

**НАДЕЖИНА**  
**Марина Александровна**

**ЛИЧНОСТНЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ  
ПСИХИЧЕСКОГО ВЫГОРАНИЯ  
В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Специальность 19.00.03 – Психология труда,  
инженерная психология, эргономика

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Ярославль

2011

Работа выполнена на кафедре психологии труда и организационной психологии федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова».

Научный руководитель – доктор психологических наук, профессор  
**Орел Валерий Емельянович**

Официальные оппоненты: доктор психологических наук, профессор  
**Кашапов Мергалис Мергалимович;**  
кандидат психологических наук  
**Кузнецова Ирина Вениаминовна**

Ведущая организация – Казанский (Приволжский) федеральный университет

Защита состоится «\_\_» декабря 2011 г. в 10 часов на заседании диссертационного совета Д 212.002.02 в Ярославском государственном университете им. П. Г. Демидова по адресу: 150057, г. Ярославль, проезд Матросова, д. 9, ауд. 208.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ЯрГУ им. П. Г. Демидова.

Автореферат разослан «\_\_\_» ноября 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Клюева Н. В.

### Общая характеристика работы

**Актуальность.** Современные психологические исследования, касающиеся работников социальных профессий, показывают их подверженность профессиональным деформациям (А. В. Буданов, 1990; Б. Д. Новиков, 1993; А. А. Реан, 1994; А. Р. Фонарев, 1995; А. К. Маркова, 1996; С. П. Безносков, 1997; Е. Т. Лунина, 1997; К. А. Юдчиц, 1998; С. Е. Борисова, 1998; Е. Д. Юрченко, 2000 и др.). Одним из частых негативных проявлений у представителей названных профессий является феномен «психического выгорания». Данный синдром возникает в ситуациях интенсивного профессионального общения под влиянием множества внешних и внутренних детерминант (Н. Г. Freudenberg, 1974; С. Maslach, 1982; Т. В. Форманюк, 1994; А. К. Маркова, 1996; В. В. Бойко, 1996; Н. Е. Водопьянова, Н. В. Гришина, 1997; В. Е. Орел, 2001; Т. Н. Рогинская, 2002 и др.) и проявляется как «приглушение» эмоций, исчезновение остроты чувств и переживаний, увеличение числа конфликтов с партнёрами по общению, равнодушие и отгороженность от переживаний другого человека, потеря ощущения ценности жизни, утрата веры в собственные силы и др.

Актуальность выбора в рамках настоящего исследования феномена «психического выгорания» у категории руководящих работников обусловлена противоречием: с одной стороны, высока востребованность психологической помощи среди профессионалов данной области, с другой – накопленная теоретическая база не имеет практического выхода.

В имеющиеся работы, посвященные изучению отдельных форм профессиональных деформаций у руководителей (А. В. Карпов, В. Е. Орёл, Н. Е. Водопьянова, А. Б. Серебрякова, 1997), внимание исследователей преимущественно сосредоточено на организационных факторах и связи поведенческого аспекта с процессом выгорания. Эмпирических исследований детерминант синдрома психического выгорания явно недостаточно, тем более что авторы имеющихся работ рассматривают психическое выгорание руководителя, не давая сопоставительного анализа протекания и специфики детерминационных отношений этого процесса у субъектов управленческой деятельности и специалистов субъект-субъектной сферы. Следствием этого является отсутствие надежных, эффективных методик профилактики и коррекции данного синдрома у управленцев. Поэтому актуальным представляется проведение исследования, охватывающего все подструктуры деятельности руководителя и направленного на изучение влияния выгорания на эмоционально-волевую и когнитивную сферы, выявление личностных и организационных детерминант выгорания и его влияния на стилевые особенности поведения руководителей, в сравнении со специалистами социальных профессий.

Сочетание теоретической и практической значимости с недостаточной изученностью проблемы определяет цель исследования.

**Цель диссертационного исследования** – выявить личностные и организационные факторы формирования синдрома психического выгорания у руководителей.

Цель диссертационного исследования обусловила постановку следующих **основных задач работы**:

1. Проанализировать современное состояние, основные направления изучения проблемы воздействия профессии на личность, основные аспекты проблемы психического выгорания как проявления регрессионного воздействия профессии на личность, акцентируя внимание на аспекте генезиса составляющих выгорания.

2. Провести сопоставительный анализ деятельности руководителя с деятельностью специалистов «субъект-субъектной» сферы, выявить отличительные особенности, которые обуславливают различия в развитии синдрома психического выгорания представителей социальных профессий и руководителей различных отраслей.

3. Раскрыть роль личностных и организационных факторов в развитии выгорания у руководителей.

4. Выявить структуру личностных и организационных факторов, её организованность и интегрированность.

5. Разработать программу профилактико-коррекционной работы с синдромом психического выгорания специалистов.

**Гипотезы диссертационного исследования.** Общая гипотеза исследования состояла в предположении, согласно которому симптомокомплекс факторов, провоцирующих психическое выгорание у руководителей, качественно специфичен и включает как общие, так и специфические факторы по отношению к иным социальным профессиям.

Общая гипотеза конкретизировалась в следующих частных гипотезах:

1. Существуют специфические личностные факторы, которые благоприятным или неблагоприятным образом затрагивают процесс психического выгорания у руководителей.

2. Существуют специфические организационные факторы, которые благоприятным или неблагоприятным образом затрагивают процесс психического выгорания у руководителей.

3. Личностные и организационные факторы не существуют самостоятельно, а создают систему влияния на психическое выгорание.

**Объект исследования** – психическое выгорание руководителей.

**Предмет диссертационного исследования** – факторы, обуславливающие синдром психического выгорания у руководителей.

**Методологическая основа диссертационного исследования**

Структурно-психологическая концепция анализа деятельности руководителя (Е. С. Старченкова, А. Л. Свенцицкий, Р. Л. Кричевский, А.В. Карпов),

теоретические основы исследований субъект-субъектных видов деятельности (Т. И. Ронгинская, Н. В. Клюева, Н. В. Кузьмина, А. К. Маркова, В. Н. Дружинин, Ю. М. Забродин, Б. Ф. Ломов); принципы и положения системного подхода к изучению психических явлений и закономерностей (А. В. Карпов, М. С. Роговин, В. Д. Шадриков); современные представления о процессе профессионального становления личности (Д. Н. Завалишина, Т. В. Кудрявцев, Ю. П. Поваренков); подходы к изучению проблемы психического выгорания (В. Е. Орёл, А. А. Рукавишников, Н. Е. Водопьянова, С. Cherniss, L. Hallsten, Cr. Maslach, A. Pines).

### **Методы исследования**

В качестве диагностических методик, традиционных для психометрических исследований, были использованы: «Опросник психического выгорания для работников социальных профессий», разработанный в НПЦ «Психодиагностика» В. Е. Орлом, И. Г. Сениным; «Опросник Психического Выгорания – универсальная форма» (ОПВ), разработанный в НПЦ «Психодиагностика» В. Е. Орлом, И. Г. Сениным, В. Н. Димовой; опросник NEO-FF, являющийся сокращенной версией опросника NEO-PI, который был создан Paul T. Costa, Robert R. McCrae, и адаптирован в НПЦ «Психодиагностика»; Опросник терминальных ценностей (ОТеЦ), разработанный в НПЦ «Психодиагностика» И. Г. Сениным, оценочная шкала для выявления представлений об окружающих людях, составленная на основе работ А. Г. Шмелева, шкала организационного стресса Мак-Лина, методика стилей управленческих решений, разработанная А. В. Карповым и Е. В. Марковой, основанная на двумерной модели стиля принятия решений.

Также были использованы математико-статистические процедуры: корреляционный анализ, определение достоверности различий полученных результатов (критерий  $t$  Стьюдента, критерий Манна – Уитни), анализ структурограмм. Вычисления проводились с использованием пакета программ «Statistica 5.5 for Windows» и «Excel».

### **Исследование проводилось в несколько этапов:**

I этап (2007) – аналитический – обоснование и теоретическое осмысление темы исследования. На этом этапе изучалась научно-методическая литература по проблеме, определялись исходные позиции исследования, его методология и методика, концептуальный аппарат, рабочая гипотеза, логика и организация исследования.

II этап (2008–2009) – эмпирический – интерпретационный. Проведено исследование влияния выгорания на личностные и организационные факторы, терминальные ценности, когнитивную сферу, стилевые особенности поведения в деятельности руководителя. Теоретическое осмысление эмпирических данных, их анализ и интерпретация, обобщение и систематизация результатов экспериментальной работы.

III этап (2010) – методический – разработка и апробация тренинговой программы «Профилактика и коррекция психического выгорания»; оформление диссертации.

**Эмпирической базой** исследования явились 300 профессионалов различных профилей социальной сферы (учителя, воспитатели детских садов, медицинские работники, продавцы, юристы, банковские работники и руководители разных звеньев из различных компаний г. Ярославля и г. Тутаева). Стаж работы от 0 до 37 лет, возраст от 23 до 58 лет. Участие принимали профессионалы обоих полов в равной степени. Исследование проводилось в двух группах. В первую группу вошли руководители, во вторую – рядовые представители социальных профессий. Сбор эмпирических данных проводился как в группах, так и индивидуально.

Общий период проведения диссертационного исследования охватывает октябрь 2007 – сентябрь 2010 г.

**Достоверность результатов** диссертационного исследования обеспечивалась комплексностью анализа проблемы при определении исходных теоретико-методологических принципов ее изучения, адекватного целям и задачам исследования, сочетанием количественного и качественного анализа результатов, применением методов математической статистики и обоснованных методов психодиагностического плана.

### **Научная новизна работы**

Проведен сравнительный анализ деятельности руководителя и представителей социэкономических профессий, выявлены те особенности, которые обуславливают различия в протекании выгорания.

Раскрыта сущность и показаны специфические личностные и организационные детерминанты синдрома психического выгорания, особенности проявления выгорания в эмоционально-волевой, ценностно-мотивационной, когнитивной сферах у руководителей – это высокий уровень креативности, эмоциональная нестабильность, низкий уровень добросовестности, маргинальный и попустительский стиль руководства, отсутствие сплоченности в коллективе, физического комфорта, введения инновационных методов.

Показана возможность осуществления комплексных мероприятий воздействия на психическое выгорание у руководителей. Разработанная программа, состоящая из индивидуальных и групповых упражнений, направленных на обучение, самопознание, увеличение адекватности в межличностном общении, формирование здорового функционирования коллектива, обеспечивает профилактику и коррекцию психического выгорания у руководителей.

### **Теоретическая значимость работы**

Полученные в работе результаты способствуют развитию основных теоретических положений организационной психологии. Позволяют уточнить особенности профессионального становления личности на начальных этапах профессионализации, раскрывают особенности и динамические характеристики процесса выгорания в деятельности руководителя; способствуют обогащению теоретического понимания проблемы психического выгорания субъектов управленческой деятельности в части детерминационных связей между личностными особенностями, организационными факторами деятельности и спецификой протекания процесса выгорания.

В ходе исследования были получены новые данные, указывающие на возможность разработки комплекса профилактических и коррекционных воздействий на выраженность у личности синдрома психического выгорания, что задает новую направленность в исследованиях выгорания.

### **Практическая значимость исследования**

Результаты, полученные в ходе исследования, применимы в профотборе, в психологическом консультировании, аттестации руководителей. На основе эмпирических данных создан реальный инструмент для работы с психическим выгоранием руководителей с целью его предупреждения и коррекции. Профилактико-коррекционная программа разработана с учетом особенностей процесса выгорания у руководителей и специфики факторов, обуславливающих его. В свете того, что среди организационных факторов ключевая роль принадлежит «сплоченности в коллективе», а среди личностных – высокому уровню нейротизма, профилактико-коррекционный инструмент был ориентирован на оптимизацию микроклимата в коллективе, а также на повышение стрессоустойчивости как личностного свойства руководителя.

### **Основные положения, выносимые на защиту:**

1. В деятельности руководителя и профессионалов субъект-субъектной сферы существуют как общие, так и специфические детерминанты развития психического выгорания. Общими детерминантами психического выгорания в двух сферах являются добросовестность, высокий уровень организационного стресса, отсутствие сплоченности в коллективе и физического комфорта.
2. Специфическими детерминантами психического выгорания у руководителей являются: из личностных особенностей – креативность и высокая эмоциональная нестабильность, из факторов рабочей среды – отсутствие инновационных методов и ориентации на эффективность работы.
3. Специфической особенностью структуры факторов у руководителей (уровень выгорания у которых выше) является её низкая интегрированность и организованность по сравнению с аналогичными структурами у представителей социальных профессий, менее подверженных выгоранию, базовым структурообразующим фактором является креативность.
4. Программа, направленная на работу с личностными качествами и формирование психологических условий комфортного и здорового

функционирования коллектива, обеспечивает профилактику и коррекцию психического выгорания у руководителей.

### **Апробация и внедрение результатов исследования**

Основные результаты и выводы диссертационного исследования представлены в материалах IV Всероссийской научно-практической конференции «Системогенез учебной и профессиональной деятельности» (Ярославль, 2009 г.), научно-практической конференции «Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения» (Санкт-Петербург, 2010 г.).

Основные результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс психологического факультета Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова и используются в курсах «Профессиональное становление личности», «Психодиагностика».

По теме диссертации опубликовано 5 научных статей, в том числе две в журнале, рекомендованном ВАКом.

Диссертация обсуждена на расширенном заседании кафедры организационной психологии и психологии труда Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова и рекомендована к защите.

### **Структура работы**

Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы и приложения. Текст изложен на 214 страницах, содержит 8 рисунков, 30 таблиц и 9 приложений. Список литературы включает 147 наименований, 43 из которых на иностранном языке.

### **Основное содержание работы**

Во «Введении» обосновываются актуальность темы исследования, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, методологические основания и методы исследования, раскрываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость, указываются положения, выносимые на защиту.

В первой главе диссертации – **«Психическое выгорание как деструктивный феномен в профессиональной деятельности»** – рассматривается общая характеристика взаимодействия профессии и личности, дается обзор отечественных и зарубежных исследований, рассматривается негативное влияние процесса профессионального становления на примере профессиональных деструкций, определяется понятие, структура психического выгорания и факторы, провоцирующие возникновение выгорания.

В первом параграфе – **«Концептуальные подходы к исследованию деструктивных явлений в профессиональном развитии личности»** – рассматриваются профессиональные деструкции как вид регрессионного воздействия профессии на личность.

Применительно к процессу становления профессионала под деструкциями понимаются изменения сложившейся структуры деятельности и личности,



негативно сказывающиеся на продуктивности труда и взаимодействии с другими участниками этого процесса.

Ю. П. Поваренков выделяет три группы целостных концепций профессионального развития. В первую группу он относит концепции, в которых проблема профессиональных деструкций вытекает из логики основных теоретических положений (Ш. Бюллер и Д. Сьюпер). Ш. Бюллер связывает причины возникновения профессиональных деструкций с отсутствием жизненных целей и планов. В концепции Д. Сьюпера возможные причины профессиональных деструкций видятся в принятии человеком профессионально незрелых решений о выборе соответствующей траектории профессионального развития.

Во второй группе концепций проблема деструкций исследуется как часть профессионального развития (Э. Ф. Зеер, А. К. Маркова, Ю. П. Поваренков). В рамках концепции Э. Ф. Зеера обсуждаются проблемы детерминации и периодизации профессионального развития, проблемы профессиональных кризисов и деструктивных изменений в ходе профессионализации. А. К. Маркова рассматривает профессиональные деструкции прежде всего как результат влияния неблагоприятных условий деятельности, а также как следствие биологического старения человека. Ю. П. Поваренковым определено, что в основе возникновения деструкций лежат те изменения субъекта труда, которые происходят с ним в процессе разрешения противоречия между профессиональной деятельностью, её требованиями и условиями, с одной стороны, и актуальными возможностями и притязаниями человека, с другой.

Наконец, в-третьих, выделяются концепции, в которых профессиональные деструкции являются самостоятельным предметом исследования (С. П. Безносков, Д. Н. Завалишина, В. Е. Орёл).

Так, в работах Д. Н. Завалишиной профессиональные деструкции исследуются с точки зрения способа, которым субъект труда разрешает противоречие между профессией и индивидуальностью.

В концепциях других авторов подробно рассматриваются механизмы формирования конкретных профессиональных деструкций, таких как профессиональные деформации (С. П. Безносков) или синдром психического выгорания (В. Е. Орёл).

Во втором параграфе – **«Психическое выгорание как разновидность профессионально-деятельностных деструкций»** – явление психического выгорания рассматривается как специфическая форма профессиональных деструкций, которая обладает характерными признаками.

Рассмотрены два основных подхода к определению выгорания: результативный и процессуальный.

Сторонники результативного подхода (С. Maslach, S. Jackson, A. Pines, E. Aronson) рассматривают выгорание как некий комплекс относительно независимых друг от друга симптомов, которые объединяются в более крупные блоки. Они описывают выгорание как «состояние физического, психического и эмоционального истощения, вызванное длительным включением в ситуацию, которая предъявляет высокие требования к эмоциональной сфере».

Представители процессуального подхода рассматривают выгорание как процесс, протекающий в ходе профессионального развития человека и имеющий стадийный характер. С. Cherniss (1980) выделил три основные стадии развития выгорания; М. Burish – шесть фаз развития выгорания.

В настоящее время существует единая точка зрения на сущность психического выгорания и его структуру. Под «психическим выгоранием» понимается состояние физического, эмоционального и умственного истощения. Этот синдром включает в себя три основные составляющие: эмоциональную истощенность, деперсонализацию (цинизм) и редуциацию профессиональных достижений.

Проанализированы симптомы выгорания. В различных обзорах авторы выделяют от 12 до 132 таких симптомов (S. Kahill, E. L. Maher, J. F. Carroll, W. L. White, W. Schaufeli, D. Enzmann). Наиболее полная классификация симптомов выгорания представлена в работе W. Schaufeli и D. Enzmann. Они выделяют 132 симптома выгорания, объединенные в пять основных групп: аффективные, когнитивные, физические, поведенческие, мотивационные.

В третьем параграфе – **«Предпосылки синдрома психического выгорания»** – рассмотрены две основные группы факторов: внутренние (индивидуальные особенности) и внешние (рабочая среда).

Проведен анализ исследований, посвященных взаимосвязи психического выгорания и социально-демографических факторов, личностных особенностей, факторов рабочей среды.

Тесно связаны с выгоранием следующие организационные факторы: содержание труда, социально-психологические особенности рабочей среды, условия работы (рабочие перегрузки, дефицит времени), ролевой конфликт и ролевая неопределенность.

Среди индивидуальных факторов выделяют социально-демографические характеристики и личностные особенности профессионала, такие как возраст, стаж работы, уровень образования.

Анализ отечественных и зарубежных исследований позволяет отметить, что, во-первых, многие приведенные данные исследований личностных и организационных факторов являются неоднозначными и требуют дополнительного изучения. Во-вторых, представленные исследования касаются рядовых представителей классических профессий «субъект-субъектного» типа, практически не охватывая профессиональную сферу руководителей.

Во второй главе – **«Специфика актуализированных проявлений психического выгорания в деятельности руководителя»** – проведен психологический анализ деятельности руководителя, выявлены те особенности, которые способствуют развитию синдрома психического выгорания у руководителей.

В первом параграфе – **«Особенности проявления психического выгорания в разных профессиях социальной сферы»** – показано, что в коммуникативных профессиях в качестве общих профессиональных стрессоров выступают интенсивность, продолжительность и когнитивная сложность

ситуаций служебного общения, высокая ответственность за результат коммуникации, низкое материальное вознаграждение и др. Именно эти параметры можно считать причинами наличия большого процента лиц с высоким уровнем выгорания практически во всех группах работников социальной сферы. В связи с этим представляется необходимым дальнейшее изучение синдрома психического выгорания в профессиях «субъект-субъектного» типа. Для исследовательской работы нами была выбрана деятельность руководителя, т. к. среди профессионалов данной области высока востребованность психологической помощи.

Во втором параграфе – **«Управленческая деятельность как объект исследования, её специфика относительно профессий субъект-субъектного типа»** – проведен анализ деятельности руководителя.

Профессиональная деятельность руководителя содержит трудные (напряженные) ситуации, предрасполагающие к развитию профессионального стресса и синдрома выгорания, чему способствуют некоторые личностные факторы: импульсивность, эмоциональная неустойчивость, низкая мотивация достижения, отсутствие четких целей и ценностей, интроверсия, низкое самоуважение; и поведенческие факторы: использование стратегии избегания (ухода от проблем), низкая активность, неумение формировать свою команду.

В третьем параграфе – **«Специфические различия деятельности представителей социальных профессий и руководителей, их влияние на возникновение выгорания»** – проведен сравнительный анализ деятельности руководителя и представителей социальных профессий.

В результате выявлено, что существует ряд общих и специфических для каждого вида деятельности свойств. Общими особенностями являются высокая насыщенность рабочего дня, обусловленная общением с другими лицами; большое количество разных деловых контактов; высокая ответственность за результат общения и др. Важной отличительной особенностью деятельности руководителя является высокая сложность и комплексность управленческой деятельности, что проявляется в многообразии внешних и внутриорганизационных факторов, большом количестве функций, высокой эмоциогенности и стрессогенности.

Изучение всего комплекса причин и факторов возникновения выгорания у руководителей приобретает особую актуальность, так как грамотная диагностика и профилактика развития синдрома психического выгорания могут способствовать приостановлению начавшегося процесса выгорания или предупредить его возникновение, сохранив руководителя как здоровую личность и эффективного профессионала.

В третьей главе – **«Эмпирическое исследование психического выгорания у руководителей различных сфер деятельности»** – представлено описание методов и процедуры исследования, изложены полученные результаты и выводы эмпирического исследования

В первом параграфе – **«Организация и методическое обеспечение эмпирического исследования»** – обозначены цели и задачи диссертационного исследования, приведены этапы исследования, характеристика выборки, дано

описание использованных методик и статистических методов обработки данных.

Второй параграф посвящен изучению **особенностей проявления психического выгорания в ценностно-мотивационной сфере.**

Для определения специфики данных в сфере руководителей была подсчитана корреляция тех же параметров в субъект-субъектной сфере деятельности (см. табл. 1).

Таблица 1

**Корреляционные связи составляющих выгорания и ценностных ориентаций в двух сферах**

	Субъект-субъектная сфера				Сфера руководителей			
	ПИ	Д	СПЭ	ИБ	ПИ	Д	СПЭ	ИБ
Высокое мат. положение	0,23**	0,22**	0,005	0,35**	0,126	0,089	0,0067	0,079
Креативность	0,119	0,067	-0,025	0,084	0,187*	0,168*	0,161*	0,172*
Активные соц. контакты	- 0,22**	0,146	0,047	0,22**	0,036	0,0038	0,069	0,013

Условные обозначения: \*\* – 0,21 знач. при  $p = 0,01$ ; \* – 0,16 знач. при  $p = 0,05$

В группе руководителей выявлена значимая положительная корреляция шкалы «Креативность» со всеми компонентами выгорания. Креативность – это специфика деятельности руководителя, требование профессии (постоянный поиск новых решений), которому личностные особенности профессионала не всегда соответствуют. Сам по себе творческий процесс довольно энергоёмок, в нем задействуется большое количество внутренних ресурсов личности. Следовательно, должна существовать «технология творчества» для руководящего состава, овладение которой помогло бы снизить энергетические затраты и способствовало более рациональному использованию имеющихся ресурсов.

Интересным результатом является отсутствие в группе руководителей значимых связей между уровнем выгорания и стремлением к материальному благополучию, характерных для представителей социальных профессий. Среди руководителей обнаружено стремление к высокому материальному положению, что не является признаком наличия выгорания, в отличие от представителей социальных профессий.

Достоверные различия между группами руководителей и представителей социальных профессий по всем личностным особенностям, диагностируемым с помощью опросника терминальных ценностей, показаны в табл. 2.

Таблица 2

**Достоверность различий между представителями социальных профессий и группой руководителей по шкалам ОТеЦ (ценности)**

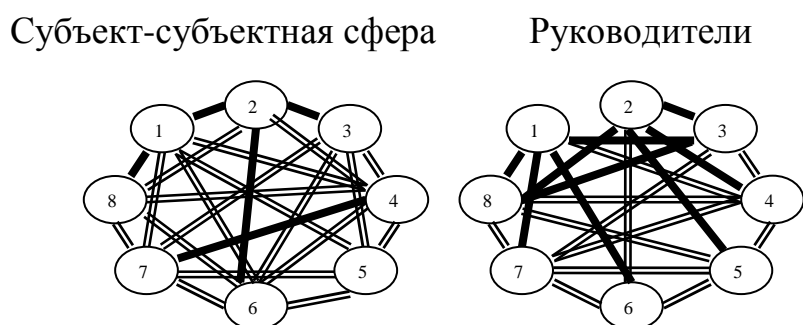
Шкалы	Средние оценки «С-С»	Средние оценки «руководители»
Креативность	26,48*	30,48*
Достижения	30,22*	34,43*

Условные обозначения: \* – уровень значимости  $p = 0,05$

Полученные данные показывают, что имеются значимые различия между двумя группами по шкалам «Креативность» и «Достижения». В группе

руководителей выявлен достаточно высокий, по сравнению с группой социальных профессий, балл по шкале «Креативность», т. е. руководители больше стремятся к реализации своих творческих возможностей, избеганию стереотипов, внесению различных изменений во все сферы своей деятельности. Выявленные различия по шкале «Достижения» указывают на заниженный балл в группе социальных профессий, т. е. у представителей данных профессий отсутствует стремление к достижению ощутимых результатов. Нет конкретных целей на промежуточных этапах деятельности.

Системно-структурный анализ (анализ интеркорреляционных связей) показал следующее (рис. 1).



**Рис. 1. Структурограммы ценностных ориентаций руководителей и представителей субъект-субъектной сферы деятельности**

Условные обозначения: 1 – собственный престиж, 2 – материальное положение, 3 – креативность, 4 – активные соц. контакты, 5 – развитие себя, 6 – достижения, 7 – духовное удовлетворение, 8 – сохранение индивидуальности, = – уровень значимости 0,01; — – уровень значимости 0,05; ---- – отрицательная связь на уровне значимости 0,01

Структура ценностных ориентаций в группе руководителей менее интегрирована по сравнению со сферой социальных профессий. В сфере руководителей индекс организованности структуры (ИОС) = 137, индекс когерентности структуры (ИКС) = 137, индекс дивергентности структуры (ИДС) = 0. У представителей социальных профессий индекс организованности структуры (ИОС) = 143, индекс когерентности структуры (ИКС) = 143, индекс дивергентности структуры (ИДС) = 0.

Наибольший вес в сфере социальных профессий имеют собственный престиж (структурный вес – 20), креативность (структурный вес – 19), активные социальные контакты (структурный вес – 20) и достижения (структурный вес – 20). В сфере руководителей наибольший структурный вес имеет креативность (структурный вес – 22), активные социальные контакты (структурный вес – 18) и достижения (структурный вес – 18).

Таким образом, ведущее значение в обеих сферах имеют такие ценности, как креативность, активные социальные контакты и достижения. Интересно, что ценность собственного престижа, значимая для представителей социальных профессий, имеет наименьший вес в группе руководителей. Зато большое значение имеет высокий уровень креативности, что говорит о творческом подходе к поставленным целям и к работе в целом.

Далее нами было изучено влияние выгорания на основные жизненные сферы профессионалов.

**Корреляционные связи составляющих выгорания и жизненных сфер  
руководителей и представителей социальных профессий**

	Субъект-субъектная сфера				Сфера руководителей			
	ПИ	Д	СПЭ	ИБ	ПИ	Д	СПЭ	ИБ
Сфера профес. жизни	- 0,169*	0,096	-0,087	0,098	0,137	0,0024	-0,032	0,098
Сфера обучения	0,074	0,001	-0,117	0,0084	-0,172*	-0,151	-0,038	-0,186*
Сфера семейной жизни	0,176*	0,142	0,097	0,217**	0,152	0,085	0,064	0,154
Сфера обществ. жизни	0,168*	0,139	0,0054	0,174*	0,086	0,053	0,042	0,056

Условные обозначения: \*\* – 0,21 знач. при  $p = 0,01$ ; \* – 0,16 знач. при  $p = 0,05$

Данные, представленные в табл. 3, демонстрируют наличие значимых положительных корреляций в субъект-субъектной сфере между шкалой психоэмоционального истощения и сферами семейной и общественной жизни. При этом шкала психоэмоционального истощения отрицательно коррелирует со сферой профессиональной жизни.

В группе руководителей имеется значимая корреляция между психоэмоциональным истощением и сферой обучения, т. е. утомление, рабочие перегрузки негативно сказываются на желании повышать уровень образования и профессиональную компетентность.

При изучении достоверности различий значимости жизненных сфер между группами выявлены различия по шкалам «Семейная жизнь» и «Общественная жизнь», что отражено в табл. 4.

Таблица 4

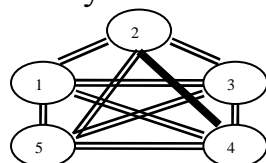
**Достоверность различий между представителями социальных профессий и  
группой руководителей по шкалам ОТеЦ (жизненные сферы)**

Шкалы	Средние оценки «С-С»	Средние оценки «руководители»
Сфера семейной жизни	54,52*	50,17*
Сфера общественной жизни	41,32*	47,62*

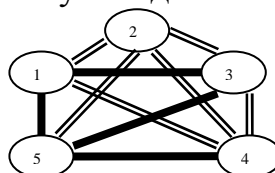
Условные обозначения: \* – уровень значимости  $p = 0,05$

Для руководителей менее значимой ценностью в жизни является семья, зато они больше занимаются общественной деятельностью, в отличие от представителей социальных профессий. Системно-структурный анализ показал следующее (рис. 2).

Субъект-субъектная сфера



Руководители



**Рис. 2. Структурограммы жизненных сфер у руководителей и представителей  
социальных профессий**

Условные обозначения: 1 – сфера профессиональной жизни, 2 – сфера обучения, 3 – сфера семейной жизни, 4 – сфера общественной жизни, 5 – сфера увлечений, == – уровень значимости 0,01; — – уровень значимости 0,05

Структура жизненных сфер в группе руководителей менее интегрирована по сравнению со сферой социальных профессий. В сфере руководителей индекс организованности структуры (ИОС) = 52, индекс когерентности структуры (ИКС) = 52, индекс дивергентности структуры (ИДС) = 0. У представителей социальных профессий индекс организованности структуры (ИОС) = 58, индекс когерентности структуры (ИКС) = 58, индекс дивергентности структуры (ИДС) = 0.

Анализируя весовые коэффициенты жизненных сфер, можно отметить, что в группе социальных профессий все параметры имеют практически одинаковый вес. В группе руководителей наибольший структурный вес имеют сфера обучения (структурный вес – 12) и сфера общественной жизни (структурный вес – 11).

Третий параграф посвящен изучению **личностных детерминант психического выгорания**. Личностные переменные, как показывают многие авторы, оказываются более надежными предикторами эффективного руководства. В связи с этим определение личностных предпосылок, детерминирующих успешность профессиональной деятельности руководителя, анализ взаимосвязей между чертами личности и выгоранием играет особую роль при изучении управленческой деятельности.

Для выявления взаимосвязи между показателями психического выгорания и личностными характеристиками нами была подсчитана линейная корреляция Пирсона. Полученные данные приведены ниже.

Таблица 5

**Матрица корреляции между показателями тестов УПВ и НЕО у руководителей и субъект-субъектной сфере**

	Субъект-субъектная сфера				Сфера руководителей			
	ПИ	Ц	СПЭ	ИБ	ПИ	Ц	СПЭ	ИБ
Нейротизм (N)	0,0023	0,152	0,035	0,083	0,17*	0,153	0,148	0,16*
Сотрудничество (А)	-0,23**	-0,22**	-0,161*	-0,28**	-0,006	-0,0054	-0,146	-0,04
Добросовестность (С)	-0,136	-0,34**	-0,103	-0,27**	-0,097	-0,161*	-0,095	-0,15

Условные обозначения: \* – 0,16 знач. при  $p = 0,05$ , \*\* – 0,21 знач. при  $p = 0,01$

На развитие психического выгорания у группы руководителей влияют такие личностные характеристики, как нейротизм и добросовестность. Нейротизм положительно коррелирует с одним структурным компонентом выгорания – психическим истощением. Люди, обладающие высоким уровнем нейротизма, имеют тенденцию испытывать негативные аффективные состояния: страх, грусть, раздражение, гнев, чувства вины и отвращения. Такие люди хуже контролируют свои импульсы, хуже справляются со стрессами.

Шкала добросовестности отрицательно коррелирует с деперсонализацией. Добросовестные индивиды – это целеустремлённые, волевые, решительные и непреклонные личности. Чем более скрупулезны, пунктуальны и надёжны люди, тем гуманнее они относятся к труду и объектам своего труда. Причём данная связь выявлена и у группы представителей социальных профессий.

Достоверные различия между группами руководителей и представителей социальных профессий по личностным особенностям, диагностируемые с помощью опросника NEO-PI, показаны в табл. 6.

Таблица 6

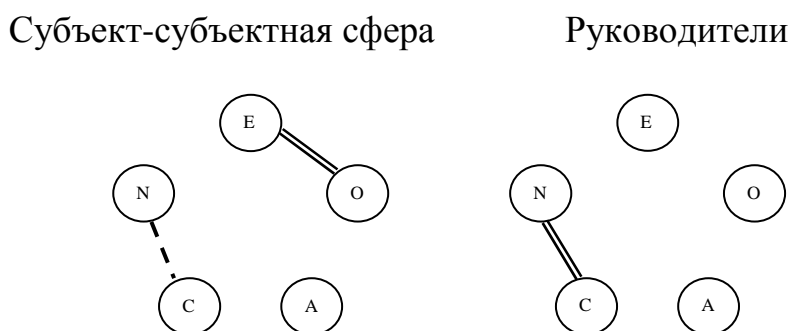
**Достоверность различий между представителями социальных профессий и группой руководителей по шкале N (Нейротизм)**

Шкалы	Средние оценки «С-С»	Средние оценки «руководители»
N	20,0**	25,04**

Условные обозначения: \*\* – уровень значимости  $p = 0,01$

Имеются значимые различия между двумя группами по шкале N (Нейротизм), т. е. уровень нейротизма в данных сферах различен. Руководители более подвержены негативным аффективным состояниям, таким как гнев, страх, грусть и раздражительность. Для них чаще характерно угнетенное состояние. Представители социальных профессий более эмоционально стабильны.

Структурный анализ, представленный ниже, показал следующее.



**Рис. 3. Структурограммы личностных особенностей в различных сферах деятельности**  
Условные обозначения: == – уровень значимости 0,01; -- – отрицательная связь на уровне значимости 0,05; N – нейротизм; E – экстраверсия; O – открытость опыту; A – сотрудничество; C – добросовестность

В группе руководителей индекс организованности структуры (ИОС) = 2, при индексе когерентности структуры (ИКС) = 2 и индексе дивергентности структуры (ИДС) = 0. У представителей социальных профессий индекс организованности структуры (ИОС) = 2, при индексе когерентности структуры (ИКС) = 4 и индексе дивергентности структуры (ИДС) = 2.

Индексы организованности структуры имеют одинаковое значение в обеих группах. При этом индексы дифференцированности структур и индекс когерентности выше у представителей социальных профессий, что показывает менее организованную структуру в группе руководителей.

Анализируя весовые коэффициенты личностных детерминант, отметим, что в сфере социальных профессий ряд параметров имеет больший вес по сравнению с руководителями. Наибольший вес в сфере социальных профессий имеют сотрудничество (структурный вес – 2), открытость опыту (структурный вес – 2). В сфере руководителей структурный вес имеют нейротизм (структурный вес – 1) и добросовестность (структурный вес – 1).

При анализе весовых коэффициентов в обеих сферах деятельности наблюдается полное выпадение элемента экстраверсии (структурный вес – 0).



В содержательном плане это отражает особенности межличностного взаимодействия работников данной сферы, а именно ограниченное число контактов между сотрудниками. Таким образом, группы профессионалов различных сфер деятельности отличаются как по уровню выраженности личностных особенностей, так и по их структурной организации.

В четвертом параграфе изучены **организационные детерминанты феномена психического выгорания.**

Для эффективной оценки человека в рабочем процессе необходимо комбинировать оценку уровня психического выгорания и организационных факторов. Как видно из табл. 7, имеются значимые корреляции компонентов психического выгорания с параметрами Шкалы Рабочей Среды как в субъект-субъектной сфере, так и в сфере руководителей.

Таблица 7

**Матрица корреляций между данными Шкалы Рабочей Среды и  
Уровнем Психического Выгорания**

	Субъект-субъектная сфера				Сфера руководителей			
	ПИ	Ц	СПЭ	ИБ	ПИ	Ц	СПЭ	ИБ
I	-0,005	-0,176*	-0,093	-0,063	-0,012	-0,102	-0,089	-0,096
PC	-0,17*	-0,106	-0,182*	-0,175*	-0,161*	-0,112	-0,215**	-0,169*
SS	-0,16*	-0,095	-0,226**	-0,163*	-0,085	-0,063	-0,001	-0,059
TO	0,049	0,087	0,103	0,162	-0,048	-0,159	-0,184*	-0,171*
C	0,049	-0,009	-0,165*	0,035	-0,012	-0,095	-0,156	-0,142
Ctrl	0,002	0,163*	0,033	0,006	-0,006	-0,109	-0,082	-0,092
Inn	-0,019	-0,089	-0,102	-0,0071	-0,056	-0,142	-0,171*	-0,134
Com	-0,046	-0,009	-0,161*	-0,1201	-0,036	-0,098	-0,174*	-0,128

Условные обозначения: I – включенность в работу, PC – сплоченность в коллективе, SS – поддержка руководства, AA – поощрение самостоятельности, TO – ориентация на эффективность работы, WP – пресс работы, C – четкость организации труда, Ctrl – контроль со стороны руководства, Inn – внедрение нетрадиционных методов, Com – физический комфорт, \* – 0,16 знач. при  $p = 0,05$ , \*\* – 0,21 знач. при  $p = 0,01$

В группе руководителей были выявлены следующие значимые корреляции. Эмоциональное истощение (чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой) значимо отрицательно коррелирует с PC – Сплоченность в коллективе, т. е. вероятность эмоционального истощения снижается при работе со сплочённым коллективом.

Редукция профессиональных достижений (снижение профессиональной эффективности) отрицательно и значимо коррелирует с PC – Сплоченность в коллективе, TO – Ориентация на эффективность работы, Inn – Внедрение нетрадиционных методов, Com – Физический комфорт.

Таким образом, общими внешними детерминантами психического выгорания являются отсутствие сплоченности в коллективе, комфортных условий работы. Специфическими детерминантами являются отсутствие ориентации на эффективное выполнение работы и внедрения инновационных методов.

Результаты сравнения выраженности восприятия рабочей среды у представителей социальных профессий и руководителей представлены в табл. 8.

### Достоверность различий между представителями социальных профессий и руководителями по шкалам рабочей среды

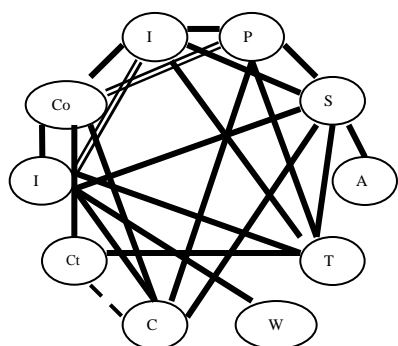
Шкалы	Средние оценки «С – С»	Средние оценки «руководители»
SS	6,49*	2,36*
AA	7,12**	2,96**
Ctl	7,89*	3,74*

Условные обозначения: SS – поддержка руководства, AA – поощрение самостоятельности, Ctl – контроль со стороны руководства, \* – 0,16 знач. при  $p = 0,05$ , \*\* – 0,21 знач. при  $p = 0,01$

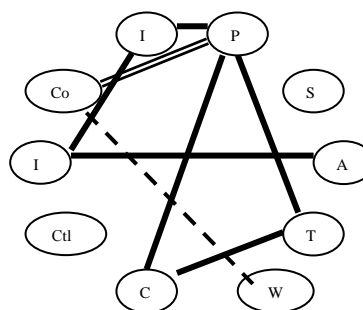
У работников различных сфер деятельности имеются значимые различия по следующим шкалам опросника Шкала Рабочей Среды: SS – поддержка руководства, А – поощрение самостоятельности, Ctl – контроль со стороны руководства. Причем сфера руководителей имеет более низкие показатели по сравнению с представителями социальных профессий, т. е. для представителей социальных профессий более важны поддержка руководства, поощрение самостоятельности и контроль со стороны руководства, что вполне логично.

Представленные выше данные были дополнены результатами структурного анализа, отраженными на структурограммах (рис. 4).

Субъект-субъектная сфера



Руководители



**Рис. 4. Структурограммы организационных факторов субъект-субъектной сферы и сферы руководителей**

Условные обозначения:  $\equiv$  – уровень значимости 0,01;  $\equiv$  – уровень значимости 0,05; ---- – отрицательная связь на уровне значимости 0,01

Структура восприятия рабочей среды группой руководителей менее интегрирована по сравнению со сферой социальных профессий. В группе руководителей индекс организованности структуры (ИОС) = 14, индекс когерентности структуры (ИКС) = 16, индекс дивергентности структуры (ИДС) = 4. У представителей социальных профессий индекс организованности структуры (ИОС) = 41, индекс когерентности структуры (ИКС) = 45, индекс дивергентности структуры (ИДС) = 4.

Анализ весовых коэффициентов восприятия рабочей среды показывает, что в группе представителей социальных профессий большинство параметров

имеет больший вес по сравнению с руководителями. Наибольший вес в сфере социальных профессий имеют четкость организации труда (структурный вес – 7), включенность в работу (структурный вес – 6), сплоченность в коллективе (структурный вес – 6), ориентация на эффективность работы (структурный вес – 6), поддержка руководства (структурный вес – 6), внедрение нетрадиционных методов (структурный вес – 6) и физический комфорт (структурный вес – 6). В сфере руководителей наибольший структурный вес имеют сплоченность в коллективе (структурный вес – 5) и физический комфорт (структурный вес – 4).

Таким образом, ведущее значение в обеих сферах имеют параметры РС – сплоченность в коллективе и Com – физический комфорт.

Пятый параграф посвящен изучению **особенностей проявления психического выгорания в эмоционально-волевой сфере.**

Анализ эмоционально-волевой сферы профессионалов включал изучение толерантности (стрессоустойчивости) к организационному стрессу, которая связывается с умением общаться, адекватно оценивать ситуацию, быстро восстанавливать свои силы.

Таблица 9

### Матрица корреляций между шкалой организационного стресса и Уровнем Психического Выгорания

	Субъект-субъектная сфера				Сфера руководителей			
	ПИ	Ц	СПЭ	ИБ	ПИ	Ц	СПЭ	ИБ
Шкала орг. стресса	0,167*	0,089	0,17*	0,169*	0,22**	0,22**	0,21**	0,22**

Условные обозначения: \* – 0,16 знач. при  $p = 0,05$ , \*\* – 0,21 знач. при  $p = 0,01$

У представителей субъект-субъектной сферы деятельности выявлен значимый уровень корреляции шкалы организационного стресса с психо-эмоциональным истощением и снижением профессиональной эффективности.

У руководителей выявлен значимый уровень корреляции всех структурных компонентов выгорания со шкалой организационного стресса.

Стрессы на рабочем месте тесно связаны с выгоранием. Лица, испытывающие выгорание, имеют более высокий уровень стресса и меньшую устойчивость, выносливость. Повышение уровня выгорания, скорее всего, связано с повышением уровня профессионального стресса, что подтверждается зарубежными исследованиями (Poulin, Walter, 1993, Rowe, 1998).

Шестой параграф предполагал **анализ когнитивной сферы профессионала** на уровне межличностных отношений и включал исследование специфики представлений о социальном окружении в зависимости от степени выгорания.

Аналитический уровень интерпретации предполагал выявление достоверности различий в оценках своего окружения между группами руководителей и представителей социальных профессий с высоким и низким уровнем выгорания. В качестве статистического критерия использовался хи-квадрат, критерий Пирсона. Результаты представлены в табл. 10.

**Достоверность различий между группами с разной степенью психического выгорания в оценке своего окружения**

	Значения хи-квадрата руководители	Значения хи-квадрата представители социальных профессий
Интеллект	4,134*	4,891*
Активность	4,05*	1,092
Самоконтроль	7,243**	4,035*
Эмоциональная стабильность	6,92**	0,792

Условные обозначения: \* – 0,16 знач. при  $p = 0,05$ , \*\* – 0,21 знач. при  $p = 0,01$

Полученные результаты говорят о том, что руководители с низким уровнем выгорания более позитивно воспринимают окружающих людей, оценивая их как эмоционально стабильных, красивых, в то время как «выгоревшим» руководителям большинство окружающих представляются запуганными, грустными и незащищенными. Мнения руководителей первой и второй групп разошлись в оценке интеллектуальных возможностей большинства людей. Если «невыгоревшие» руководители видят вокруг себя умных и интересных личностей, то руководители с высокой степенью выгорания недооценивают интеллектуальный потенциал окружающих и рассматривают их как заурядных и глупых людей. Аналогичным образом можно охарактеризовать и остальные аспекты восприятия руководителями окружающих. Исключение составляет такой личностный фактор, как дружелюбие, т. е. психическое выгорание не накладывает отпечаток при оценке чистосердечных или лицемерных людей в окружении руководителей.

Механизмом образования такой оценки может служить проекция, заключающаяся в переносе собственных оценок, мнений и установок на других.

В седьмом параграфе анализ **взаимосвязи психического выгорания и стилевых особенностей поведения** говорит о тенденции изменения содержания стилей управления при повышении степени выгорания.

Таблица 11

**Частота встречаемости стилей управления  
в группах руководителей с разной степенью выгорания  
(проценты)**

Степень	Высокая	Низкая
Попустительский	34,2	7,7
Маргинальный	28,5	9,3
Реализаторский	3,4	56,7
Авторитарный	14,8	10,6
Ситуативный	19,1	15,7

Для руководителей с высоким уровнем выгорания более характерны попустительский и маргинальный стили управления. Большинство невыгоревших руководителей предпочитают реализаторский стиль.

Таким образом, можно констатировать, что существует связь между степенью выгорания и стилем управленческой деятельности, которая выражается в преобладании среди руководителей с высоким уровнем выгорания лиц, демонстрирующих схожие стили руководства – маргинальный и попустительский.

В восьмом параграфе – **«Сравнительные проявления психического выгорания у исследуемых с разной управленческой нагрузкой»** – приведены средние значения выраженности психического выгорания у руководителей и представителей профессий субъект-субъектного типа. Руководители более подвержены психическому выгоранию по сравнению со специалистами субъект-субъектной сферы по данным шкалам. Различия в выраженности параметров психического выгорания между выборками зафиксированы в отношении эмоционального истощения и деперсонализации.

На основании полученных результатов в четвертой главе – **«Процедура разработки, апробации и внедрения программы "Профилактика и коррекция психического выгорания"»** – представлена профилактико-коррекционная программа и проведена проверка её эффективности.

В первом параграфе – **«Особенности и структура программы, анализ процедуры проведения исследования»** – обозначена цель программы, которая заключается в профилактике и коррекции профессионального выгорания посредством работы с личностными качествами и формирования психологических условий комфортного и здорового функционирования коллектива. Обозначены задачи программы, тематический план, раскрыты особенности, структура, используемые методики. Разработанная программа была апробирована в восьми коллективах.

Во втором параграфе представлены результаты ретестовых замеров, в которых принимало участие 109 человек, прошедших первоначальную диагностику и профилактико-коррекционную программу. Ретест проводился через 4–6 месяцев по проведению разработанной нами программы. Участники исследования были вторично подвержены тестированию по указанным методикам с целью выявления изменений в личности за прошедший период и определения действенности программы. Достоверность различий подсчитана с помощью непараметрического U-критерия Манна–Уитни.

В группе руководителей после проведенной программы значимо снизился уровень нейротизма и значимо увеличилась такая личностная характеристика, как открытость опыту, значимо снизился уровень организационного стресса. Также произошли значимые изменения по шкалам «Способность самопознания» и «Широта интересов», которые предполагают умение адекватно оценивать возможности, осознавать и принимать свои сильные и слабые свойства; умение оставлять рабочие дела на работе, активно отдыхать (успевать заниматься интересными делами в различных областях).

У руководителей восприятие степени сплоченности своих коллективов значимо изменилось в сторону увеличения.

Все это благоприятно повлияло на личность руководителя и способствовало снижению профессионального истощения и повышению профессиональной эффективности.

Исходя из полученных данных, можем сделать предварительный вывод о действенности разработанной нами программы.

В «**Заключении**» подводятся итоги исследования, формулируются практические рекомендации, намечаются перспективы дальнейших исследований.

#### **Выводы:**

1. Теоретический анализ проблемы позволил сделать вывод, что важной отличительной особенностью профессии руководителя является высокая сложность и комплексность управленческой деятельности, которая проявляется в многообразии внешних и внутриорганизационных факторов, высокой эмоциогенности и стрессогенности.
2. На процесс формирования психического выгорания в деятельности руководителя влияют личностные и организационные факторы, уровень организационного стресса, сформированность ценностно-мотивационной и когнитивной сфер.
3. Основной личностной детерминантой, влияющей на развитие психического выгорания у руководителей, является высокая эмоциональная нестабильность и низкий уровень добросовестности. Причем руководители более подвержены негативным аффективным состояниям, нежели представители субъект-субъектных профессий.
4. Центральными внешними факторами, влияющими на формирование психического выгорания у руководителей, являются отсутствие сплоченности в коллективе, физического комфорта, инновационных методов профессиональной деятельности и ориентации на эффективность работы.
5. В ценностно-мотивационной сфере руководителей выявлен более высокий уровень креативности и стремление к достижению по сравнению с представителями субъект-субъектных профессий. При этом высокий уровень креативности у руководителей провоцирует возникновение выгорания. Для обеих групп характерно стремление к материальному благополучию, но для руководителей данное стремление не является признаком наличия выгорания, в отличие от представителей социальных профессий.
6. При оценке значимости сфер жизни у руководителей выявлено, что на первый план в ущерб семейным выходят проблемы общества, своего коллектива.
7. Анализ эмоционально-волевой сферы профессионалов (как руководителей, так и подчиненных) показал высокую значимость уровня организационного стресса для возникновения выгорания.
8. Изучение взаимосвязи стилевых особенностей деятельности руководителя и уровня выгорания выявило преобладание среди руководителей с высоким уровнем выгорания лиц, демонстрирующих схожие стили руководства – маргинальный и попустительский. Большинство невыгоревших руководителей предпочитают реализаторский стиль.

9. Анализ когнитивной сферы профессионала на уровне межличностных отношений показал, что руководители с низким уровнем выгорания более позитивно воспринимают окружающих людей, оценивая их как эмоционально стабильных, успешных, привлекательных.

10. Особенностью структуры личностных и организационных факторов у руководителей является её низкая интегрированность и организованность, базовым структурообразующим фактором является креативность.

11. Разработанная по результатам проведенного исследования программа, направленная на работу с личностными качествами и формирование психологических условий комфортного и здорового функционирования коллектива, обеспечивает профилактику и коррекцию психического выгорания у руководителей.

### **Основное содержание диссертации отражено в следующих публикациях**

*Публикации в журнале, рекомендованном ВАК:*

1. Шатан М. А.\* Специфика психического выгорания в деятельности руководителя // Вестник университета. Государственный университет управления. – 2009. – № 30. – С. 108–109.

2. Шатан М. А. Ценностные ориентации как фактор, влияющий на синдром профессионального выгорания у руководителей // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. – Ярославль, 2011. – № 1. – С. 110–112.

*Другие публикации:*

3. Шатан М. А. К проблеме психического выгорания у руководителей // Седьмая волна психологии. Вып. 5. – Ярославль–Минск: МАПН, 2008. – С. 171–174.

4. Шатан М. А. Исследование факторов, влияющих на синдром профессионального выгорания у руководителей // Системогенез учебной и профессиональной деятельности: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции / под науч. ред. Ю. П. Поваренкова. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2009. – С. 281–283 (0,5 п. л.).

5. Румянцева Т.П. и др. Социально-психологическое самочувствие специалистов социальной сферы г. Ярославля: факторы профессионального выгорания / Румянцева Т. П. , Зятинина Т. Н. , Шатан М. А. , Михайлова Е. В. // Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург. 22–23 апреля 2010 г. – СПб.: СПб ГИПСР, 2010. С. 150–154.

\* – Фамилия Шатан изменена на Надежину в связи с заключением брака