

ЗАВИСИМОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОТ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ ПРОФЕССИИ И УРОВНЯ ЭМПАТИИ ЛИЧНОСТИ

THE DEPENDENCE OF PROFESSIONAL BURNOUT ON THE SOCIAL ORIENTATION OF THE PROFESSION AND THE LEVEL OF EMPATHY OF THE INDIVIDUAL

ПОЛУЧЕНО 17.05.2025 ОДОБРЕНО 23.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2025

УДК 331.446.4

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-4-61-67



ШУМАНСКАЯ А.Б.

Старший преподаватель кафедры управления персоналом и рекламы, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)», г. Санкт-Петербург

SHUMANSKAYA A.B.

Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Advertising, Saint-Petersburg State Institute of Technology (Technical University), St. Petersburg

e-mail: ash_hr@mail.ru



ОБУМОВА А.И.

Бакалавр кафедры управления персоналом и рекламы, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)», г. Санкт-Петербург

OBUMOVA A.I.

Bachelor' Degree Student, Department of Personnel Management and Advertising, St. Petersburg State Institute of Technology (Technical University), Saint-Petersburg

e-mail: fedorovanna2802@gmail.com

Аннотация

Настоящая работа посвящена исследованию взаимосвязей между профессиональным выгоранием, спецификой профессиональной деятельности и уровнем эмпатии работников различных социальных профессий. Профессиональное выгорание рассматривается как комплекс эмоционального истощения, деперсонализации и снижения профессиональных достижений, возникающий вследствие длительного воздействия стрессовых факторов рабочей среды. Методология включает опросник диагностики профессионального выгорания Маслач, а также тест на определение уровня эмпатии (EETS). В исследовании приняли участие 37 человек из разных сфер экономической деятельности для определения их уровня эмпатии и стадии профессионального выгорания по Маслач. Были выявлены 3 паттерна поведения, приведены рекомендации для каждой группы, учитывая стадию развития выгорания. Установлена практическая ценность проведения исследований профессионального выгорания в сфере управления персоналом.

Ключевые слова: профессиональное выгорание, эмпатия, эмоциональное-выгорание, социальная направленность, профилактика.

Abstract

This Article is devoted to the study of the interrelationships between professional burnout, the specifics of professional activity and the level of empathy of workers in various social professions. Professional burnout is considered as a complex of emotional exhaustion, depersonalization and reduction of professional achievements, resulting from prolonged exposure to stressful factors of the working environment. The methodology includes the Maslach Professional Burnout Diagnostic questionnaire, and Empathy Test (EETS). The study involved 37 people from different fields of economic activity to determine their level of empathy and the stage of professional burnout according to Maslach. Three patterns of behavior were identified, and recommendations were given for each group, taking into account the stage of burnout development. The practical value of conducting research on professional burnout in the field of personnel management has been established.

Keywords: professional burnout, empathy, emotional burnout, social orientation, prevention.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время тема профессионального выгорания поднимается все чаще и чаще. Эта проблема обусловлена тем, что производительность сотрудников падает с каждым годом все выше из-за факторов, не связанных с оборудованием и его качеством. Проблема настолько усугубилась и распространилась, что ее даже рассматривают на примере сотрудников, работающих в условиях удаленной работы и гибридных офисов [9].

Эмоциональное выгорание — это крайняя стадия проявления профессионального стресса. Универсальную концепцию стресса сформулировал всемирно известный канадский физиолог Ганс Селье, что оказало большое влияние большое количество направлений науки. В своей книге «Стресс без дистресса» он дает следующее понятие: стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование [7].

По данным исследований службы занятости НН.ру (было опрошено более 11 тыс. работников РФ), около 20% сотруд-

ников предприятий находятся в постоянном состоянии стресса. Конкретно 18% работников сказали, что стресс на рабочем месте испытывают каждый день [5]. Профессиональный стресс обычно вызван факторами, связанными с чувством неудовлетворенности во время работы.

Эмоциональное выгорание — это защитная реакция организма на чрезмерное потребление резервных ресурсов и возможностей человека. Главная причина эмоционального выгорания — постоянное напряжение центральной нервной системы из-за требований и стереотипов человека, которые он предъявляет к самому себе и окружающим его людям, действиям. Такое напряжение приводит к переутомлению, усталости, из-за чего человек перестает работать также эффективно, как работал до этого.

Термин «выгорание» (*burnout* — в переводе с английского — прекращение горения) ввел в научную литературу американский психолог Х.Дж. Фрейденбергер, использовав его в своей статье в «Журнале социальных представлений». Этот термин был представлен в концепции, которая характеризует психологическое состояние здоровых людей, которые находятся в тесном взаимодействии с клиентами, в чрезмерно перегруженной атмосфере. Ранее эта концепция использовалась в связи с концепцией рабочего стресса, и это было определено как неспособность справиться со стрессом, что привело к разочарованию и снижению эффективности деятельности человека [4].

Изучение проблемы профессионального выгорания началось благодаря усилиям ученых во главе с Кристиной Маслак и ее коллегами — Сьюзан Джексон и Амиром Пайнсом. Их исследования заложили основу для дальнейших научных изысканий в данной области. Первоначально понятие было сформулировано Маслак в 1976 г., согласно которому выгорание определялось как реакция организма на стрессовые условия труда, выражаясь в эмоциональном отчуждении от клиентов, утрате эмпатии и снижении продуктивности профессиональной деятельности. Позже Маслак совместно с Джексоном предложили новое описание феномена, определив его как комплекс симптомов эмоционального опустошения и равнодушия, возникающих преимущественно среди работников социальной сферы и негативно влияющих на отношения с окружающими [4].

Профессиональное выгорание может проявляться на любого рода работе, однако само по себе выгорание — это продолжительное состояние, которое может повторяться, поскольку является накопительной реакцией, которая возобновляется при воздействии определенных факторов [10].

Во многих учебниках выделяют разнообразные социальные, психологические, личностные и другие факторы риска возникновения профессионального выгорания. Чаще всего на нервную систему влияет сложная работа. Также в статье Т.В. Суваловой и О.С Сувалова отмечают такие причины, как отсутствие вознаграждения со стороны руководства, отсутствие психологической поддержки от коллектива, ощущение «нелюбимой работы» [8]. Одной из самых сложных работ считают работу с людьми по той причине, что такая работа является умственным трудом с участием личных чувств человека. Чем больше человек отдает своей энергии другим, тем быстрее истощается. Исходя из этого, можно сказать, что обычно люди с социально-направленными профессиями чаще всего «выгорают».

Эмпатия как феномен в психологии насчитывает длительную историю изучения в исследованиях за границей и сравнительно небольшую в российских.

Исходная точка анализа рассматриваемого определения приходится на период формирования соответствующих представлений в философии, где этот феномен получил

название «симпатия», ассоциировался с формированием нравственных переживаний и проявлением альтруизма (Г. Спенсер, А. Шопенгауэр). Проанализировав их работы, Т.П. Гаврилова отмечает, что «симпатия» понимается авторами как свойство человеческой души и рассматривается в качестве регулятора взаимоотношений между людьми в обществе [3].

Эмпатия — это способность понимать и чувствовать эмоции других людей так, как если бы они были вашими собственными. Это способность «встать на место другого человека» в психологии, когда мы переживаем чувства другого так же, как и свои, и искренне сочувствуем.

При этом эмпатийный процесс представляет последовательность из трех проявлений: сопереживание — сочувствие — внутреннее содействие. Каждое проявление этого процесса выполняет определенную функцию. Сопереживание, в основе которого лежит идентификация, является эмоциональным откликом на переживания другого.

Проявление сочувствия включает когнитивное осмысление ситуации, что активизирует разные виды поддержки — первоначально внутренние, а впоследствии, при наличии необходимых условий, внешние. Говоря иначе, способность к эмпатии подразумевает высокий уровень развития умения распознавать эмоции и эффективно обрабатывать содержащуюся в них информацию [1].

Кроме того, степень выраженности эмпатии существенно обусловлена индивидуальной предрасположенностью личности к реагированию на жизненные трудности посредством переживания тревоги [6]. Эмпатия тесно связана с уровнем тревожности, поскольку ряд профессиональных групп (учителя, врачи, специалисты социальных служб и пр.) демонстрируют прямую зависимость между этими характеристиками. Спортивная наука исследует различные аспекты взаимодействия тревожности со спортивными достижениями, агрессией и моральными качествами спортсмена, однако недостаточно изучены механизмы влияния занятий спортом на развитие эмпатии как компонента альтруистического поведения и нравственности. Чем сильнее развита эмпатия, тем больше человек переживает на работе, в ходе этих переживаний копится стресс.

В 2012 г. группа французских ученых, обобщив все представления о взаимоотношении между эмпатией и выгоранием, представила их в виде трех основных тезисов:

- профессиональное выгорание «убивает» эмпатию;
- эмпатия способствует профилактике выгорания;
- эмпатия способствует развитию синдрома профессионального выгорания [2].

Объектом исследования являются профессиональные работники различных возрастных групп, занятых в различных отраслях. Большая вилка возрастных групп поможет нам определить, люди какого возраста наиболее подвержены профессиональному выгоранию на работе. Однако ключевым аспектом для определения специфики выступит уровень эмпатии личности.

Предметом исследования является зависимость профессионального выгорания от социальной направленности профессии и уровня эмпатии личности.

Цель исследования — определить, люди каких профессий наиболее подвержены профессиональному выгоранию, учитывая их уровень эмпатии.

У данного исследования следующие два тезиса:

- 1) люди «социальных» профессий обладают наибольшим уровнем эмпатии в сравнении с людьми из других отраслей экономики;
- 2) чем выше уровень эмпатии человека, тем больше он подвержен профессиональному выгоранию.

Из этих двух тезисов мы получаем, что гипотеза данного исследования звучит следующим образом: люди социальной сферы наиболее подвержены профессиональному выгоранию за счет своего уровня эмпатии.

Анкета состоит из 53 вопросов, поэтому было принято решение не перегружать респондентов количеством общих вопросов непосредственно перед опросниками. Первые три вопроса были общими, рассмотрим их в рис. 1–3.



Рис. 1. Сводка по половому аспекту

Превалирующее большинство респондентов — представители женского пола.



Рис. 2. Сводка по возрастному аспекту

Наибольший процент опрашиваемых находятся в возрастной категории 18–25 лет и 36–45 лет.

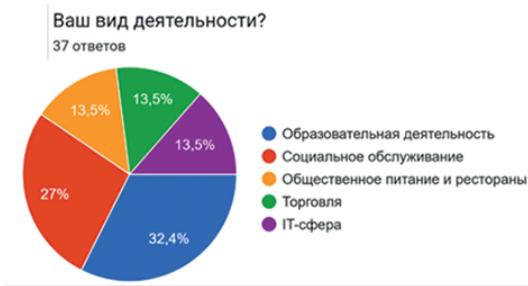


Рис. 3. Сводка по профессиональному аспекту

Преобладающей сферой деятельности среди опрашиваемых оказалась образовательная деятельность. Педагоги и преподаватели проявили наибольший интерес к данному исследованию и охотно прошли его.

Далее респонденты отвечали на вопросы опросников,. Первым был предложен опросник определения эмоциональной эмпатии (*Emotional Empathic Tendency Scale, EETS*), он предназначен для определения уровня эмпатических тенденций, способности к эмпатии как личностной черты и может быть использован в профессиональном и личностном консультировании. Опросник был разработан в 1972 г. Альбертом Мехрабианом и Норманом Эпстайном. Русскоязычная адаптация сделана Ю.М. Орловым и Ю.Н. Емельяновым

в 1986 г. (приложение 1). В ходе данного опроса были получены результаты, показанные на рис. 4.

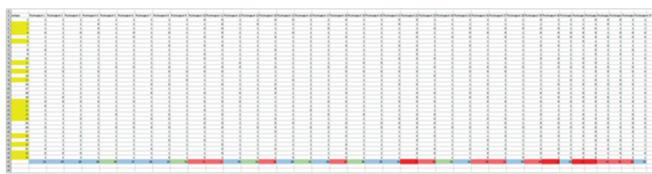


Рис. 4. Сводная таблица респондентов по уровню эмпатии

Чтобы читать данную таблицу, опишем разбалловку:

- если 16 и меньше — крайне низкий уровень эмпатии (красный цвет);
 - если 17–22 — низкий уровень эмпатии (коралловый цвет);
 - если 23–29 — нормальный уровень эмпатии (голубой цвет);
 - если 30–33 — высокий уровень эмпатии (зеленый цвет).
- Исходя из этого, получаем следующую диаграмму, представленную на рис. 5.

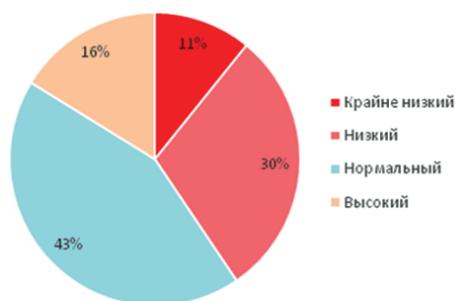


Рис. 5. Общая диаграмма с уровнем эмпатии респондентов

Исходя из ключа опросника, все результаты, что ниже 23 баллов, являются признаком низкой эмпатии человека, и если их сложить, то получается, что людей с нормальным уровнем эмпатии (43%) практически столько же, сколько с низким уровнем эмпатии (41%). Рассмотрим уровень эмпатии по профессиональной деятельности респондентов на рис. 6–10.

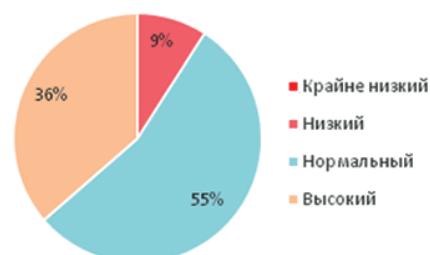


Рис. 6. Уровень эмпатии людей из сферы образования

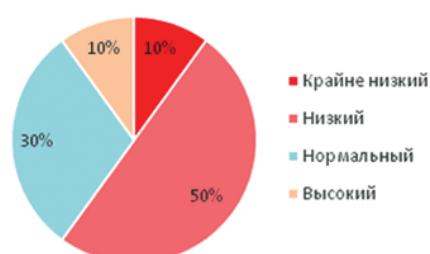


Рис. 7. Уровень эмпатии людей из сферы соц.обслуживания

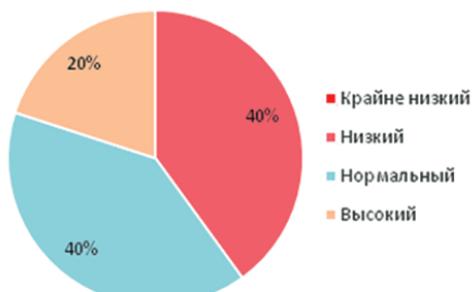


Рис. 8. Уровень эмпатии людей из сферы общественного питания

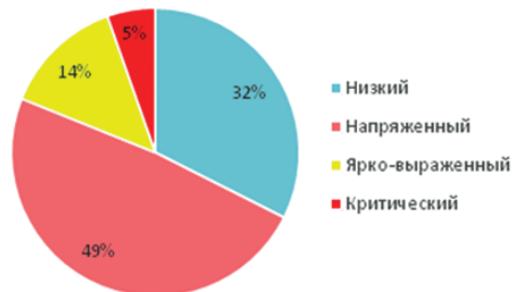


Рис. 11. Общая диаграмма с уровнем эмпатии респондентов

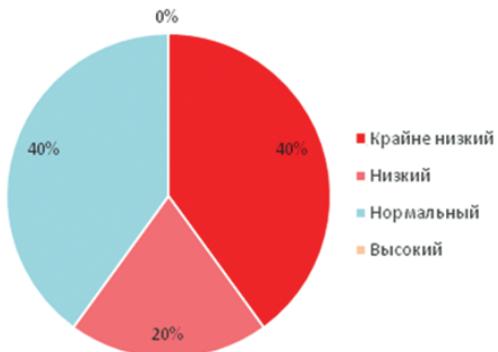


Рис. 9. Уровень эмпатии людей из сферы IT

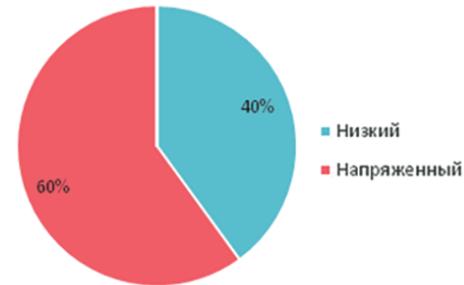


Рис. 12. Уровень профессионального выгорания людей из сферы IT

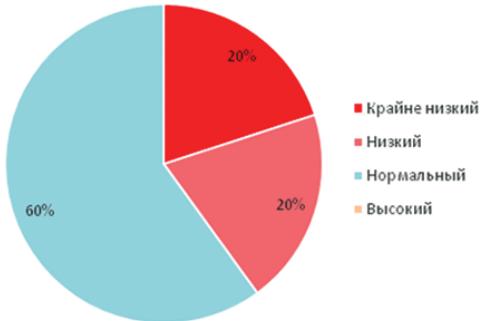


Рис. 10. Уровень эмпатии людей из торговли



Рис. 13. Уровень профессионального выгорания людей из сферы общепита



Рис. 14. Уровень профессионального выгорания людей из сферы социального обслуживания

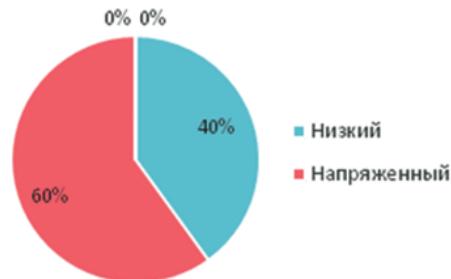


Рис. 15. Уровень профессионального выгорания людей из сферы торговли

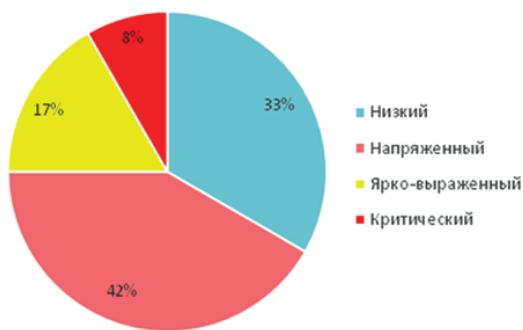


Рис. 16. Уровень профессионального выгорания людей из сферы образования

Исходя из следующих графиков, можно сделать следующие выводы:

- сфера IT и социального обслуживания выражает наиболее низкие показатели эмпатии;
- в сфере образования и общепита отсутствуют респонденты с крайне низким уровнем эмпатии;
- из сферы IT и торговли отсутствуют респонденты с высоким уровнем эмпатии.

Как мы можем видеть, полученные результаты разнятся с нашей гипотезой таким образом, что у нас образовалось несколько паттернов проявления, которые совпадают с теоретическим материалом французских ученых, рассмотренным ранее.

Первая группа — это люди с высоким уровнем эмпатии и высоким уровнем профессионального выгорания (преимущественно люди из сферы образования). Эти люди часто испытывают эмоциональное истощение из-за постоянного взаимодействия с другими людьми и необходимости поддерживать высокий уровень вовлеченности в работу. Их способность глубоко чувствовать эмоции окружающих делает их особенно уязвимыми перед стрессовыми ситуациями, связанными с профессиональной деятельностью. Постоянная нагрузка на нервную систему, необходимость решать конфликты и поддерживать мотивацию учеников или коллег могут привести к выгоранию, которое проявляется в виде усталости, апатии и снижения интереса к работе.

Вторая группа — это люди с низким уровнем эмпатии и с высоким уровнем профессионального выгорания (большинство сотрудников из сферы социального обслуживания). Сложно придерживаться одной точки зрения, однако считается, что эти люди столкнулись с деперсонализацией и устали морально от людей. Их уровень эмпатии меняется в зависимости от периода их жизни и нагрузки на работе. То есть изначально это люди со средним или высоким уровнем эмпатии, однако в периоды высокой нагрузки и стресса они могут становиться менее чувствительными к нуждам других, чтобы защитить себя от эмоционального перенапряжения. Важно отметить, что такие колебания уровня эмпатии могут негативно сказываться как на самих работниках, так и на качестве предоставляемых ими услуг. Поддержка и создание условий для регулярного отдыха и восстановления становятся критически важными для сохранения здоровья и эффективности этих специалистов.

Третья группа — люди с низким или средним уровнем эмпатии и низким уровнем профессионального выгорания (преимущественно сфера IT и торговля). Они достаточно эмоциональны, стабильны к работе и не испытывают проблемы профессионального выгорания в полной мере, поскольку напряженный уровень профессионального выгорания говорит о необходимой профилактике некоторых аспектов работы, но еще как таковой проблемой не является.

Отсутствие глубокой эмоциональной вовлеченности позволяет им сохранять объективность и сосредоточенность на задачах, что снижает риск перегрузки. Однако это не означает, что они полностью защищены от выгорания. Хотя напряженные ситуации на работе могут не вызывать у них немедленного кризиса, накопительный эффект стресса всё же возможен, особенно если условия труда остаются неблагоприятными длительное время.

Рассмотрим также у всех респондентов их уровень выгорания по стадиям (деперсонализация, эмоциональное истощение, редукция профессиональных достижений) на рис. 17–19. Укрупним 5 видов значений опросника Маслач до трех:

- крайне высокий уровень проявления;
- переходная стадия (группа риска);
- проявление отсутствует.

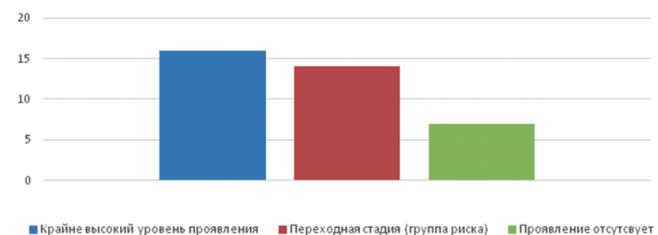


Рис. 17. Уровень эмоционального истощения всех респондентов

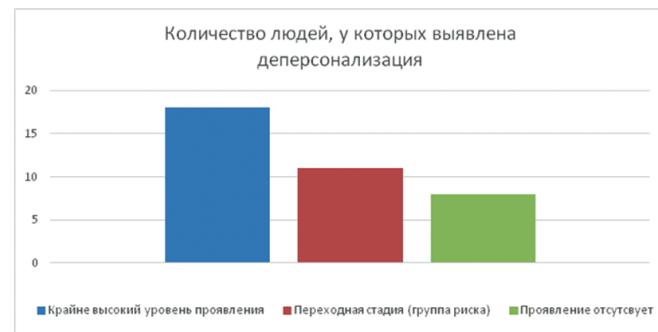


Рис. 18. Уровень деперсонализации всех респондентов

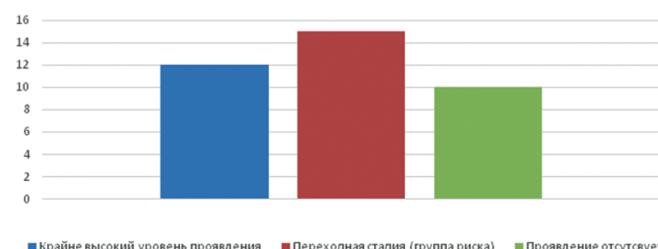


Рис. 19. Уровень редукции профессиональных достижений всех респондентов

Исходя из представленных графиков, можно увидеть, что наиболее распространенными проявлениями профессионального выгорания являются деперсонализация (18) и эмоциональное истощение (16), у респондентов наблюдается крайне высокий уровень данных явлений. В то время как у эмоционального истощения еще 14 респондентов находятся в группе риска, что в сумме дает больше половины всех респондентов.

Наименее проявляется редукция профессиональных достижений в крайней степени, однако стоит обратить внимание, что группа риска составляет рекордные 15 человек (среди всех остальных явлений). Респонденты без проявле-

ния явных признаков профессионального выгорания составляют от 7 до 10 человек по каждому аспекту, что в процентном отношении достигает 27% всех респондентов.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе исследования было установлено 3 паттерна проявления:

- 1) высокий уровень эмпатии и высокий уровень профессионального выгорания;
- 2) низкий уровень эмпатии и низкий уровень профессионального выгорания;
- 3) низкий уровень эмпатии и высокий уровень профессионального выгорания.

Также было определено, что женщины чаще испытывают профессиональное выгорание, чем мужчины. Соотношение профессионального выгорания по формуле низкий-напряженный-яркий-критический выглядит следующим образом:

- женщины 8-13-4-3;
- мужчины 2-4-2-0.

В общем, наша гипотеза подтвердилась не до конца, взаимосвязь эмпатии и профессионального выгорания оказалась намного сложнее, чем казалось изначально.

Чтобы предотвращать профессиональное выгорание уже на уровне «напряженный» и предотвращать самостоятельно на уровне «ярко выраженный», необходимы меры профилактики. Профилактика профессионального выгорания включает комплекс мер, направленных на поддержание физического и психического здоровья работников, создание благоприятной рабочей среды и повышение мотивации сотрудников.

Для начала дадим общие рекомендации по уровням. Людям на стадии «низкий» уровень профессионального выгорания необходимо поддерживать баланс, при котором они работают, чтобы не перегружать свою нервную систему.

Людям на стадии «напряженный» уровень профессионального выгорания следует самостоятельно устраниить факторы, к которым они наиболее восприимчивы. Также таким людям следует больше отдыхать от работы, чтобы восстанавливаться, выходные стоит проводить в кругу друзей и семьи либо на свежем воздухе, отвлекаясь от рабочей рутины.

Людям на стадии «ярко выраженный» уровень профессионального выгорания необходимо обратить внимание на более длительный отдых, чем выходные. Следует попросить перевести такого человека на другую работу и выявить фактор-«триггер», который наиболее сильно влияет на такого сотрудника. Если это не сможет помочь, то сотруднику следовало бы поменять род деятельности.

Людям на стадии «критический» уровень профессионального выгорания необходимо как можно скорее сделать паузу в данной трудовой деятельности, необходимы консультации со специалистами, а также проведение профориентации, чтобы дать человеку рекомендации его дальнейшего карьерного пути. Таким сотрудникам нужна поддержка и помочь не только со стороны семьи и друзей, но при возможности также и коллег.

Теперь рассмотрим рекомендации для людей тех паттернов, которые были выявлены в данном исследовании. Людям первой группы необходим частый отдых от работы с людьми и желательно по возможности ограничить большое количество контактов с людьми на работе, также можно прибегнуть к абстракции от переживаний других людей, насколько это возможно.

Людям второй группы можно развивать эмпатию посредством чтения книг и просмотров фильмов, потому что эмпатия сама по себе — очень полезное качество, которое иногда необходимо, даже если работа того не предполагает.

Людям из третьей группы необходим отдых и восстановление от людей, у таких представителей уровень эмпатии восстанавливается самостоятельно со временем.

В ключе управления персоналом данные рекомендации можно применять к сотрудникам из разных сфер деятельности, поскольку профессиональное выгорание проявляется в каждой работе. Специалистам отдела кадров следует отслеживать уровень профессионального выгорания коллектива (на примере теста Маслак) примерно 2 раза в год, чтобы отслеживать динамику. Специалисту следует применять проактивную тактику, чтобы не разбираться с последствиями в будущем. Это также позволит «нарастить» HR-бренд. Если сотрудники будут чувствовать, что о них заботится компания, то они скорее всего будут более удовлетворены своей работой, вовлечены в корпоративную культуру, а также будут рекомендовать свое место работы своим друзьям и семье, что в будущем может поспособствовать процессу рекрутмента.

Также HR-специалистам следует установить культуру признания достижений, которой так не хватает в данный момент в российских организациях. Четкое распределение обязанностей также может поспособствовать снижению факторов, влияющих на профессиональное выгорание сотрудников. Самая главная задача HR-специалиста в данном вопросе — наблюдать за изменениями в поведении сотрудников и следить, посредством чего вызвано то или иное поведение, потому что работа с «выгоревшими» сотрудниками намного сложнее, чем предотвращение появления этого явления.

Выгорание может быть вызвано самыми неочевидными факторами, поэтому специалистам по управлению персоналом нужно обращать внимание на это, поскольку в будущем это может вызвать высокую неудовлетворенность трудом коллектива, текучесть кадров, снижение производительности труда, что скажется не только на сотрудниках с точки зрения их внутренних ощущений, но и негативно повлияет на экономическую составляющую предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алаева М.В. Эмпатия как один из инструментов понимания психического состояния другого человека [Текст] / М.В. Алаева // Инженерные технологии и системы. — 2011. — № . — С. 102–105.
2. Burnout and empathy in primary care: three hypotheses / F. Zenasni, E. Boujut, A. Woerner, S. Sultan // British Journal of General Practice. 2012, vol. 62, no. 600, pp. 346–347.
3. Кузьмина В.П. Теоретический аспект исследования эмпатии как актуальная проблема современной психологии [Текст] / В.П. Кузьмина // Вестник Вятского государственного университета. — 2007. — № . — С. 107–112.
4. Нетребко Е.Э. Профессиональное выгорание [Текст] / Е.Э. Нетребко // Глобус: психология и педагогика. — 2019. — № . — С. 12–17.
5. Профессиональный стресс: виды, признаки и методы борьбы [Текст] // GeekBrains. — URL: <https://gb.ru/blog/professionalnyj-stress> (дата обращения: 25.02.2025).
6. Розенфельд А.С. Эмпатия — возможности ее развития посредством учебно-тренировочной деятельности? [Текст] / А.С. Розенфельд, А.В. Евсеев // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгата. — 2023. — № 5. — С. 523–527.

7. Селье Г. Стресс без дистресса [Текст] / Г. Селье. — М.: Прогресс, 1982. — 127 с.
8. Сувалова Т.В. Эмоциональное выгорание HR-специалистов [Текст] / Т.В. Сувалова, О.С. Сувалов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 2. — С. 25–29.
9. Чулanova О.Л. Операционализация профессионального выгорания персонала в условиях удаленной работы и гибридного офиса [Текст] / О.Л. Чулanova, В.Р. Санайков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 2. — С. 107–114.
10. Шленков А.В. Причины возникновения эмоционального выгорания у сотрудников МЧС России (на примере пожарных) [Текст] / А.В. Шленков, А.А. Медведева // Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России. — 2019. — № . — С. 144–151.
3. Kuzmina V.P. The theoretical aspect of empathy research as an actual problem of modern psychology // Bulletin of Vyatka State University. 2007. no. pp. 107–112.
4. Netrebko E.E. Professional burnout // Globe: psychology and pedagogy. 2019. no. pp. 12–17.
5. Occupational stress: types, signs and methods of struggle // GeekBrains. URL: <https://gb.ru/blog/professionalnyj-stress> (accessed: 02/25/2025).
6. Rosenfeld A.S., Evseev A.V. Empathy — the possibilities of its development through educational and training activities? // Scientific notes of the P. F. Lesgaft University. 2023, no. 5, pp. 523–527.
7. Selye G. Stress without distress. M.: Progress Publ., 1982. 127 p.
8. Suvalova T.V. Emotional burnout of HR specialists / T.V. Suvalova, O.S. Suvalov // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2022, no. 2, pp. 25–29.
9. Chulanova O.L. Operationalization of professional staff burnout in remote work and hybrid office / O.L. Chulanova, V.R. Sanaykov // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2023, no. 2, pp. 107–114.
10. Shlenkov A.V. The causes of emotional burnout among employees of the ministry of emergency situations of russia (using the example of firefighters) / A.V. Shlenkov, A.A. Medvedeva // Bulletin of the St. Petersburg University of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia. 2019, no. , pp. 144–151.

REFERENCES

1. Alayeva M.V. Empathy as one of the tools for understanding the mental state of another person // Engineering technologies and systems. 2011, no. , pp. 102–105.
2. Burnout and empathy in primary care: three hypotheses / F. Zenasni, E. Boujut, A. Woerner, S. Sultan // British Journal of General Practice. 2012, vol. 62, no. 600, pp. 346–347.

Аникеев А., Кукушкин М.

СИЛЬНАЯ КУЛЬТУРА – СИЛЬНЫЙ БИЗНЕС: ПЯТЬ ЭЛЕМЕНТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

М.: Альпина Паблишер, 2025, 192 с.

- Уникальная авторская модель организации бизнеса, обеспечивающая его жизнеспособность и развитие.
- Основано на 20 лет опыта работы ведущих бизнес-тренеров России.
- Фокусировка метода на сотрудниках как важном аспекте бизнеса.

Настоящая книга знакомит читателей с уникальным подходом к решению проблемы трансформации корпоративной культуры — моделью «Клевер». Эта модель помогает изменить привычный образ действий людей через работу с пятью элементами: текущими привычками, практиками развития, целевыми привычками, смыслами и акторами. Авторы подробно описывают каждый элемент модели, представляют инструменты для изменения корпоративной культуры, приводят инструкции по их применению и демонстрируют примеры из своей практики. В целом, это универсальное руководство по комплексному развитию корпоративной культуры, основанное на многолетнем опыте работы.

