложности сойдут к минимуму [21].

Противодействие профессиональному выгоранию предусматривает работу как со стороны работодателя, так и со стороны самого работника, заметившего у себя признаки данного синдрома.

Со своей стороны работник может принять несколько мер.

- Уделять больше времени на заботу о себе. Крайне необходимо следить за своим психическим состоянием и здоровьем. Для снижения негативного влияния выгорания работник может выделить себе больше времени для сна, выполнять легкие физические нагрузки и снизить количество интеллектуальных нагрузок.
- Установить четкие границы между отдыхом и работой, личными и навязанными целями и ценностями, между тем, что работнику по плечу, а что — нет.
- Тщательно обдумать, что является причинами его расстройства, и исходя из этого, принимать решение о дальнейших действиях, в крайнем случае, о смене работы [22].
- Соблюдать правильный рацион питания. Качество рациона питания зависит от качества принимаемой пищи, своевременности и необходимости приема пищи. Правильное питание напрямую влияет на энергетический обмен в организме, так как еда — источник

энергии. Необходимо поддерживать пищевое разнообразие, а также соблюдать достаточный прием и баланс белков, углеводов, витаминов и микроэлементов [23].

Со стороны работодателя все несколько сложнее. Для работы с выгоранием работников работодатели вводят well-being программы, нацеленные на улучшение благополучия сотрудников, а также для профилактики эмоционального выгорания вообще. Состав программ определяется по результатам проведения тестов и социальных опросов персонала.

В программы well-being входит пять основных направлений.

1. Здоровье — забота о здоровье подчиненных, в которую входят добровольное медицинское страхование, занятия в тренажерных залах, курсы по развитию личной осознанности и счастливому образу жизни, и, что самое главное, психологическая помощь эксперта.

2. Профессия — целью является достижение комфортных условий труда при удаленной работе. Все это достигается созданием гибкого рабочего графика, проведением тренингов по повышению квалификации, постепенным уходом от авторитарного стиля управления, поощрением и вознаграждением инициативных работников.

3. Финансы — различные поощрения в виде оплаты питания и скидок.

4. Юридическая поддержка — оказание юридической помощи специалиста по разным вопросам.

5. Социальные связи — проведение мероприятий, нацеленных на формирование общения в коллективе, к ним можно отнести тренинги по развитию социальных навыков, коллективные и командные игры [21].

Среди перспективных направлений дальнейшего исследования данной темы, на наш взгляд, можно обозначить следующие.

1. В настоящее время актуализируется потребность изучения эмоционального выгорания HR-специалистов. Заслуживает внимания исследование Т.В. Суваловой и О.С. Сувалова, в котором представлены все источники стресса HRD в настоящее время. Авторы на основе анализа данных делают вывод, что почти 60% специалистов по персоналу считают эмоциональное истощение своей главной проблемой. В исследовании представлен достаточно интересный опыт зарубежных коллег, которые устанавливают запрет на законодательном уровне на звонки и электронные письма в нерабочее время для профилактики выгорания (Франция), а в Британии приняли элегантный закон «Процветание на работе», который направлен на профилактику выгорания, стресса и сохранение психического здоровья [24].

2. Проектное управление в организациях, так широко применяемое в настоящее время, на наш взгляд, нуждается во внимании с точки зрения профилактики выгорания в проектных командах (особенно в условиях удаленной работы и гибридного офиса) для эффективной их деятельности [25].

**Выводы.** Поскольку в процессе нашего исследования особое внимание было направлено на изучение выгорания персонала в условиях удаленной работы и гибридного офиса, представленные результаты исследования и операционализация профессионального выгорания персонала позволят использовать данные при разработке программного приложения для предупреждения профессионального выгорания и контроля факторов выгорания. Разработанное программное приложение, его возможности будут представлены в последующих публикациях.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Васильева Е.В.* «Теле-всего» и гибридная офисная модель — новые мировые тренды после пандемии COVID-19 // Управление. — 2021. — Т. 9. — № 3. — С. 125–136. — DOI 10.26425/2309-3633-2021-9-3-125-136.
2. *Прохорова Т.В.* Разработка бизнес-моделей организации дистанционной работы // Бизнес. Образование. Экономика: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Минск, 01–02 апреля 2021 года / Редколлегия: В.В. Манкевич [и др.]. — Минск: Государственное учреждение образования «Институт бизнеса Белорусского государственного университета», 2021. — С. 100–103.
3. *Баргоякова И.И.* Дистанционная работа в России в период пандемии COVID-19 / И.И. Баргоякова, А.А. Гончарова, Т.Р. Новикова // Актуальные вопросы современной экономики. — 2021. — № 10. — С. 273–290. — DOI 10.34755/IROK.2021.60.54.002.
4. *Москалева Т.В.* Синдром эмоционального выгорания // Вестник Московского информационно-технологического университета — Московского архитектурно-строительного института. — 2018. — №4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya-2> (дата обращения: 25.11.2022)
5. *Неруш Т.Г.* Проблема профессионального выгорания в контексте цифровизации и цифровой трансформации, пандемии и удаленной работы / Т.Г. Неруш, А.А. Неруш // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. — 2020. — Т. 9. — № 5–1. — С. 89–97. — DOI 10.34670/AR.2020.60.19.012.
6. *Федорова Н.В.* Особенности работы менеджеров в условиях перевода сотрудников на удаленную форму работы / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова, В.Г. Макеева // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. — 2020. — № 1/2. — С. 32–43.
7. *Павлюк И.В.* Феномен профессионального выгорания в управлении персоналом // Современные технологии управления персоналом: Сборник трудов V Международной научно-практической конференции, Симферополь, 27–28 сентября 2018 года / Под научной редакцией О.С. Резниковой. — Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. — С. 436–439. — EDN YLHNEL
8. *Водопьянова Н. Е.* Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 299 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08627-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 295 — URL: <https://urait.ru/bcode/492461/p.295> (дата обращения: 30.10.2022)
9. *Верна В.В.* Механизм профилактики профессионального выгорания персонала в организации / В.В. Верна, А.А. Иззетдинова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. — 2021. — № 1 (71). — С. 66–70. — DOI 10.34771/UZCEPU.2021.71.1.013. — EDN YBNKPW
10. *Александрова Н.А.* Разработка программы профилактики профессионального выгорания персонала / Н.А. Александрова, А.А. Плеханова // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт: Сборник трудов Тридцать третьей международной научно-практической конференции, Белгород, 23 ноября 2020 года. — Белгород: ООО ГиК, 2020. — С. 215–221. — EDN VRXBOX
11. *Михайлова Т.А.* Факторы развития у специалистов по социальной работе синдрома профессионального выгора-

- ния // Социальные отношения. — 2020. — № 3(34). — С. 58–67. — EDN UMKSEN.
12. Макурина А.П., Шпорт С.В., Московская М.С. Клинико-социальные последствия профессионального стресса // Российский психиатрический журнал. — 2019. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kliniko-sotsialnye-posledstviya-professionalnogo-stressa> (дата обращения: 01.06.2022).
  13. Соломанидина Т.О. Кадровая безопасность компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 559 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/23580. — ISBN 978-5-16-012411-7. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1782789> (дата обращения: 12.05.2022)
  14. Andreeva E.Yu. The concept of emotional burnout at work in the conditions of the COVID-19 pandemic / E.Yu. Andreeva, M.O. Kleshnina // Психология и психотехника. — 2021. — No 4. — P. 90–98. — DOI 10.7256/2454-0722.2021.4.36955. — EDN PZRKTD.
  15. Нетребко Е.Э. Профессиональное выгорание // Глобус: психология и педагогика. — 2019. — № 2 (30). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-vygoranie> (дата обращения: 15.05.2022).
  16. Шаикова А.В. Уровни и причины профессионального выгорания специалистов по социальной работе // XI Машеровские чтения: материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Витебск, 18 октября 2017 года / Витебский государственный университет имени П.М.Машерова; И.М. Прищепа (гл. ред.). — Витебск: Витебский государственный университет им. П.М. Машерова, 2017. — С. 321–323. — EDN YPMGTG.
  17. Плутова Д. Эмоциональное выгорание: что это такое и как с ним справиться // РБК Тренды [Электронный ресурс]. 2021. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/5f579bf89a7947f37c2be752#p5> (дата обращения: 25.11.2021)
  18. Шарай Т.П. Особенности эмоционального выгорания педагогов ДОУ в зависимости от стажа работы // Развитие профессиональных компетенций учителя: основные проблемы и ценности: Сборник научных трудов V международного форума по педагогическому образованию, Казань, 29–31 мая 2019 года. — Казань: Отечество, 2019. — С. 326–332. — EDN MSKONJ.
  19. Колузаева Т.В. Эмоциональное выгорание: причины, последствия, способы профилактики // Вестник ХГУ им. Н.Ф. Катанова. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnoe-vygoranie-prichiny-posledstviya-sposoby-profilaktiki> (дата обращения: 15.05.2022).
  20. Антошкина Е.А. Эмоциональное выгорание сотрудников: симптомы «отравления» работой / Е.А. Антошкина, В.В. Осипова // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. — 2020. — № 15. — С. 42–44. — EDN AWGPIF.
  21. Воскресенская Е. Как защитить сотрудников от выгорания // Блог Хантфлоу [Электронный ресурс]. URL: <https://huntflow.ru/blog/burn-out/> (дата обращения: 25.11.2022)
  22. Макарушкина М. Эмоциональное выгорание: факты, мифы и цифры // Экопсы [Электронный ресурс]. 2020. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/emotsionalnoe-vygoranie-fakty-mify-i-tsfy/> (дата обращения: 25.11.2022)
  23. Сухоруков А.И. Индивидуальная и командная устойчивость в управлении проектами: оценка стресса, предотвращение выгорания и обеспечение психологической безопасности / А.И. Сухоруков, С.Ю. Плотников // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: материалы XII Международной научно-практической конференции, посвященной 115-летию РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, 08 апреля 2022 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. — Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. — С. 181–186. — EDN BJFAZU.
  24. Сувалова Т.В. Эмоциональное выгорание HR-специалистов / Т.В. Сувалова, О.С. Сувалов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 2. — С. 25–29. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-2-25-29. — EDN ZXBFQZ.
  25. Григорьян И.В. Гибридная и удаленная работа: как сохранить эффективность проектных команд // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 5. — С. 61–65. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-5-61-65. — EDN SNMVTU.

## REFERENCES

1. Vasilyeva, E.V. «Tele-total» and a hybrid office model — new world trends after the COVID-19 pandemic / E.V. Vasilyeva // Management. — 2021. — Т. 9. — No. 3. — P. 125–136. — DOI 10.26425/2309-3633-2021-9-3-125-136.
2. Prokhorova, T.V. Development of business models for organizing remote work / T.V. Prokhorova // Business. Education. Economics: Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference, Minsk, April 01–02, 2021 / Editorial Board: V.V. Mankiewicz [i dr.]. — Minsk: State Educational Institution «Institute of Business of the Belarusian State University», 2021. — P. 100–103.
3. Bargoyakova, I.I. Remote work in Russia during the COVID-19 pandemic / I.I. Bargoyakova, A.A. Goncharova, T.R. Novikova // Actual issues of modern economics. — 2021. — No. 10. — P. 273–290. — DOI 10.34755/IROK.2021.60.54.002.
4. Moskaleva T.V. Emotional burnout syndrome // Bulletin of the Moscow Information Technology University — Moscow Institute of Architecture and Civil Engineering. 2018. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sindrom-emotsionalnogo-vygoraniya-2> (Date of access: 11/25/2021)
5. Nerush, T.G. The problem of professional burnout in the context of digitalization and digital transformation, pandemic and remote work / T.G. Nerush, A.A. Nerush // Psychology. Historical and critical reviews and modern research. — 2020. — Т. 9. — No. 5-1. — S. 89–97. — DOI 10.34670/AR.2020.60.19.012.
6. Fedorova, N.V., Minchenkova, O.Yu., Makeeva, V.G. Features of the work of managers in the conditions of transferring employees to a remote form of work // Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and law of the Russian State University for the Humanities. — 2020. — No. 1/2. — S. 32–43.
7. Pavlyuk, I.V. The phenomenon of professional burnout in personnel management / I.V. Pavlyuk // Modern technologies of personnel management: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Simferopol, September 27–28, 2018 / Edited by O. FROM. Reznikova. — Simferopol: Limited Liability Company «Publishing house Typography «Arial», 2018. — P. 436–439. — EDN YLHNEL
8. Vodopyanova, N.E. Burnout syndrome. Diagnosis and prevention: a practical guide / N.E. Vodopyanova, E.S. Starchenkova. — 3rd ed., Rev. and additional — Moscow: Yurayt Publishing House, 2022. — 299 p. — (Professional practice). — ISBN 978-5-534-08627-0. — Text: electronic // Educational platform Urait [website]. With. 295 — URL: <https://urait.ru/bcode/492461/p.295> (date of access: 05/30/2022)
9. Verna, V.V. The mechanism for preventing professional burnout of personnel in an organization / V.V. Verna, A.A. Izzetdi-

- nova // Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicalheskogo universiteta. — 2021. — No. 1 (71). — S. 66–70. — DOI 10.34771/UZCEPU.2021.71.1.013. — EDN YBNKPW
10. Aleksandrova, N.A. Development of a program for the prevention of professional burnout of personnel / N.A. Aleksandrova, A.A. Plekhanova // Science and education: domestic and foreign experience: Proceedings of the Thirty-third International Scientific and Practical Conference, Belgorod, 23 November 2020. — Belgorod: GiK LLC, 2020. — P. 215–221. — EDN VRXBOX
  11. Mikhailova, T.A. Factors of development of professional burnout syndrome in social work specialists / T.A. Mikhailova // Social relations. — 2020. — No. 3(34). — S. 58–67. — EDN UMKCEH.
  12. Makurina Anna Pavlovna, Shport Svetlana Vyacheslavovna, Moskovskaya Maria Stanislavovna Clinical and social consequences of occupational stress // Russian Psychiatric Journal. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kliniko-sotsialnye-posledstviya-professionalnogo-stressa> (date of access: 06/01/2022).
  13. Solomanidina, T.O. Personnel security of the company: study guide / T.O. Solomanidina, V.G. Solomanidin. — 2nd ed., revised. and additional — Moscow: INFRA-M, 2021. — 559 p. + Add. materials [Electronic resource]. — (Higher education: Bachelor's degree). — DOI 10.12737/23580. — ISBN 978-5-16-012411-7. — Text: electronic. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1782789> (date of access: 05/12/2022)
  14. Andreeva, E.Yu. The concept of emotional burnout at work in the conditions of the COVID-19 pandemic / E.Yu. Andreeva, M.O. Kleshnina // Psychology and psychotechnics. — 2021. — No 4. — P. 90–98. — DOI 10.7256/2454-0722.2021.4.36955. — EDN PZRKTD.
  15. Netrebko E.E. Professional burnout // Globus: psychology and pedagogy. 2019. No. 2 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-vygoranie> (date of access: 05/15/2022).
  16. Shashkova, A.V. Levels and causes of professional burnout of social work specialists / A.V. Shashkova // XI Masherov readings: materials of the international scientific and practical conference of students, graduate students and young scientists, Vitebsk, October 18, 2017 / Vitebsk State University named after P.M.Masherov; THEM. Prishchepa (editor-in-chief). — Vitebsk: Vitebsk State University and m.p.m. Masherova, 2017. — S. 321–323. — EDN YPMGTG.
  17. Plutova D. Emotional burnout: what it is and how to deal with it // RBC Trends [Electronic resource]. 2021. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/5f579bf89a7947f37c2be752#p5> (date of access: 11/25/2021)
  18. Sharay, T.P. Peculiarities of emotional burnout of teachers of preschool educational institutions depending on the length of service / T.P. Sharay // Development of professional competencies of a teacher: main problems and values: Collection of scientific papers of the V International Forum on Pedagogical Education, Kazan, 29 – May 31, 2019. — Kazan: Fatherland, 2019. — S. 326–332. — EDN MSKOHJ.
  19. Koluzaeva T.V. Emotional burnout: causes, consequences, methods of prevention // Bulletin of KhGU im. N.F. Katanov. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnoe-vygoranie-prichiny-posledstviya-sposoby-profilaktiki> (date of access: 05/15/2022).
  20. Antoshkina, E.A. Emotional burnout of employees: symptoms of «poisoning» by work / E.A. Antoshkina, V.V. Osipova // Bulletin of the educational consortium Central Russian University. Series: Humanities. — 2020. — No. 15. — P. 42–44. — EDN AWGPIF.
  21. Voskresenskaya E. How to protect employees from burnout // Huntflow Blog [Electronic resource]. URL: <https://huntflow.ru/blog/burn-out/> (accessed 11/25/2021)
  22. Makarushkina M. Emotional burnout: facts, myths and figures // Ecopsy [Electronic resource]. 2020. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/emotsionalnoe-vygoranie-fakty-mify-i-tsifry/> (date of access: 11/25/2021)
  23. Sukhorukov, A.I. Individual and team sustainability in project management: stress assessment, burnout prevention and psychological security / A.I. Sukhorukov, S.Yu. Plotnikov // Modern problems of project management in the investment and construction sector and environmental management: materials of the XII International Scientific and Practical Conference dedicated to the 115th anniversary of the Russian University of Economics. G.V. Plekhanov, Moscow, April 08, 2022 / Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation; Plekhanov Russian University of Economics. — Moscow: Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov, 2022. — S. 181–186. — EDN BJFAZU.
  24. Suvalova, T.V. Emotsional'noe vygoranie HR-spetsialistov / T.V. Suvalova, O.S. Suvalov // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — T. 11, № 2. — S. 25–29. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-2-25-29. — EDN ZXBFQZ.
  25. Grigor'yan, I.V. Gibridnaya i udalennaya rabota: kak sokhranit' effektivnost' proektnykh komand / I.V. Grigor'yan // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — T. 11, № 5. — S. 61–65. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-5-61-65. — EDN SNMVTU.