

УДК 331.1

А.А. Михайлов, В.И. Федулов

Московский авиационный институт, г. Москва, email: adrian7@list.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК СПОСОБ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОМУ ВЫГОРАНИЮ СОТРУДНИКОВ

Ключевые слова: эмоциональное выгорание, управление персоналом, пандемия COVID-19, лидерство, корпоративная культура.

Целью данной статьи является исследование влияния корпоративной культуры на купирование профессиональных стресс-факторов и эмоционального выгорания в современных компаниях. Роль морально-психологического климата на предприятии особенно возрастает в период кризисных явлений, которым подвержена любая коммерческая компания. Надлежащий подход к формированию корпоративной культуры обеспечивает комфортную социальную среду за счет внедрения принципов адаптивности. Полагаясь на эффективное лидерство и учитывая специфику трудового процесса, задачей менеджмента выступает создание системы, способной быстро реагировать на внешние изменения и подстраиваться под ожидания персонала, вовлеченного в профессиональную деятельность. Категоризация данных аспектов управления позволяет совершенствовать корпоративную культуру, делая ее более гибкой, инклюзивной и социетальной, что позволяет выстраивать коммуникационные связи между сотрудниками и подразделениями, а также препятствовать негативным тенденциям, укрепляя внутренний организационный климат.

A.A. Mikhailov, V.I. Fedulov

Moscow Aviation Institute, Moscow, email: adrian7@list.ru.

IMPROVEMENT OF CORPORATE CULTURE AS A WAY TO COUNTERACT EMOTIONAL BURNOUT OF EMPLOYEES

Keywords: emotional burnout, personnel management, COVID-19 pandemic, leadership, corporate culture.

The purpose of this article is to study the influence of corporate culture on the suppression of professional stress factors and emotional burnout in modern socio-economic organizations. The role of the moral and psychological climate in the enterprise is especially growing during the period of crisis phenomena to which any commercial company is exposed. An appropriate approach to the formation of an organizational culture provides a comfortable social environment by introducing the principles of adaptability. Relying on effective leadership and taking into account the specifics of the labor process, the task of management is to create a system that can quickly respond to external changes and adapt to the expectations of personnel involved in professional activities. The categorization of these management aspects improves the corporate culture, making it more flexible, inclusive and societal, which allows for communication between employees and departments, as well as preventing negative trends, strengthening the internal organizational climate.

Считается, что понятие «выгорание» (burnout) было введено в научный оборот американским психиатром Г. Фрейдбергером в 1974 г. Данный термин он применил при характеристике психологического состояния здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с пациентами в эмоционально нагруженной атмосфере при оказании профессиональной помощи [1]. Впоследствии, начиная с 1976 г. были опубликованы результаты исследований К. Маслач, в которых были рассмотрены когнитивные стратегии, используемые профессионалами для борьбы с эмоциональным возбуждением. Автором

было установлено, что люди, работающие в сфере «помогающих» профессий и вовлечённые в интенсивное и глубокое взаимодействие с другими людьми, наблюдают определённые эмоционально-поведенческие нарушения [2]. Так было положено начало многочисленным исследованиям эмоционального выгорания.

Широкое распространение синдрома выгорания наблюдалось еще до пандемии. Так, в частности, согласно исследованию, проведенному Gallup в 2019 г., 28 % штатных сотрудников часто или постоянно чувствуют себя измотанными работой. Ещё 48 % отмечают, что подвер-

жены выгоранию время от времени [3]. В 2019 году ВОЗ объявила выгорание феноменом профессиональной сферы, влияющим на состояние здоровья, и включила в 11 редакцию Международной классификации болезней (МКБ-11), которая вступила в силу 1 января 2022г. Согласно МКБ-11 эмоциональное выгорание – это синдром, который возникает в результате хронического стресса на рабочем месте. Эмоциональное выгорание касается только профессионального контекста и не должно применяться к опыту из других сфер жизни [4].

Длительные стрессы способны серьезно навредить здоровью человека и негативно сказаться на его профессиональной и иной деятельности. Задача любого руководителя – создать условия для минимизации риска выгорания не только у себя, но и у своих подчиненных. Существуют различные признаки и симптомы эмоционального выгорания. Так, в частности, к признакам и симптомам, связанным с трудовой деятельностью, относят: негативное ощущение от работы; отсутствие мотивации к труду, а также отсутствие удовлетворенности от профессиональных достижений; проявление раздражительности при общении с коллегами и руководством; мысли об уходе с работы и т.д.

К признакам и симптомам общего характера можно отнести: ощущения стресса, тревоги, отчаяния, грусти; высокая степень раздражительности; нарушение сна и/или концентрации внимания и т.д.

Вызывать эмоциональное выгорание может неблагоприятная трудовая среда. К таким факторам эмоционального выгорания можно отнести:

- отсутствие контроля;
- неблагоприятный морально-психологический климат;
- отсутствие четкого распределения прав и обязанностей;
- монотонность труда;
- высокая загрузка работой и т.д.

К факторам эмоционального выгорания, связанных с пандемией и, соответственно, с удаленным или гибридным форматами работы можно отнести:

- боязнь заражения новой коронавирусной инфекцией;
- стирание границы между работой и личной жизнью.

В условиях пандемии и, как следствие, массового распространения выгорания среди тех, кто работает удаленно, особую актуальность приобрело такое направление управления персоналом, как – управление корпоративным благополучием (well-being). Ключевыми инструментами в управлении корпоративным благополучием являются: коммуникации, опросы и мероприятия для сотрудников, направленные на формирование единого информационного поля и поддержки ментального здоровья сотрудников. К подобным мероприятиям можно отнести: встречи с внутренними/внешними экспертами, посвященные обсуждению различных актуальных тем; мероприятия, направленные на развитие навыков эффективной работы в удаленном формате; мероприятия, направленные на поддержание неформального взаимодействия между коллегами и т.д.

Следует отметить, что выгорание свойственно не только рядовым сотрудникам, но и руководителям. В условиях пандемии достаточно четко обозначилась тенденция роста выгорания среди всех категорий сотрудников. Так, в частности, согласно результатам исследования, проведенного компанией «Ростелеком» с марта по ноябрь 2020 года [5], почти в 20% российских компаний зафиксирован рост увольнений руководителей по причине выгорания. Основными причинами перегрузок стали: двукратный рост количества онлайн-совещаний, увеличение продолжительности рабочего дня, работа в выходные. Наиболее явно данная тенденция наблюдалась в таких сферах, как: производство, транспорт, финансовая сфера и образование. Кроме того, было выявлено, что увольнения руководителей в связи с чрезмерной нагрузкой – это новое явление почти для всех опрошенных компаний. Данное обстоятельство обусловлено тем, что до пандемии у большинства руководителей отсутствовал опыт управления в удаленном режиме.

В последние годы фокус исследований роли психосоциальных факторов на рабочем месте был расширен до концептуальной противоположности эмоционального выгорания, то есть вовлеченности в профессиональную

среду, которая определяется как позитивное отношение к должностным обязанностям и считается однозначно положительным моментом [6]. Однако ряд исследователей рассматривает вовлеченность в работу как отдельный феномен, который может и не быть напрямую связан с эмоциональным выгоранием. Особенно широкое распространение подобные взгляды получили на фоне пандемии коронавируса Covid-19, которая оказала шоковое воздействие на социально-экономические организации по всему миру. Уже к апрелю 2020 года более двух миллиардов сотрудников коммерческих предприятий перешли на дистанционный формат занятости, так или иначе, затронувший, примерно, 80% компаний. В ситуации неопределенности, сопряженной с опасениями по поводу сохранения работы, существенной части трудоспособного населения пришлось испытать на себе негативное влияние ряда ранее незначимых факторов, среди которых особенно выделилась неспособность быстро перестроиться к выполнению профессиональных обязанностей из дома и сложность в освоении необходимых технических средств.

Все вышеперечисленные породило эпидемию стресса, нередко приводившего к эмоциональному выгоранию. Так, согласно опросу OC Tanner Institute, 57,7% сотрудников заявили, что пандемия ощутимо поспособствовала росту тревоги и беспокойства на рабочем месте [7]. Оказывая влияние на социально-психологический климат организации как таковой, стресс-факторы и опасность выгорания обуславливают важность совершенствования корпоративной культуры, требуя от менеджеров использования современных подходов к реакции на ранее неформализованные вызовы внешней и внутренней среды.

Корпоративная культура представляет собой совокупность разделяемых персоналом ценностей, убеждений и представлений, которых придерживаются сотрудники в организации или отдельном структурном подразделении, и влияющая на межличностные отношения и поведение персонала [8]. Данная концепция особенно применима в тех компаниях, где эффективность работы

напрямую зависит от уровня человеческого капитала и главенствующей роли коммуникационной функции управления. Согласно модели конкурирующих ценностей (CVF) [9], которая является наиболее часто используемым инструментом для оценки корпоративной культуры в исследованиях социально-экономических систем. CVF основана на модели, которая сочетает в себе два аспекта: «внутренний фокус и интеграция против внешнего фокуса и дифференциации» и «стабильность и контроль против гибкости и свободы действий». Также, приведенная концепция определяет четыре основных типа корпоративной культуры (клановая, рыночная, иерархическая и адхократическая):

1. Клановый тип встречается в организациях, которые воспринимаются сотрудниками как комфортные места для работы, где люди, подобно семье, делятся большим количеством личной информации, а менеджеры рассматриваются, в первую очередь, как наставники.

2. Организации, ориентированные на результат, с конкурентоспособными и целеустремленными сотрудниками, согласно модели CVF, считаются носителями рыночной культуры.

3. Иерархическая культура встречается в организациях, которые воспринимаются как очень формализованные и структурированные места для работы со строгими процедурами, формальными правилами и нормами поведения, а менеджеры выступают координаторами и организаторами, цель которых – повышение эффективности производственной деятельности.

4. Организация, которая является динамичным, гибким местом для творческой работы, где сотрудники привыкли рисковать, а руководители выступают новаторами и визионерами, называются адхократическими.

В контексте выбранной проблематики стоит отметить, что важным критерием корпоративной культуры является ее адаптивность, то есть способность подстраиваться под требования рыночной конъюнктуры и, что немало важно, соответствовать ожиданиям, как отдельных сотрудников, так и персонала в целом.



Рис. 1. Модель адаптивного лидерства

Определяющей характеристикой адаптивности корпоративной культуры является то, что она не выступает отдельным типом, согласно приведенной выше классификации, но, напротив, успешно интегрируется с любым из обозначенных видов. Ее суть заключается в том, что адаптивная корпоративная культура позволяет организации быстро и эффективно приспосабливаться к внутренним и внешним факторам и изменениям.

Корпоративная культура, которая последовательно поддерживает благоприятный морально-психологический климат, гарантирует, что персонал будет более устойчив к стрессу и выгоранию. В таких условиях сотрудники склонны к своевременной реакции на угрозы и вызовы без потери производительности. Соответствие принципам адаптивного лидерства должно быть принято в качестве первоочередной задачи организационного менеджмента, руководящего основными профессиональными процессами, ведь положительных изменений в отношении к работе или принятых на вооружение практиках не произойдет, если не будет инициативы сверху. Психологическая и общая

ответственность за будущий успех организации – два принципа, лежащие в основе культуры организации. Они влияют на то, как люди относятся друг к другу, тем самым выступая следующими по значимости после адаптивного лидерства. Адаптивная корпоративная культура строится на этих принципах и добавляет элементы культуры, которые в значительной степени влияют на доверие, приверженность, мотивацию, лояльность, концентрацию и социальную активность, то есть, те атрибуты, которые формируют психологически здоровые коллективы, работающие на пике собственных возможностей [10].

Практика лидерства имеет ключевое значение для построения позитивной корпоративной культуры, определяя общий характер взаимодействия и формирования горизонтальных и вертикальных связей в компании. То, какой путь менеджеры выбирают для достижения поставленных целей, а также их методы профессиональной коммуникации и предпочитаемые способы принятия управленческих решений, оказывают влияние на все аспекты социально-экономической системы, включая нормы

поведения, господствующие убеждения и разделяемые трудовым коллективом ценности. Таким образом, лидерство, само по себе, определяет характер и архетип корпоративной культуры – через практики найма, подбора и отбора персонала, создание команд для решения отдельных задач, реализации бизнес-стратегии предприятия и модели управления карьерой.

Менеджерам, выступающим в роли лидеров, необходимо осознавать собственную роль в формировании культуры организации, а высшему руководству и уполномоченным службам следует прилагать целенаправленные усилия, чтобы помочь развитию своих лидерских кадров. Эффективное развитие данных моделей выходит за привычные рамки повышения квалификации, так как требует способностей и навыков отвечать на неформализованные вызовы и соответствовать перманентным изменениям рыночной конъюнктуры. Адаптивное лидерство, помимо соответствия критериям управленческих должностей, нуждается в активном участии менеджеров в жизни персонала – не только с целью повышения лояльности кадров, но и выявления наиболее успешных работников посредством коучинга, наставничества и личностного тестирования.

В ряде исследований данного вопроса фигурирует термин – «современное лидерство», обозначающий практику менеджмента, ориентированную на осуществление управленческой деятельности в условиях быстро меняющейся внешней среды. Несмотря на то, что четкое определение этого понятия в литературе отсутствует, оперируя результатами исследований, можно заключить, что в основе трактовки современного лидерства находится именно социальная компонента, то есть концентрация на вопросах личного участия, помощи и обучения. Руководители могут помочь сотрудникам почувствовать вовлеченность в трудовой процесс, посредством регулярных частных бесед и индивидуального общения, которые позволяют менеджменту компании лучше представлять структуры собственного кадрового состава. Данные практики, взятые за основу, способны обеспечивать реализацию наставнических методик,

обеспечение роста лояльности миссии организации со стороны персонала, и, в конечном счете, укреплению корпоративной культуры. Важными аспектами также служат определение повестки дня, верная расстановка приоритетов в работе и делегирование полномочий. Отношения между руководителем и сотрудником являются критически важной связью. Если она ослаблена или хуже того, отсутствует, персонал остается невосприимчив к остальным аспектам корпоративной культуры, сводя на нет усилия, направленные на ее внедрение.

Разумеется, эффективное лидерство не может выступать единственной основой формирования адаптивной корпоративной культуры. Фундамент сложных социально-экономических концепций строится на совокупности ряда элементов, обеспечивающих функционирование единой корпоративной системы [11]. Выступая неотъемлемой составной частью, лидерство открывает путь для реализации иных практик, как более общих, так и уникальных для отдельных коммерческих предприятий. Многие из них находятся в строгой зависимости от специфики деятельности, положения на рынке, сферы экономики, к которой принадлежит предприятие, и других факторов, требующих экспертной оценки, построенной на отдельном инструментарии. Тем не менее, можно выделить несколько универсальных принципов корпоративной культуры, характеризующейся высоким уровнем адаптивности. К ним относятся:

1. Признание заслуг сотрудников со стороны руководства. Все работники хотят чувствовать, что их достижения ценят и уважают, и, когда эта потребность обеспечена, они проявляют значительно большее усердие, выполняя профессиональные обязанности. Несоблюдение данного принципа приводит к росту циничных настроений и апатии, продиктованной убежденностью сотрудника, что его усилия не имеют значения. Когда уровень признания уменьшается, существенно возрастает вероятность эмоционального выгорания на рабочем месте.

2. Адекватное целеполагание. Чувство бессмысленности выполняемой работы само по себе выступает стресс-

фактором, повышающим риск выгорания, если сотрудники не видят общей картины или четко определенной миссии организации. Наличие у работников реальной и адекватной текущему положению цели, а также своевременное информирование о наличии оной, сплачивает коллектив вокруг ее достижения, особенно, вкупе с господствующими на предприятии представлениями о значимости индивидуального вклада. Трудовой коллектив, деятельность которого выстроена вокруг общей миссии, отличается лояльностью к руководству и, как правило, высоким уровнем межличностных коммуникаций, положительно влияющих на эффективность деятельности компании.

3. Гибкость и мобильность. Сильнее иных факторов, эмоциональному выгоранию способствуют переутомление и психологическая фрустрация. Снижение чувства баланса между работой и личной жизнью приводит к развитию стресса у сотрудника и снижению его работоспособности. Во время пандемии это равновесие сместилось в сторону деструктивной интеграции профессиональных обязанностей и свободного времени работника. Семейная жизнь и трудовая занятость перемешались, поскольку сотрудники отвечали на электронные письма, ухаживая за детьми или больными членами семьи, а также были вынуждены делать перерывы в течение рабочего дня, который из-за этого продолжался и в вечерние и ночные часы. Предоставление персоналу гибкости в том, где и как сотрудники осуществляют выполнение профессиональных обязанностей, способствует снижению стресса и более спокойному преодолению кризисных этапов жизненного цикла организации.

4. Создание инклюзивной среды. В дополнение к ощущению собственной значимости, сотрудники хотят чувствовать принадлежность к группе. Низкая инклюзивность внутренней организационной среды увеличивает вероятность эмоционального выгорания, а сотрудники, которые ощущают враждебность и наличие недружелюбной атмосферы, в большей степени подвержены профессиональным стрессам. Формирование комфортного социально-психологиче-

ского климата, в котором работники чувствуют себя в безопасности и испытывают чувство принадлежности к организации, побуждает их эффективнее выполнять обязанности и достигать поставленных задач. Устранение изоляции способствует включению менеджеров в различные аспекты индивидуального опыта сотрудников. Это помогает всем участникам производственного процесса чувствовать, что они являются важной частью компании, что помогает предотвратить эмоциональное выгорание и купировать стрессовое воздействие социального окружения.

5. Участие сотрудников в принятии решений. Когда персонал чувствует связь с целью, достижениями компании или коллегами на рабочем месте, сопричастность миссии организации увеличивается, противопоставляя общее участие избеганию обязанностей или апатии. Выстраивание коммуникационных связей между сотрудниками и подразделениями предоставляет возможность для создания сетей трудовой взаимопомощи и актуализирует практику наставничества. Приверженность достижению поставленных целей, через отмечание индивидуального или группового вклада, выступает важным элементом реализации этого принципа. Одним из значимых факторов обеспечения участия работников в принятии решений выступает наличие в компании информационно-коммуникационной системы, позволяющей быстро реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать скорую передачу рабочей информации.

Корпоративная культура, так или иначе, влияет на все организационные процессы, отвечая на вопрос: «как функционирует система?». Социальная среда, которая побуждает людей чувствовать себя психологически комфортно, в сочетании с мотивацией для достижения максимальной эффективности стимулирует сотрудников к высоким результатам профессиональной деятельности. Ожидаемым положительным итогом выступает гибкая организационная среда и персонал, который характеризуется приверженностью миссии, доверием руководству, лояльностью корпорации и социальной активностью. Это атрибуты и модели поведения, которые делают

организации чрезвычайно успешными. Внедрение адаптивной корпоративной культуры – задача высшего менеджмента, который должен согласиться с тем, что выбранный тип достоин реализации в той или иной компании. После согласования необходимо выполнить конкретные шаги, которые проложат путь к выстраиванию социокультурной среды и морально-психологического климата. Лидеры и руководители должны уделять особое внимание развитию корпоративной культуры с высокой степенью адаптивности, и этому может помочь внедрение указанных ранее принципов.

Таким образом, совершенствование организационных процессов через практику лидерства требует создания адаптивной культуры, как внутренней, так и внешней. Данная практика требует от менеджеров концентрации, воли, гибкости, а также запаса времени для быстрого и эффективного прохождения

корпоративной трансформации. Поскольку в наши дни передача информации происходит с мгновенной скоростью через технологические устройства, программное обеспечение и сайты, построение адаптивной культуры имеет большее значение для успеха организаций, чем раньше. Исследования подчеркивают необходимость создания адаптивной культуры, требующей применения эффективных практик лидерства и соблюдения принципов совместной ответственности и подотчетности для быстрого реагирования на динамические изменения во внутренней и внешней среде. Оптимальная деятельность трудовой организации требует гибкой структуры, проработанных стратегий, сформировавшихся норм поведения. Лидерские звенья и институты корпоративной культуры согласовывают ценности, миссию, видение и цели организации со всеми ее внутренними и внешними участниками.

Библиографический список

1. Орлов Д.Н. К вопросу единства терминологии и представлений о синдроме «burnout» // Проблемы исследования «синдрома выгорания» и пути его коррекции у специалистов «помогающих» профессий: сб. науч. ст. / под ред. В.В. Лукьянова, С.А. Подсадного; Курск, гос. ун-т; СПб гос. мед. акад. им. И.И. Мечникова. Курск: Изд-во Курск. гос. ун-та, 2007. С. 123-125.
2. Maslach C. Burned-Out. Human Behavior. 1976. Vol. 5. No. 9. P. 16-22.
3. Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures. Gallup, Inc. 2019.
4. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. World Health Organization. 2019.
5. Как изменилась работа руководителей российских компаний на «удаленке». [Электронный ресурс]. URL: <https://rt-solar.ru/upload/iblock/8b3/remote.pdf> (дата обращения: 23.01.2022).
6. Schaufeli W.B., Bakker A.B., Van Rhenen W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. Journal of Organizational Behavior. 2019. Vol. 30. P. 893-917.
7. O.C. Tanner Institute: Recovering from a Year of Pandemic Burnout. [Электронный ресурс]. URL: https://www.octanner.com/insights/articles/2021/4/2/recovering_from_a_year.html# (дата обращения: 02.02.2022).
8. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. 2016. № 3. С. 33.
9. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2016.
10. Management Advisory Service: Adaptive Corporate CultureWellBeing and Performance Agenda. [Электронный ресурс]. URL: http://www.mas.org.uk/wellbeing-performance/adaptive_corporate_culture.html (дата обращения: 02.02.2022).
11. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом в организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Практикум: учеб. пособие. М.: Кнорус, 2010. 368 с.