

СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ

*Вероника Ивановна Кабалина*¹ (vkabalina@hse.ru)

*Наталья Дмитриевна Воронина*²

*Людмила Михайловна Чеглакова*¹

*Андрия Джокич*¹

¹ Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

² Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Цитирование: Кабалина В.И., Воронина Н.Д., Чеглакова Л.М., Джокич А. (2024) Влияние организационных и индивидуальных факторов на выгорание сотрудников. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 27(4): 7–39.
<https://doi.org/10.31119/jssa.2024.27.4.1> EDN: IXYDAQ

Аннотация. В последние несколько лет проблема выгорания приобрела массовый характер. Несмотря на растущее число публикаций и исследований, большинство из них уделяют внимание преимущественно психометрическим характеристикам выгорания, и они носят скорее описательный, чем объяснительный характер. В публикациях заметно доминирование психологических подходов и проведение исследований на индивидуальном уровне, что влечет за собой практические рекомендации менять отношение и поведение работников, заниматься усовершенствованиями на конкретных рабочих местах, не затрагивая при этом более кардинальные решения на уровне организации в целом. В статье рассматриваются результаты эмпирического исследования, цель которого заключается в определении наличия и характер взаимосвязи между рядом организационных и индивидуальных факторов и составляющими выгорания сотрудников промышленной компании. Данные собраны путем проведения опроса 915 сотрудников в феврале-марте 2022 г. Для выявления взаимосвязей между факторами и такими компонентами выгорания по модели К. Маслах и коллег, как эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личных достижений, были построены три регрессионные модели, которые показали достаточно высокую объяснительную силу. В результате статистического анализа собранных данных выявлены факторы, как повышающие, так и снижающие вероятность выгорания сотрудников изучаемой компании, в том числе в разбивке по трем компонентам выгорания. В числе факторов, снижающих общее выгорание, оказались такие организационные факторы, как справедливое вознаграждение, адекватная рабочая нагрузка, возможность рассчитывать на помощь коллег и интенсивное общение. В качестве снижающих эмоциональное

выгорание, проявили себя такие индивидуальные факторы, как невысокий статус в управленческой иерархии (рабочие и специалисты) и мужчины, имеющие несовершеннолетних детей. Научная ценность исследования заключается в привлечении внимания к факторам выгорания на работе как одного из проявлений состояния и поведения работника в промышленной компании, которая пока еще весьма редко является эмпирическим объектом исследования.

Ключевые слова: выгорание на работе, организационные факторы, индивидуальные факторы, промышленная компания.

Введение

В последние десятилетия компании все чаще сталкиваются с таким феноменом, как выгорание сотрудников, в связи с увеличением требований и нагрузки на работе, ростом количества стрессовых ситуаций, усложнением трудовой среды, быстрыми и непредвиденными внешними изменениями (Alarcon 2011). Распространение пандемии COVID-19 привело к росту числа работников, испытывающих состояние выгорания. На фоне процессов рецессии в экономике и драматических глобальных событий масштаб выгорания сотрудников, согласно данным ряда консалтинговых агентств (AON 2021; Deloitte 2018) вызывает сильную обеспокоенность руководства: это состояние называют одной из главных причин оттока персонала. В российской прессе отмечалось, что в 2022 г. эмоциональное выгорание работников стало массовым явлением в российских компаниях (Более 50 % работников... 2022).

Феномен выгорания на работе изучается учеными с 1970-х гг. Первоначально выгорание рассматривалось как индивидуальная проблема, например, болезнь или недостаток, решение которой состоит в том, чтобы помочь сотрудникам более эффективно справляться с требованиями работы. Исследования проводились психологами на индивидуальном уровне с целью определения того, что является выгоранием, выявления тех, кто испытывал это состояние, а также предложения личных стратегий выхода из него (Hobfoll 2001). Постепенно исследовательский фокус стал смещаться на изучение индивидуальных условий работы. В частности, с течением времени основатели многофакторной теории выгорания К. Маслах и М.П. Лейтер стали рассматривать выгорание как проблему взаимоотношений между работником и рабочим местом, утверждая, что высокий риск выгорания существует при несоответствии между человеком и его работой (Maslach, Leiter 2022). Заострив внимание на причинах выгорания, авторы остались на индивидуальном уровне решения проблемы, предлагая менять отношение и поведение работников, заниматься усовер-

шенствованиями на конкретных рабочих местах, не затрагивая при этом более кардинальные решения на уровне компании в целом.

К настоящему времени сложилось понимание того, что управленческие воздействия по уменьшению симптомов выгорания могут быть сосредоточены на уровне организации или отдельного человека (Bakker, de Vries 2021). В большинстве опубликованных статей по выгоранию сотрудников в качестве отправной точки для разработки мер по снижению уровня выгорания принимали отдельного сотрудника. Группой авторов были проанализированы результаты 47 интервенционных исследований среди сотрудников различных профессий (Maricutoiu et al. 2016). Около 96 % описанных практик работы с синдромом выгорания были сосредоточены на отдельном сотруднике (например, развитие навыков межличностного общения, релаксации, навыков преодоления трудностей). Результаты показали их небольшое влияние на эмоциональное выгорание и отсутствие влияния на остальные компоненты выгорания.

Можно предположить, что организационные ресурсы и управленческие инициативы, нацеленные на всю организацию, отделы или команды, которые реализуются структурированным и систематическим образом, могут оказать значимое воздействие на снижение уровня выгорания сотрудников компании. Однако в имеющейся литературе пока недостаточно публикаций, включающих эмпирические исследования с фокусом на изучение влияния организационных факторов на выгорание сотрудников.

Несмотря на то что ежегодно публикуется немало исследований выгорания, большинство из них уделяют внимание преимущественно психометрическим характеристикам выгорания и они несут скорее описательный, чем объяснительный характер. Хотя в литературе существует мнение, что сочетание высоких требований к работе и низких рабочих ресурсов является важным объяснением выгорания (Bakker, Demerouti 2017; Lesener et al. 2019), было бы очень полезно иметь еще более детальный и комплексный учет организационных и индивидуальных факторов, которые приводят к выгоранию и тем самым к снижению результативности как работников, так и организации в целом.

Цель исследования, лежащего в основе статьи, заключается в определении наличия и характер взаимосвязи между рядом организационных и индивидуальных факторов и составляющими выгорания сотрудников промышленной компании. Его научная ценность заключается в привлечении внимания к взаимодействию организации и работника, организационным и индивидуальным факторам выгорания на работе как одного из проявлений состояния и поведения работника в промышленной среде.

Статья имеет следующую структуру. В ее первой части на основе анализа зарубежных публикаций определяются основные понятия и теоретические подходы к изучению выгорания в организационной среде, а также излагаются результаты эмпирических исследований по теме статьи. Затем сделана попытка проанализировать подходы российских авторов, отраженных в научных публикациях с начала 2000-х гг. и по настоящее время. В основной части статьи излагаются методология и результаты проведенного авторами эмпирического исследования организационных и индивидуальных факторов, оказавших влияние на выгорание сотрудников промышленной компании в период завершения ковидных ограничений и разворачивания драматических событий в феврале 2022 г. Заключение содержит обобщение полученных результатов, указывает на ограничения исследования и перспективные направления изучения факторов выгорания на работе в современных условиях.

Основные понятия и теоретические подходы

Наиболее распространенным определением выгорания является то, которое предложили К. Маслах, В. Шауфели и М. Лейтер (Maslach et al. 2001). Оно существует в разных редакциях, но неизменным является наличие трех компонент: связанный с работой синдром, который характеризуется эмоциональным истощением, деперсонификацией (цинизмом) и редукцией личных достижений. Эмоциональное истощение выражается в исчерпании энергетических ресурсов и постоянным чувством усталости. Цинизм означает дистанцирование от работы, а также развитие негативного отношения к людям, с которыми работаешь. Редукция личных достижений (профессиональной эффективности) описывается как снижение чувства компетентности и успешных достижений на работе (Maslach, Leiter 2008). Есть и другие определения выгорания (см., например: Demerouti et al. 2010), но большинство из них содержит такие компоненты, как эмоциональное истощение и цинизм.

Международная организация труда (МОТ) определяет связанный с работой стресс как ситуацию, в которой требования рабочей среды превышают способности работника справляться с ними или их контролировать (ILO 2016). В 2019 г. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) определила выгорание как «синдром, который считается результатом хронического стресса на рабочем месте, с которым не удалось успешно справиться» (WHO 2019).

Наиболее наглядно связь между терминами «стресс» и «выгорание» прослеживается в динамической модели Б. Перлмана и Х. Хартман стресса и выгорания, в которой выделены четыре стадии: 1) напряжение, свя-

занное с осуществлением дополнительных усилий при адаптации к сложившейся здесь и сейчас ситуации; 2) усиление стресса; 3) проявление индивидуальных вариаций одновременно с точки зрения физиологии, аффекта, поведения; 4) проявление хронического стресса (Perlman, Hartman 1982). Именно последняя стадия развития стресса признается ВОЗ синдромом выгорания. Три измерения, которыми было охарактеризовано выгорание в документе ВОЗ, очень близко к определению Маслах, Шауфели и Лейтера: чувство энергетического истощения; повышенная ментальная дистанция от своей работы или чувство негативизма или цинизма, связанное с работой; снижение профессиональной эффективности. Важно отметить уточнение, которое делает ВОЗ: «Выгорание относится конкретно к явлениям в профессиональном контексте и не должно применяться для описания опыта в других сферах жизни» (WHO 2019).

Сравнивая определения, которые были даны международными организациями ООН выгоранию и стрессу, можно заметить, что выгорание — это крайняя степень хронического стресса. Иными словами, выгорание на работе — это стойкое состояние плохого самочувствия, сигнализирующее о том, что сотрудники больше не могут и не хотят вкладывать усилия в свою работу.

Основным подходом, которому следуют ученые при объяснении причин стресса и выгорания, является теория требований-ресурсов на работе (job demand-resource theory, JD-R), которая утверждает, что к выгоранию ведет возникновение дисбаланса между требованиями на рабочем месте и ресурсами, которыми обладает работник. Сторонники данной теории рассматривают рабочие требования и ресурсы в качестве предикторов выгорания.

Исследования последних десятилетий показали, что выгорание часто является результатом высоких требований к работе — тех аспектов работы, которые требуют постоянных физических, эмоциональных или когнитивных усилий (Demerouti et al. 2001). Особенно важны рабочая нагрузка, ролевая неопределенность, ролевой конфликт, стрессовые события и напряжение (метаанализ см.: Alarcon 2011). Под продолжительным воздействием высоких требований на работе сотрудники хронически утомляются и психологически дистанцируются от своей работы. Важную роль в развитии выгорания играют ресурсы работы, которые могут смягчить влияние требований работы на выгорание. К ним относят физические, психологические, социальные или организационные аспекты работы, которые помогают достичь рабочих целей и способствуют личностному росту и развитию. Так, было выявлено, что перегрузка на работе, повышенные физические эмоциональные требования, семейные обязательства

не приводили к повышению уровня выгорания, когда сотрудники испытывали автономию в работе, получали обратную связь, имели доступ к социальной поддержке или развивали высококачественные отношения со своими руководителями (Bakker et al. 2005; Lesener et al. 2019; Xanthopoulou et al. 2007).

Согласно теории JD-R, сотрудники могут также использовать свои личные ресурсы для удовлетворения рабочих требований. Как и рабочие ресурсы, личные ресурсы, такие как оптимизм, самоэффективность и устойчивость, являются мотивационными, поскольку помогают сотрудникам достигать своих рабочих целей. Исследования показали, что личные ресурсы имеют прогностическую ценность для рабочих ресурсов и вовлеченности в работу (Xanthopoulou et al. 2009). Таким образом, когда люди имеют позитивную систему убеждений и доступ ко многим личным ресурсам, они с меньшей вероятностью будут испытывать стресс на работе и выгорание.

Анализ публикаций, в частности по управлению стрессом, свидетельствует о том, рабочая (организационная) среда выступает одновременно как комплексный источник стресса и как пространство, в котором возможно регулирование действия стрессоров путем применения «анти-стрессовых» управленческих стратегий (Murphy 1995; Palmer et al. 2003).

Как было отмечено выше, аналогичный подход используется и в решении проблем выгорания на работе. Основанием для управленческих рекомендаций нередко служат результаты исследований. И в этом случае важно принимать во внимание, на какие концептуальные основы опираются ученые. Так, одно из недавних исследований такого авторитетного автора, как А. Баккер, исходило из предположения, что выгорание является результатом плохих условий труда в сочетании с неспособностью работника к саморегуляции. Вместе с соавторами он рассматривает избегание трудностей и самоподрыв как стратегии саморегуляции, которые, как правило, неадекватны, а стремление восстановиться от стресса и обустроить свое рабочее место как стратегии адаптивной саморегуляции. В статье предлагаются новые средства борьбы с выгоранием в виде нисходящих (сверху вниз) вмешательств, в том числе несколько практик управления персоналом и эффективное лидерство. Особое внимание уделяется ключевым личным ресурсам, таким как эмоциональный интеллект и проактивное поведение, которые играют значимую роль в саморегуляции рабочего напряжения и помогают сотрудникам своевременно и эффективно распознавать и регулировать свою усталость, чтобы предотвратить выгорание.

Как было отмечено выше, для объяснения причин (условий, факторов) выгорания чаще всего используется теория JD-R, которая, на наш взгляд,

хорошо сочетается с изучением профессионального выгорания на индивидуальном уровне, когда факторами выгорания могут выступать условия работы на конкретном рабочем месте, которое занимает работник. Но если феномен выгорания изучается на организационном уровне, т.е. в организации, в которой трудятся представители разных профессий, то в расчет должны приниматься общеорганизационные условия и принятые в данной организации нормы. Например, существующие практики вознаграждения, обучения и развития работников, поддерживаемые всеми правилами коммуникаций и взаимодействия и другие характеристики, которые входят в понимание организационной культуры, в конкретный период времени проявляющейся в сложившемся на данный момент организационном климате.

Несмотря на огромное число источников (на запрос по термину *burnout in industry* Google Scholar выдает примерно 73 700 источников с 2020 г. и 19 600 — с 2022 г.), заметно преобладание публикаций по диагностике профессионального выгорания у работников отраслей, которые отличаются интенсивными коммуникациями с людьми (здравоохранение, образование, туризм и индустрия гостеприимства, правоохранительные органы и пр.). Для последних лет характерны теоретические обзоры литературы (см., например: Ayachit, Chitta, 2022). Среди эмпирических исследований можно отметить изучение взаимосвязи между выгоранием и удовлетворенностью (см., например: Tarcan et al. 2017), а также исследования, в которых выгорание выступает медиатором между вовлеченностью и организационным поведением или результативностью сотрудников, их намерением уволиться (см., например: Lambert et al. 2018). В 2020-е гг. стали чаще появляться статьи, в которых затрагиваются факторы выгорания. Так, в одном из недавних систематических обзоров публикаций исследований выгорания в ИТ-индустрии (Ajayi, Udeh 2024) рассматриваются исследования, которые выявили несколько ключевых факторов, способствующих выгоранию ИТ-специалистов, включая рабочую нагрузку, дисбаланс между работой и личной жизнью, отсутствие контроля над работой, недостаточное вознаграждение, разрушений связей и отсутствие чувства справедливости. Как отмечают авторы обзора, эти факторы, часто взаимосвязанные, создают среду, в которой ИТ-специалисты чувствуют себя подавленными, недооцененными и оторванными от своей работы и коллег, что способствует возникновению чувства выгорания. Можно согласиться с выводами обзорной статьи, что решение этих проблем требует комплексного подхода, выходящего за рамки традиционных программ оздоровления и включающего меры, направленные на улучшение организации работы, организационной культуры и практик управления. Однако эмпирические исследования выгорания в промышленных отраслях

с включением в дизайн организационных факторов по-прежнему редки (Janssen et al. 1999). Следует также отметить, помимо использования JD-R теории, отсутствие признаков движения в сторону разработки новой теории, отражающей комплексную природу процессов выгорания работников в организационной среде.

Теоретическая модель, которая легла в основу нашего эмпирического исследования, была построена с учетом поставленной цели и результатов анализа научной литературы, в том числе существующих пробелов. В качестве предикторов выгорания сотрудников мы рассматриваем факторы на двух уровнях — организационном и индивидуальном. Организационные факторы представлены как характеристиками рабочего места, которые учтены в модели JD-R, так и организационными факторами более высокого порядка, которые являются общими условиями для всех работников организации. В основе нашего понимания выгорания лежит трехкомпонентная концепция К. Маслах и ее коллег с такими компонентами, как эмоциональное истощение, деперсонализация и оценка/редукция личных достижений (Maslach 1976; Maslach et al. 1996; Maslach, Leiter 2022).

Обзор российских исследований выгорания работников

Первоначально интерес к изучению выгорания проявили психиатры и психологи, которые рассматривали его как медицинский феномен. Их внимание было сфокусировано на диагностике и измерения степени проявления выгорания у работников здравоохранения, которые контактируют с людьми¹. Вопросы факторов (в первую очередь организационных), которые могут влиять на формирование состояния выгорания, до недавнего времени оставались за рамками психологических исследований.

Некоторые признаки интереса к организационным и индивидуальным факторам, формирующим ресурсное состояние, поведение и установки работников организаций на результативный труд, наблюдались в 2000–2010 гг. среди исследователей в области социологии труда или социологии организаций, однако лишь в небольшом числе публикаций затрагивались эти вопросы (см., например: Темницкий 2002; Воронина, Зангиева 2011; Бессокирная, Темницкий 2013; Темницкий, 2013) и напрямую проблематика выгорания на работе в них не рассматривалась. Проведенные социологические исследования показали, что удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами по работе, как и взаимоотношениями с руководством, является значимым конструктивным фактором трудового поведения.

¹ Мы не приводим список публикаций в профессиональных медицинских журналах. С ним можно ознакомиться, в частности, в статье: (Русских и др. 2023).

В 2000-е гг. получили распространение темы, заимствованные из западной теории и практики исследований в сфере управления персоналом: корпоративная культура, лояльность, вовлеченность персонала, бренд работодателя и многие другие. Больше внимания стало уделяться организационным факторам, взаимоотношениям организации и индивида.

Такие теоретические подходы, рассматривающие взаимодействие человека с организацией, членом которой он является, предложены концепциями соответствия личности и организации (person-organization fit), организационной приверженности и идентификации персонала с организацией. Психологическая наука и организационная теория рассматривают эту диаду с разных позиций. В рамках психологии, как отмечает С.А. Липатов, работа подразумевает постоянное взаимодействие индивида с организационным окружением, человек в этой модели выступает в роли ресурса организации, который она использует наряду с другими ресурсами. В современных управленческих концепциях предполагается полное включение каждого члена организации в ее структуру, систему коммуникационных связей, в происходящие в ней технологические и социальные процессы, профессиональную и социально-психологическую адаптацию индивида к организации, усвоение ее культурных ценностей и норм поведения. Возможности включения в организационное окружение зависят в равной мере от характеристик организации и самого человека. И в каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия с организационным окружением могут быть найдены свои конкретные причины (Липатов 2012).

Одновременно в 2000-е гг. стали отмечаться изменения в сфере труда, которые были связаны с неустойчивостью внешней среды, ускорением бизнес-процессов, повышением интенсивности труда, в результате чего организационная среда становится источником стресса. В рамках организационного подхода возникает новое направление, сторонники которого поднимают проблему социальной обусловленности реакций работников на потенциальные стрессоры (Cox et al. 2008; Marmot, Wilkinson 2006). При таком подходе важным становится не столько давление организации на работника, сколько то, как работники трактуют это давление. Определение потенциального стрессора как реального происходит под влиянием факторов социальной среды (профессиональной, институциональной, социокультурной), важным элементом которой остается организация, понимаемая как некая совокупность социальных отношений (Серезкина 2019).

Результаты исследования факторов риска возникновения стресса, связанных с содержанием и условиями труда российских и французских программистов, представлены в статье И.М. Козиной и Е.В. Серезкиной

(2019), основанной на анализе материалов сравнительного кейс-стади IT-компаний России и Франции. Они показывают, что наиболее негативное воздействие на работников оказывают факторы перегруженности, неопределенности в отношении будущего, отсутствия признания результатов труда и свободы действий в процессе выполнении заданий. В совокупности они формируют общую «зону профессионального риска», но характер их проявления и степень влияния на работников различаются.

Параллельно разработке проблематики стресса, внимание российских исследователей привлекла тематика выгорания на работе (Журавлева, Сергиенко 2011; Кабалина и др. 2023). Помимо статей, освещающих выгорание среди медицинских работников (Русских и др. 2023), появился ряд публикаций, в которых изучение этого явления выходит за рамки привычных отраслей (здравоохранения, образования, индустрии туризма и гостеприимства), в частности в сфере информационных технологий (Гофман и др. 2023) и полиции (Булгаков, Кулиева 2023). Вопрос роли организационных факторов в эмоциональном выгорании врачей-онкологов рассматривается в статье (Русских и др. 2023) в рамках эмпирического исследования взаимосвязи выгорания и удовлетворенности работой. В результате корреляционного анализа связи между степенью выраженности симптомов эмоционального выгорания и его отдельных компонентов с уровнем удовлетворенности различными характеристиками рабочего процесса была выявлена заметная статистически достоверная корреляция для следующих факторов: общий уровень удовлетворенности работой, удовлетворенность заработной платой в сравнении с другими организациями, справедливостью заработной платы, возможностями карьерного роста, стилем руководства начальника. Авторы статьи приходят к выводу, что «самые эффективные меры по снижению синдрома эмоционального выгорания — это повышение эффективности рабочего процесса, командной работы и лидерства» (Русских и др. 2023:24).

В фокусе теоретического обзора (Гофман и др. 2023) находится профессиональное выгорание IT-специалистов, и это накладывает отпечаток на выбор организационных факторов, которые связаны в первую очередь с дистанционной занятостью (виртуальная организация, трудности дистанционного управления персоналом) и личностных детерминант (черты личности, возрастные, гендерные, ценностно-мотивационные особенности). Обращаясь к результатам исследований, авторы обзора приводят противоречивые данные относительно влияния факторов возраста. Обобщая результаты обзора, авторы ограничиваются соображениями создания системы психологической профилактики и преодоления выгорания IT-специалистов. И хотя они апеллируют к работе на организационном и ин-

дивидуальном уровнях, их предложения по управлению рисками выгорания не выходят на общеорганизационный уровень. Несмотря на упоминание необходимости создания здоровьесберегающей организационной среды, акцент в статье сделан на корпоративных практиках по самоконтролю и самопомощи для предотвращения выгорания (образ жизни, баланс работы и отдыха, система восстановления, совладания с рабочими стрессами и расширение «ресурсной базы» психологической устойчивости).

Как следует из обзора, подготовленного А.В. Булгаковым и Т.А. Кулиевой на основе анализа семи отечественных исследований (с 2016 по 2022 г., выборка от 30 до 500 человек), российские авторы ограничиваются пока измерением степени выраженности и распространения синдрома выгорания у различных групп работников полиции (Булгаков, Кулиева, 2023). Авторы отмечают, что эмоциональное выгорание сотрудников полиции исследуется отечественными учеными посредством имеющихся методик без адаптации их к данной профессии. В связи с этим они предлагают расширить исследования в части актуализации факторов и условий служебной деятельности сотрудников полиции, способствующих снижению эмоционального выгорания, а также учитывать сложности и особенности служебных задач и функций, социального взаимодействия, региональную специфику службы, сменность работы полицейских и другие факторы.

Следует отметить, что в ситуации дефицита квалифицированного персонала, особенно острого в промышленности, для российских компаний актуализировался вопрос об инструментах купирования негативных проявлений в поведении и самочувствии работников посредством регулирования тех или иных организационных и индивидуальных факторов, влияющих на выгорание сотрудников.

Методология исследования

Исследование проводилось в промышленной энергетической компании, которая на момент сбора данных являлась российским подразделением международной группы. В его состав входили три производственных энергетических объекта, расположенные в разных регионах России. С наличием иностранной материнской компании связаны позитивные управленческие изменения, а именно внедрение передовых практик управления безопасностью труда и формирования культуры безопасного поведения сотрудников, этических норм ведения бизнеса, а также современных подходов к управлению персоналом. В связи с началом пандемии и переходом на удаленную работу компания осуществила ряд проектов с участием известных консалтинговых фирм в целях регулирования социально-

психологического самочувствия и благополучия работников. Компания несколько раз получала признание за достижения в сфере ESG согласно международным стандартам.

Выбор компании обусловлен заинтересованностью руководства в формировании политики вовлечения и благополучия сотрудников и уже укоренившейся практикой получения обратной связи методом анкетного опроса персонала по вопросам культуры безопасности труда, вовлеченности и благополучия сотрудников. Поскольку инициатором сбора информации о состоянии выгорания сотрудников был директор по персоналу и организационному развитию, исследование имело, помимо научных целей, практические задачи найти те условия, которые могли бы негативным образом влиять на самочувствие работников и тем самым снижать их результативность. Неожиданным и острым моментом исследования, которое готовилось совместно с представителями HR-департамента в течение трех месяцев, стало время проведения онлайн-опроса с 25 февраля по 9 марта 2022 г., которое совпало с драматическими событиями и могло повлиять на тональность самооценок респондентов относительно своего эмоционального состояния, отношения к людям и своих достижений.

После проведения анализа ситуации с выгоранием с точки зрения влияния организационного климата (Кабалина и др. 2023) у авторов появилась идея применить другой подход и выявить не только организационные, но и индивидуальные факторы, которые связаны с выгоранием сотрудников, но ранее не были учтены в анализе данных опроса. Выбор индивидуальных факторов ограничивался вопросами отдельного блока анкеты («паспортичка»). Для отбора вопросов по организационным факторам были использованы материалы четырех интервью со специалистами, которые имели опыт работы в компании более пяти лет, а по характеру работы могли общаться с сотрудниками разных функциональных и производственных подразделений (руководитель Центра компетенций по развитию и трансформации, заместитель руководителя маркетингового подразделения, HR бизнес-партнер, и менеджер по развитию персонала и корпоративной культуры). Целью интервью стало обсуждение результатов проведенного опроса, а также особенностей корпоративной культуры компании, которые способствовали адаптации сотрудников к изменениям, в том числе непредвиденным (к их числу были отнесены пандемия коронавируса и события февраля 2022 г.). Все респонденты отметили заметное возросшую в последние годы рабочую нагрузку и скорость изменений, которые, с одной стороны, приводили к недовольству, с другой стороны, побуждали, в первую очередь молодых специалистов, быть более собран-

ными и организованными. Примечательным результатом интервью стало совпадение в выделенных респондентами благоприятных для работы факторов: взаимоотношения с коллегами, поддержка со стороны непосредственных руководителей и открытость руководителей компании в отношении предоставления информации о целях и текущем состоянии компании.

По результатам анализа литературы, результатов опроса 2022 г. и интервью в эмпирическую модель были включены переменные, основанные на вопросах по практике УЧР, роли руководителей, отношениям в коллективе, условиям выполнения работы (нагрузка, автономия). Были включены также вопросы, характеризующие рабочее место респондента, которые авторы не использовали в анализе влияния организационного климата на выгорание: работа преимущественно в одиночку или в команде, интенсивное общение с людьми на рабочем месте, формат работы в период пандемии новой коронавирусной инфекции. Наконец, в анализе в качестве контрольных переменных учтены индивидуальные факторы, включая социально-демографические (пол, наличие детей до 18 лет) и социально-профессиональные (должность). Информация по операционной организации организационных и индивидуальных факторов в вопросах анкеты, а также ключевые параметры полученных распределений выборки содержатся в таблице 1.

Для измерения выгорания использовался опросник выгорания К. Маслах (Maslach Burnout Inventory — MBI) (Maslach et al. 1996). После пилотажа опросника MBI для медицинских работников на русском языке (Водопьянова, Старченкова 2008; Водопьянова, Старченкова 2023), формулировки части вопросов были скорректированы, затем после проверки внутренней согласованности суждений и шкал на надежность оригинальная семичленная шкала выгорания («никогда», «очень редко», «редко», «иногда», «часто», «очень часто», «каждый день») была переведена авторами к диапазону [0; 5] («никогда», «очень редко», «редко», «часто», «очень часто», «постоянно»).

Выборка. Количество занятых по состоянию на начало марта 2022 г. составляла 1446 человек (доля мужчин — 70,6 %, женщин — 29,4 %). Использовалась целевая направленная выборка (915 чел.), что не предполагает распространения полученных выводов на всю совокупность работников промышленных предприятий. Анкета направлялась сотрудникам через корпоративную рассылку, число ответивших составило около 70 % от численности персонала, структура выборки по полу и стажу работы в компании близка к показателям генеральной совокупности. По просьбе руководства переменная возраста была включена как интервальная.

Таблица 1

**Операционализация организационных
и индивидуальных факторов в вопросах анкеты и значения
ключевые параметров распределения по выборке**

Псевдонтервальные переменные	Mean	S.E. mean	SD
Практики УЧР: вознаграждение	2,60	0,04	1,16
Лидерство	2,72	0,04	1,13
Сотрудники нашей компании получают за работу справедливое вознаграждение	3,24	0,03	0,91
Существующая система мотивации способствует моей заинтересованности в достижении максимального результата	3,44	0,03	0,96
Руководство компании доходчиво и убедительно доносит до работников самые сложные решения, затрагивающие их интересы	3,71	0,03	0,85
Мой непосредственный руководитель постоянно заботится о своих подчиненных и берет на себя решение жизненно важных для них вопросов	3,44	0,03	1,00
Мой непосредственный руководитель всегда и своевременно предоставляет обратную связь по результатам моей работы	2,66	0,04	1,30
Моему руководителю удается поддерживать командный дух и мотивацию сотрудников (в том числе работающих удалённо).	2,94	0,04	1,16
Мне достаточно отведенного рабочего времени для выполнения своих обязанностей, я работаю без перерывов			
Рабочая нагрузка			
Организация работы в компании позволяет мне совмещать личную жизнь и работу			

Продолжение табл. 1

Автономия/ Контроль	Моя работа предоставляет мне много возможностей принимать решения по своему усмотрению	2,78	0,03	1,00
	Мой непосредственный руководитель проявляет излишний контроль за выполнением рабочих задач	2,28	0,04	1,07
Отношения на работе	В нашей компании поддерживается дружественная атмосфера и культура уважения между сотрудниками	3,57	0,03	0,95
	Я всегда могу рассчитывать на помощь своих коллег	3,85	0,03	0,81
Категориальные переменные	Я всегда могу рассчитывать на помощь непосредственного руководителя	3,85	0,03	0,89
			Количество	%
Характер работы	Вы работаете преимущественно в одиночку или в команде?	В одиночку	187	20,4
		В команде	728	79,6
	В каком режиме Вы работали в период пандемии COVID-19?	Офис/Производство	664	72,6
		Гибрид	66	7,2
		Удаленка	185	20,2
Ваша работа предполагает интенсивное общение с людьми?	Нет	152	16,6	
	Да	763	83,4	

Окончание табл. 1

Б: Индивидуальные факторы (контрольные переменные)	Социально-демографические	Ваш пол:	Мужчины	642	70,2
		Возраст:	Женщины	273	29,8
			18-24 лет	6	0,6
			25-34 лет	141	15,4
			35-44 лет	323	35,3
			45-54 лет	343	37,5
		Старше 55 лет	102	11,2	
		Есть ли у Вас несовершеннолетние дети?	Нет	413	45,1
			Да	502	54,
		Социально-профессиональные	Рабочий	296	32,3
		Специалист	485	53,0	
		Линейный руководитель	120	13,1	
		Директор	14	1,5	
	Всего		915	100	

Анализ результатов произведен в программе IBM SPSS Statistics версия 26. В качестве методов анализа использовались дескриптивная статистика, проверка надежности шкал с помощью коэффициента альфа Кронбаха, корреляционный анализ для проверки данных на мультиколлинеарность и регрессионный анализ для определения значимых факторов как предикторов выгорания по каждой его компоненте.

Результаты исследования

На первом этапе обработки данных выполнена проверка надежности шкал, используемых в вопросах по выгоранию. Для всех используемых шкал были рассчитаны коэффициенты альфа Кронбаха. Значения коэффициентов составили 0,918 для шкалы «Эмоционального истощения», 0,820 для шкалы «Деперсонализация» и 0,849 для шкалы «Оценка личных достижений». Все полученные значения говорят о внутренней согласованности суждений в шкалах и высокой надежности используемых шкал на наших данных по выгоранию работников (Cho 2020).

На этом основании для построения зависимых переменных мы просуммировали соответствующие суждения и привели их к диапазону [0; 5] путем деления полученной суммы на количество слагаемых. Максимальное значение признака для шкал «Эмоциональное истощение» и «Деперсонализация» говорит о максимальном уровне выгорания; а для шкалы «Оценка личных достижений» — о минимальном. Описательные статистики для всех трех итоговых шкал приведены в таблице 2.

Таблица 2

Описательные статистики для переменных «Эмоциональное истощение», «Деперсонализация» и «Оценка личных достижений»

Шкала	Mean	S.E. mean	SD
Эмоциональное истощение	1,638	0,873	0,029
Деперсонализация	0,972	0,780	0,026
Оценка личных достижений	3,321	0,661	0,022

Регрессионные модели. Далее нами были построены три регрессионные модели, в которых зависимыми переменными выступали рассчитанные переменные для выгорания, а в качестве независимых переменных использовались суждения, описывающие организационные и индивидуальные факторы (см. табл. 1). Описательные статистики для независимых переменных также приведены в таблице 1.

Контрольные переменные были включены в модели с помощью наборов фиктивных переменных (опорные категории обозначены в таблицах с результатами). Переменные «пол» и «наличие несовершеннолетних детей» включались в модели по отдельности и оказались незначимыми. Тогда было принято решение включить их в формате переменных взаимодействия, и такое решение привело к появлению значимых регрессионных коэффициентов.

Проверка на мультиколлинеарность ожидаемо обнаружила высокие показатели VIF для большинства независимых переменных, что привело к необходимости дополнительных проверок и преобразований переменных.

Во-первых, тесно коррелируют между собой суждения, измеряющие переменную «Практики УЧР: вознаграждение» (см. табл. 1), r Пирсона для них составляет 0,726 ($P < 0.001$). Для преодоления мультиколлинеарности мы рассчитали сумму этих суждений (итоговая переменная получила название «Вознаграждение») и в дальнейшем включили ее в регрессионную модель.

Во-вторых, схожая ситуация наблюдается для суждений, измеряющих переменную «Рабочая нагрузка» (r Пирсона = 0,606 ($P < 0.001$)). Для преодоления мультиколлинеарности мы также рассчитали сумму этих суждений (итоговая переменная получила название «Рабочая нагрузка») и в дальнейшем включили ее в регрессионную модель.

В-третьих, очень тесная связь была зафиксирована между суждениями, измеряющими переменные «Лидерство» и «Отношения на работе» (коэффициент альфа Кронбаха для всех этих суждений оказался равен 0.901). Высокая внутренняя согласованность этого набора суждений, на теоретическом уровне относящихся к разным концептам, говорит о том, что в сознании респондентов все эти суждения описывают одно и то же и разделения, предполагаемого теорией, не происходит.

Решение проблемы мультиколлинеарности в данной ситуации может происходить двумя путями: во-первых, суждения можно просуммировать и включить в итоговую модель полученную сумматорную шкалу, во-вторых, можно включить в модель только одно суждение из набора, в наибольшей степени отражающее необходимый теоретический конструкт (Dougherty 2011). Авторами был выбран второй путь — экспертным путем для каждой переменной было выбрано по одному суждению, которое отражало выявленную в исследованиях разных лет ситуацию. Так, для представления переменной «Отношения на работе» было использовано суждение «Я всегда могу рассчитывать на помощь своих коллег», поскольку, как было указано в исследовании Г.П. Бессокирной и А.Л. Темницкого,

«готовность помочь товарищам в работе в рабочей среде в постсоветский период не только сохраняется, но и растёт» (Бессокирная, Темницкий 2013: 126).

Для выбора такого предиктора были построены вспомогательные регрессионные модели для всех трех зависимых переменных, в которых по очереди использовали каждое из суждений, и выбрано то, включение которого приводило к максимальному значению коэффициента R^2 и максимальному регрессионному коэффициенту (Орлова, Филонова, 2015). Таким оказалось именно суждение «Я всегда могу рассчитывать на помощь своих коллег» (табл. 3).

Таблица 3

**Коэффициенты детерминации и регрессионные коэффициенты
вспомогательных регрессий**

	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Оценка личных достижений
R2/скорректированный R2			
Руководство компании доходчиво и убедительно доносит до работников самые сложные решения, затрагивающие их интересы	42,4/41,5	21,5/20,3	24,1/22,9
Мой непосредственный руководитель постоянно заботится о своих подчиненных и берет на себя решение жизненно важных для них вопросов	43,2/42,3	23,4/22,2	25,5/24,4
Мой непосредственный руководитель всегда и своевременно предоставляет обратную связь по результатам моей работы	43,8/42,9	24,0/22,9	28,6/27,5
Моему руководителю удается поддерживать командный дух и мотивацию сотрудников (в том числе работающих удалённо)	44,0/43,2	24,0/22,8	26,7/25,6

Продолжение табл. 3

	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Оценка личных достижений
В нашей компании поддерживается дружелюбная атмосфера и культура уважения между сотрудниками	44,5/43,7	28,9/27,8	27,1/26,0
Я всегда могу рассчитывать на помощь своих коллег	44,8/43,9	30,6/29,5	29,3/28,2
Я всегда могу рассчитывать на помощь непосредственного руководителя	43,3/42,4	24,7/23,6	27,0/25,8
Регрессионные коэффициенты для суждений ($P < 0,001$ для всех коэффициентов)			
Руководство компании доходчиво и убедительно доносит до работников самые сложные решения, затрагивающие их интересы	-0,104	-0,148	0,172
Мой непосредственный руководитель постоянно заботится о своих подчиненных и берет на себя решение жизненно важных для них вопросов	-0,129	-0,183	0,180
Мой непосредственный руководитель всегда и своевременно предоставляет обратную связь по результатам моей работы	-0,168	-0,217	0,249
Моему руководителю удается поддерживать командный дух и мотивацию сотрудников (в том числе работающих удалённо)	-0,159	-0,195	0,198

Окончание табл. 3

	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Оценка личных достижений
В нашей компании поддерживается дружелюбная атмосфера и культура уважения между сотрудниками	-0,191	-0,309	0,225
Я всегда могу рассчитывать на помощь своих коллег	-0,219	-0,369	0,283
Я всегда могу рассчитывать на помощь непосредственного руководителя	-0,145	-0,233	0,223

Описанные действия привели к преодолению проблемы мультиколлинеарности. Итоговые регрессионные модели по всем трем составляющим выгорания приведены в таблице 4. Отметим, что обозначенные нами предикторы показывают достаточно высокую объяснительную силу. Так, для эмоционального выгорания они объясняют почти 45 % общей дисперсии, для деперсонализации и оценки личных достижений — около 30 %.

Таблица 4

Итоговые регрессионные модели

Предикторы	Эмоциональное истощение		Деперсонализация		Оценка личных достижений		VIF
	B	Beta	B	Beta	B	Beta	
Константа	3,672*** (0,149)		2,841*** (0,149)		1,86*** (0,127)		
Вознаграждение	-0,218*** (0,025)	-0,266	-0,099*** (0,025)	-0,135	0,071** (0,022)	0,114	1,532
Рабочая нагрузка	-0,249*** (0,023)	-0,315	-0,1*** (0,023)	-0,142	0,046* (0,02)	0,077	1,390
Я всегда могу рассчитывать на помощь своих коллег	-0,219*** (0,031)	-0,203	-0,369*** (0,031)	-0,382	0,283*** (0,026)	0,346	1,304

Продолжение табл. 4

Моя работа предоставляет мне много возможностей принимать решения по своему усмотрению	-0,004 (0,024)	-0,004	0,002 (0,024)	0,003	0,072*** (0,02)	0,110	1,223
Мой непосредственный руководитель проявляет излишний контроль за выполнением рабочих задач	0,035 (0,021)	0,043	0,047* (0,021)	0,064	-0,006 (0,018)	-0,009	1,131
Пол и наличие детей (опорная категория — мужчины без детей до 18 лет)							
Мужчины с детьми до 18 лет	-0,116* (0,053)	-0,065	-0,134* (0,053)	-0,085	0,079 (0,045)	0,059	1,475
Женщины без детей до 18 лет	0,114 (0,068)	0,050	-0,143* (0,068)	-0,070	0,072 (0,058)	0,042	1,440
Женщины с детьми до 18 лет	0,128 (0,077)	0,048	-0,123 (0,077)	-0,052	0,034 (0,066)	0,017	1,379
Должность (опорная категория — руководители)							
Рабочий	-0,182* (0,075)	-0,098	-0,06 (0,075)	-0,036	-0,087 (0,064)	-0,062	2,627
Специалист	0,01 (0,066)	0,006	0,081 (0,066)	0,052	-0,142* (0,056)	-0,107	2,309
Формат работы опорная категория — преимущественно в команде							
В одиночку	0,107 (0,056)	0,049	0,087 (0,056)	0,045	-0,154** (0,048)	-0,094	1,095
Интенсивность общения (опорная категория — работа предполагает интенсивное общение)							
Нет интенсивного общения	0,151* (0,061)	0,064	0,144* (0,061)	0,069	-0,162** (0,052)	-0,092	1,102

Формат работы во время пандемии (опорная категория — в офисе/на производстве)							
Гибрид	0,097 (0,087)	0,029	0,051 (0,087)	0,017	0,015 (0,075)	0,006	1,088
Удаленка	0,146* (0,062)	0,067	0,047 (0,062)	0,024	-0,109* (0,053)	-0,066	1,325
R2 / скорректированный R2	44,8%/43,9%		30,6%/29,5%		29,3%/28,2%		

Вознаграждение, адекватная рабочая нагрузка, возможность рассчитывать на помощь коллег и интенсивное общение являются факторами, снижающими выгорание: все они снижают эмоциональное истощение и деперсонализацию и повышают оценку личных достижений. Рабочая нагрузка при этом сильнейший предиктор эмоционального истощения. В случае деперсонализации и оценки личных достижений самым сильным предиктором является возможность рассчитывать на помощь коллег (см. значения коэффициентов beta).

Следует также отметить, что для эмоционального выгорания и деперсонализации именно эти три предиктора становятся самыми сильными в модели, в то время как для оценки личных достижений рабочая нагрузка не входит в тройку сильнейших и уступает нескольким другим факторам из модели.

Возможность принимать решения по своему усмотрению не значима для эмоционального выгорания и деперсонализации, но повышает оценку личных достижений и для этой переменной является одним из трех сильнейших предикторов. В это же время излишний контроль непосредственного руководителя не влияет на эмоциональное истощение и оценку личных достижений, но имеет повышающий эффект влияния на деперсонализацию.

По сравнению с мужчинами, не имеющими несовершеннолетних детей, женщины (вне зависимости, есть ли у них несовершеннолетние дети) имеют более высокие оценки эмоционального истощения, а мужчины с детьми, напротив, показывают более низкие оценки. Для деперсонализации снижение оценок наблюдается у мужчин, имеющих несовершеннолетних детей, и у женщин, у которых таких детей нет. Что касается оценки личных достижений, то здесь пол и наличие детей значения не имеют.

Если говорить о статусе в управленческой иерархии, то самые высокие показатели эмоционального истощения наблюдаются у опорной категории — линейных руководителей и директоров, в то время как у рабочих и у специалистов оно значительно ниже, уровень деперсонализации с должностью связи не показал, а оценка личных достижений напротив, снижена у специалистов.

Формат работы преимущественно в одиночку повышает эмоциональное истощение. Он не связан с уровнем деперсонализации и снижает оценку личных достижений. А вот интенсивное общение с людьми является фактором, снижающим выгорание: отсутствие интенсивного общения увеличивает эмоциональное истощение и деперсонализацию и одновременно снижает оценку личных достижений.

Наконец, ограничения, которые вводились в период пандемии коронавирусной инфекции, также выступили фактором выгорания: сотрудники, вынужденные перейти на удаленный формат работы, показывают более высокие показатели эмоционального истощения и снижение оценки персональных достижений.

Для удобства читателя в таблице 5 собраны факторы, снижающие или повышающие отдельные составляющие выгорания. В описании фигурируют не сами переменные операционализации из таблицы 1, а показан содержательный смысл их значений. Так, согласие респондента с двумя суждениями фактора «рабочая нагрузка» говорят о том, что последняя оценивается им как адекватная и не чрезмерная, соблюдается баланс работы и личной жизни. А на противоположном полюсе — рабочая нагрузка оценена респондентом как неадекватная (несогласие с представленными суждениями). Аналогично трактуются и остальные факторы.

Таблица 5

**Влияние организационных и индивидуальных факторов
на составляющие выгорания**

Снижают эмоциональное истощение	Повышают эмоциональное истощение
Достаточное вознаграждение	Недостаточное вознаграждение
Адекватная рабочая нагрузка	Чрезмерная рабочая нагрузка
Возможность рассчитывать на помощь коллег	Отсутствие возможности рассчитывать на помощь коллег
Принадлежность к мужскому полу и наличие несовершеннолетних детей	Принадлежность к мужскому полу Принадлежность к женскому полу (наличие несовершеннолетних детей или без детей)

Характер работы/ интенсивное общение	Характер работы/ отсутствие интенсивного общения
Невысокий статус в управленческой иерархии (рабочие)	Высокий статус в управленческой иерархии (линейный руководитель и директор)
Формат работы преимущественно в команде	Формат работы преимущественно в одиночку
Преимущественно в офисе / на производстве или гибрид	Удаленный формат работы
Снижают деперсонализацию	Повышают деперсонализацию
Достаточное вознаграждение	Недостаточное вознаграждение
Адекватная рабочая нагрузка	Чрезмерная рабочая нагрузка
Возможность рассчитывать на помощь коллег	Отсутствие возможности рассчитывать на помощь коллег
Отсутствие излишнего контроля непосредственного руководителя	Излишний контроль непосредственного руководителя
Принадлежность к мужскому полу и наличие несовершеннолетних детей	Принадлежность к мужскому полу и отсутствие детей
Принадлежность к женскому полу (без детей)	
Характер работы/ интенсивное общение	Характер работы/ отсутствие интенсивного общения
Повышают оценку личных достижений	Снижают оценку личных достижений
Достаточное вознаграждение	Недостаточное вознаграждение
Адекватная рабочая нагрузка	Чрезмерная рабочая нагрузка
Возможность рассчитывать на помощь коллег	Отсутствие возможности рассчитывать на помощь коллег
Автономия	Отсутствие автономии
Работники-мужчины, имеющие несовершеннолетних детей	Мужчины без детей
	Невысокий статус в управленческой иерархии (специалисты)
Формат работы преимущественно в команде	Формат работы преимущественно в одиночку
Характер работы/ интенсивное общение	Характер работы/ отсутствие интенсивного общения
Преимущественно в офисе / на производстве и гибрид	Удаленный формат работы

Таким образом, в результате статистического анализа собранных данных были выявлены факторы, как повышающие, так и снижающие вероятность выгорания сотрудников изучаемой компании, в разбивке по трем компонентам выгорания.

Заключение

Освещенное в статье исследование носило разведывательный характер с точки зрения изучения проявлений выгорания у работников и влияющих на него факторов, отражающих особенности промышленного сектора, поскольку оно охватило лишь одну компанию, причем в специфический момент времени. Но даже принимая в расчет указанные ограничения, а также относительно небольшой набор организационных факторов, построенные регрессионные модели показали высокое качество прогноза риска выгорания на работе при определенных условиях.

Специфика рассматриваемого кейса компании с высоким уровнем квалификации персонала, ориентацией менеджмент на социально-ответственные практики бизнеса и учет обратной связи от работников по уровню благополучия и условий работы проявляется в довольно низких показателях выгорания (см. табл. 2). Эмоциональное истощение (1,6 из 5) находится на уровне низкий — ниже среднего; деперсонализация (0,972) низкая, а оценка личных достижений (3,3 из 5) выше среднего — высокая.

Рассматриваемая компания может считаться достаточно благополучной с точки зрения оценки персоналом позитивного влияния всех изучаемых организационных факторов (вознаграждение, лидерство, рабочая нагрузка, автономия/контроль, отношения на работе). Нельзя все же исключать, что респонденты давали социально ожидаемые ответы, чем можно объяснить преобладание высоких оценок. Самые высокие оценки в числе организационных факторов получили характеристики лидерства и отношения на работе — на высоком уровне 3,24 до 3,85 из 5 возможных.

Если говорить о факторах по отдельным составляющим выгорания, то особенно чувствительной компонентой выгорания оказалось эмоциональное истощение, которое подвержено влиянию большего числа факторов, нежели две другие. Среди них на первом месте высокая рабочая нагрузка, что вполне ожидаемо, как и то обстоятельство, что работающие женщины испытывают эмоциональное истощение чаще, чем мужчины. Решение авторов расширить список организационных факторов, характеризующих условия работы, которые не так часто включали другие исследователи (удаленная занятость, работа в одиночку), и такого индивидуального фактора, как руководящая должностная позиция, оказался

оправданным, поскольку их влияние на эмоциональное выгорание в настоящем исследовании было подтверждено.

Если посмотреть на результаты исследования с другой стороны, а именно со стороны факторов, способствующих снижению выгорания, то самыми важными оказались такие организационные факторы, как справедливое вознаграждение, которое мотивирует на повышение результативности, адекватная рабочая нагрузка и возможность рассчитывать на помощь коллег. Именно они оказывают влияние на все три компонента выгорания: снижают эмоциональное истощение и деперсонализацию и повышают оценку личных достижений.

Практики УЧР в виде вознаграждения, рабочей нагрузки и такие условия работы, как отношения на работе и характер последней (интенсивность общения с людьми на рабочем месте) действуют на все три компонента выгорания. Кроме того, обращает на себя внимание тот факт, что в целом по трем регрессионным моделям для всех трех показателей выгорания именно организационные факторы являются наиболее сильными предикторами. Индивидуальные факторы значимы, но не входят в число самых сильных.

Следует обратить внимание на позитивный вклад в снижение эмоционального истощения и деперсонализации такого индивидуального фактора социально-демографического характера, как наличие у мужчин несовершеннолетних детей. Без дополнительных исследований с применением, в первую очередь, качественных методов сложно предоставить обоснованную интерпретацию механизмов воздействия этого фактора. Возможно, этот результат случайный и требует проверки в других аналогичных исследованиях. Но то, что не подлежит сомнению, это необходимость включать в число индивидуальных факторов выгорания (как и других сложных организационных феноменов состояния или поведения) те, которые отражают включенность работников в социум, в другие сообщества, в которых он играет другие социальные роли. Более полный учет социально-экономического контекста функционирования индивида в организации и вне ее, по нашему мнению, является перспективным направлением изучения механизмов формирования и распространения выгорания в современных условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды организации. Вопрос о дополнительных организационных и индивидуальных ресурсах, помимо тех, что уже были выявлены в исследованиях в качестве смягчающих воздействие все возрастающих рабочих требований, остается открытым. Вполне очевидна актуализация запроса на проведение эмпирических исследований и теоретического обобщения закономерностей влияния факторов разного уровня на фено-

мен выгорания сотрудников не только для профессий, предполагающих постоянный непосредственный контакт с другими людьми в стрессовых условиях, но и для организаций, находящихся в условиях непредсказуемых и быстрых изменений.

Литература / References

Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. (2013) Рабочие в реформирующейся России как объект управления и субъект труда. *Мир России*, 3: 115–150.

Bessokirnaya G.P., Temnitskiy A.L. (2013) Workers in reforming Russia as an object of management and a subject of labor. *Universe of Russia*, 3: 115–150 (in Russian).

Булгаков А.В., Кулиева Т.А. (2023) Обзор отечественных и зарубежных исследований синдрома эмоционального выгорания у сотрудников полиции: инструментарий, результаты, профилактика. *Вестник Московского университета МВД России*, 1: 326–333.

Bulgakov A.V., Kulieva T.A. (2023) Review of domestic and foreign studies of emotional burnout syndrome in police officers: tools, results, prevention. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 1: 326–333 (in Russian).

Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. (2008) *Синдром выгорания: диагностика и профилактика*. СПб.: Питер.

Vodopyanova N.E., Starchenkova E.S. (2008) *Burnout syndrome: diagnostics and prevention*. St. Petersburg: Piter (in Russian).

Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. (2023) *Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие*. М.: Юрайт.

Vodopyanova N.E., Starchenkova E.S. (2023) *Burnout syndrome. Diagnostics and prevention: a practical guide*. Moscow: Yurait (in Russian).

Воронина Н.Д., Зангиева И.К. (2011) Установки работников на внутрифирменное взаимодействие в сфере социально-трудовых отношений. *Экономическая социология*, 12(5): 72–90.

Voronina N.D., Zangieva I.K. (2011) Employees' attitudes towards intra-firm interaction in the sphere of social and labor relations. *Economic Sociology*, 12(5): 72–90 (in Russian).

Гофман О.О., Водопьянова Н.Е., Джумагулова А.Ф., Никифоров Г.С. (2023) Проблема профессионального выгорания специалистов в сфере информационных технологий: теоретический обзор. *Организационная психология*, 13(1): 117–144.

Gofman O.O., Vodopyanova N.E., Dzhumagulova A.F., Nikiforov G.S. (2023) The problem of professional burnout of specialists in the field of information technology: a theoretical review. *Organizational Psychology*, 13(1): 117–144 (in Russian).

Журавлева А., Сергиенко Е. (ред.) (2011) *Стресс, выгорание, совладание в современном контексте*. М.: Институт психологии РАН.

Zhuravleva A., Sergienko E. (eds.) (2011) *Stress, burnout, coping in the modern context*. Moscow: Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences (in Russian).

Кабалина В.И., Джокич А., Чеглакова Л.М. (2023) Организационный климат и выгорание сотрудников промышленной компании. *Российский журнал менеджмента* 21(2): 228–254.

Kabalina V.I., Djokic A., Cheglakova L.M. (2023) Organizational climate and burnout of employees of an industrial company. *Russian Journal of Management*, 21(2): 228–254 (in Russian).

Козина И.М., Сerezькина Е.В. (2019) Производственные факторы стресса в работе российских и французских ИТ-специалистов. *Социологические исследования*, (5): 26–35.

Kozina I.M., Serezhkina E.V. (2019) Production stress factors in the work of Russian and French IT specialists. *Sociological research*, 5: 26–35 (in Russian).

Липатов С.А. (2012) Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. *Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология*. 1: 85–96.

Lipatov S.A. (2012) The problem of interaction between man and organization: concepts and directions of research. *Bulletin of Moscow University. Series 14. Psychology*, 1: 85–96 (in Russian).

Орлова И.В., Филонова Е.С. (2015) Выбор экзогенных факторов в модель регрессии при мультиколлинеарности данных. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*, 5(1): 108–116.

Orlova I.V., Filonova E.S. (2015) Selection of exogenous factors in a regression model with multicollinearity of data. *International Journal of Applied and Fundamental Research*, 5(1): 108–116 (in Russian).

Русских С.В., Москвичева Л.И., Тарасенко Е.А., Тимурзиева А.Б., Макарова Е.В., Макарова Е.В., Тырановец С.В., Васильев М.Д. (2023) Взаимосвязь эмоционального выгорания с удовлетворённостью работой у врачей-онкологов терапевтического и хирургического профилей. *Организационная психология*, 13(1): 9–34.

Russkikh S.V., Moskvicheva L.I., Tarasenko E.A., Timurzieva A.B., Makarova E.V., Makarova E.V., Tyranovets S.V., Vasiliev M.D. (2023) The relationship between emotional burnout and job satisfaction in oncologists of therapeutic and surgical profiles. *Organizational Psychology*, 13(1): 9–34 (in Russian).

Сerezькина Е.В. (2019) Управление стрессом на рабочем месте: организационный подход. *Российский журнал менеджмента*, 17(2): 233–250.

Serezhkina E.V. (2019) Workplace stress management: An organizational approach. *Russian Management Journal*, 17(2): 233–250 (in Russian).

Темницкий А.Л. (2002) Социокультурные факторы трудового поведения промышленных рабочих, 1990-е годы. *Социологический журнал*, 2: 76–94.

Temnitsky A.L. (2002) Sociocultural factors of industrial workers' labor behavior, 1990s. *Sociological Journal*, 2: 76–94 (in Russian).

Темницкий А.Л. (2013) Расширение функций и контекста современных исследований удовлетворенности трудом. *Социологический журнал*, 3: 139–148.

Temnitsky A.L. (2013) Expanding the functions and context of modern job satisfaction studies. *Sociological Journal*, 3: 139–148 (in Russian).

Ajayi F.A., Udeh C.A. (2024) Combating Burnout in the IT industry: A review of employee well-being initiative. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4): 567–588.

Alarcon G. (2011) A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2): 549–562.

Ayachit M., Chitta S. (2022). A systematic review of burnout studies from the hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31 (2): 125–144.

Bakker A.B., Demerouti E., Euwema M.C. (2005) Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2): 170–180.

Bakker A.B., Demerouti E. (2007) The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309–328.

Bakker A.B., Demerouti E. (2017) Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 273–285.

Bakker A.B., de Vries J.D. (2021) Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1): 1–21.

Cho E. (2020) A comprehensive review of so-called Cronbach's alpha. *Journal of Product Research*, 38(1): 9–20.

Cox T., Karanika-Murray M., Griffiths A., Houdmont J. (2008) Evaluating Organizational-level Work Stress Interventions: Beyond Traditional Methods. *Work & Stress*, 21: 348–362.

Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001) The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499–512.

Demerouti E., Mostert K., Bakker A.B. (2010) Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3): 209–222.

Dougherty C. (2011) *Introduction to econometrics*. USA: Oxford University Press.

Janssen P.P., Schaufeli W.B., Houkes I. (1999) Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & Stress*, 13(1): 74–86.

Hobfoll S.E. (2001) The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3): 337–421.

Lambert E.G., Qureshi H., Frank J., Klahm C., Smith B. (2018) Job stress, job involvement job satisfaction, and organizational commitment and their associations with job burnout among Indian police officers: a research note. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33(2): 85–99.

Leiter M.P., Maslach C. (2004) Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. In: Perrewe P.L., Ganster D.C. (eds.) *Occupational Stress and Well-being*. Oxford: Elsevier: 91–134.

Lesener T., Gusy B., Wolter C. (2019) The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1): 76–103.

Marmot M., Siegrist J., Theorell T. (2006) Health and the Psychosocial Environment at Work. In: Marmot M., Wilkinson R.G. (eds.) *Social Determinants of Health*. Oxford: Oxford University Press.

Maslach C. (1976) Burned out. *Human Behaviour*, 9: 16–22.

Maslach C., Jackson S.E., Leiter M.P. (1996) *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3rd ed. Consulting Psychologists Press.

Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 397–422.

Maslach C., Leiter M.P. (2008) Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 498–512.

Maslach C., Leiter M.P. (2022) *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press.

Maricuțoiu L., Sava F., Butta O. (2016) The effectiveness of controlled interventions on employees' burnout: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1): 1–27.

Murphy L. (1995) Occupational Stress Management: Current Status and Future Directions. *Trends in Organizational Behavior*, 2: 1–14.

Palmer S., Cooper C., Thomas K. (2003) Revised Model of Organizational Stress for Use within Stress Prevention/Management and Wellbeing Programs — Brief Update. *International Journal of Health Promotion and Education*, 41(2): 57–68.

Pearlman B., Hartman E.A. (1982) Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations*, 35(4): 283–305.

Tarcan G.Y., Tarcan M., Top M. (2017) An analysis of relationship between burnout and job satisfaction among emergency health professionals. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11–12): 1339–1356.

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Dollard M.F., Demerouti E., Schaufeli W.B., Taris T.W., Schreurs P.J.G. (2007) When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8): 766–786.

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. (2009) Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3): 235–244.

Источники

Более 50 % работников испытывают эмоциональное выгорание: чем им помочь. РБК Про: *сайт*. [https://pro.rbc.ru/demo/637f14349a79473d0d570f7f] (дата обращения: 18.01.2024).

AON (2021) *Aon Survey Finds Direct Link Between Employee Wellbeing and Business Results*. [<https://www.aon.com/canada/media/21-apr2021-aonsurveyemployeewellbeing.jsp>] (accessed: 09.01.2023).

Deloitte (2018) *Workplace burnout survey*. Deloitte. [<https://www.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html>] (accessed: 09.01.2023).

ILO (2016) *Workplace stress: A collective challenge*. Geneva: International Labour Organization.

WHO (2019) *Burn-out an “Occupational Phenomenon”: International Classification of Diseases*. [www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases] (accessed: 10.07.2024).

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL FACTORS ON EMPLOYEE BURNOUT

Veronika Kabalina¹ (vkabalina@hse.ru),
Natalia Voronina²,
Liudmila Cheglakova¹,
Andriya Djokic¹

¹ Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russia

² HSE University, Moscow, Russia

Citation: Kabalina V., Voronina N., Cheglakova L., Djokic A. (2024) The influence of organizational and individual factors on employee burnout. *Zhurnal sotsiologii i sotsialnoy antropologii* [The Journal of Sociology and Social Anthropology], 27(4): 7–39 (in Russian). <https://doi.org/10.31119/jssa.2024.27.4.1> EDN: IXYDAQ

Abstract. Over the past few years, the problem of burnout has become widespread. Despite the growing number of publications and studies, most of them focus primarily on the psychometric properties of burnout, and they are more descriptive than explanatory in nature. In publications, there is a noticeable dominance of psychological approaches and research at the individual level, which entails practical recommendations for changing the attitudes and behavior of workers, making improvements at specific workplaces, without affecting more fundamental decisions at the level of the organization as a whole. The article discusses the results of an empirical study, the purpose of which is to determine the presence and nature of the relationship between a number of organizational and individual factors and the components of burnout among employees of an industrial company. Data were collected through a survey of 915 employees in February–March 2022. To identify the relationships between factors and such components of burnout according to the model of K. Maslach and colleagues, such as emotional exhaustion, depersonalization and reduction of personal achievements, three regression

models were built, which showed a fairly high explanatory power. As a result of statistical analysis of the collected data, factors were identified that both increased and decreased the likelihood of burnout among employees of the company under study, including a breakdown by three components of burnout. Organizational factors such as fair remuneration, adequate workload, the ability to rely on coworkers for help, and intensive communication were among the factors that reduced overall burnout. Individual factors such as low status in the management hierarchy (workers and specialists) and men with minor children have proven to reduce emotional exhaustion. The scientific value of the study lies in drawing attention to the factors of burnout at work as one of the manifestations of the state and behavior of an employee in an industrial company, which is still very rarely an empirical object of research.

Keywords: burnout at work, organizational factors, individual factors, industrial company.