

Разработка инструмента управления для предотвращения эмоционального выгорания в проектных командах

Васин Михаил Михайлович

Студент

ORCID: 0000-0002-4921-2245, e-mail: mix.vas2012@yandex.ru

Елистратов Игорь Алексеевич

Студент

ORCID: 0009-0007-5579-7052, e-mail: igor_elistratov@mail.ru

Кумкин Арсений Сергеевич

Студент

ORCID: 0000-0003-4948-6489, e-mail: akumkin@inbox.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В статье рассматривается феномен эмоционального выгорания в рамках управления проектными командами. Авторами статьи было рассмотрено понятие эмоционального выгорания, выявлены причины возникновения стресса у членов команды в ходе реализации проекта и сделан вывод о том, что вероятность проявления синдрома эмоционального выгорания может быть снижена благодаря эффективному подбору команды проекта руководителем и сбалансированному распределению обязанностей между членами команды. В качестве решения для руководителей проекта авторами был рассмотрен инструмент «карта функционала». Проведено сравнение карты функционала и должностной инструкции с целью наглядной демонстрации отличительных особенностей карты функционала. На основе анализа достоинств и недостатков данного инструмента авторами предложены нововведения для минимизации вероятности возникновения синдрома выгорания у членов команды проекта. В заключении авторы дают свои рекомендации проектным руководителям по контролю над эмоциональным выгоранием в проектных командах.

Ключевые слова

Менеджмент, эмоциональное выгорание, проект, команда проекта

Для цитирования: Васин В.М., Елистратов И.А., Кумкин А.С. Разработка инструмента управления для предотвращения эмоционального выгорания в проектных командах // Вестник университета. 2023. № 8. С. 5–14.



Development of a management tool to prevent emotional burnout in project teams

Mikhail M. Vasin

Student

ORCID: 0000-0002-4921-2245, e-mail: mix.vas2012@yandex.ru

Igor A. Elistratov

Student

ORCID: 0009-0007-5579-7052, e-mail: igor_elistratov@mail.ru

Arseniy S. Kumkin

Student

ORCID: 0000-0003-4948-6489, e-mail: akumkin@inbox.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The article studies the phenomenon of emotional burnout in the framework of project team management. The authors of the article have considered the concept of emotional burnout, identified the causes of stress among project team members during project implementation and concluded that probability of emotional burnout syndrome can be reduced due to effective selection of project team by manager and balanced distribution of responsibilities among team members. As a solution for project managers, the authors have considered a “functional map” tool. A comparison of the functional map and a job description has been made in order to visualize distinctive features of the functional map. Based on the tool’s advantages and disadvantages analysis, the authors have proposed innovations to minimize probability of burnout syndrome among project team members. In conclusion, the authors have given their recommendations to project managers on controlling emotional burnout in project teams.

Keywords

Management, emotional burnout, project, project team

For citation: Vasin M.M., Elistratov I.A., Kumkin A.S. (2023) Development of a management tool to prevent emotional burnout in project teams. *Vestnik universiteta*, no. 8, pp. 5–14.

ВВЕДЕНИЕ

Ни одна организация не может существовать без человеческих ресурсов, в связи с чем руководители постоянно находятся в поиске наиболее эффективных методологий управления человеческим капиталом. Сегодня большое внимание уделяется созданию комфортной корпоративной среды для сотрудников. Это требует от руководства четкого целеполагания, эффективного управления конфликтами и понимания поведенческой психологии как индивида, так и коллектива. Однако, как правило, сотрудникам приходится работать в условиях неопределенности, напряженной обстановки в коллективе, постоянно растущих требований от руководства и выполнения в основном рутинной работы. В таком случае невозможно избежать конфликтов, стрессовых ситуаций и влияния прочих факторов, которые могут привести к одному из самых сложных психологических состояний сотрудника – эмоциональному выгоранию.

Целью исследования является разработка рекомендаций по снижению вероятности возникновения эмоционального выгорания у сотрудников проектных команд. В связи с этим необходимо ответить на следующие вопросы:

- что такое эмоциональное выгорание;
- каковы причины эмоционального выгорания;
- чем выражены эти причины в специфике проектной деятельности;
- какие инструменты управления помогают минимизировать воздействие на сотрудника фактора эмоционального выгорания;
- какие достоинства и недостатки есть у этих инструментов.

АНАЛИЗ ФЕНОМЕНА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ И ПРИЧИН ЕГО ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Рассмотрим основные определения, отличительные признаки эмоционального выгорания, а также причины его возникновения. Впервые понятие «синдром стгорания» ввел американский психолог Х. Дж. Фройнденбергер в 1974 г. Он утверждает, что это психологическое состояние проявляется у людей, работающих в системе «человек-человек» (здравоохранение, образование, государственная служба и т. п.), пребывающих в постоянном общении, и как следствие, они склонны испытывать существенное эмоциональное напряжение. Стоит отметить и тот факт, что эмоциональному выгоранию особенно подвержены те сотрудники, которые работают долго и выполняют большой объем работы, не получая взамен похвалы от коллег или руководства. Х. Дж. Фройнденбергер подчеркивает, что эмоциональное выгорание легко спутать с депрессией, однако эмоциональному выгоранию свойственно проявляться в профессиональной деятельности и выражаться злостью и раздражением, а депрессия сопровождается чувством вины и проявляется в разных сферах жизни. В свою очередь А. Пайнз и Е. Аронсон рассматривают синдром выгорания как механизм психологической защиты, заключающийся в полной или частичной эмоциональной глухоте в ответ на психотравмирующие факторы. С.Т. Майер в 1983 г. дал более четкое понятие «синдрому выгорания». Он определил, что человек пребывает в таком состоянии, когда у него нет ожиданий вознаграждения за выполняемую работу, а напротив, присутствует ожидание наказания, что и происходит в результате недостатка мотивации, отсутствия контролируемых результатов или недостаточной компетенции.

В современном мире граница между трудовой и личной жизнью становится очень размытой. С быстрым темпом и частотой информационного потока становится все труднее достичь баланса между работой и личной жизнью. Экономические спады усиливают стресс сотрудников, поскольку фирмы рассматривают и применяют такие меры воздействия на человеческие ресурсы, как сокращение штата, снижение количества оплачиваемых часов работы, сокращение льгот, сокращение компенсаций, стимулы и варианты досрочного выхода на пенсию и так далее. Это приводит к эмоциональному выгоранию сотрудников, что в дальнейшем отражается в снижении качества и производительности труда, усиливая проблему прогулов или презентеизма, когда сотрудники, которые должны были бы брать отгулы по болезни, работают сверх своих возможностей. Кроме того, планируемая и фактическая текучесть кадров также выше, когда сотрудники испытывают стресс или перегорают. Большинство исследователей сходятся во мнении, что выгоревшие сотрудники демонстрируют негативное отношение к работе (цинизм) в сочетании с истощением. Последствия эмоционального

выгорания кадров дорого обходятся компаниям, поэтому изучение того, как минимизировать их негативное влияние, представляет интерес для руководства [1–6].

Таким образом, данный феномен получил широкую огласку в менеджменте и современной психологии в связи с ее воздействием на психологическое здоровье сотрудников. Эмоциональное выгорание носит социальный характер, проявляется исключительно в профессиональной среде, в частности в среде с интенсивным общением, и является естественной реакцией организма, направленной на обеспечение своей психологической безопасности в ответ на воздействие на него психотравмирующих факторов. Основной причиной синдрома выгорания является стресс, который возникает при отсутствии цели у сотрудника, когда он не видит смысла в своей работе, наличии неэффективной системы мотивации, высокой загруженности работника обязанностями [7; 8].

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ СТРЕССА В ПРОЕКТНЫХ КОМАНДАХ

В настоящем исследовании было решено сконцентрироваться на эмоциональном выгорании команды проекта. Рассмотрим основные источники стресса, характерные для проектных команд.

1. Конфликты, в частности деструктивные, как правило, приводят к демотивации персонала и возникновению стресса как у участников конфликта, так и у наблюдателей. Например, конфликт может возникнуть на фоне несправедливого распределения задач, когда одному члену команды безосновательно поручают больше работы, возлагая на него большую ответственность, а уровень загрузки его коллег либо снижается, либо остается на прежнем уровне.

2. Неэффективная система мотивации. Для слаженной работы команды необходимо поддерживать должный уровень мотивации сотрудников, понимать потребности как индивидов, так и коллектива, своевременно удовлетворяя их. Примером может послужить отсутствие похвалы со стороны руководителя, отсутствие реакции на досрочное выполнение задач, игнорирование прочих успехов в работе подчиненных.

3. Неравномерная загрузка членов команды. Поскольку в проектном управлении все основано на своевременном и качественном выполнении взаимосвязанных между собой задач членами команды, неравномерное их распределение может привести к простоям или, напротив, к перегрузке отдельно взятых членов команды. Так, в первом случае сотрудник может подумать, что руководитель ему не доверяет, или усомниться в собственной компетенции, а во втором – может просто не справиться с большим объемом работ, либо потребуются увеличить оплату труда перегруженному сотруднику, что может привести к выходу за рамки бюджета по проекту. В результате этого снижается общая эффективность проекта. Управление конфликтами, мотивирование сотрудников и распределение обязанностей по проекту возложены на руководителя проекта. В связи с этим успешность проекта напрямую зависит от компетентности руководителя [9].

Следовательно, руководство организации должно уделять особое внимание подбору кандидатов на должность руководителя проекта, поскольку он является основным связующим звеном между командой проекта и руководством, непосредственным образом влияет на эмоциональное состояние команды проекта, а также все совершаемые им ошибки прямым образом отражаются на качестве выполнения обязанностей командой проекта. Руководитель должен уметь подбирать членов команды в проект и выстраивать их взаимодействие так, чтобы они работали слаженно, чтобы количество конфликтов было сведено к минимуму, а обязанности среди членов команды распределялись равномерно.

АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТА «КАРТА ФУНКЦИОНАЛА». ОСОБЕННОСТИ, ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ

Обычно, когда руководителю поручают новый проект, он сталкивается с рядом трудностей как при подборе команды в проект, так и при его реализации. Например, при формировании команды традиционно директор набирает сотрудников, руководствуясь характеристиками из должностных инструкций, однако, по мнению авторов настоящего исследования, у такого подхода есть существенный недостаток: не всегда можно понять, на что способен тот или иной специалист, поскольку в должностной инструкции информация о сотруднике избыточна и подается разрозненно. Руководителю проекта приходится искать и отбирать информацию об обязанностях, правах и ответственности специалиста, что занимает много времени, кроме того, практически невозможно проследить взаимосвязь между этими характеристиками. При реализации проекта часто возникают ситуации, когда необходимо найти замену одному из членов команды, перераспределить нагрузку между сотрудниками,

мотивировать персонал и т.д. Для этого руководитель должен четко понимать, у кого какие обязанности и права, а также какое наказание последует в случае невыполнения каждой конкретной обязанности или, напротив, какое будет поощрение при успешном выполнении. В противном случае рабочий процесс будет сопровождаться конфликтами, спорами, несправедливыми наказаниями и т.п., что может привести к эмоциональному истощению команды.

С целью преодоления этих трудностей и оптимизации работы команды проекта к.э.н. А.В. Гусевой и к.э.н. И.С. Брикошиной, доцентами кафедры управления проектом Государственного университета управления, в рамках научной дискуссии был предложен инструмент «Карта функционала». Он представляет из себя таблицу, в первой графе которой прописываются обязанности сотрудника в текущем проекте. В следующей графе для каждой обязанности прописываются права – это ссылки на документы (приказы, законы, распоряжения, Трудовой кодекс Российской Федерации (далее – ТК РФ) и т.д.), на основании которых сотрудник выполняет свои обязанности. В третьей графе к каждой обязанности прописываются два вида ответственности за выполнение и невыполнение (или ненадлежащее выполнение) соответственно подчиненным своих обязанностей. Карта функционала заводится на каждого члена команды в срок от начала до завершения проекта.

Проведем сравнение двух инструментов, которые используют руководители проекта при подборе и управлении командой проекта: карта функционала и должностные инструкции. Цель сравнения заключается в выявлении основных особенностей карты функционала в сравнении с должностной инструкцией и положениями для упрощения работы руководителя с командой проекта. Сравнение проводится по двум группам критериев: удобство использования для проектных задач, эффективность минимизации эмоционального выгорания.

Группа «Удобство использования при реализации проектов» включает в себя шесть критериев:

- 1) объем информации и ее детализация – отражает, насколько подробно подается информация, в каком объеме и от чего это зависит;
- 2) гибкость – возможность изменения документа на протяжении жизненного цикла проекта;
- 3) персонализация информации о сотруднике – присутствуют ли индивидуальные параметры сотрудников;
- 4) визуализация – в каком виде представлена информация в документе;
- 5) скорость актуализации информации – насколько быстро актуализируется информация в документе и от чего зависит скорость актуализации;
- 6) официальность документа – обладает ли документ юридической силой.

Группа «Эффективность минимизации эмоционального выгорания» в свою очередь включает в себя два критерия:

- 1) контроль загруженности сотрудников – возможно ли контролировать загруженность сотрудников;
- 2) поощрение (мотивация) сотрудников – учитывается ли аспект поощрения сотрудника за выполнение своих обязанностей.

Дадим определение объектам сравнения. Должностная инструкция – это внутренний организационно распорядительный документ, создаваемый под конкретные цели и задачи, стоящие перед организацией, определяющий обязанности сотрудника, его полномочия, ответственность, права, требования к его компетенциям и формы поощрения с учетом особенностей организации производства. При этом должностная инструкция пишется на должность, а не на конкретного человека [10–12]. Карта функционала – это документ, содержащий основную информацию о каждом участнике команды проекта: обязанности, права, ответственность. Документ составляется руководителем проекта на основе технического задания на проект и дополняется на протяжении всего жизненного цикла проекта, что позволяет отразить реальный опыт конкретного члена команды проекта, выявить задачи, с которыми он справляется эффективно или, напротив, неэффективно. Перейдем к их сравнению (табл. 1).

Таким образом, можно выделить следующие особенности карты функционала как инструмента для подбора проектной команды и управления ей: карта функционала используется только для управления командой проекта, она фокусирует внимание руководителя проекта на реальном опыте проектной деятельности сотрудника, персонифицируя информацию о нем. Карта функционала не обладает юридической силой – она составляется и дополняется руководителем проекта в соответствии с техническим заданием проекта и дополнительными соглашениями между заказчиком и исполнителем.

**Сравнение карты функционала и должностной инструкции как инструментов
подбора команды проекта и управления командой**

Карта функционала	Должностная инструкция
Удобство использования при реализации проектов	
1. Объем информации и ее детализация	
Объем информации зависит от масштабности проекта и количества членов команды проекта. Информация подается укрупненно, акцентируется внимание руководителя проекта на важных для него показателях (обязанности, права, ответственность)	Объем информации в должностной инструкции зависит от сложности и масштабности работы, которая закреплена за конкретной должностью. Информация подается структурированно и детализировано
2. Гибкость	
Внесение изменений в перечень обязанностей и корректировка прочих показателей проходит быстро в соответствии с заключенными дополнительными соглашениями между заказчиком и командой проекта. Прохождение дополнительных этапов проверки и подписания вышестоящим руководством, юридическим отделом и другими отделами не требуется	Чтобы внести изменения, руководителю необходимо предупреждать сотрудника об изменениях должностной инструкции не менее чем за два месяца согласно статье 74 ТК РФ и утвердить правки с юридическим отделом, кадровыми службами и секретарем. Если с изменением должностной инструкции у работника изменятся трудовые функции, внести поправки можно только с письменного согласия работника
3. Персонализация информации о сотруднике	
Карта функционала составляется по каждому члену команды на основе выполнения им задач в предыдущих проектах и дополняется в процессе реализации текущего проекта	Должностная инструкция никак не отражает реальное качество выполнения работы сотрудником, а лишь указывает требования к кандидатуре на определенную должность
4. Визуализация	
Табличный вид	Форма не регламентирована, но, как правило, инструкция представляется в текстовом виде
5. Скорость актуализации информации	
В связи с тем, что карта функционала не является официальным документом и не требует прохождения дополнительных инстанций для утверждения изменений, скорость актуализации информации высокая	Для внесения изменений в должностные инструкции необходимо следовать определенным этапам. При этом требуется оповестить сотрудников, юридический отдел, кадровые службы и секретарей о вносимых изменениях. Таким образом, процесс актуализации информации требует много времени
6. Официальность документа	
Карта функционала составляется руководителем проекта для упрощения работы с командой и не обладает юридической силой	Должностная инструкция является официальным документом и обладает юридической силой, подписывается руководством и закрепляется печатями. Она заполняется согласно требованиям, прописанным в Конституции РФ, ТК РФ, перечне требований формата ГОСТ и др.
Эффективность минимизации эмоционального выгорания	
1. Контроль загруженности сотрудников	
Карта функционала позволяет отслеживать выполненные, текущие и запланированные обязанности сотрудника по проекту	Должностная инструкция задает границы, в рамках которых сотрудник осуществляет свою деятельность
2. Поощрение (мотивация) сотрудников	
Не прописывается	В должностной инструкции в качестве поощрения сотрудника прописывается только его оклад

Составлено авторами по материалам исследования

Перейдем к основным достоинствам и недостаткам карты функционала. Авторы настоящего исследования выделяют следующие ее достоинства:

- 1) руководитель не тратит время на обучение персонала тем функциям, которые прописаны в карте функционала;
- 2) карта помогает новому руководителю быстрее сформировать команду для нового проекта или перераспределить обязанности в текущем составе команды;
- 3) на основе карты руководитель проекта может составить отчет о работе подчиненных для вышестоящего руководства;
- 4) поскольку карта составляется на основе технического задания, руководитель проекта не сможет включить в состав команды проекта лишних сотрудников, что экономит бюджет проекта.

К недостаткам карты функционала можно отнести тот факт, что на первых этапах для составления карты необходимо потратить много времени на сбор информации по каждому сотруднику и проведение ее систематизации. При этом с точки зрения снижения вероятности эмоционального выгорания считаем важным отметить отсутствие аспекта мотивации подчиненных за выполнение ими своих обязанностей.

Взвесив все достоинства и недостатки, можно сделать вывод о том, что карту функционала можно применять для эффективного управления командой проекта, поскольку она помогает руководителю проекта распределить работы между подчиненными равномерно и в соответствии с реальными компетенциями сотрудника, однако авторы настоящего исследования считают, что аспект мотивации в карте функционала стоит раскрыть более подробно.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ АВТОРОВ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАРТЫ ФУНКЦИОНАЛА

Авторы статьи рекомендуют дополнить карту функционала графами «поощрение» и «балльная оценка выполнения обязанности», поскольку с точки зрения снижения вероятности эмоционального выгорания важно поощрять работника за выполнение задач, особенно если это сверхурочные задачи, что свойственно проектам, которые осуществляются в условиях риска или неопределенности.

В столбце «поощрение» руководитель может отобразить предоставляемые сотруднику поощрения за эффективную работу, которые в дальнейшем представит вышестоящему руководству, так как сам он не обладает полномочиями для выдачи премий сотрудникам. Это могут быть дополнительные выплаты, грамоты, благодарность, предоставление отпуска и т. д. Введение данного столбца позволит руководителю своевременно поощрять подчиненного за выполнение задачи. Даже в случае отсутствия или низкой эффективности общей системы мотивации компании руководитель проекта обязан поощрять команду монетарно или не монетарно, так как это снизит вероятность появления эмоционального выгорания команды проекта и повысит производительность ее труда. Система балльной оценки сотрудника предусматривает оценку руководителем проекта выполнения текущих обязанностей подчиненными. В соответствующий столбец руководитель будет заносить субъективную балльную оценку по выполнению каждой обязанности каждым сотрудником. Это позволит ему обоснованно отчитываться об успехах каждого подчиненного перед вышестоящим руководством, перераспределять работы между членами команды эффективнее, а наличие системы оценки может послужит стимулом к работе для сотрудника.

Ознакомительный пример карты функционала представлен в табл. 2. Стоит отметить, что руководитель проекта может изменять карту и ее структуру под свои требования.

Таким образом, руководитель проекта имеет в своем распоряжении инструмент для мониторинга работы команды проекта, который позволяет выявить, какие задачи его подчиненному даются хорошо, а какие нет, эффективно выполнять замену сотрудника в случае его отсутствия по тем или иным причинам, вспомнить, какие задачи были выполнены сотрудником по проекту ранее, и поощрить подчиненных за работу, составить отчет по каждому члену команды для вышестоящего руководства. Кроме того, карта функционала является базой данных, содержащей хронологическую информацию о реальном опыте работника в проектной деятельности, который подкреплен оценкой руководителя проекта. Это помогает в будущем максимально быстро собрать проектную команду даже в случае смены руководителя проекта.

Пример фрагмента карты функционала

Иванов Иван Иванович – координатор проекта				
Обязанности	Права	Ответственность	Поощрение	Балльная оценка
Организация встреч и совещаний	Уполномочен организовывать встречи и совещания в соответствии со статьей 21 ТК РФ и внутренними нормативными актами организации	При выполнении обязанностей: – ответственен за соблюдение правил делового общения; – ответственен за организацию встреч в заданные сроки; – и т. д. При невыполнении своих обязанностей сотрудник несет дисциплинарную, административную, материальную и в редких случаях уголовную ответственность	Номинация на премию по завершении основного этапа переговоров; Выражение благодарности в устной и/или письменной форме	5
Организация документооборота с подрядчиками и прочими партнерами	Уполномочен вести документооборот с внешними участниками проекта в соответствии со статьями 21 и 52 ТК РФ и др.	При выполнении: – ответственен за правомерную передачу личной информации; – ответственен за соблюдение конфиденциальности данных; – и т. д. При невыполнении своих обязанностей в зависимости от содержания договора сотрудник несет дисциплинарную, административную и в редких случаях уголовную ответственность и т. д.	Выражение благодарности в устной и/или письменной форме	4
Петров Петр Петрович – администратор проекта				
Обязанности	Права	Ответственность	Поощрение	Балльная оценка
Организация процесса адаптации новых членов команды проекта, проведение инструктажа	Уполномочен запрашивать от всех сотрудников информацию и документы, необходимые для выполнения своих обязанностей в рамках данной задачи. В соответствии с ТК РФ и нормативными актами компании	При выполнении: – ответственен за результаты адаптации (эффективная организация процесса обучения сотрудника); – ответственен за сохранение, конфиденциальность информации; – и т. д. При невыполнении своих обязанностей: – несет дисциплинарную ответственность, в редких случаях административную, уголовную ответственность; – несет ответственность за эффективность выполнения проекта (сроки и бюджет)	Обязанности не выполнены в срок, в связи с чем поощрение отсутствует	2

Обязанности	Права	Ответственность	Поощрение	Бал- льная оценка
Контроль бюджета проекта (анализ и прогнозирование)	Уполномочен в пределах своей компетенции сообщать руководителю проекта обо всех выявленных проблемах и вносить предложения по их устранению в соответствии с ТК РФ и нормативными актами компании	При выполнении обязанности: – ответственен за обеспечение своевременного информирования руководителя проекта об изменениях относительно бюджета; – ответственен за актуализацию документов При невыполнении своих обязанностей в зависимости от содержания договора сотрудник несет дисциплинарную, административную, материальную и в редких случаях уголовную ответственность и т. д.	Предложить руководству повысить сотрудника Петрова П.П. до должности «руководитель проекта»	5

Составлено авторами по материалам исследования

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования было выявлено, что эмоциональное выгорание проявляется исключительно в профессиональной среде с интенсивным общением и является естественной защитной реакцией организма. Основная причина появления у сотрудника этого синдрома – стресс, возникающий в связи с частыми переработками и отсутствием поощрения со стороны руководителя или коллег. По мнению авторов, в рамках проектной деятельности существует три основных причины стресса: конфликты, отсутствие системы мотивации в проектных командах, неравномерная загрузка членов команды проекта. Все три аспекта контролируются руководителем проекта, в связи с чем авторами статьи было принято решение рассмотреть инструмент «карта функционала», разработанный преподавательским составом кафедры управления проектом Государственного университета управления в лице А.В. Гусевой и И.С. Брикошиной с целью облегчения деятельности руководителя проекта по формированию и управлению командой. В ходе анализа были выделены достоинства данного инструмента (быстрота при формировании новой команды проекта, отсутствие необходимости обучения персонала руководителем, повышение качества отчетности, экономия бюджета) и его недостатки (большие временные затраты на составление карты функционала и сбора данных на начальном этапе, отсутствие аспекта мотивации подчиненных за выполнение ими своих обязанностей). Далее авторами были предложены нововведения для карты функционала, направленные на снижение вероятности возникновения эмоционального выгорания у подчиненных: внедрение бальной оценки руководителем проекта выполнения обязанностей и указание поощрения за выполнение той или иной обязанности, этапа проекта, вехи.

Таким образом, можно сформулировать следующие рекомендации для руководителей проектных команд. Во-первых, по возможности не допускать переработок со стороны подчиненных. Когда каждый член команды четко понимает свои обязанности и ответственность, команда работает слаженно. Во-вторых, руководитель проекта не должен забывать поощрять сотрудников за выполненную работу премией, упоминанием заслуг перед коллективом, похвалой и т.д. Отдельно стоит порекомендовать руководителям проектов расширить свой пул инструментов управления командой, внедрив карту функционала в свою работу. Она значительно ускорит набор команды в новые проекты и позволит проводить эффективные замены в команде при необходимости, что поспособствует повышению эффективности управления проектом.

Библиографический список

1. Каймакова Ю.А. Синдром выгорания у руководителей и его влияние на профессиональную деятельность. *Молодой ученый*. 2020;40(330):199–202.
2. Бойко В.В. *Синдром эмоционального выгорания в профессиональном общении*. СПб: Питер, 1999; 382 с.

3. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. *Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие*. 3^е изд., испр. и доп. М.: Юрайт; 2017. 343 с.
4. Купер Кэри Л., О'Драйсколл Майкл П., Дэйв Филлипп Дж. *Организационный стресс. Теории, исследования и практическое применение [Organization Stress. A Review and Critique of Theory, Research, and Applications]*. Пер. с англ. П.К. Власова. М.: Гуманитарный центр; 2007. 336 с. DOI <https://doi.org/10.4135/9781452231235>
5. Петрова Ю.А. *Профессиональное выгорание менеджеров*. М.: Интел-Синтез; 2010. 164 с.
6. Lecompte N., Whitcomb A. *Workplace Burnout Within the Project Management Discipline. A Comparative Look at Sweden and the UK*. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9012911&fileId=9012914> (дата обращения: 06.06.2023).
7. Колосова О.А., Ремизова К.А. Социально-психологические условия профилактики эмоционального выгорания социальных работников. *Вестник университета*. 2018;7:156–162. DOI <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-7-156-162>
8. Тарабакина Л.В., Звонова Е.В., Тарасова В.А. Факторы возникновения синдрома эмоционального выгорания у молодых работников. *Вестник университета*. 2020;9:177–184. DOI <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-9-177-184>
9. Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Александрова О.Н., Антонов С.А. *Практический менеджмент*. Москва: НИЦ ИНФРА-М; 2021. 330 с.
10. Главная книга. Готовые решения для бухгалтера. *Должностные инструкции*. <https://glavkniga.ru/situations/s511642> (дата обращения: 06.06.2023).
11. Контур. Должностные инструкции: *Что? Как? Зачем?* <https://kontur.ru/articles/266> (дата обращения: 06.06.2023).
12. Audit-it.ru. *Должностная инструкция*. https://www.audit-it.ru/terms/trud/dolzhnostnaya_instruktsiya.html (дата обращения: 06.06.2023).

References

1. Kaimakova Y.A. Burnout syndrome in managers and its impact on professional activity. *Molodoi uchenyi*. 2020;40(330):199–202. (In Russian).
2. Boyko V.V. *Emotional burnout syndrome in professional communication*. St. Petersburg: Peter; 1999. 382 p. (In Russian).
3. Vodopyanova N.E., Starchenkova E.S. *Burnout syndrome. Diagnostics and prevention: practical guide*. 3rd ed., revised and enlarged. Moscow: Urait. 2017; 343 p. (In Russian).
4. Cary L. Cooper, Michael P. O'Driscoll, Philip J. Dewe. *Organization Stress. A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. SAGE Publications, Inc.; 2012. DOI <https://doi.org/10.4135/9781452231235>
5. Petrova Y.A. *Professional burnout of managers*. Moscow: Intel-Synthesis; 2010. 164 p. (In Russian).
6. Lecompte N., Whitcomb A. *Workplace Burnout Within the Project Management Discipline. A Comparative Look at Sweden and the UK*. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9012911&fileId=9012914> (accessed 06.06.2023).
7. Kolosova O.A., Remizova K.A. Socio-psychological conditions of prevention of emotional burnout by social workers. *Vestnik universiteta*. 2018;7:156–162. DOI <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-7-156-162> (In Russian).
8. Tarabakina L.V., Zvonova E.V., Tarasova V.A. Occurrence factors of emotional burnout syndrome among young employees. *Vestnik universiteta*. 2020;9:177–184. DOI <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-9-177-184> (In Russian).
9. Korotkov E.M., Zhernakova M.B., Alexandrova O.N., Antonov S.A. *Practical management*. Moscow: SIC INFRA-M; 2021. 330 p. (In Russian).
10. Glavnaya Kniga. Ready-made solutions for accountants. *Job Descriptions*. <https://glavkniga.ru/situations/s511642> (accessed 06.06.2023). (In Russian).
11. Kontur. *Job Descriptions: What? How? What for?* <https://kontur.ru/articles/266> (accessed 06.06.2023). (In Russian).
12. Audit-it.ru. *Job Descriptions*. https://www.audit-it.ru/terms/trud/dolzhnostnaya_instruktsiya.html (accessed 06.06.2023). (In Russian).