

# СТРАТЕГИИ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВЫГОРАНИЕМ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ И ПЕРСОНАЛОМ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

## STRATEGIES FOR PREVENTING AND MANAGING BURNOUT IN PROJECT AND PERSONNEL MANAGEMENT: A COMPREHENSIVE APPROACH

ПОЛУЧЕНО 11.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024 УДК 005.32:159.944.4 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-4-38-42



БИРУЛЯ М.Д.

*Epam Systems Inc., г. Краков, Республика Польша*

BIRULIA M.D.

*Epam Systems Inc., Krakow, Republic of Poland*

### Аннотация

Рассматриваются стратегии предотвращения выгорания в управлении проектами и персоналом через прозрачную коммуникацию, у становление четких ожиданий, поддержку баланса между работой и личной жизнью, профессиональную поддержку и создание благоприятного командного духа в коллективе. Она призывает к открытой коммуникации, ясным ролям и обязанностям, поддерживающей среде и организации отдыха, совместной работы и командных мероприятий. Предоставление времени для отдыха, поощрение совместной работы и поддержка командных мероприятий также являются ключевыми аспектами предотвращения выгорания. Представлены практические и комплексные рекомендации для руководителей проектов и организаций. Применение комплексного подхода к управлению выгоранием помогает создать здоровую и продуктивную рабочую среду, способствует улучшению результатов проектов и повышению удовлетворенности членов команды.

**Ключевые слова:** управление проектом, управление персоналом, стратегии предотвращения выгорания, мотивация сотрудников, эффективность производственных процессов.

### Abstract

This article explores strategies for preventing and managing burnout in the field of project management. It discusses a multi-faceted approach to combating burnout, including transparent communication, setting clear expectations, supporting a healthy work-life balance, providing professional support, and fostering team spirit. Project managers are encouraged to prioritize open communication, establish clear roles and responsibilities, and create a supportive environment where team members can freely discuss their issues and seek collective solutions. Providing time for rest, encouraging teamwork, and supporting team events are also key aspects of burnout prevention. Applying a comprehensive approach to managing burnout helps create a healthy and productive work environment, improves project outcomes, and increases team satisfaction.

**Keywords:** project management, personnel management, burnout prevention strategies, employee motivation, efficiency of production processes.

## ВВЕДЕНИЕ

Выгорание — это состояние, характеризующееся глубоким эмоциональным, физическим и умственным утомлением, обусловленным продолжительным воздействием чрезмерного стресса. Это состояние проявляется, когда человек чувствует себя перегруженным, эмоционально истощенным и неспособным справляться с постоянными требованиями. По мере увеличения стресса человек начинает терять интерес и мотивацию, которые изначально подталкивали его к определенной роли. Пагубные последствия выгорания приводят к уменьшению продуктивности и истощению энергии, способствуя появлению чувства беспомощности, отчаяния, цинизма и негодования. В итоге люди могут достигнуть точки, когда они ощущают свою неспособность вносить дальний вклад. Негативные последствия выгорания проникают в различные сферы жизни, влияя на домашнюю, рабочую и социальную сферы. Более того, выгорание может вызывать долговременные физиологические изменения, делая людей более уязвимыми к заболеваниям. Понимание многофакторного влияния выгорания подчеркивает необходимость его изучения и понимания способов воспрепятствовать достижению данного состояния при интенсив-

ной работе с персоналом и на проекте — о чем и будет рассказано в данной статье.

## ПОНИМАНИЕ ВЫГОРАНИЯ

В роли менеджера проекта ежедневное взаимодействие с людьми является неотъемлемой частью наших обязанностей. Основное внимание в наших обязанностях уделяется эффективной и эмпатичной коммуникации. Обычно наше участие сосредоточено на обсуждении вызовов, связанных с проектом, или вопросов, требующих разрешения и касающихся членов команды [1]. Наше участие в разговорах не требуется, когда все идет гладко; скорее, наша основная миссия заключается в обеспечении достижения целей проектов в известных ограничениях. Решение сложных вопросов может вызывать стресс, а повторяющийся характер этих обсуждений подвергает нас риску выгорания. Обязанности, включенные в нашу роль, включают внимательное прослушивание проблем каждый день, разрешение конфликтов, понимание забот членов команды и ведение переговоров по конкретным рабочим темам. Второй фактор касается, скорее, мотивов, а не энергии. Сотрудники XXI в. относятся к миссиям, видениям и ценностям организаций с недоверием [2]. Сотруд-

ники могут иметь личные ценности, отличные от ценностей организаций. Например, розничный продавец может быть более заинтересован в качестве обслуживания клиентов, чем в достижении целей продаж. Другой продавец может ценить максимизацию личных комиссионных от продаж более, чем развитие долгосрочных отношений с клиентами. В некоторых случаях более четко сформулированные корпоративные ценности могут создать более плодородную почву для конфликтов ценностей [3]. Наложение жестких сроков может привести к увеличению рабочих часов, что в итоге оказывается неэффективным средством достижения наших целей и отрицательно сказывается на как на психическом, так и на физическом здоровье. Эти факторы вместе способствуют состоянию выгорания, характеризующемуся уменьшением производительности, мотивации, энергии и концентрации [4]. Признание этих распространенных катализаторов выгорания подчеркивает важность превентивных мер для сохранения нашего общего благополучия и профессиональной эффективности.

## ВЛИЯНИЕ ВЫГОРАНИЯ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Состояние выгорания значительно снижает как производительность, так и готовность к активному участию, тем самым подвергая успешное выполнение проектов риску [5]. Проектному менеджеру, испытывающему выгорание, часто упускаются важные аспекты бесед, он воздерживается от инициирования дополнительных коммуникаций, необходимых для завершения задач, и проявляет снижение инициативы [6]. Этот латентический подход пронизывает все аспекты управления проектом, оказывая влияние на эффективность встреч и, следовательно, на мораль, мотивацию и результаты команды, связанной с проектным менеджером. В результате возникает повышенный риск задержек в проекте и снижения качества. Пагубные последствия распространяются на заинтересованные стороны проекта, что может привести к недовольству как внутренних, так и внешних участников. Учитывая последствия, становится необходимым для проектных менеджеров немедленно реагировать на выгорание, обеспечивая не только свое собственное благополучие, но и успех и репутацию проектов, находящихся под их контролем.

## РАСПОЗНАВАНИЕ ВЫГОРАНИЯ В СЕБЕ

Выгорание — это состояние, которого проектные менеджеры стремятся избегать лично и отговаривают свои команды. Адресация этого состояния является особенно сложной, поскольку требует осознания его существования. Это становится крайне важным, когда речь идет о психическом здоровье, поскольку необработанные психические проблемы могут привести к избыточному выделению кортизола, негативно влияющего на наше общее здоровье. Люди, постоянно подвергающиеся стрессу, редко уходящие в отпуск и работающие сверхурочно, подвержены проблемам со здоровьем, независимо от возраста. Чтобы проактивно предотвратить такие проблемы, необходимо признать значимость как производительности, так и здоровья, что требует приоритизации этих аспектов. Как только они установлены как приоритеты, бдительность к распознаванию симптомов выгорания становится критически важной, отмечая первый шаг к предотвращению его последствий или облегчению восстановления. Индикаторы выгорания следующие:

1. Частая раздражительность,
2. Чувство перегрузки даже от малейших запросов,
3. Ухудшение обычной рутиной самохода,

4. Прокрастинация в выполнении рабочих задач,
5. Постоянные забывчивость,
6. Мечтание о альтернативной занятости,
7. Постоянное сверхурочное время,
8. Управление нереалистичной нагрузкой,
9. Неприязнь к проектам, в которых вы участвуете,
10. Столкновение с множеством стрессовых ситуаций за короткий промежуток времени.

Если хотя бы один из этих признаков явно выражен, рекомендуется оценить изменения в производительности, подходе к работе и мотивации. Идентификация таких изменений становится ключевой, сигнализируя о необходимости обратить внимание на потенциальное начало выгорания.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЫГОРАНИЯ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ

Проектным менеджерам поручено не только успешно осуществлять проекты, но и заботиться о благополучии своих проектных команд. Эти команды состоят из множества людей, и на них лежит ответственность удостовериться в их удовлетворенности рабочей средой и общей работой. Обеспечение того, чтобы участники команды были довольны и способны достигать ожидаемых результатов, является неотъемлемой частью наших обязанностей. Как уже подчеркивалось ранее, первый шаг в преодолении выгорания — это развитие осознанности. В то время как может быть относительно легко распознать его в себе, определение, испытывает ли сотрудник выгорание, требует тонкого понимания. Следующие дополнительные признаки могут помочь проектным менеджерам выявить потенциальное истощение среди участников команды.

1. Эмоциональное, умственное и физическое истощение.
2. Отсутствие вовлеченности.
3. Увеличение количества пропусков на работе.
4. Изоляция.
5. Повышенная чувствительность к обратной связи.
6. Проявление физических симптомов.
7. Снижение продуктивности.

Наблюдение за несколькими из этих признаков у одного человека на постоянной основе требует активного подхода. Рекомендуется проведение индивидуальных разговоров для обсуждения ситуации. В ходе этих бесед интересуйтесь продолжительностью их переживаний, испытывали ли они подобные ситуации ранее, какие меры, если таковые имели место, оказались полезными. Этот эмпатичный диалог способствует созданию поддерживающей среды и позволяет проектным менеджерам решать возможные проблемы с выгоранием в своих командах.

## СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ВЫГОРАНИЯ

Как только мы обнаруживаем признаки выгорания, будь в самих себе или у членов нашей команды, становится необходимым применять стратегии для преодоления этого подавляющего состояния, которое негативно сказывается на производительности и мотивации. Следующие советы предлагают практическое руководство по борьбе с синдромом выгорания.

**1. Приоритизация нагрузки.** Понимайте, что чрезмерный стресс, приводящий к выгоранию, часто проистекает из жестких сроков. Признайте наличие сложных сроков и воздерживайтесь от убеждения в том, что переработка — единственное решение. Установите реалистичные ожидания для заинтересованных сторон, передавая ограничения рабочего времени и ресурсов. Ключевое значение имеет избега-

ние нереалистичных планов и целей путем эффективного общения о достижимых сроках.

**2. Делегирование задач.** Освоение искусства делегирования ценно при управлении огромной рабочей нагрузкой. Приоритизируйте цели, разбивайте их на управляемые этапы и оценивайте, какие задачи можно передать другим членам команды. Сопротивляйтесь соблазну делать все самостоятельно; эффективные менеджеры сосредоточиваются на контроле за окончательными результатами, одновременно оказывая поддержку членам команды.

**3. Делайте паузы.** Понимайте важность пауз для поддержания долгосрочной концентрации и разбиения задач на более мелкие, достижимые компоненты. Различные методики повышения производительности, такие как метод «помидора», включают отрезки работы по времени с последующими короткими перерывами. Этот структурированный подход улучшает концентрацию, снижает отвлекающие факторы и способствует более здоровой рабочей рутине.

**4. Прогулочные встречи.** Примите концепцию прогулочных встреч, особенно в сценариях удаленной работы, распределенных в IT-индустрии. Для обсуждений, не требующих совместного использования экрана, воспользуйтесь возможностью устроить прогулочную встречу. Этот измененный формат не только способствует производительности, но и способствует физическому благополучию, включая движение во время рабочих обсуждений.

**5. День без встреч.** Признайте стресс, присущий непрерывной коммуникации, особенно при работе со сложными вопросами и людьми в течение длительного времени. Внедрите практику дня без встреч, так как исследования показывают его положительное влияние на общее благополучие. Выделение дня без встреч позволяет фокусироваться на работе без прерываний, способствует ощущению достижения целей и снижает стресс. Внедрение этого подхода в команды доказало свою эффективность в продвижении счастья и производительности. Рассмотрите возможность назначения определенного дня, например, «День без встреч пятница», как последовательную и эффективную стратегию.

**6. Переход к гибким методологиям.** Существует значительное количество исследований о гибких методиках управления проектами, подчеркивающих множество положительных эффектов, таких как более высокая удовлетворенность клиентов [7], но мало исследований о его влиянии на психологическое благополучие сотрудников проекта. Традиционная проектная работа уже известна своим негативным влиянием на психологическое благополучие из-за, например, более высокого уровня стресса, связанного с работой в проектах. Рабочий стресс может быть вызван строгими сроками, бесконечными списками требований, неплановыми дополнительными задачами или ограниченными ресурсами. Поэтому переход к гибким рамкам, таким как Scrum или Kanban, может помочь команде снизить непредсказуемость и принять изменения, а не устанавливать строгие сроки, что в итоге может помочь снизить стресс и вероятность выгорания. [8]

Внедрение этих проактивных мер в практику управления проектами может значительно смягчить последствия выгорания, способствуя созданию более здоровой и продуктивной рабочей среды.

## СОЗДАНИЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ КУЛЬТУРЫ

Создание поддерживающей культуры команды играет ключевую роль в смягчении и решении проблемы выгорания в области управления проектами. Через открытую коммуникацию, четкие ожидания и признание индивидуальных вкладов руководители проектов могут создать среду, где члены

команды чувствуют себя ценными, понятыми и полноправными. Способствуя совместному поиску решений проблем и предоставая возможность для профессиональной поддержки, такой как менторство и доступ к внешним услугам, руководители команд могут снизить уровень стресса и предложить конструктивные способы управления выгоранием. Более того, инициативы, такие как поощрение перерывов, внедрение дней без встреч и приоритизация баланса работы и личной жизни, демонстрируют стремление к гармоничному благополучию, снижая риск выгорания и способствуя устойчивости среди членов команды. Поддерживающая культура команды не только повышает производительность и эффективность, но и развивает чувство товарищества и взаимной поддержки, что является важным для эффективного преодоления вызовов, связанных с управлением проектами.

**Прозрачная коммуникация.** В развитии сплоченной командной культуры прозрачная коммуникация играет ключевую роль. Поощрение открытого диалога позволяет членам команды высказывать свои заботы о нагрузке и балансе работы и личной жизни. Эта прозрачность способствует совместному поиску решения проблем, позволяя команде совместно находить эффективные решения и уменьшать необходимость в долгих рабочих часах. Кроме того, это предоставляет возможность членам команды обращаться за помощью при необходимости, способствуя созданию поддерживающей среды, где каждый сотрудничает для управления стрессом.

**Четкие ожидания.** Высокопроизводительные команды процветают благодаря ясности в отношении индивидуальных ожиданий. Каждый член команды должен иметь четкое понимание стандартов производительности, которые ему предстоит достичь, таких как достижение конкретных показателей в определенные сроки. Поощряется гибкость в подходе к задачам, при условии, что ожидаемые результаты соответствуют установленным критериям. Эта ясность смягчает стресс, устранив необходимость в переработке и неопределенность в том, соответствует ли работа желаемым стандартам. Понимание целей и ключевых результатов (OKR) критично для эффективного управления благополучием команды [6].

**Признание.** Признание и высокая оценка индивидуальных усилий являются мощным мотиватором в любой профессиональной среде [12]. Устное признание, значки или награды вроде «героя месяца» способствуют созданию игровой рабочей среды [10]. Выражение признательности во время специальных встреч укрепляет позитивную командную динамику, демонстрируя совместные достижения и коллективные усилия. Проявление искреннего признания стимулирует мотивацию и укрепляет ценность, которую каждый член команды приносит проекту.

**Среда сотрудничества и понимания.** Решение проблем эффективнее и удовлетворительнее в коллективной командной среде. Общие усилия ускоряют нахождение решений, способствуют принятию обоснованных решений и культивируют чувство солидарности [7]. Руководители проектов играют ключевую роль в развитии такой совместной атмосферы. Поощряйте командную работу, совместное решение проблем и коллективное признание вкладов каждого члена команды. В сценариях удаленной работы создайте виртуальную комнату для совместных встреч, парного программирования и обмена опытом работы, способствуя чувству единства, несмотря на физическое удаление.

**Поощрение отпусков.** Руководители проектов, как лидеры команды, имеют важное значение в поощрении благополучия команды. Балансирование нагрузки является ключевым аспектом, и стимулирование регулярного отпуска имеет

такое же значение. Демонстрируйте членам команды, что их благополучие приоритетно, создавая среду, где никто не чувствует давление достигать результатов без необходимости [11]. Проявляйте искренний интерес к их личной жизни, делитесь своим собственным опытом и поощряйте здоровый баланс между работой и личной жизнью. Такой подход значительно снижает риск выгорания, улучшает мораль команды и подтверждает важность коллективного стремления к достижению целей проекта [9].

## ПОИСК ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ

Предотвращение выгорания выходит за рамки внутренних стратегий и включает использование профессиональных связей и услуг. Когда вы сталкиваетесь со сложными вызовами проекта, вызывающими стресс и повышающими уровень кортизола, поиск поддержки становится важным. Консультирование с наставниками, коллегами или профессионалами предлагает бесценные идеи, направляя вас к решению сложных проблем. Этот внешний взгляд не только снимает немедленный стресс, но и улучшает способность к решению проблем. В области управления проектами, где межличностное общение часто включает выслушивание проблем других, важность наличия кого-то, кто выслушает ваши собственные проблемы, не может быть переоценена. Установление поддерживающего профессионального контакта критично, в идеале с кем-то, имеющим опыт в вашей области или связанной с ней. Это доверенное лицо может быть старшим менеджером, специалистом по кадрам или даже психотерапевтом. Общение с профессиональным коллегой предоставляет вам возможность освободиться от накопленного эмоционального бремени, связанного с управлением другими, предоставляя необходимое облегчение и способствуя вашему общему благополучию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение, обсуждение управления и предотвращения выгорания в области управления проектами подчеркивает многоаспектную природу этой проблемы и важность принятия комплексного и проактивного подхода. Признание выгорания как широко распространенной проблемы как для руководителей проектов, так и для их команд требует обязательства к созданию поддерживающей и устойчивой рабочей культуры. Руководителей проектов призывают придавать приоритет прозрачной коммуникации, устанавливать четкие ожидания и содействовать сотрудничеству внутри своих команд. Умение распознавать признаки выгорания, как в себе, так и в членах команды, становится критическим навыком, подталкивающим к необходимости оперативного вмешательства и поддерживающих мер. Стратегии, такие как приоритизация рабочей нагрузки, делегирование задач, поощрение перерывов и внедрение дней без встреч, выступают эффективными инструментами в борьбе с выгоранием. Создание поддерживающей культуры команды включает признание значимости профессиональных связей и внешних услуг. Поиск совета наставников, коллег или профессионалов обеспечивает ценные перспективы и снимает стресс. Кроме того, создание возможностей для членов команды обсуждать проблемы с доверенными профессионалами, будь то старшие менеджеры или психотерапевты, способствует созданию более здоровой и устойчивой рабочей среды. В итоге главный вывод заключается в том, что проактивные меры, прозрачная коммуникация и поддерживающая культура команды играют ключевую роль в предотвращении и управлении выгоранием. Приняв эти стратегии, руководители проектов могут создать среду, ко-

торая не только придает приоритет продуктивности, но и ценит благополучие индивидуумов, что приводит к более успешным, устойчивым и удовлетворительным результатам проекта.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Pan G.* The Effects of Burnout on Task Performance and Turn-over Intention of New Generation of Skilled Workers // *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. — 2017. — № 5. — С. 156–166.
2. *Pinto J.K., Dawood S., Pinto M.B.* Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work // *International Journal of Project Management*. — 2014. — № 32 (4). — С. 578–589.
3. *Hemingway C.A., Maclagan P.W.* Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility // *Journal of Business Ethics*. — 2004. — № 50. — С. 33–44.
4. *Maslach C., Leiter M.P.* Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry // *World Psychiatry*. — 2016. — № 15 (2). — С. 103–111.
5. *Edú-Valsania S., Laguía A., Moriano J.A.* Burnout: A Review of Theory and Measurement // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. — 2022. — № 19 (3). — С. 1780.
6. *Kelly P.G., Herman A.* How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond // *Business Horizons*. — 2022. — № 65 (2). — С. 183–192.
7. *Sidky A., Arthur J.D., Bohner S.* A Disciplined Approach to Adopting Agile Practices: The Agile Adoption Framework // *Innovations in Systems and Software Engineering*. — 2007. — № 3 (3). — С. 203–216.
8. *Панова Е.А., Опарина Н.Н., Бондарева Л.В.* Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 10 (3). — С. 49–55.
9. *Balaban S., Duraskovic J.* Agile Project Management as an Answer to Changing Environment // *European Project Management Journal*. — 2021. — № 11 (1). — С. 12–19.
10. How Taking a Vacation Improves Your Well-Being // *Harvard Business Review URL: https://hbr.org/2023/07/how-taking-a-vacation-improves-your-well-being* (дата обращения: 22.02.2024).
11. *Соболь О.В., Лобачева А.С.* Применение технологий управления персоналом для эффективного управления интеллектуальным капиталом организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2017. — № 6 (33). — С. 30–34.
12. *Пугачев В.П.* Концептуальные основы организационной мотивации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2019. — № 2. — С. 30–35.

## REFERENCES

1. *Pan G.* The Effects of Burnout on Task Performance and Turn-over Intention of New Generation of Skilled Workers // *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. — 2017. — № 5. — Pp. 156–166.
2. *Pinto J.K., Dawood S., Pinto M.B.* Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work // *International Journal of Project Management*. — 2014. — № 32 (4). — Pp. 578–589.
3. *Hemingway C.A., Maclagan P.W.* Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility // *Journal of Business Ethics*. — 2004. — № 50. — Pp. 33–44.
4. *Maslach C., Leiter M.P.* Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry // *World Psychiatry*. — 2016. — № 15 (2). — Pp. 103–111.

5. Edú-Valsania S., Laguía A., Moriano J.A. Burnout: A Review of Theory and Measurement // International Journal of Environmental Research and Public Health. — 2022. — № 19 (3). — Pp. 1780.
6. Kelly P.G., Herman A. How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond // Business Horizons. — 2022. — №65 (2). — Pp. 183–192.
7. Sidky A., Arthur J.D., Bohner S. A Disciplined Approach to Adopting Agile Practices: The Agile Adoption Framework // Innovations in Systems and Software Engineering. — 2007. — № 3 (3). — Pp. 203–216.
8. Panova E.A., Oparina N.N., Bondareva L.V. Управление талантами: задачи и вызовы «tsifrovogo» завтра [Talent Management: Tasks and Challenges of the «Digital» Tomorrow] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 10 (3). — Pp. 49–55. (In Russian)
9. Balaban S., Duraskovic, J. Agile Project Management as an Answer to Changing Environment // European Project Management Journal. — 2021. — № 11 (1). — Pp. 12–19.
10. How Taking a Vacation Improves Your Well-Being // Harvard Business Review URL: <https://hbr.org/2023/07/how-taking-a-vacation-improves-your-well-being> (Accessed: February 22, 2024).
11. Sobol O.V., Lobacheva A.S. Применение технологий управления персоналом для эффективного управления интеллектуальным капиталом организаций [Application of Personnel Management Technologies for Effective Management of Organizational Intellectual Capital] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2017. — № 6 (33). — Pp. 30–34. (In Russian)
12. Pugachev V.P. Концептуальные основы организационной мотивации [Conceptual Foundations of Organizational Motivation] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2019. — № 2. — Pp. 30–35. (In Russian)

Гребер Д.

## БРЕДОВАЯ РАБОТА. ТРАКТАТ О РАСПРОСТРАНЕНИИ БЕССМЫСЛЕННОГО ТРУДА

М.: Ад Магинем, 2022, 368 с.

Почему всё больше людей считают, что заняты бессмысленной работой? Весной 2013 года антрополог Дэвид Гребер (1961–2020) задал этот вопрос в провокационном эссе под названием «О феномене бредовой работы». Оно стало вирусным. С тех пор люди по всему миру продолжают обсуждать ответ на этот вопрос. Гребер написал книгу, в которой исследует одну из самых досадных и глубоких моральных проблем современного общества — превращение труда в утомительный, скучный и никому не нужный бред. Насколько многим людям кажется, что их труд не приносит никакой пользы? Почему работодатели считают, что за полезные для общества профессии можно платить меньше, а за бесполезный труд — больше? Почему в результате технологического прогресса мы работаем не меньше, а все больше? Где больше бесполезной работы — в государственном или частном секторе? И как можно остановить бредовизацию экономики? Гребер показывает, каковы исторические, социальные и политические причины распространения бредовой работы. Дрейфуя от феодализма к менеджеральной культуре, от истоков бюрократии к развитию четвертичного сектора, от Томаса Карлейля к Джону Кейну и Андре Горцу, исследование Гребера показывает, как возникло наше отношение к труду и как можно его изменить. Эта книга — для всех, кто хочет верить, что труд должен иметь смысл.



Козлов Д.

## ДАО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ. КАК ТРАНСФОРМИРОВАТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ И СДЕЛАТЬ ЛЮДЕЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕ СЧАСТЛИВЕЕ

М.: Bookwings, 2024, 307 с.

Книга Дмитрия Козлова представляет собой системное, детальное и вместе с тем простое и доступное изложение принципов построения безопасного производства на российском рынке. Автор — основатель компании Tactise, лидера в области решений для производственной безопасности — предлагает принципиально новый подход к трансформации бизнеса, позволяющий не только свести число происшествий к нулю, но и качественно повысить его эффективность. Как преодолеть стереотипы восприятия охраны труда? Устранить глубоко укоренившиеся привычки к небезопасному поведению — не только среди сотрудников, но и среди руководителей? Как избежать распространенных ошибок? Из каких составляющих складывается риск-ориентированный подход? Какими инструментами можно изменить сознание людей и сформировать новую производственную и корпоративную культуру? Как и в какой последовательности их нужно внедрять и применять? Как удержать достигнутые показатели? Как сделать производство счастливее и рентабельнее через безопасность? По каждой теме читателю предлагаются конкретные рекомендации, подкрепленные многочисленными примерами из практики автора в качестве руководителя производства, а в дальнейшем — эксперта по вопросам производственной безопасности для крупнейших российских компаний. Книга предназначена для акционеров, членов совета директоров, руководителей и топ-менеджмента производственных предприятий, которые стремятся трансформировать корпоративную культуру и сделать компанию эффективной и безопасной. Обо всем этом и не только в книге «ДАО производственной безопасности...».

