

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КЛИМАТ И ВЫГОРАНИЕ СОТРУДНИКОВ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ

В. И. КАБАЛИНА, А. ДЖОКИЧ, Л. М. ЧЕГЛАКОВА
НИУ ВШЭ, Россия

Цель исследования: изучение взаимосвязей между аспектами организационного климата и компонентами выгорания сотрудников крупной промышленной компании. **Методология исследования:** проведен мини-опрос 16 руководителей компании о наиболее характерных для организационного климата элементах, которые были отобраны из списка, составленного на основе анализа научных публикаций. Количественные данные собраны в ходе анкетирования 915 сотрудников промышленной компании в 2022 г. Анализ данных проведен с помощью многомерных статистических методов. **Результаты исследования:** выявлены статистически значимые связи между рядом характеристик организационного климата и компонентами выгорания. Самым важным фактором организационного климата оказалось трансформационное лидерство, которое влияет на все три компоненты выгорания (эмоциональное истощение, деперсонализацию и оценку личных достижений). Организационная ясность снижает уровень деперсонализации, повышает оценку личных достижений и уровень плодотворного взаимодействия с руководством и коллегами. Организация труда в большой степени влияет на эмоциональное истощение, а культура безопасности труда — на оценку личных достижений. Наличие этических практик в компании значимо в первую очередь для позитивной оценки личных достижений, а также для снижения уровня деперсонализации. **Оригинальность и вклад авторов:** традиционно феномен выгорания изучался на индивидуальном уровне, в фокусе внимания исследователей находились преимущественно сотрудники учреждений здравоохранения и образования. Исследование, лежащее в основе статьи, проведено на организационном уровне в недостаточно изученном промышленном контексте.

Ключевые слова: организационный климат, выгорание, промышленная компания, трансформационное лидерство.

JEL: D23, L6, M54.

Статья подготовлена по результатам фундаментальных исследований, проведенных в рамках научно-исследовательского проекта 2022.001Р. Кабалина В.И. «Новая реальность в управлении человеческими ресурсами: трансформация организационного контекста и поведения сотрудников» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ в 2022–2024 гг.

Адрес организации: Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», ул. Мясницкая, 20, Москва, 101000, Россия.

© В. И. Кабалина, А. Джокич, Л. М. Чеглакова, 2023

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.204>

ВВЕДЕНИЕ

Глобальный геополитический кризис, политические, экономические и социальные турбуленции последних лет коснулись большого числа компаний и значительной части работающего населения разных стран. Из-за слома сложившихся укладов организации труда и колоссальной неопределенности внешней и внутренней среды бизнеса возрос уровень стресса у сотрудников компаний.

В 2019 г. Всемирная организация здравоохранения официально включила синдром выгорания в перечень болезней, определив его как феномен, связанный с профессиональной деятельностью, и результат хронического стресса на рабочем месте, который не был успешно преодолен [WHO, 2019].

Данные консалтинговых агентств AON, Deloitte, Gallupe указывают на тот факт, что выгорание сотрудников достигло больших масштабов [AON, 2021; Deloitte, 2018; Hooper, 2022]. При этом выгорание квалифицированных руководителей, удержавших компании на плаву во время COVID-19, не меньшая проблема для компаний и фирм, чем отток работников из массовых категорий персонала или пула талантов. Обзор научных публикаций за период 2020–2022 гг. показывает, что половина опрошенных россиян систематически или время от времени испытывает выгорание на рабочем месте, каждый второй выполняет работу «на автомате», а каждый четвертый задумывается о смене профессии [Полякова, 2021]. У 75% школьных учителей в России фиксируют признаки выгорания [РИА Новости, 2020], а специалисты в области компьютерных технологий назвали утрату радости от работы главной проблемой 2020 г. [Злобин, 2021].

На сегодняшний день выгорание сотрудников является одной из актуальных проблем управления человеческими ресурсами в компаниях. Несмотря на то что исследователи и практики в течение де-

сятилетий задавались вопросом, какие обстоятельства приводят к выгоранию на работе, в их фокусе внимания находились преимущественно сотрудники из учреждений здравоохранения и образования. Сравнительно недавно появились исследования феномена выгорания работников промышленных предприятий. Среди прочего изучалось влияние факторов внутренней организационной среды на это состояние персонала. Хотя традиционно промышленные предприятия интересовались преимущественно вопросами промышленной безопасности и охраны здоровья работников, с момента распространения COVID-19 и в связи с риском массового заболевания сотрудников и снижения их вовлеченности проблема выгорания и его последствий стала более пристально изучаться в аспекте возможного влияния на непрерывность производства и результаты деятельности компании.

Для российских и международных компаний на современном этапе функционирования важно ответить на вопросы о том, что с позиции создания и поддержания благоприятного организационного климата бизнес может противопоставить распространению негативных проявлений в поведении и самочувствии работников, а также о том, какие аспекты организационного климата оказывают наиболее значимое воздействие на выгорание сотрудников.

Цель исследования — выявить и классифицировать взаимосвязь между аспектами организационного климата и характеристиками выгорания сотрудников промышленной компании. Научная ценность работы заключается в определении факторов организационного климата, влияющих на выгорание сотрудников в промышленном контексте. Эмпирическое исследование проведено в феврале 2022 г. в промышленной компании с численностью штата 1800 человек методом анкетирования. Объем выборки — 915 сотрудников. Результаты исследования могут быть полезны HR-менеджерам для отбора

показателей мониторинга организационной ситуации в целях ее стабилизации и профилактики выгорания персонала.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассматриваются отраженные в литературе основные понятия и подходы к изучению организационного климата и выгорания и связей между ними; во втором описывается дизайн эмпирического исследования; в третьем излагаются процедуры и результаты анализа данных и проверки гипотез. Основной текст статьи завершается их обсуждением. В заключении отмечаются ограничения, а также научная и практическая значимость проведенного исследования.

ПОНЯТИЯ И ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КЛИМАТА И ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ

В научном сообществе на протяжении нескольких десятилетий исследуются феномены организационного климата и выгорания на работе. Предложены различные подходы к их определению и измерению. В данном разделе они рассматриваются в исторической и междисциплинарной перспективе. Для формирования теоретической модели эмпирического исследования и гипотез обсуждаются также научные публикации, в которых отражена связь между организационным климатом и выгоранием сотрудников.

Организационный климат

Исследования организационного климата исходят из предположения, что в процессе работы сотрудники проецируют свое личное восприятие событий на рабочем месте на общее состояние организационного климата [Yagil, 2014].

В академических публикациях организационный климат определяется как «разделяемое членами организации восприятие событий, организационной политики,

практик и процедур, с которыми они сталкиваются, и поведение, которое, по их мнению, вознаграждается, поддерживается и ожидается» [Ehrhart, Schneider, Macey, 2013, p. 69].

Первый этап исследований организационного климата (1940–1960-е гг.) характеризуется терминологическим разнообразием в описании феномена. Как указывает К. Хосбах, обобщивший теоретические основы изучения организационного климата [Hosbach, 2019], впервые термин «социальный климат» был использован К. Левином, Р. Липпитом и Р. Уайтом для описания атмосферы в группе 10-летних мальчиков в разных обстоятельствах их жизни [Lewin, Lippitt, White, 1939]. Термин «климат» быстро получил популярность и стал использоваться для характеристики восприятия организационной среды в компании ее сотрудниками [Ehrhart, Schneider, Macey 2013].

Второй этап изучения вопроса связан с всплеском эмпирических исследований в конце 60-х годов XX века. В исследованиях критиковались предшествующие термины и предпринимались попытки концептуализировать феномен организационного климата и найти индикаторы для его измерения. В 1974 г. Д. Хеллригель и Дж. В. Слокум выполнили обзор исследований климата и распределили их на три группы в зависимости от трактовки термина в качестве зависимой или независимой переменной: (1) климат как независимая переменная, климат связан с удовлетворенностью работой и производительностью труда; (2) климат как промежуточная переменная, положительно связанная с другими переменными, такими как лидерство, удовлетворенность работой и производительность; (3) климат как зависимая переменная; факторы восприятия климата и роль организационных интервенций в его изменении [Hellriegel, Slocum Jr, 1974]. И. Боначчи с соавторами [Bonacci, Mazzitelli, Morea, 2020, p. 28], подчеркивая развитие понятия и доминирующий дискурс управленческих исследо-

Таблица 1

Хронология аспектов исследований организационного климата

Периодизация	Характеристики организационного климата
1930–1959 гг.	Социальный климат и групповая динамика
1964–1974 гг.	Переменные, влияющие на поведение сотрудника. Набор специфических организационных переменных
1975–1980 гг.	Характеристики (или атрибуты) организации через фокус объективного и субъективного подходов
1990–2000 гг.	Определение четырех направлений исследований климата: структурного, перцептивного, интерактивного и культурного. Климат, расширение прав и возможностей, а также информация об организационных изменениях являются факторами, влияющими на способность человека продуктивно реагировать на стресс от организационных изменений в компании. Лидерство как ключевой фактор создания «хорошего» климата внутри организации
2007–2016 гг.	Влияние индивидуального поведения работника и культуры компании на производительность в организации зависит от рабочего климата
2017–2019 гг.	Организационный климат как обязательная переменная для организационных исследований

Источник: [Bonacci, Mazzitelli, Morea, 2020].

ваний, выделяют следующие фазы в эволюции концепции организационного климата (табл. 1).

В работах российских авторов впервые речь о «психологическом климате» зашла в 1963 г. в докладе Е. В. Шороховой, Н. С. Мансурова и К. К. Платонова «О проблемах общественной психологии» на II съезде Общества психологов СССР [Шорохова, Мансуров, Платонов, 1963], что по времени упоминания соотносится со вторым этапом в международных исследованиях феномена. Согласно определению Б. Д. Парыгина, понятие «социально-психологический климат коллектива» используется для характеристики взаимоотношений между людьми, преобладающего в коллективе тона общественного настроения, связанного с удовлетворенностью условиями деятельности, стилем и уровнем управления [Парыгин, 1981].

Говоря о структуре феномена, Л. Г. Почебут и В. А. Чикер со ссылкой на классификацию В. М. Шепеля выделили в нем

три «климатические зоны»: (1) социальный климат, обусловленный уровнем осознания коллективных целей и задач, гарантий прав и обязанностей работников как граждан; (2) моральный климат, опирающийся на принятые в коллективе моральные ценности; (3) психологический климат, складывающийся между работниками внутри организации [Почебут, Чикер, 2020].

В целом в российском исследовательском поле получили распространение такие термины, как «социально-психологический климат», «производственный климат», «психологическая атмосфера», понимаемые как набор устойчивых характеристик, влияющих на поведение и эмоциональное состояние членов коллектива [Рогов и др., 2023]. Поскольку суть этих определений тождественна, далее они будут рассматриваться нами в русле исторически первого определения феномена организационного климата.

В более поздней литературе прослеживается интерес скорее к организационному,

а не психологическому климату [Ehrhart, Kuenzi, 2015], что, на наш взгляд, объясняется распространением организационных исследований и актуализацией прикладных задач диагностики и управления внутренним состоянием деятельности организации.

В ряде современных исследований ставится вопрос о разграничении или, напротив, о синонимичности понятий «организационный климат» и «организационная культура». Ш. Острофф полагает, что культуру следует рассматривать как причину организационного поведения, а климат как его проявление, иными словами, климат есть результат организационной культуры [Ostroff, 1993]. По мнению А. Кротовой и В. Батуевой, понятие организационного климата представляет собой социально-психологическое состояние коллектива, результат совместной деятельности людей, их взаимоотношений, детерминированных не столько объективными условиями, сколько субъективной потребностью людей в общении и ее удовлетворением. Составляющие организационного климата определяются социальной ролью работников (его социальная составляющая), соотношением ценностей каждого работника и ценностей всей организации (моральная составляющая) и совокупностью межличностных неофициальных отношений работников (психологическая составляющая климата). Организационный климат носит ситуационный характер, т.е. формируется уже в определенных условиях деятельности, в сложившейся организационной культуре и находится в зависимости от внешних условий и действий других подразделений и руководства. Авторы подчеркивают, что климат не подлежит формализации, в отличие от организационной культуры, которая часто формулируется в корпоративных кодексах, сводах правил [Кротова, Батуева, 2005].

На наш взгляд, культура отражает объективную ситуацию в компании, а климат

характеризует субъективный взгляд работников на положение дел в ней в текущий момент.

Методики диагностики организационного климата развиваются с конца 1960-х гг. Широкое использование получила гарвардская методика измерения организационного климата по шести аспектам: структуре, индивидуальной ответственности, вознаграждению, риску и склонности к риску, теплоте и поддержке, терпимости/конфликту [Litwin, Stringer, 1968]. Б. Шнайдер и К. Барлетт в это же время использовали частично пересекающиеся с данной методикой характеристики климата: управленческую поддержку, управленческую структуру, заботу о новых сотрудниках, конфликты внутри организации, автономность и общую удовлетворенность работника [Barbera, Schneider, 2014].

В работах отечественных социальных психологов выделялись такие параметры организационного климата, как стиль руководства; уровень конфликтности в группе; текучесть персонала; организационная культура; ценностные ориентации и установки; удовлетворенность сотрудников заданием и содержанием работы, взаимоотношениями в коллективе, системой вознаграждения и др. [Бойко, 1999; Парыгин, 1981; Русалинова, 2001; Леонова и др., 2017].

Методологический сдвиг в концептуализации и измерении климата был сделан Б. Шнайдером, предложившим вместо макроуровневой структуры предметно-специфическую или «функционально специфическую» концепцию с новой формулировкой «климат для ...*(чего-то)*» [Schneider, 1972]. Новый фокусированный подход к климату позволяет менеджерам и консультантам приоритизировать и согласовывать ценности со стратегией, практиками и процедурами управления людьми в компании [Ehrhart et al., 2013].

Другим важным приращением в методологии измерения организационного климата становится идея о существовании единого климата во всей организации

Таблица 2

Инструменты оценки организационного климата

Авторы и год издания	Инструменты
[Litwin, Stringer, 1966]	Опросник организационного климата
[Schneider, Bartlett, 1968; 1970]	Опросник климата в агентстве
[Halpin, 1966; Margulies, 1965]	Опросник описания организационного климата
[Tagiuri, 1968]	Опросник производственного климата
[Stern, 1970]	Индекс организационного климата
[Bowers, Taylor, 1972]	Опросник организаций
[Lawler et al., 1974]	Опросник организационного климата
[Dieterly, Schneider, 1974]	Воспринимаемый организационный климат
[Newman, 1975, 1977]	Восприятие работником рабочей среды
[Jones, James, 1979]	Опросник психологического климата
[Patterson et al., 2005]	Измерение организационного климата
[Thumin, Thumin, 2011]	Обзор организационных характеристик

Источник: составлено на основе [Peña Suárez et al., 2013, p.137–138].

и субклиматов в подразделениях (отделах, рабочих группах и т.д.), а задача выделения его направленности и типологизации субклиматов решается в зависимости от фокуса исследований [Ehrhart, Kuenzi, 2015].

Если обобщить удачные попытки измерения организационного климата, то наиболее полный перечень инструментов измерения организационного климата обнаружится в работах испанских исследователей под руководством Э. Пенья-Суарес и др. (табл. 2) [Peña Suárez et al., 2013].

Среди отечественных инструментов измерения организационного климата выделяют опросник В. В. Шпалинского и Э. Г. Шелеста «Диагностика психологического климата в малой производственной группе» [Шпалинский, Шелест, 1997], методику А. Ф. Фидлера «Оценка психологической атмосферы в коллективе» [Фидлер, 2002], «Определение психологического климата в организации» [Райгородский, 2007], «Экспресс-методику по изучению социально-психологического климата

в трудовом коллективе» О. С. Михалюка и А. Ю. Шалыто [Михалюк, Шалыто, 1983].

Выгорание персонала

Термин «выгорание персонала» был предложен в 1974 г. американским психологом немецкого происхождения Г. Фрейденбергером, который обратил внимание на наличие физических и поведенческих проявлений выгорания на работе [Freudenberger, Richelson, 1980]. Однако признание данного феномена со стороны академического сообщества произошло только после выхода статьи К. Маслач, которая концептуализировала индивидуальный стрессовый опыт в социальном контексте и рассмотрела субъективный взгляд человека на себя самого и окружающих [Maslach, 1976]. Позднее вместе с соавторами ученые рассмотрели выгорание на работе как процесс и получили выводы о его течении и развитии: (1) с течением времени уровень выгорания остается стабильным, что указывает на скорее хроническую, чем острую природу феномена; (2) выгорание

вызывает появление ряда физических симптомов, провоцирует прогулы (абсентеизм) и смену работы; (3) ролевой конфликт и отсутствие социальной поддержки со стороны коллег и руководителей являются предпосылками к выгоранию [Maslach, Leiter, 2016].

В. Шауфели, известный эксперт по феномену выгорания, также обращается к процессуальной природе феномена, что говорит о необходимости для менеджмента измерять и отслеживать выгорание для сохранения человеческих ресурсов и благополучия компании в долгосрочном горизонте: «Выгорание — это связанное с работой состояние, которое возникает у тех, кто в течение длительного периода работал успешно и продуктивно, на благо себя и других. Ключевыми элементами расстройства является крайняя усталость, нарушение эмоциональных и когнитивных процессов и умственная дистанция. Ментальную дистанцию можно рассматривать как дисфункциональную попытку предотвратить дальнейшее истощение. Эти основные симптомы сопровождаются вторичными, такими как депрессивные переживания, а также жалобы на психосоматический и психологический стресс» [Schaufeli, Desart, De Witte, 2020, p. 4].

В российском дискурсе для выражения феномена используется несколько связанных понятий, таких как «профессиональное выгорание»; «эмоциональное сгорание»; «эмоциональное истощение»; «психическое выгорание»; «синдром профессиональной деформации» и т. д. [Лукьянов, Сороколетова, 2013]. Устоявшимся является термин «синдром выгорания», являющийся следствием «интоксикации» профессиональной коммуникацией и включающий три основных симптома согласно оригинальной модели К. Маслач [Водопьянова, Старченкова, 2023; Орел, 2005]. Многие психологи указывают на тот факт, что России предстоит пройти путь по искоренению постсоветских мифов, обесценивающих труд и эмоции трудящихся [Сусеева, 2022], которые стали заметны в период COVID-19.

В методологии измерения выгорания выделяют многомерные модели, различающиеся составом и факторами, которые влияют на возникновение состояния, а также процессуальные и ресурсные концепции.

К группе многомерных относится ранняя модель выгорания по К. Маслач, согласно которой выгорание состоит из трех основных составляющих: эмоционального истощения (возникает, когда человек чувствует себя чрезмерно задействованным и изможденным из-за множества эмоциональных требований на работе), деперсонализации (в ситуации, когда сотрудник отстранен и циничен по отношению к людям, получающим психологическую помощь или уход), а также редукции личных достижений (сотрудник считает себя неэффективным в выполнении своих должностных обязанностей) [Maslach, 1976]. Согласно К. Маслач и М. Лейтеру, выгорание опосредует влияние производственных стрессоров на индивидуальные результаты. Авторы подчеркивают, что выгорание — проблема не личности, а социальной обстановки на работе. Факторы стресса, регулируемые со стороны менеджмента, могут включать следующий перечень: несоответствие работы и требований, дисбаланс требований и ресурсов в шести ключевых областях (рабочая нагрузка, контроль, вознаграждение, общество, справедливость и ценности) [Maslach, Leiter, 2005].

В числе многомерных моделей выделяются процессуальные модели Б. Перлмана и Е. А. Хартмана, рассматривающие развитие выгорания по фазам изменения: выгорание сопровождается ростом эмоционального истощения и формированием негативных установок к собственному «я» и работе. Они выделяют три основные категории реакций в рамках выгорания: (1) физиологические реакции; (2) аффективно-когнитивные реакции; (3) поведенческие реакции, что в целом соответствует структуре аттитюда [Perlman, Hartman, 1982].

Ресурсные концепции выгорания представлены моделью «требований и ресурсов» (JD-R model) А. Баккера и Е. Демерути

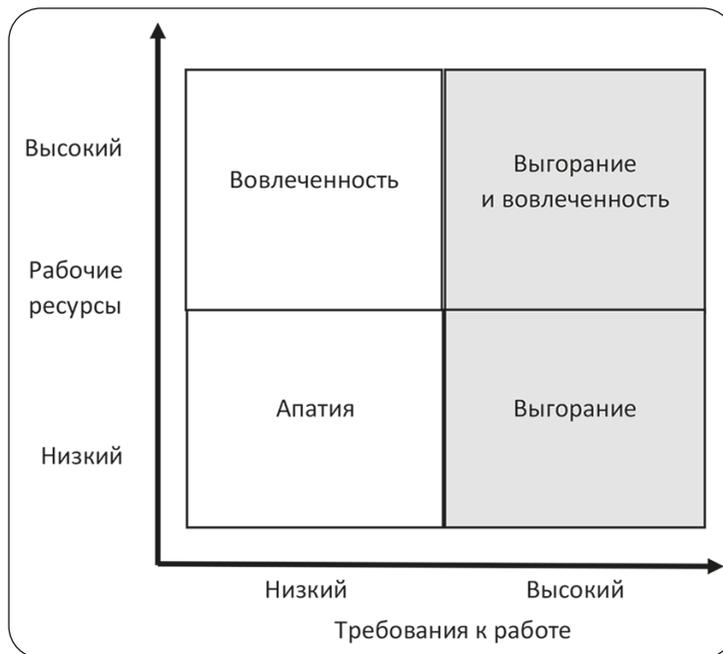


Рисунок. Модель JD-R

Источник: [Bakker, Demerouti, 2017; Gabriel, Aguinis, 2022].

и методикой «стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (SACS) С.Хобфолла, подчеркивающим роль организационного контекста в благополучии и производительности труда. Согласно С.Хобфоллу, профессиональное выгорание рассматривается как психосоциальное напряжение и результат истощения личных ресурсов индивида для «выживания» на работе [Hobfoll, 2001]. Модель А.Баккера и Е.Демерути (рисунок) дифференцирует состояния работника по четырем квадрантам в связи с наличием у работника ресурсов и требованиями рабочего места. Менеджмент может снизить риски выгорания повышением качества ресурсов, наиболее значимыми из которых являются автономия работы и социальная поддержка [Bakker, Demerouti, 2017].

Связь организационного климата и выгорания персонала

Актуальность темы выгорания в академическом управленческом дискурсе изменяется со временем. Так, с 1980-х по 1990-е гг.

объем научных работ по теме вырос на 64 %, с 1990-х по 2000-е гг. на 150 % [McGeary, McGeary, 2012]. Рост внимания к теме происходит в период экономического кризиса и адаптации практик УЧР, и то и другое вновь случилось из-за COVID-19. Поиск по ключевым словам «организационный климат» и «выгорание» в базе данных Scopus насчитывает 3433 цитирования по теме организационного климата, 33585 ссылок по выгоранию, и 292 из них содержат пересечения обеих тем. То есть прослеживается возрастающий интерес к рассмотрению проблемы выгорания через призму организационного климата, что делает актуальной задачу анализа связи этих феноменов в российском контексте.

После начала пандемии COVID-19 К.Маслач и М.Лейтер в своих выступлениях на экспертных площадках подчеркнули, что пандемия усугубила связанные с выгоранием формы дистресса в профессиональной деятельности [Maslach, Leiter, 2022]. Работники компаний по всему миру фиксировали увеличение рабочей на-

грузки и рост эмоционального напряжения. Авторы работы [Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001] на основе 25-летнего изучения этого конструкта обратили внимание на ситуационные факторы (характеристики работы, профессиональные характеристики и организационные характеристики) и их роль в генезисе индивидуального выгорания. В отличие от предыдущих периодов исследований непосредственного контекста рабочего места, новый фокус проблемы переместился на крупные организации с их иерархией, правилами и ресурсами. Перечисленные факторы могут иметь влияние на персонал, если они противостоят ценностям сотрудников и их представлениям о справедливости и равноправии.

Подчеркивая актуальность выгорания для современного менеджмента и поиск инструментов управления им внутри фирмы, следует упомянуть работу Р. Шармы и К. Купера «Производственное выгорание» (Executive Burnout), сравнивших западный и восточный подходы к феномену. Прямыми возбудителями выгорания в организационной среде они называют автономию и контроль, систему оценки и вознаграждения, организационные изменения, социальную поддержку и справедливость, воспринимаемые работниками с субъективной позиции [Sharma, Cooper, 2016].

В исследовании российского специалиста Г. С. Никифорова по методике измерения психологической атмосферы А. Ф. Фидлера было обнаружено, что чем больше «деперсонализация», тем больше неудовлетворенность психологической атмосферой и меньше оптимизма (по шкале «бодрость — оптимизм») [Никифоров, 2006]. Другими словами, не организационный климат провоцирует выгорание, а сотрудник, переживающий выгорание, не может позитивно воспринимать организационный климат. И наоборот, чем ниже уровень эмоционального выгорания у сотрудников, тем позитивнее они оценивают климат в организации.

В научной литературе обсуждается большой спектр составляющих (или факторов) организационного климата, которые были нами систематизированы (см. приложение).

Важный вывод по итогам исследований выгорания состоит в том, что изучение выгорания сотрудников как управленческой проблемы должно проводиться с учетом организационного контекста и действий менеджмента по созданию благоприятного организационного климата и изменению условий труда сотрудников [Maslach, Leiter, 2022]. При анализе взаимосвязи между выгоранием и организационным климатом необходимо принимать в расчет многогранность и комплексность этих конструктов.

В результате сравнительного анализа литературы по проблеме организационного климата и феномену выгорания сотрудников была получена теоретическая модель, которая содержала следующие факторы организационного климата:

- 1) ясность цели компании и выполняемых задач (организационная ясность);
- 2) культура безопасности (безопасность);
- 3) автономия и ответственность;
- 4) инновационность;
- 5) стандарты;
- 6) организация труда;
- 7) вознаграждение;
- 8) обучение и развитие;
- 9) отношения между сотрудниками;
- 10) работа в команде;
- 11) лидерство;
- 12) этические нормы (этика);
- 13) участие сотрудников в управлении;
- 14) приверженность компании;
- 15) толерантность к ошибкам.

В итоге теоретическая модель включила связи между 15 компонентами организационного климата, перечисленными выше, и тремя компонентами выгорания К. Маслач и ее коллег. Каждая из 45 связей могла быть сформулирована в виде гипотезы о положительном или отрицательном воздействии на эмоциональное

истощение, деперсонализацию и оценку личных достижений — трехкомпонентную структуру выгорания работника. Гипотезы исследования для тестирования на данных эмпирического исследования представлены ниже (табл. 8), они были скорректированы после проверки надежности шкал анкеты.

ДИЗАЙН ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проводилось в промышленной компании, которая на момент опроса являлась российским подразделением международной группы. Выбор компании был обусловлен заинтересованностью руководства в формировании политики вовлечения и благополучия сотрудников и наличием опыта анкетирования персонала по вопросам культуры безопасности труда, вовлеченности и благополучия сотрудников (опросы проводились в 2020–2021 гг.).

На первом этапе нами был проведен экспресс-опрос 16 топ-менеджеров компании для выявления факторов организационного климата в компании. Руководителям было предложено выбрать 5 из 15 наиболее важных для компании факторов, которые были отобраны по результатам теоретического анализа. В список вошли культура безопасности труда, этические нормы, автономия и ответственность, организация труда и отношения между сотрудниками. Все указанные факторы продиктованы политикой головного офиса международной компании. Далее на основе анализа данных корпоративных опросов в список были добавлены 5 других факторов, маркированных сотрудниками в качестве важных: организационная ясность, стандарты, вознаграждение, лидерство и приверженность компании. После обобщения выбора руководителей и работников была сформирована эмпирическая модель исследования, включающая 10 факторов организационного климата

и 3 компоненты выгорания, а также потенциальные связи между ними.

При подготовке анкеты для каждого фактора организационного климата было предусмотрено по 3 вопроса, большая часть которых была заимствована из опросников, перечисленных в табл. 2. Ряд вопросов использовался в компании при проведении тематических опросов сотрудников в 2020 и 2021 гг. В итоге раздел анкеты по организационному климату был адаптирован под условия исследуемой компании и включал 32 вопроса, после пилотажа анкеты они были редуцированы до 22 утверждений.

Для измерения выгорания была выбрана трехкомпонентная концепция К. Маслач (эмоциональное истощение, деперсонализация и оценка личных достижений) и опросник выгорания К. Маслач (Maslach Burnout Inventory — MBI). После пилотажа русскоязычного варианта опросника MBI, адаптированного для применения к медицинским работникам¹, формулировки ряда вопросов были скорректированы. Кроме того, семиразрядная шкала выгорания («никогда», «очень редко», «редко», «иногда», «часто», «очень часто», «каждый день») была трансформирована авторами статьи в шестиразрядную шкалу («никогда», «очень редко», «редко», «часто», «очень часто», «постоянно»). Вариант ответа «иногда» был исключен как дублирующий вариант «редко», а опция «каждый день» заменена на «постоянно». В результате размерность шкал блоков выгорания и организационного климата в сформированной анкете стала сопоставимой.

В заключительный раздел анкеты вошли вопросы социально-демографического профиля респондента и работы (пол, возраст, стаж работы в компании, категория персонала, подразделение организации, тип работы — в одиночку или в команде,

¹ Адаптированный вариант опросника MBI был предложен Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой [Водопьянова, Старченкова, 2008, 2023] и дополнен математической моделью НИПНИ им. Бехтерева [Лозинская, Лутова, Вид, 2007].

Таблица 3

**Характеристика выборки по полу, возрасту, категории персонала
и стажу работы в компании**

Переменная	Категории	Количество, чел.	Доля, %
Пол	Женщина	273	30
	Мужчина	642	70
	Всего	915	100
Категория персонала	Руководитель	134	14,7
	Специалист	485	53
	Рабочий	296	32,3
	Всего	915	100
Возраст	18–24 года	6	0,6
	25–34 года	141	15,4
	35–44 года	323	35,3
	45–54 года	343	37,5
	Старше 55 лет	102	11,2
	Всего	915	100
Стаж работы в компании	До одного года	36	4
	1–3 года	49	5,4
	3–5 лет	57	6,2
	5–10 лет	101	11
	Более 10 лет	672	73,4
	Всего	915	100

необходимость интенсивного общения с людьми, режим работы в период пандемии COVID-19).

Анкета была составлена таким образом, что обязательными были ответы на все вопросы. Опрос проводился онлайн в период с 25 февраля по 9 марта 2022 г. Всего в исследовании приняли участие 915 человек, их распределение по полу, возрасту, категории персонала и опыту работы в компании представлено в табл. 3. В сопоставлении с генеральной совокупностью по таким ключевым параметрам, как пол и категория персонала, состав выборки близок к составу работающих по полу. Есть небольшие различия по категории персонала: в компании трудятся 50% специалистов, 46,3% рабочих и 3,7% руководителей,

более активное участие в опросе приняли руководители разного уровня управления и меньше рабочих. Такие диспропорции вполне объяснимы, если учесть способ заполнения анкеты и доступность онлайн-ресурсов для рабочих.

Обработка данных производилась в программе IBM SPSS, версия 26. В качестве методов анализа использовались дескриптивная статистика, эксплораторный и конфирматорный факторные анализы (для проверки надежности шкал измерения организационного климата и выгорания сотрудников и проверки данных на мультиколлинеарность), регрессионный анализ (для проверки гипотез). Для конфирматорного факторного анализа использовалось приложение AMOS, версия 22.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ данных включал выполнение следующих процедур: (1) сначала данные были проверены на нормальность распределения, была также выполнена проверка надежности шкал измерения организационного климата и выгорания сотрудников; (2) для снижения размерности шкал использовались эксплораторный и конфирматорный факторные анализы; (3) была проведена оценка уровня выгорания и, наконец, (4) проверка гипотез исследования относительно взаимосвязи организационного климата и выгорания была осуществлена с помощью регрессионного анализа. Далее детально представлены проведенные процедуры и полученные результаты.

Проверка нормальности распределения данных и надежности шкал

Анализ данных на нормальность распределения по критерию Шапиро — Уилка показал, что переменные не подчиняются закону нормального распределения ($p < 0,001$). Построенные для каждой переменной гистограммы имели сдвиг кривой в правую сторону, что означает преобладание положительных ответов на вопросы анкеты.

Для проверки соответствия измерительных шкал изучаемым явлениям была выполнена проверка надежности шкал для организационного климата и выгорания с использованием коэффициента альфа Кронбаха (α) [Taber, 2018]. По результатам проверки значение коэффициента альфа Кронбаха у девяти из десяти выделенных факторов организационного климата варьировалось от 0,659 до 0,853. Только для фактора «автономия» значение α было менее 0,6 ($-0,611$), что означало необходимость исключения этого фактора из дальнейшего анализа.

Для всех переменных выгорания коэффициенты альфа Кронбаха были высокими («эмоциональное истощение» $\alpha = 0,918$; «де-

персонализация» $\alpha = 0,820$; «оценка личных достижений» $\alpha = 0,849$), что свидетельствует о высокой надежности шкалы выгорания.

Эксплораторный и конфирматорный факторные анализы

Эксплораторный факторный анализ (ЭФА) для факторов организационного климата и переменных выгорания был проведен для снижения размерности шкал.

Сначала был проведен ЭФА методом главных компонент для факторов организационного климата. Объясненная совокупная дисперсия² на данном этапе анализа составила 61,305%. Для повышения надежности данных нами было принято решение исключить все вопросы с небольшой факторной нагрузкой из анализа и повторить процедуру. Затем была рассчитана мера адекватности выборки Кайзера — Майера — Олкина (КМО). Полученное значение КМО в диапазоне $p < 0,005$ указывает на возможность обработки данных с помощью факторного анализа. Итогом этого этапа проверки данных методом ЭФА стало сужение числа факторов организационного климата: отбор по двум фильтрам прошли 7 факторов: (1) организационная ясность; (2) культура безопасности (безопасность); (3) организация труда; (4) вознаграждение; (5) отношения между сотрудниками; (6) лидерство; (7) этические нормы (этика).

На следующем этапе был выполнен анализ оставшихся факторов методом повернутой матрицы компонент. По его итогам факторная структура почти полностью совпала с теоретическими выкладками. Один из новых факторов (фактор 1) сложился путем слияния факторов «лидерство» и «отношения между сотрудни-

² Полные таблицы объясненной совокупной дисперсии, КМО и критерий Бартлетта, повернутая матрица компонент для факторов организационного климата и переменных выгорания для этапов проверки были выполнены согласно требованиям процедур, но не приводятся в тексте статьи из-за их объема.

ками», и был назван нами «трансформационное лидерство». Остальные факторы: (2) этические нормы (этика); (3) культура безопасности (безопасность); (4) организация труда; и (5) организационная ясность. На пять оставшихся факторов вместе приходится 74,3% общей дисперсии, что выше рекомендуемого для надежных данных порогового значения 60% [Hinkin, 1998]. Выделенные в итоге перечисленные выше 5 факторов организационного климата участвовали в дальнейшем анализе.

Аналогичным образом проводился ЭФА для выгорания методом главных компонент, использовался метод вращения варимакс с нормализацией КМО. Результатом этого шага стало исключение двух вопросов: «Работать с людьми весь день для меня — это стресс» и «Я чувствую себя полным энергией». Для того чтобы удостовериться в правомерности проведения факторного анализа, была рассчитана мера адекватности выборки Кайзера — Майера — Олкина, которая указала на возможность обработки имеющихся данных с применением факторного анализа. Затем была рассчитана повернутая матрица компонентов — факторов выгорания, ее структура практически совпала с задуманной в опроснике К. Маслач (МВИ) [Maslach, Jackson, 1986].

Дополнительно для проверки факторной структуры набора наблюдаемых переменных организационного климата и переменных выгорания проведен конфирматорный факторный анализ (КФА) оценки «максимального правдоподобия»³. В полученных результатах двух моделей был достигнут стандартный минимум. Как и в случае с ЭФА, удалось достичь значимых результатов, что показано в модели соответствия (табл. 4).

Считается оптимальным иметь коэффициенты для IFI и RFI выше 0,9. Как следует из табл. 4, факторы выгорания

не доходят до этой границы — на 0,034 и 0,068 соответственно. Согласно допуску, указанному в публикации [Bagozzi, Yi, 1988], здесь расхождения с ожидаемыми показателями минимальны и в данном случае могут не учитываться.

Оценка уровня выгорания и связи организационного климата и выгорания

Для расчета коэффициентов выгорания по сводным значениям баллов и оценки его уровня была применена методика К. Маслач с учетом изменения 7-разрядной шкалы на 6-разрядную балльную. Как указывают К. Маслач и С. Е. Джексон, для двух подшкал — «Эмоциональное истощение» (ЕЕ) «Деперсонализация» (DP) — более высокие баллы соответствуют более высокой степени переживаемого выгорания. Подшкала «Оценка личных достижений» (РА), описывающая чувство компетентности и успешных достижений, в работе с людьми является «обратной»: в отличие от двух других подшкал, в ней более низкие баллы соответствуют более высокой степени выгорания [Maslach, Jackson, 1981].

Следует отметить расхождения в названии третьей подшкалы в описании уровней выгорания между российской и исходной авторской версией МВИ. Н. Е. Водошнянова и Е. С. Старченкова называют третью подшкалу редукцией личных достижений, рассматривая ее под углом зрения выгорания [Водошнянова, Старченкова, 2008], в то время как К. Маслач и С. Е. Джексон говорят об оценке личных достижений как о независимой подшкале и отводят ей роль баланса негативным проявлениям эмоционального истощения и деперсонализации [Maslach, Jackson, 1981]. Диапазоны значений для каждой подшкалы выгорания по трем уровням (низкий, умеренный и высокий) показаны в табл. 5.

Рассчитанные по методике К. Маслач (табл. 6) данные по распределению респондентов по уровню и компонентам выгорания свидетельствуют о том, что в исследуемой компании наблюдается широкий охват

³ Диаграммы траекторий со стандартизованными оценками факторной структуры для модели организационного климата и выгорания не приводятся из-за большого объема.

Таблица 4

Критерии согласия модели с данными (Model fit summary)

Критерий	CMIN/df	Comparative fit index (CFI)	Incremental fit index (IFI)	Tucker–Lewis index (TLI)	Relative fit index (RFI)	Root mean square error of approximation (RMSEA)
Организационный климат	3,985	0,966	0,966	0,954	0,939	0,057
Выгорание	8,358	0,865	0,866	0,849	0,832	0,090

Таблица 5

Сводные значения (баллы) по трем подшкалам выгорания

Составляющие выгорания	Диапазоны сводных значений по уровням выгорания с учетом пересчета в 6-балльную шкалу*		
	ЕЕ ≤ 14	ЕЕ 15–24	ЕЕ ≥ 25
Эмоциональное истощение (ЕЕ)	ЕЕ ≤ 14	ЕЕ 15–24	ЕЕ ≥ 25
Деперсонализация (DP)	DP < 4	DP 5–9	DP > 10
Оценка (редукция) личных достижений (РА)	РА < 27	РА 28–32	РА ≥ 33

Примечания: темно-серый цвет означает высокий уровень; светло-серый — умеренный; нет цвета — низкий.

Источник: [Maslach, Jackson, 1986].

Таблица 6

Распределение респондентов по компонентам и уровням выгорания, чел.

Уровень выгорания	Составляющие выгорания		
	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Оценка (редукция) личных достижений
Низкий	466	494	121
Умеренный	337	280	247
Высокий	112	141	547
Общее количество респондентов	915	915	915

сотрудников таким проявлением выгорания, как пониженная оценка (редукция) личных достижений (60%). Распространенность высокого уровня выгорания по остальным двум компонентам находится в пределах 12–15%. Поскольку полученные результаты с высоким уровнем обесценивания личных достижений удивили исследовате-

лей, была проведена дополнительная проверка кодировки и ввода данных, но ошибки не были обнаружены. Проведение опроса сотрудников в период с 25 февраля по 9 марта 2022 г. совпало с началом нового драматического периода в истории России. Не исключено, что эмоциональный шок в значительной степени обусловил высокий

уровень редукции личных достижений, которую отметили более половины респондентов. Такое предположение требует проверки в будущих исследованиях и оценки устойчивости выявленного результата.

Согласно классификации [Maslach, Leiter, 2016] по трем компонентам выгорания, выделяют пять категорий пережитого сотрудником опыта (состояния) выгорания, начиная с положительной противоположности выгорания — вовлеченности:

1. Вовлеченность: высокие положительные оценки по усталости, цинизму и профессиональной эффективности.
2. Отстраненность: сильный отрицательный балл только по цинизму.
3. Неэффективность: сильная отрицательная оценка только по профессиональной эффективности.
4. Перенапряжение: высокий отрицательный балл только по истощению.
5. Выгорание: отрицательные баллы по усталости, цинизму и профессиональной эффективности.

Распределение ответивших работников по категориям опыта выгорания выглядит следующим образом (табл. 7).

Как следует из сравнения табл. 3 и 7, число сотрудников, переживающих опыт выгорания одной из пяти категорий, в 550 чел. меньше числа всех ответивших — 915 чел. Согласно методике К. Маслач и М. Лейтера, это наиболее значимые для внимания менеджмента группы персонала с позиции управления выгоранием [Maslach, Leiter, 2016]. Другие же, не вошедшие в эти категории, не имеют значимых признаков высокоэффективного или, напротив, «проблемного» персонала, и сами авторы подчеркивали, что, возможно, таких категорий существует несколько больше.

В самом желаемом для организации профиле «вовлеченности» оказались 100 сотрудников, в то же время 65 человек попали в категорию «выгорание». Выделяется как более массовый профиль «неэффективность» — сюда отнесены

Таблица 7

Распределение респондентов по категориям опыта выгорания

Категории опыта выгорания	Количество, чел.
Вовлеченность	100
Отстраненность	5
Неэффективность	373
Перенапряжение	7
Выгорание	65
Итого	550

373 сотрудника, что составляет 40 % опрошенных. Этот профиль отражает такое состояние человека, работа при котором не вызывает стресса, но и не заряжает эмоционально и не выражается в высоких результатах или достижениях. Не будучи критическим, нейтральным такой профиль тоже не выглядит, потому что такое отношение к работе не сопровождается удовлетворением от труда, не способствует самореализации и высокой продуктивности.

Далее для проверки влияния организационного климата на выгорание и проверки гипотез был проведен анализ трех отдельных множественных регрессионных моделей для каждого из трех компонентов выгорания, выступивших в качестве зависимых переменных. Предикторами были выбраны все компоненты организационного климата, принятые в качестве независимых переменных. Результаты проверки гипотез представлены в табл. 8.

Итоги регрессионного анализа приведены в табл. 9. Регрессионный анализ с итоговым набором из пяти факторов организационного климата в качестве предикторов и критерием «эмоциональное истощение» показал, что эта модель эффективно предсказывает результат *эмоционального истощения* ($F(5,909)=94,931, p<0,01$). Совокупно факторы организационного климата объясняют около 34 % дисперсии критерия «эмоциональное ис-

Таблица 8

Гипотезы исследования и результаты их проверки

Номер и формулировка гипотезы	Результат проверки
<i>H1a</i> : Трансформационное лидерство оказывает значимое обратное влияние на эмоциональное истощение	Подтверждена
<i>H1b</i> : Трансформационное лидерство оказывает значимое обратное влияние на деперсонализацию	Подтверждена
<i>H1c</i> : Трансформационное лидерство оказывает значимое прямое влияние на оценку личных достижений	Подтверждена
<i>H2a</i> : Организационная ясность оказывает значимое обратное влияние на эмоциональное истощение	Подтверждена частично
<i>H2b</i> : Организационная ясность оказывает значимое обратное влияние на деперсонализацию	Подтверждена
<i>H2c</i> : Организационная ясность оказывает значимое прямое влияние на оценку личных достижений	Подтверждена
<i>H3a</i> : Культура безопасности оказывает значимое обратное влияние на эмоциональное истощение	Подтверждена частично
<i>H3b</i> : Культура безопасности оказывает значимое обратное влияние на деперсонализацию	Отклонена
<i>H3c</i> : Культура безопасности оказывает значимое прямое влияние на оценку личных достижений	Подтверждена
<i>H4a</i> : Организация труда оказывает значимое обратное влияние на эмоциональное истощение	Подтверждена
<i>H4b</i> : Организация труда оказывает значимое обратное влияние на деперсонализацию	Отклонена
<i>H4c</i> : Организация труда оказывает значимое прямое влияние на оценку личных достижений	Отклонена
<i>H5a</i> : Этические нормы оказывают значимое обратное влияние на эмоциональное истощение	Отклонена
<i>H5b</i> : Этические нормы оказывают значимое обратное влияние на деперсонализацию	Подтверждена
<i>H5c</i> : Этические нормы оказывают значимое прямое влияние на оценку личных достижений	Подтверждена

тощение». Дальнейшее изучение результатов, т. е. значений бета-коэффициентов регрессионного уравнения, показало, что все переменные, кроме одной (а именно *этические нормы*), вносят значимый вклад в модель. Наибольший вклад в модель внесли переменные «*трансформационное лидерство*» и «*организация труда*».

Регрессионная модель для критерия «*оценка личных достижений*» также соответствует пороговым значениям по значимости ($F(5, 909) = 42,284, p < 0,01$) и объясняет около 19% дисперсии *оценки личных достижений*. В этом случае только переменная «*организация труда*» не демонстрирует значительный вклад в модель, в то время как сконструированная

Таблица 9

Ключевые параметры регрессий

Переменная	Оценка коэффициента регрессии β	Значение t -критерия	Значимость
<i>Эмоциональное истощение</i>			
Трансформационное лидерство	-0,207	-7,703	0,000***
Безопасность	-0,059	-2,207	0,028*
Организационная ясность	-0,060	-2,240	0,025*
Организация труда	-0,540	-20,102	0,000***
Этика	-0,031	-1,154	0,249
<i>Деперсонализация</i>			
Трансформационное лидерство	-0,248	-7,843	0,000***
Безопасность	-0,049	-1,544	0,123
Организационная ясность	-0,132	-4,166	0,000***
Организация труда	-0,033	-1,059	0,290
Этика	-0,102	-3,237	0,001**
<i>Оценка личных достижений</i>			
Трансформационное лидерство	0,296	9,899	0,000***
Безопасность	0,215	7,190	0,000***
Организационная ясность	0,158	5,280	0,000***
Организация труда	-0,032	-1,065	0,287
Этика	0,171	5,720	0,000***

Примечания: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

переменная «*трансформационное лидерство*» показывает наибольшую значимость с точки зрения показателей бета-коэффициентов.

Регрессионная модель для критерия «*деперсонализация*» соответствует достаточным показателям значимости ($F(5,909) = 18,569$, $p < 0,01$), однако процент объясняемой дисперсии составляет около 9%. Переменные «*организация труда*» и «*культура безопасности*» не имеют существенного вклада в модель, в то время как «*трансформационное лидерство*» обнаруживает наибольшую значимость.

Таким образом, из пятнадцати гипотез исследования девять подтверждены полностью, две — частично, а четыре отклонены.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Полученные результаты показывают ощутимое влияние на восприятие сотрудниками своего состояния на работе таких факторов организационного климата, как «*трансформационное лидерство*» и «*организация труда*», — они значимо влияют на *эмоциональное истощение*, один из трех компонентов выгорания. Если сотрудники видят результаты успешного менеджмента по указанным выше направлениям, то у них наблюдается снижение уровня *эмоционального истощения*. Согласно другим исследованиям, такой тип климата обеспечивает прозрачность процессов в организации и побуждает сотруд-

ников к активному участию в процессе принятия решений [Dinibutun et al., 2020]. Хорошая же *организация труда*, в частности, содействует балансу «работа — личная жизнь» и позволяет избегать вынужденных переработок, что также принципиально важно для благополучия сотрудников в периметре компании. Несответствие рабочей нагрузки человеческим возможностям обычно воспринимается как чрезмерная нагрузка, а завышенные требования работодателя истощают ресурсы сотрудника до такой степени, что восстановление становится невозможным [Gabriel, Aguinis, 2022]. Хотя несоответствие рабочей нагрузки может происходить и из-за неправильной специализации работника, что может быть результатом неверного подбора или выбора самого работника [Maslach et al., 2001].

Организационная ясность — фактор, который означает высокую информированность персонала о перспективах компании, о требованиях менеджмента к работнику, — вместе с *трансформационным лидерством* оказывает значимое влияние на другую компоненту выгорания, *деперсонализацию*. Чем выше организационная ясность и более позитивно оценивается работником лидерство руководителей и качество общения с коллегами, тем ниже уровень *деперсонализации*. Еще один фактор, *этические нормы*, влияет на уровень *деперсонализации* персонала, но в меньшей степени, чем *организационная ясность* и *трансформационное лидерство*.

Как было отмечено выше, для компании — объекта исследования наиболее критичной из характеристик выгорания стала компонента «*оценка личных достижений*». Было получено статистическое подтверждение, что четыре фактора организационного климата (*трансформационное лидерство*, *безопасность*, *организационная ясность* и *этические нормы*) позитивно влияют на восприятие своей роли как профессионала и отношений с коллегами, т. е. если компания активно

действует в этих направлениях, то и работники высоко оценивают как свои профессиональные достижения, так и взаимодействие с коллегами [Maslach, Leiter, 2016].

Вместе с тем такой вывод нуждается в дополнительной проверке, поскольку и другие факторы могли оказать влияние на высокие оценки данного показателя в сравнительно небольшой группе сотрудников исследованной компании. Продолжать исследования необходимо и для подтверждения устойчивости обнаруженного в данной компании массового явления редукации личных достижений. Тем не менее на его основании можно рекомендовать службе УЧР компаний проводить на регулярной основе работу по управлению стрессом и обучать работников копинговым стратегиям, полезность которых в выравнивании отрицательного восприятия образа собственного «я» и возможности влиять на ситуацию отмечается в статье [Whittington et al., 2021].

Обратим внимание на объединение факторов «лидерство» и «отношения между сотрудниками», которое было сделано по итогам проверки надежности данных и эмпирических конструкторов организационного климата. После периода COVID-19 для компании оказывается более важным симбиоз этих факторов, поэтому мы объединили их под названием «трансформационное лидерство», так как это был наиболее близкий по содержанию теоретический концепт. Именно эта синтетическая переменная связывается с продуктивными состояниями сотрудников, такими как «счастье», «психическое здоровье», «психологическое благополучие» [Kelloway et al., 2012], и влияет на повышение производительности их труда [Braun et al., 2013]. Поэтому рекомендация по итогам исследования заключается в преобразовании лидерства так, чтобы оно было основано на видении будущего и устойчивости компании в ситуации неопределенности. Менеджерам нужны реальные инструменты влияния на сотрудников с учетом их нужд, возможность

обеспечить их ресурсами для удовлетворения существующих потребностей [Kloutsiniotis et al., 2022]. Менеджер как ролевая модель чрезвычайно важен для создания «сильного организационного климата» [Bowen, Ostroff, 2004].

Фактор «организация труда» показал значимое влияние на *эмоциональное истощение*. По мнению К. Маслач, именно *организация труда* чаще других причин становится спусковым крючком для выгорания, поскольку она создает дисбаланс между большим количеством требований и малым количеством ресурсов для их выполнения [Maslach, 2018]. Чтобы не допустить подобной ситуации, менеджеры по персоналу и топ-руководители должны рационализировать организацию труда в части его планирования, вынужденных перерывов, рутинной работы или большого числа непредвиденных задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье изложены результаты исследования взаимосвязи факторов организационного климата и характеристик выгорания сотрудников в крупной компании, успешной по рыночным показателям и отличающейся хорошими условиями труда и другими проявлениями социальной ответственности бизнеса перед своими стейкхолдерами. Феномен выгорания на работе, который получил массовое распространение в последние годы, ранее изучался на примере отраслей, в которых интенсивное общение с людьми являлось неотъемлемой составляющей профессиональной деятельности, и фокус исследований был направлен на изучение индивидуальных факторов выгорания. Феномен вышел за рамки типичных отраслей и коснулся сотрудников крупных компаний с иными специализациями. Как оказалось, организационный климат является ключом к проблеме выгорания, и, помимо этого, он трансформируется под влиянием внешних воздействий. Это по-

служило причиной исследования феномена выгорания с позиции факторов внутренней среды.

Проведенное авторами статьи исследование является одним из немногих исследований промышленной компании, которая активно занимается вопросами здоровья и благополучия сотрудников, успешно выстояла в период пандемии COVID-19 и столкнулась с внезапными событиями в феврале 2022 г.

Была обнаружена значимая обратная связь между факторами организационного климата и выгоранием сотрудников. Так, трансформационное лидерство оказывает обратное влияние на эмоциональное истощение и деперсонализацию. Организационная ясность оказывает значимое обратное влияние на деперсонализацию; организация труда оказывает значимое обратное влияние на эмоциональное истощение, а этические нормы оказывают значимое обратное влияние на деперсонализацию.

Исследование имеет ряд ограничений, связанных с содержанием опросника, организацией исследования в одной компании, а не в большем числе организаций промышленной сферы. Некоторые факторы организационного климата (например, вознаграждение) измерялись посредством двух вопросов, а не тремя — необходимым минимумом для факторного анализа. Также одним из ограничений показала себя чувствительность статистических методов, прежде всего конфирматорного факторного анализа. Как было отмечено выше, нельзя исключать воздействие на результаты исследования фактора социально-политической обстановки в стране в момент проведения опроса в феврале — марте 2022 г.

Результаты проведенного исследования могут иметь ценность для менеджеров по персоналу, а также для исследователей организационного климата и выгорания. Научная значимость исследования состоит в систематизации подходов и метрик измерения выгорания и организационно-

го климата, а также в выявлении на примере крупной промышленной компании в России тех характеристик организаци-

онного климата, которые могут оказывать значимое воздействие на показатели выгорания сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Бойко В. В. 1999. *Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении*. СПб.: Питер.
- Водошнянова Н. Е., Старченкова Е. С. 2008. *Синдром выгорания: диагностика и профилактика*. СПб.: Питер.
- Водошнянова Н. Е., Старченкова Е. С. 2023. *Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие*. М.: Юрайт.
- Злобин А. Айтишники назвали главной проблемой 2020 года утрату радости от работы. *Forbes*. [Электронный ресурс]. www.forbes.ru/newsroom/biznes/420717-aytishniki-nazvali-glavnoy-problemoj-2020-goda-utratu-radosti-ot-raboty (дата обращения: 10.08.2023).
- Кротова А., Батуева В. 2005. Оптимизация издержек: формируем культуру или регулируем организационный климат? *Управление персоналом* (5). [Электронный ресурс]. <https://www.top-personal.ru/issue.html?331> (дата обращения: 10.08.2023).
- Леонова А. Б., Базаров Т. Ю., Абдуллаева М. М., Базарова Г. Т., Барабанщикова В. В., Блишников И. В. и др. 2017. *Организационная психология: Учебник*. Москва: ИНФРА-М.
- Лозинская Е. И., Лутова Н. Б., Вид В. Д. 2007. *Системный индекс синдрома перегорания (на основе теста МВИ). Методические рекомендации*. СПб.: НИПНИ им. Бехтерева.
- Лукьянов В. В., Сороколетова И. Е. 2013. К истории термина «выгорание». В: В. В. Лукьянов, А. Б. Леонова, А. А. Обознов, А. С. Чернышев (ред.). *Выгорание и профессионализация: сборник научных трудов*, 114–123. Курск: Курский Государственный университет.
- Михалюк О. С., Шалыто А. Ю. 1983. Изучение социально-психологического климата в трудовом коллективе с помощью «экспресс-методики». В: Е. В. Шорохова (ред.). *Социально-психологические проблемы производственного коллектива*, 187–197. СПб.: Наука.
- Никифоров Г. С. 2006. *Психология здоровья: Учебник для вузов*. СПб.: Питер.
- Орел В. Е. 2005. Особенности проявления психологического выгорания в мотивационной сфере личности. *Вестник Томского государственного педагогического университета* (1): 55–62.
- Парыгин Б. Д. 1981. *Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения*. Л.: Наука.
- Полякова В. 2021. Половина россиян заявили о выгорании на работе. *РБК*. [Электронный ресурс]. <https://www.rbc.ru/society/24/03/2021/605a4d1c9a79470dd28cfa92> (дата обращения: 10.08.2023).
- Почебут Л. Г., Чикер В. А. 2020. *Организационная социальная психология: учебное пособие для вузов*. М.: Юрайт.
- Райгородский Д. Я. 2007. *Психодиагностика персонала. Методика и тесты (в 2-х томах)* (Т. 2). М.: Бахрах-М.
- РИА Новости. 2020. *Исследование: около 75 % учителей в России выгорают на работе*. [Электронный ресурс]. <https://sn.ria.ru/20201222/uchitelya-1590351789.html> (дата обращения: 10.08.2023).
- Рогов Е. И., Жолудева С. В., Науменко М. В., Панкратова И. А., Рогова Е. Е., Скрышник Н. Е., Шевелева А. М. 2023. *Организационная психология: учебник и практикум для вузов*. М.: Юрайт.
- Русалинова А. А. 2001. Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах. В: Л. В. Винокуров, Л. В. Скришок (ред.). *Организационная психология: Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах (Хрестоматия по психологии)*, 409–420. СПб.: Питер.

- Сусеева Д. 2022. Эмоциональное выгорание: что это такое и как с ним справиться. РБК. [Электронный ресурс]. https://trends.rbc.ru/trends/social/5f579bf89a7947f37c2be752?utm_source=amp_trends_full-link (дата обращения: 10.01.2023).
- Фидлер А.Ф. 2002. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе. В: Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*: 134. М.: Изд-во Института психотерапии.
- Шорохова Е. В., Мансуров Н. С., Платонов К. К. 1963. Проблемы общественной психологии. *Вопросы психологии* (5): 73–82.
- Шпалинский В. В., Шелест Э. Г. 1997. *Основы современной психологии*. Харьков: ИВМО.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- AON 2021. *Aon Survey Finds Direct Link Between Employee Wellbeing and Business Results*. [Electronic resource]. <https://www.aon.com/canada/media/21-apr2021-aonsurveyemployee wellbeing.jsp> (accessed: 09.01.2023).
- Bagozzi R. P., Yi Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* **16** (1): 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bakker A. B., Demerouti E. 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology* **22** (3): 273.
- Barbera K. M., Schneider B. 2014. Introduction: The Oxford handbook of organizational climate and culture. In: K. M. Barbera, B. Schneider (eds). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, 3–20. Oxford University Press: Oxford.
- Bonacci I., Mazzitelli A., Morea D. 2020. Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First? *Sustainability* **12** (8): 3340.
- Bowen D. E., Ostroff C. 2004. Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review* **29** (2): 203–221.
- Braun S., Peus C., Weisweiler S., Frey D. 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly* **24** (1): 270–283.
- D’Alleo G., Santangelo A. 2011. Organizational climate and burnout in call-center operators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* **30**: 1608–1615.
- Deloitte 2018. Workplace burnout survey. *Deloitte*. [Electronic resource]. <https://www.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html> (accessed: 09.01.2023).
- Dinibutun S. R., Kuzey C., Dinc M. S. 2020. The effect of organizational climate on faculty burnout at state and private universities: A comparative analysis. *SAGE Open* **10**.
- Ehrhart M. G., Kuenzi M. 2015. Organizational climate in the work setting. In: Wright L. D. (ed.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science*, 327–333. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22016-3>
- Ehrhart M. G., Schneider B., Macey W. H. 2013. *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*: Routledge.
- Freudenberger H. J. 1974. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues. A Journal of the Society for the Psychological Study of Social Issues* **30** (1): 159–165.
- Freudenberger H. J., Richelson, G. B. 1980. *The High Cost of High Achievement*. Chicago: Anchor Press ed. Garden City.
- Gabriel K. P., Aguinis H. 2022. How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons* **65** (2): 183–192.
- Hellriegel D., Slocum J. W. Jr. 1974. Organizational climate: Measures, research and

- contingencies. *Academy of Management Journal* **17** (2): 255–280.
- Hinkin T.R. 1998. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods* **1** (1): 104–121.
- 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.
- Hooper J. 2022. A review of “wellbeing at work: how to build resilient and thriving teams”: Jim Clifton and Jim Harter, New York: Gallup Press (2021). *Journal of Character and Leadership Development* **9** (1).
- Hoßbach C. 2019. Theoretical foundations. In: C. Hoßbach (ed.) *Organizational Climate for Creativity: Exploring the Influence of Distinct Types of Individual Differences*, 5–18. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kaya N. 2006. The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The international journal of human resource management* **17** (12): 2074–2090.
- Kelloway E.K., Turner N., Barling J., Loughlin C. 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress* **26** (1): 39–55.
- Kloutsiniotis P.V., Mihail D.M., Mylonas N., Pateli A. 2022. Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management* **102**: 103177.
- Lan Y.-L., Huang W.-T., Kao C.-L., Wang H.-J. 2020. The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Journal of Occupational Health* **62** (1): e12079.
- Lewin K., Lippitt R., White R.K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology* (10): 271–299.
- Litwin G.H., Stringer R.A. 1968. *Motivation and organizational climate*. Harvard: Graduate School of Business.
- Maidaniuc-Chirilă T. 2017. Teasing behavior as a mediator of organizational climate-burnout relationship. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology* **8**.
- Martinussen M., Richardsen A.M., Burke R.J. 2007. Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice* **35** (3): 239–249.
- Maslach C. 1976. Burned out. *Human Behaviour* **9**: 16–22.
- Maslach C. 2018. Understanding job burnout. *YouTube*. [Electronic resource]. <https://youtu.be/gRPBkCW0R5E> (accessed: 10.01.2023).
- Maslach C., Jackson S.E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour* (2): 99–113.
- Maslach C., Jackson S.E. 1986. *MBI: Maslach Burnout Inventory; Manual Research Edition*. University of California: Palo Alto, CA.
- Maslach C., Leiter M.P. 2005. Reversing burnout. *Stanford Social Innovation Review* **34** (4): 43–49.
- Maslach C., Leiter M.P. 2016. Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry* **15** (2): 103–111.
- Maslach C., Leiter M.P. 2022. COVID changed the world of work forever. *Scientific American*. [Electronic resource]. <https://www.scientificamerican.com/article/covid-changed-the-world-of-work-forever> (accessed: 10.01.2023).
- Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology* **52** (1): 397–422.
- McGeary C.A., McGeary D.D. 2012. Occupational burnout. In: Gatchel R.J., Schultz I.Z. (eds). *Handbook of Occupational Health and Wellness*, 181–200. Springer: N.Y.
- Mucci N., Giorgi G., Roncaioli M., Perez J.F., Arcangeli G. 2016. The correlation between stress and economic crisis: a systematic review. *Neuropsychiatric Disease and Treatment* **12**: 983.
- O’Driscoll M.P., Schubert T. 1988. Organizational climate and burnout in a New Zea-

- land social service agency. *Work & Stress* 2 (3): 199–204.
- Ostroff C. 1993. The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 56 (1): 56–90.
- Paulhus D.L. 1991. Measurement and control of response bias. In: John P. Robinson, Phillip R. Shaver and Lawrence S. Wrightsman (eds). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, 17–59. Academic Press: San Diego, CA.
- Pecino V., Mañas M.A., Díaz-Fúnez P.A., Aguilar-Parra J.M., Padilla-Góngora D., López-Liria R. 2019. Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (10): 1792.
- Peña-Suárez E., Muñoz-Fernández J., Campillo-Álvarez Á., Fonseca-Pedrero E., García-Cueto E. 2013. Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema* 25 (1): 137–144.
- Perlman B., Hartman E.A. 1982. Burnout: Summary and future research. *Human Relations* 35 (4): 283–305.
- Schaufeli W.B., Desart S., De Witte H. 2020. Burnout assessment tool (BAT) — development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17 (24): 9495.
- Schneider B. 1972. Organizational climate: Individual preferences and organizational realities. *Journal of Applied Psychology* 56 (3): 211.
- Sharma R.R., Cooper C.L. 2016. *Executive Burnout: Eastern and Western Concepts, Models and Approaches for Mitigation*. Emerald Group Publishing: N.Y.
- Sterling R., Rinne S.T., Reddy A., Moldestad M., Kaboli P., Helfrich C.D., Henrikson N.B., Nelson K.M., Kaminetzky, Wong E.S.C. 2022. Identifying and prioritizing workplace climate predictors of burnout among VHA primary care physicians. *Journal of General Internal Medicine* 37 (1): 87–94.
- Taber K.S. 2018. The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education* 48 (6): 1273–1296.
- Taka F., Nomura K., Horie S., Takemoto K., Takeuchi M., Takenoshita S., Murakami A., Hiraike H., Okinaga Y., Smith D.R. 2016. Organizational climate with gender equity and burnout among university academics in Japan. *Industrial Health* 54 (6): 480–487. <https://doi.org/10.2486/ind-health.2016-0126>
- Tytherleigh M.Y., Rothmann S., Barkhuizen N. 2008. Model of work-related ill health of academic staff in a South African higher education institution. *South African Journal of Higher Education* 22 (2): 404–422.
- Utomo A.K., Syarifah D. 2020. The effect of job burnout and organizational climate on workplace incivility in nurses. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17 (3): 1626–1635.
- Vallen G.K. 1993. Organizational climate and burnout. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34 (1): 54–59.
- Whittington K.D., Shaw T., McKinnies R.C., Collins S.K. 2021. Promoting personal accomplishment to decrease nurse burnout. *Nurse Leader* 19 (4): 416–420.
- WHO. 2019. *Burn-out an "Occupational Phenomenon": International Classification of Diseases*. [Electronic resource]. www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases (accessed: 10.08.2023).
- Yagil D. 2014. The Oxford handbook of organizational climate and culture. In: K.M.Barbera (ed.). *Service Quality*, 297–316. Oxford: Oxford University Press.

TRANSLATION OF REFERENCES
IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Boyko V.V. 1999. "Emotional Burnout" Syndrome in Professional Communication. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Vodopyanova N.E., Starchenkova E.S. 2008. *Burnout Syndrome: Diagnosis and Prevention*. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Vodopyanova N.E., Starchenkova E.S. 2023. *Burnout Syndrome. Diagnosis and Prevention: A Practical Guide*. Moscow: Yurite Publ. (In Russian)
- Zlobin A. IT specialists called the main problem for 2020 the loss of joy from work. *Forbes*. [Electronic resource]. www.forbes.ru/newsroom/biznes/420717-aytishniki-nazvali-glavnoy-problemy-2020-goda-utraturadosti-ot-raboty (accessed: 10.08.2023). (In Russian)
- Krotova A., Batueva V. 2005. Cost optimization: Shaping the culture or regulating the organizational climate? *Personnel Management* (5). [Electronic resource]. <https://www.top-personal.ru/issue.html?331> (accessed: 10.08.2023). (In Russian)
- Leonova A.B., Bazarov T.Yu., Abdullaeva M.M., Bazarova G.T., Barabanshchikova V.V., Blinnikova I.V., etc. 2017. *Organizational Psychology: Textbook*. Moscow: INFRA-M Publ. (In Russian)
- Lozinskaya E.I., Lutova N.B., Vide V.D. 2007. *System Index of Burnout Syndrome (Based on the MBI Test). Guidelines*. St. Petersburg: NIPNI im. Bekhtereva Publ. (In Russian)
- Lukyanov V.V., Sorokoletova I.E. 2013. To the history of the term "burnout". In: V.V. Lukyanov A. B. Leonova A. A. Oboznov, A. S. Chernyshev (eds). *Burnout and Professionalism: A Collection of Scientific Works*, 114–123. Kursk: Kursk State University Publ. (In Russian)
- Mikhalyuk O.S., Shalyto A.Yu. 1983. Study of the socio-psychological climate in the labor team using the "express methodology". In: E.V. Shorokhova (ed.). *Social and Psychological Problems of the Production Team*, 187–197. St. Petersburg: Nauka Publ. (In Russian)
- Nikiforov G.S. 2006. *Health Psychology: Textbook for Universities*. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Orel V.E. 2005. Features of psychological burnout manifestation in the motivational sphere of personality. *Vestnik Tomskogo Gosudarstvennogo Pedagogicheskogo Universiteta* (1): 55–62. (In Russian)
- Parygin B.D. 1981. *Social and Psychological Climate of the Team: Ways and Methods of Study*. Leningrad: Nauka. (In Russian)
- Polyakova V. 2021. Half of Russians reported burnout at work. *RBC*. [Electronic resource]. <https://www.rbc.ru/society/24/03/2021/605a4d1c9a79470dd28cfa92> (accessed: 10.08.2023). (In Russian)
- Pochebut L.G., Cheeker V.A. 2020. *Organizational Social Psychology: A Textbook for Universities*. Moscow: Yurite Publ. (In Russian)
- Raigorodsky D.Ya. 2007. *Staff Psychodiagnosis. Procedure and Tests (in 2 Volumes)* (Vol. 2). Moscow: Bakhrakh-M Publ. (In Russian)
- RIA News. 2020. *Study: About 75% of Teachers in Russia Burn out at Work*. [Electronic resource]. <https://sn.ria.ru/20201222/uchitelya-1590351789.html> (accessed: 10.08.2023). (In Russian)
- Rogov E.I., Zholudeva S.V., Naumenko M.V., Pankratova I.A., Rogova E.E., Skrynnik N.E., Sheveleva A.M. 2023. *Organizational Psychology: A Textbook and Workshop for Universities*. Moscow: Yurite Publ. (In Russian)
- Rusalinova A.A. 2001. Study of the socio-psychological climate in primary production teams. In: L.V. Vinokurov, L.V. Skripyuk (eds). *Organizational Psychology: Study of the Socio-psychological Climate in Primary Production Teams (Textbook on Psychology)*, 409–420. St. Petersburg: Piter Publ. (In Russian)
- Suseeva D. 2022. Emotional burnout: What it is and how to deal with it. *RBC*. [Electronic resource]. https://trends.rbc.ru/trends/social/5f579bf89a7947f37c2be752?utm_source=amp_trends_full-link (accessed: 10.01.2023). (In Russian)

- Fiedler A.F. 2002. Methodology for assessing the psychological atmosphere in the team. In: N.P.Fetiskin, V.V.Kozlov, G.M.Manuilov (eds). *Socio-psychological Diagnostics of Personality Development and Small Groups*, 134. Moscow: Publishing House of the Institute of Psychotherapy. (In Russian)
- Shorokhova E.V., Mansurov N.C., Platonov K.K. 1963. Problems of social psychology. *Voprosy Psychologii* (5): 73–82
- Shpalinsky V.V., Shelest E.G. 1997. *Fundamentals of Modern Psychology*. Kharkov: IVMO Publ. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
30 мая 2023 г.*

*Принята к публикации
3 июля 2023 г.*

Organizational climate and employee burnout in an industrial company

V.I.Kabalina, A.Djokic, L.M.Cheglakova

HSE University, Russia

Goal: the research is aimed at studying the relationship between aspects of the organizational climate and the components of employee burnout in a large industrial company. **Methodology:** a mini-survey of 16 company executives was conducted on the most characteristic elements of the organizational climate, selected from a list compiled on the basis of an analysis of scientific publications. Quantitative data collected during a survey of 915 employees of an industrial company in 2022. Data analysis was carried out using multivariate statistical methods. **Findings:** statistically significant relationships between a number of organizational climate characteristics and burnout components were identified. The most important factor in the organizational climate turned out to be transformational leadership, which affects all three components of burnout (emotional exhaustion, depersonalization and evaluation of personal achievements). Organizational clarity is essential to reduce levels of depersonalization and increase the assessment of personal accomplishments and fruitful interactions with management and colleagues. The work organization has a strong impact on emotional exhaustion, and safety culture on the assessment of personal achievements. The presence of ethical practices in the company is significant, first of all, for a positive assessment of personal achievements, as well as for reducing the level of depersonalization. **Originality and contribution of the authors:** traditionally, the phenomenon of burnout has been studied at the individual level, the focus of researchers has been mainly employees of healthcare and educational institutions. The research underlying the article was conducted at an organizational level in an understudied industrial context.

Keywords: burnout, organizational climate, industrial company, Russia.

For citation: Kabalina V.I., Djokic A., Cheglakova L.M. 2023. Organizational climate and employee burnout in an industrial company. *Russian Management Journal* **21** (2): 228–254. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.204> (In Russian)

Для цитирования: Кабалина В.И., Джокич А., Чеглакова Л.М. 2023. Организационный климат и выгорание сотрудников промышленной компании. *Российский журнал менеджмента* **21** (2): 228–254. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.204>

*Initial Submission: May 30, 2023
Final Version Accepted: July 3, 2023*

The article was prepared based on the results of the fundamental research carried out within the framework of scientific research project 2022.001R. of the HSE University.

Приложение

Факторы организационного климата

Фактор организационного климата	Публикация
Поддержка (Support)	[Martinussen, Richardsen, Burke, 2007; Tytherleigh et al., 2008; Kaya et al., 2010; Sharma, Cooper, 2016; Pecino et al., 2019; Lan et al., 2020; Utomo, Syarifah, 2020]
Рабочая нагрузка (Workload pressure, overtime work)	[Martinussen et al., 2007; Tytherleigh et al., 2008; Kaya et al., 2010; D'Alleo, Santangelo, 2011; Dinibutun, Kuzey, Dinc, 2020; Sterling et al., 2022]
Лидерство (Leadership)	[D'Alleo, Santangelo, 2011; Martinussen et al., 2007; Mucci et al., 2016; O'driscoll, Schubert, 1988; Sterling et al., 2022; Vallen, 1993]
Сплоченность (Cohesion, team)	[Kaya et al., 2010; D'Alleo, Santangelo, 2011; Mucci et al., 2016; Dinibutun et al., 2020]
Участие, вовлеченность (Participation, involvement)	[D'Alleo, Santangelo, 2011; Mucci et al., 2016; Dinibutun et al., 2020]
Вознаграждение (Rewards)	[Tytherleigh et al., 2008; Sharma, Cooper, 2016; Lan et al., 2020; Utomo, Syarifah, 2020; Sterling et al., 2022]
Управленческая компетентность (Managerial competence)	[Kaya et al., 2010; Dinibutun et al., 2020]
Принятие решений (Decision making)	[Maidaniuc-Chirilă, 2017; O'driscoll, Schubert, 1988; Vallen, 1993]
Коммуникация / Communication	[D'Alleo, Santangelo, 2011; Mucci et al., 2016; O'driscoll, Schubert, 1988; Vallen, 1993]
Взаимодействие и влияние, отношения руководителя и подчиненного (Interaction and influence, manager-subordinate interaction)	[O'Driscoll, Schubert, 1988; Vallen, 1993]
Ответственность (Responsibility)	[Lan et al., 2020; Utomo, Syarifah, 2020]
Контроль (Control)	[Vallen, 1993; Sharma, Cooper, 2016; Pecino et al., 2019; Tsukamoto et al., 2020]
Автономия (Autonomy)	[D'Alleo, Santangelo, 2011; Martinussen et al., 2007; Mucci et al., 2016; Sharma, Cooper, 2016; Sterling et al., 2022]
Организация работы (Work organization, organizational boundaries, structure)	[Sterling et al., 2022; Lan et al., 2020; Utomo, Syarifah, 2020; Kaya et al., 2010; D'Alleo, Santangelo, 2011]
Ясность задач, процедуры и регламенты, стандарты, правила (Clarity of task, procedures and regulations, standards)	[D'Alleo, Santangelo, 2011; Pecino et al., 2019; Dinibutun et al., 2020; Lan et al., 2020; Utomo, Syarifah, 2020]
Рабочая этика, мораль (Organizational ethics, morale)	[Kaya et al., 2010; Dinibutun et al., 2020; Tsukamoto et al., 2020]
Безопасность (Safety)	[Maidaniuc-Chirilă, 2017; Sterling et al., 2022]
Рабочий конфликт (Work conflict)	[Martinussen et al., 2007; Lan et al., 2020; Sterling et al., 2022]

Окончание приложения

Фактор организационного климата	Публикация
Цели (Goal settings)	[Vallen, 1993; Pecino et al., 2019]
Перспективы роста (Growth opportunities)	[Sterling et al., 2022; Tytherleigh et al., 2008; Taka et al., 2016]
Инновации, развитие (Innovation, development)	[Kaya, 2006; D'Alleo, Santangelo, 2011; Pecino et al., 2019]
Гибкость (Flexibility)	[Pecino et al., 2019]
Обучение, изменение и развитие, условия для обучения (Training, change and development, learning atmosphere)	[D'Alleo, Santangelo, 2011; Sharma, Cooper, 2016; Maidaniuc-Chirilă, 2017]
Идентичность (Identity)	[Lan et al., 2020; Sterling et al., 2022]
Приверженность (Commitment)	[Utomo, Syarifah, 2020]
Признание и равенство (Recognition and equity)	[D'Alleo, Santangelo, 2011]
Социальные представления о человеческих ресурсах в компании (Social representations of the human resources in the company)	[D'Alleo, Santangelo, 2011]
Свобода выражения (Freedom of expression)	[D'Alleo, Santangelo, 2011]
Риск (Risk)	[Lan et al., 2020; Sterling et al., 2022]
Консультационная помощь (Consultation service)	[Taka et al., 2016]
Среда (Environment)	[D'Alleo, Santangelo, 2011]
Справедливость (Fairness)	[Sharma, Cooper, 2016]
Теплота (Warmth)	[Lan et al., 2020; Sterling et al., 2022]