

ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА И ИНЖЕНЕРНАЯ ПСИХОЛОГИЯ LABOUR PSYCHOLOGY AND ENGINEERING PSYCHOLOGY

Обзорная статья | Review paper

Роль ценностей в развитии и профилактике эмоционального выгорания сотрудников: теоретический обзор

П.Р. Жданова 

Научно-исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Российская Федерация
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2653-3609>,
 pozmail.ru@mail.ru

Резюме

Контекст и актуальность. В условиях современной профессиональной деятельности эмоциональное выгорание становится все более распространенным явлением. Оно не только негативно влияет на физическое и психоэмоциональное состояние сотрудников, но также снижает общую эффективность и увеличивает текучесть кадров. Особую актуальность приобретает исследование роли личных и профессиональных ценностей в развитии и предотвращении выгорания. Ценности отражают внутренние убеждения человека и определяют его отношение к работе, взаимодействие с коллегами и подход к выполнению профессиональных обязанностей. Они формируют основу мотивации, влияя на то, что человек считает важным и значимым в своей деятельности. Изучение связи ценностей и эмоционального выгорания становится важным как для теоретического понимания проблемы, так и для разработки эффективных стратегий профилактики выгорания в организациях. **Цель.** Провести анализ научных публикаций и выявить, как ценности связаны с эмоциональным выгоранием на рабочем месте. **Основные выводы.** Внутренние профессиональные ценности как личные ресурсы повышают вовлеченность сотрудников, что способствует снижению уровня эмоционального выгорания. Также соответствие между личными и корпоративными ценностями играет значимую роль в снижении выгорания, поддерживая психологическое благополучие и мотивацию.

Ключевые слова: ценности, эмоциональное выгорание, синдром выгорания, вовлеченность, профессиональные ценности, соответствие ценностей, корпоративные ценности, удовлетворенность работой

Финансирование. В данной научной работе использованы результаты проекта НМО-2025-4 «Формирование прикладных моделей современного лидера и руководителя в ключевых отраслях (сферах деятельности), основанных на традиционных российских ценностях и подходах человекоцентричности», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2025 году

Для цитирования: Жданова, П.Р. (2025). Роль ценностей в развитии и профилактике эмоционального выгорания сотрудников: теоретический обзор. *Современная зарубежная психология*, 14(3), 142—151. <https://doi.org/10.17759/jmfp.2025140313>

The role of values in the development and prevention of emotional burnout among employees: a theoretical review

П.Р. Zhdanova 

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2653-3609>, e-mail: pozmail.ru@mail.ru
 pozmail.ru@mail.ru

Abstract

Context and relevance. In the context of modern professional activity, emotional burnout is becoming an increasingly common phenomenon. It not only negatively impacts the physical and psycho-emotional well-being of employees but also reduces overall efficiency and increases staff turnover. The study of the role of personal and professional values in the development and prevention of burnout is particularly relevant. Values reflect an individual's

internal beliefs and determine their attitude toward work, interactions with colleagues, and approach to fulfilling professional duties. They form the foundation of motivation, influencing what a person considers important and meaningful in their activities. Understanding the connection between values and emotional burnout is crucial both for theoretical comprehension of the problem and for developing effective burnout prevention strategies within organizations. **Conclusions.** Internal professional values, as personal resources, enhance employee engagement, contributing to a reduction in emotional burnout. Additionally, the alignment between personal and corporate values plays a significant role in reducing burnout by supporting psychological well-being and motivation.

Keywords: values, emotional burnout, burnout syndrome, engagement, professional values, value alignment, corporate values, job satisfaction

Funding. This research paper uses the results of the project «Formation of applied models of a modern leader and manager in key industries (fields of activity) based on traditional Russian values and human-centric approaches», carried out within the framework of the Fundamental Research Program of the National Research University Higher School of Economics (HSE) in 2025.

For citation: Zhdanova, P.R. (2025). The role of values in the development and prevention of emotional burnout among employees: a theoretical review. *Journal of Modern Foreign Psychology*, 14(3), 142–151. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/jmfp.2025140313>

Введение

В данной статье рассматривается связь личных и корпоративных ценностей с развитием и профилактикой эмоционального выгорания сотрудников. В условиях современной рабочей среды, где стресс и давление постоянно возрастают, важным становится понимание того, как личные убеждения и ценности влияют на эмоциональное состояние и благополучие сотрудников. Ценности играют ключевую роль в том, как сотрудники воспринимают свою работу, что может либо усилить их мотивацию и вовлеченность, либо способствовать эмоциональному выгоранию. Мы предполагаем, что существует связь между эмоциональным выгоранием сотрудника и ценностями, а также посредником данной связи может выступать вовлеченность в работу. В данной статье рассмотрим это через призму теории требований и ресурсов работы (JD-R), где определенные ценности могут выступать ресурсами, которые снижают негативное воздействие требований, что, соответственно, положительно сказывается на вовлеченности в работу. А также рассмотрим связь ценностей и эмоционального выгорания через призму теории соответствия личности и работы (POF), где совпадение личных и корпоративных ценностей может снижать риски эмоционального выгорания.

В статье представлен теоретический анализ 18 эмпирических статей и метаанализов, посвященных связи ценностей и эмоционального выгорания, из популярных научных баз данных Google Scholar, PubMed и Web of Science. Основным инструментом поиска были использованы ключевые слова: «эмоциональное выгорание», «ценности сотрудников», «вовлеченность в работу», «профессиональные ценности». В обзоре преимущественно использовались статьи за последние 5–8 лет.

Концепции эмоционального выгорания

Эмоциональное выгорание является сложным многокомпонентным феноменом, который исследуется в

рамках различных теорий и моделей. В литературе представлены: однофакторные модели эмоционального выгорания, например модель А. Пайнза и Е. Аронсона (A. Pines, E. Aronson); двухфакторные модели, например модель Д. Дилендорнка и В. Шауфели (D. Dierendonck, W. Schaufeli); а также наиболее известная трехфакторная модель, предложенная К. Маслач и С. Джексон (Maslach, Leiter, 2023).

Центральный компонент выгорания — эмоциональное истощение. Оно возникает, когда человек чувствует, что его ресурсы исчерпаны и у него больше нет энергии для выполнения профессиональных задач (Pines, Caspi, 2019). Сотрудник испытывает хроническую усталость, апатию и истощение, как физическое, так и эмоциональное. Деперсонализация — это второй ключевой компонент теории, связанный с изменением отношения к другим людям, коллегам, клиентам или подопечным. Деперсонализация проявляется в циничном и эмоционально отстраненном отношении к другим. Работник начинает воспринимать своих коллег или клиентов как объекты, а не как людей, проявляя бездушие и эмоциональную холодность (Maslach, Leiter, 2023). Редукция профессиональных достижений относится к снижению самооценки и ощущению, что человек не достиг успехов в своей профессиональной деятельности. Сотрудники начинают воспринимать себя как неэффективных и неспособных справляться с рабочими задачами, формируется ощущение нереализованности и профессиональной неудачи (Edú-Valsania, Laguía, Moriano, 2022).

Н.Е. Водопьянова пишет, что эмоциональное выгорание предполагает негативные изменения в мотивационной и ценностных сферах, которые зачастую происходят из-за влияния стрессоров профессиональной деятельности (Водопьянова и др., 2022). Эмоциональное выгорание сопровождается сложными и отрицательными изменениями личности, в том числе смысловых структур. в силу этого эмоциональное выгорание тесно связано с изменениями в ценностно-мотивационной сфере.

О.В. Хасановой в исследовании ценностей сотрудников МЧС и МВД было выявлено, что жизненные

ценности существенно различаются в зависимости от уровня эмоционального выгорания (Хасанова, 2018). Сотрудники, испытывающие выгорание, проявляют меньшую заинтересованность в профессиональном развитии и поддержании физической активности, что свидетельствует о снижении их мотивации к личностному и профессиональному росту. Автор пишет: «Для развития эмоционального выгорания одним из определяющих факторов является трансформация значимости жизненных сфер» (Хасанова, 2018, с. 104). Изменение ценностей приводит к тому, что профессиональные цели и идеалы перестают быть мотивирующими, а сама деятельность теряет личный смысл. Это, в свою очередь, усиливает проявления эмоционального выгорания, создавая замкнутый круг, что подтверждает необходимость подробного рассмотрения роли ценностей в профилактике и возникновении эмоционального выгорания.

Подходы к пониманию и классификации ценностей

Ценности представляют собой сложную когнитивно-мотивационную структуру, отражающую оценку социальной реальности. Они формируются на основе интернализованных культурных, социальных и индивидуальных норм и установок и играют центральную роль в регуляции поведения личности (Яницкий, 2020). Особенno важным является взаимосвязь ценностей с направленностью личности — устойчивой мотивационной установкой, определяющей общее направление активности субъекта. Система ценностных ориентаций задает содержательное наполнение направленности личности, определяя ее жизненные цели, способы взаимодействия с социальной средой и стратегии решения задач. Это позволяет им служить базисом для формирования мировоззрения и обеспечивать когнитивную интеграцию в процессе осмысливания социальных явлений (Смирнова, Ивтина, 2022).

Ценности также выступают как механизм когнитивной дифференциации объектов и явлений окружающей действительности по их субъективной значимости. Это позволяет вырабатывать внутреннюю иерархию приоритетов и оценивать социальные и личные события через призму их позитивной или негативной значимости (Яницкий, 2020).

М. Рокич (M. Rokeach) в 1970-х годах провел масштабное исследование, направленное на выявление ценностных приоритетов в американском обществе, которое сыграло важную роль в теории ценностей и социальной психологии (Dunlap, Grieneeks, Rokeach, 2019). По М. Рокичу, ценности являются устойчивыми убеждениями, которые обеспечивают стабильную систему ориентации для выбора действий и целей. Ценности структурируются в иерархии, образуя упорядоченные системы. Данная иерархичность позволяет понять, какие ценности имеют наибольшее влияние на поведение в конкретных ситуациях (Dunlap, Grieneeks, Rokeach, 2019).

М. Рокич классифицировал ценности на две основные группы: терминалные (базовые) и инструментальные. Терминалные ценности связаны с конечными целями существования человека. Примеры терминалных ценностей включают счастье, свободу, здоровье, социальное признание, творчество и другое. Они более устойчивы, чем инструментальные, и проявляют меньшую межиндивидуальную вариативность. Инструментальные ценности связаны с предпочтительными способами поведения и стратегиями, которые человек считает эффективными для достижения своих целей. Примерами инструментальных ценностей являются: честность, ответственность, образованность, рациональность, независимость и другое. Данные ценности обладают большей изменчивостью и адаптивностью в зависимости от ситуации (Dunlap, Grieneeks, Rokeach, 2019).

Другой подход к изучению ценностей отождествляет их с понятиями потребностей и мотивов. Так, в модели А. Маслоу ценности разделяются на две категории, которые занимают разные уровни в мотивационно-потребностной иерархии (Maslow, 2013). Б-ценности (ценности бытия) отражают высшие идеалы самоактуализирующихся людей и включают такие категории, как истина, добро и красота. Они мотивируют деятельность, направленную на достижение высших смыслов, в то время как Д-ценности (дефицитарные ценности) фокусируются на устранении дефицита и восполнении фрустрированных потребностей (Maslow, 2013). Хотя А. Маслоу акцентирует внимание на внутренней природе ценностей, его теория недостаточно учитывает влияние социальных и культурных факторов на их формирование.

По мнению Ш. Шварца (S. Schwartz), ценности выступают в роли универсальных мотиваторов, которые направляют поведение и регулируют социальное взаимодействие (Schwartz, 2021). Однако в отличие от М. Рокича, который акцентировал внимание на относительной стабильности ценностей, Ш. Шварц подчеркивает, что значимость тех или иных ценностей может изменяться в зависимости от контекста, жизненного опыта и социальной среды. Центральное положение в теории Ш. Шварца заключается в том, что ценности формируют круговой континuum мотиваций, а «...мотивационные области ценностей организованы динамически по отношению друг к другу» (Schwartz, 2021, p. 10). Это означает, что смежные ценности на этом круге наиболее совместимы, в то время как противоположные ценности находятся в наибольшем конфликте.

Подход Ф.Е. Василюка подчеркивает, что система ценностей играет центральную роль в процессе личностного роста и самосовершенствования. Ценности становятся ключевыми ориентирами в процессе осмысливания жизни и ее целенаправленного развития (Василюк, 1984).

Также стоит отметить подход, который связывает ценности с понятием смысла. С точки зрения

В. Франкла и Г. Оллпорта, ценности выполняют функцию смыслообразующих структур, определяющих направление человеческой жизни. В. Франкл подчеркивает, что смысл рождается в точке пересечения «внутреннего и внешнего» (Frankl, 2004). Внутренний мир человека включает его потребности, стремления и мотивации, а внешняя реальность предлагает ему конкретные обстоятельства, с которыми он должен столкнуться. Смысловая регуляция поведения индивида заключается в том, что он осмысливает внешние требования и интегрирует их в свою внутреннюю систему ценностей. Г. Оллпорт рассматривает взаимосвязь понятий ценности личности и личностного смысла как причинно-следственную, где первичную роль играют именно смысловые процессы (Оллпорт, 2002).

По Д.А. Леонтьеву, личностные ценности выполняют двойную роль — они являются одновременно источниками смыслов, которые формируют жизненные цели и мотивацию, и носителями этих смыслов, интегрируя их в когнитивную и мотивационную структуру личности (Леонтьев, 1998). Ценности помогают человеку не только осмысливать свою жизнь, но и сохранять внутреннюю целостность, выступая фундаментом для целенаправленного и осознанного поведения.

Виды ценностей в контексте профессиональной деятельности

Для статьи важным аспектом является разделение ценностей на внутренние и внешние, так как они играют разную роль в мотивационной сфере сотрудника. Внешние ценности работы строятся на материальных или ощущимых вознаграждениях, которые зачастую связаны именно с экономической функцией. Внешние ценности включают в себя заработную плату, карьерный рост, гарантии занятости, престиж, власть и другое. В свою очередь, внутренние ценности работы ориентированы на психологическое удовлетворение, которое приносит сам процесс работы. Данные ценности включают автономию, личностный рост, интересные и значимые задачи, эмоциональную близость, творчество, вызов, альтруизм и вклад в общество. Внутренние ценности коррелируют с внутренними вознаграждениями и играют ключевую роль для тех сотрудников, которые стремятся к самореализации и развитию (Coelho et al., 2023). Некоторые ценности могут быть одновременно и внешними, и внутренними, т. е. имеют двойственную природу. Например, автономия связана как с внутренними, так и с внешними вознаграждениями: она может приносить как независимость и личное удовлетворение, так и признание и карьерный рост (Daniels et al., 2025).

Другое важное разделение ценностей: корпоративные (или организационные) и личные. Корпоративные ценности играют ключевую роль в формировании корпоративной культуры, объединяя всех членов организации и задавая нормы и формы поведения. Важным

аспектом является то, что корпоративные ценности не навязываются сверху, а перенимаются сотрудниками как часть собственной ценностной сферы. Это обеспечивает единство индивидуальных и коллективных ценностей (Tartakovsky, Orange, 2024).

Корпоративные ценности, как и личные, являются важным структурным элементом компании, обеспечивая связь между эмоциями и поведением сотрудников. Ш. Шварц определяет организационные ценности как «...концепции или убеждения, связанные с желаемыми конечными состояниями или поведением, которые руководят выбором сотрудника при принятии решений или оценке поведения» (Schwartz, 2021, p. 9). Эти ценности выходят за рамки конкретных ситуаций и служат ориентирами, определяющими как стратегическое направление компании, так и повседневные действия сотрудников.

Д.А. Леонтьев рассматривает личные терминальные и инструментальные ценности, разбивая их на несколько оппозиционных блоков, что позволяет глубже понять внутреннюю структуру и их взаимодействие в жизни человека (Леонтьев, 1998). Так, среди терминальных ценностей автор отдельно выделяет ценности профессиональной самореализации, в которые входят интересная работа, продуктивная жизнь, творчество. Среди инструментальных ценностей также стоит отметить группу ценностей профессиональной самореализации: ответственность, эффективность, твердая воля. Они определяют способы взаимодействия с окружающими и подходы к выполнению работы.

Таким образом, ценности формируют ядро мотивационной структуры сотрудника и его «философию жизни», влияя на поведенческую активность и определяя способы взаимодействия с окружающим миром.

Вовлеченность в работу: между ценностями и выгоранием

Вовлеченность в работу описывается как «...процесс, при котором сотрудники активно используют свои физические, когнитивные, эмоциональные и умственные ресурсы для выполнения рабочих ролей и обязанностей» (Rattrie, Kittler, Paul, 2020, p. 180). Вовлеченные сотрудники полностью идентифицируют себя с работой, что проявляется в их высокой мотивации и готовности прилагать значительные усилия. Вовлеченность требует полной мобилизации ресурсов человека: физической энергии, когнитивной концентрации и эмоционального включения в процесс выполнения задач (Coelho et al., 2023). Вовлеченность и выгорание можно рассматривать как два противоположных полюса одного спектра.

В. Шауфели (W. Schaufeli) предложил определение вовлеченности как «позитивное, приносящее удовлетворение, связанное с работой состояние ума» (Schaufeli, 2021, p. 2). Это состояние характеризуется тремя основными компонентами.

1. Энергичность. Высокий уровень энергии, внимания и психологической устойчивости, готовность прикладывать усилия и сохранять настойчивость даже в сложных условиях.

2. Преданность. Сильная идентификация с работой, восприятие ее как значимой, сопровождаемое энтузиазмом и чувством удовлетворенности.

3. Поглощенность. Полная концентрация на задачах, погружение в работу, при котором человек теряет счет времени и чувствует радость от выполнения задач.

Данные компоненты вовлеченности формируют основу положительного взаимодействия сотрудника с его работой. Вовлеченные сотрудники полны энергии и мотивации, они находят в своей работе смысл и активно вовлекаются в процесс. На противоположном полюсе сотрудники с выгоранием испытывают эмоциональное истощение, отстраненность и потерю интереса к работе (Riyanto et al., 2024). Метаанализ Г. Маццетти и коллег (G. Mazzetti et al.) показывает, что вовлеченность в работу помогает предотвращать выгорание (Mazzetti et al., 2023). Это связано с тем, что вовлеченные сотрудники более устойчивы к стрессам и более мотивированы справляться с вызовами, поскольку они воспринимают свою работу как значимую и удовлетворяющую (Meinhardt, Hermann, Bardeli, 2024). Поэтому вовлеченность в работу может выступать посредником между ценностями сотрудника и эмоциональным выгоранием.

Роль ценностей в эмоциональном выгорании через призму теории требований и ресурсов работы

Согласно теории требований и ресурсов работы (Job Demands-Resources, JD-R), предложенной Е. Демерути и А. Баккером (E. Demerouti, A. Bakker), рабочая среда может быть описана через два ключевых аспекта: требования работы и ресурсы. Требования работы связаны с «физическими, когнитивными и эмоциональными усилиями, которые могут приводить к усталости и стрессу» (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2023, p. 31). Ресурсы определяются как «...физические, психологические, социальные или организационные аспекты, которые имеют мотивирующий потенциал и функциональны для достижения рабочих целей, регулируют влияние требований работы и стимулируют обучение и личностный рост» (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2023, p. 35).

Теория JD-R утверждает, что ресурсы работы и личные ресурсы могут значительно снизить негативное воздействие требований. Исследование Г. Маццетти и коллег также показывает, что ресурсы оказывают сильное влияние на вовлеченность (Mazzetti et al., 2023). В контексте этой теории ценности, разделяемые сотрудниками, могут быть интерпретированы как личные ресурсы, так как они придают смысл работе и направляют поведение. Например, если человек придает большое значение таким ценностям, как альтру-

изм, честность или профессиональное развитие, это может повысить его устойчивость к стрессам. Ценности могут укреплять внутреннюю мотивацию и формировать смысл, что снижает риск выгорания через повышение вовлеченности в работу (Mazzetti et al., 2023).

Профессиональные ценности труда оказывают значительное влияние на вовлеченность, производительность труда и удовлетворенность работой. Например, Г.Л. Коэльо и соавторы (G.L. Coelho et al.) отмечают, что ценности значительно коррелируют с вовлеченностью в работу (Coelho et al., 2023). В связи с этим рассмотрим исследования, посвященные изучению роли ценностей в развитии и смягчении эмоционального выгорания через призму теории JD-R.

В исследовании А. Шевчук и соавторов показано, что внутренние ценности (автономия, самореализация) связаны с субъективным благополучием и могут служить буфером, смягчающим негативное влияние продолжительного рабочего времени (Shevchuk, Strebkov, Davis, 2018). Такие ценностные ориентации являются личным ресурсом и повышают вовлеченность и благополучие. Внешние ценности (доход, статус) отрицательно связаны с благополучием и могут усиливать стресс и недовольство работой, особенно в условиях высоких требований и долгих рабочих часов. С. Прентис и коллеги (S. Prentice et al.) выявили, что чем больше реализуются личные ценности сотрудника, тем ниже будет выраженность эмоционального выгорания (Prentice et al., 2024).

Результаты исследования Р. Парка (R. Park) демонстрируют, что сотрудники с сильными внутренними ценностями работы демонстрировали более высокую внутреннюю мотивацию и реже занимались поиском новой работы (Park, 2023). Это связано с тем, что внутренние ценности, такие как автономия, личностный рост и самореализация, способствуют тому, что сотрудники ощущают большую приверженность и вовлеченность в свою работу, находя смысл и удовольствие в самом процессе деятельности. Сотрудники, для которых важны внутренние ценности работы, получают большее удовлетворение от работы, когда у них есть автономия. Автономия дает им возможность принимать решения, контролировать свою работу и управлять задачами в соответствии с их личными целями.

М.А. Варгас-Бенитец и соавторы (M.Á. Vargas-Benítez et al.) в исследовании показывают, что личные ресурсы и ценности связаны с вовлеченностью в работу, которая, в свою очередь, влияет на возникновение эмоционального выгорания (Vargas-Benítez et al., 2023). Высокий уровень профессионального выгорания и низкий уровень вовлеченности в работу в значительной степени связаны с определенными внутренними ценностями работы. Три ключевые внутренние ценности работы (творчество, вызов и разнообразие) коррелировали положительно с вовлеченностью в работу и отрицательно с уровнем выгорания. Это означает, что сотрудники, для которых важны такие аспекты, как возможность творчески подходить к задачам,

встречать вызовы и работать в разнообразной среде, менее подвержены профессиональному выгоранию и более мотивированы (Riyanto, Endri, Herlisha, 2021).

Е. Тартаковский и Ф. Оранж в своем исследовании отмечают, что предпочтения в отношении личных ценностей играли более существенную роль в объяснении уровня выгорания, чем социально-демографические переменные (Tartakovskiy, Orange, 2024). Высокое предпочтение таких ценностей, как благожелательность, универсализм и достижения, было связано с меньшим выгоранием. Эти ценности отражают ориентацию на заботу о других, стремление к улучшению общества и личностный рост, что способствует снижению эмоционального истощения, так как это становится их личным смыслом и ресурсом. Также сотрудники, для которых менее важны ценности власти и материальных достижений, в меньшей степени подвержены выгоранию.

Исследование, проведенное Е. Савченко на выборке учителей, показывает: определенные ценности могут как тормозить, так и способствовать развитию выгорания (Savchenko et al., 2022). Ценности, такие как здоровье, чистота, послушание, интересная работа, захватывающая жизнь и свобода, имеют мобилизующее воздействие и снижают риск выгорания. В то же время ценности, такие как честность, смелость и мудрость, могут способствовать развитию выгорания, поскольку они связаны с повышением внутреннего напряжения и попытками контролировать это напряжение, что приводит к истощению личных ресурсов.

В исследовании Е.С. Смирновой и Е.П. Ивутиной показано, что высокий уровень выгорания наблюдается при преобладании таких ценностей, как воспитанность, исполнительность, материально обеспеченная жизнь и высокие запросы (Смирнова, Ивутина, 2022). Это может быть связано с ориентацией на внешние ожидания и повышенные требования к себе. Также высокие показатели факторов выгорания наблюдаются при низкой важности ценностей терпимости и чуткости, что может свидетельствовать о недостатке эмпатии и гибкости в межличностных отношениях на рабочем месте. С другой стороны, низкий уровень выгорания связан с преобладанием ценности независимости, которая способствует внутренней автономии и личной ответственности за свою деятельность, что помогает сотрудникам лучше справляться со стрессом.

Р. Даихия и Д. Рагуванши (R. Dahiya, J. Raghuvanshi) в проведенном исследовании выявили: внутренние рабочие ценности различаются в зависимости от уровня вовлеченности в работу и профессионального выгорания (Dahiya, Raghuvanshi, 2023). Сотрудники, относящиеся к группе с высоким уровнем вовлеченности в работу, демонстрируют значительно более высокие показатели внутренних ценностей по сравнению с теми, кто входит в группу с высоким уровнем выгорания. Это свидетельствует о том, что работники, ориентированные на внутренние ценности, такие как личностный рост и смысл работы, более вовлечены и

меньше подвержены профессиональному истощению. Кроме того, внутренние рабочие ценности в целом показывают отрицательную корреляцию с профессиональным выгоранием и положительную корреляцию с вовлеченностью в работу (Barnard et al., 2023). Это означает, что чем выше уровень ценности, связанной с внутренними стимулами и удовлетворением, тем ниже вероятность профессионального выгорания и тем выше вовлеченность сотрудника.

Л. Сюй и коллеги (L. Xu et al.) показывают в исследовании, что не только вовлеченность, но и удовлетворенность является посредником в связи между профессиональной идентичностью учителей и их выгоранием на работе (Xu et al., 2023). Это означает, что учителя с сильной профессиональной идентичностью и устоявшейся системой внутренних ценностей, которые чувствуют удовлетворенность своей карьерой, менее подвержены выгоранию.

Метаанализ Л. Рэттри и соавторов (L. Rattrie et al.) подтверждает связи, предложенные теорией JD-R (Rattrie, Kittler, Paul, 2020). Требования к работе (например, высокая рабочая нагрузка, стресс) тесно связаны с выгоранием сотрудников, а ценности как ресурсы работы (например, автономия) усиливают вовлеченность сотрудников. Интересно, что культурные ценности в данном случае выступают посредником данных связей. Культурные ценности, включая такие, как индивидуализм, власть и избегание неопределенности, значительно модифицируют влияние требований работы и ресурсов на сотрудников. Однако данные культурные ценности действуют либо на требования работы (влияя на уровень выгорания), либо на ресурсы работы (влияя на вовлеченность), но не на обе взаимосвязи одновременно.

В соответствии с моделью JD-R организационные ценности рассматриваются как важные ресурсы работы, помогающие сотрудникам справляться с требованиями работы. Организационная культура, основанная на поддерживающих и разделяемых всеми сотрудниками ценностях, не только повышает вовлеченность сотрудников, но и способствует снижению стресса и эмоционального выгорания (Яницкий, 2020).

Таким образом, анализ исследований в контексте теории требований и ресурсов работы показывает, что внутренние профессиональные ценности как личные ресурсы способствуют снижению эмоционального выгорания через повышение вовлеченности и удовлетворенности работой.

Роль ценностей в эмоциональном выгорании через призму теории соответствия личности и работы

Концепция соответствия личности и организации (Person-Organization Fit, POF), представляет собой одну из ключевых идей в организационной психологии и управлении человеческими ресурсами. Эта концепция основывается на том, что успех, вовлеченность и удов-

летьворенность сотрудников в организации зависят от того, насколько их личные качества, ценности и навыки соответствуют требованиям и культуре организации. А. Кристофф (A. Kristof) определил соответствие личности и организации как «...совместимость между людьми и организациями, которая возникает, когда: (а) по крайней мере одна сущность обеспечивает то, что нужно другой, или (б) они разделяют схожие фундаментальные характеристики, или (в) и то, и другое» (Kristof, 1996, p. 4).

Данное соответствие включает несколько уровней взаимодействия личности с организацией, такие как соответствие личности организации (P—O Fit), рабочей группе (P—G Fit), должности (P—J Fit) и руководителю (P—S Fit). Агрегация разных типов соответствия (например, P—J Fit и P—G Fit) может быть более значимой для общего успеха и удовлетворенности сотрудников, чем оценка соответствия только по одному типу. Сотрудники, чьи ценности и цели соответствуют организационным, склонны быть более мотивированными и вовлечеными в рабочий процесс, что способствует повышению их производительности, поскольку они чувствуют себя частью организации и разделяют ее миссию (Kristof, 1996).

Исследование М. Лейтера и соавторов (M. Leiter et al.) подчеркивает важность соответствия личных и корпоративных ценностей для предотвращения выгорания среди врачей (Leiter, Frank, Matheson, 2009). Данное соответствие не только смягчает влияние перегрузок на эмоциональное истощение и цинизм, но также является ключевым фактором поддержания профессиональной эффективности. Гендерные различия во взаимодействии данных факторов показывают, что для женщин совпадение ценностей с ценностями организации оказывает буферное влияние на стресс, что делает их более устойчивыми к рабочим условиям. В то же время у мужчин влияние ценностей и рабочей нагрузки проявляется без значимого эффекта взаимодействия.

А. Пруденци и коллеги (A. Prudenzi et al.) отмечают, что личные ценности, которые не совпадают с корпоративными, играют важную роль в объяснении значительной части дисперсии психологического стресса и аспектов выгорания (Prudenzi et al., 2022). В частности, они объясняют 31% дисперсии психологического стресса, а также значительную долю в таких компонентах выгорания, как физическая усталость, эмоциональное и когнитивное истощение.

Ш. Цзян и соавторы (S. Jiang et al.) в проведенном исследовании выявили, что эмоциональное выгорание играет роль посредника в связи между сверхурочной работой и текучестью кадров (Jiang, Jiang, Cheng, 2023). Выгорание становится ключевым звеном, которое связывает высокую рабочую нагрузку с увеличением желания сменить работу. Однако исследование демонстрирует, что прямое влияние сверхурочной работы на текучесть кадров зависит от соответствия ценностей личности и организации. Чем выше это соответствие, тем слабее связь между работой сверхурочно и намерением уйти.

С. Гаскон и коллеги (S. Gascón et al.) выявили: несоответствие между собственными ценностями работника и ценностями компании оказывает негативное воздействие не через физическое перенапряжение, а через постоянное эмоциональное давление (Gascón et al., 2021). Это явление особенно распространено среди профессий в областях здравоохранения и образования, где сотрудники часто сталкиваются с противоречиями между своими личными идеалами, которые изначально побудили их выбрать эту профессию, и обязанностями, требующими выполнения задач, противоречащих этим идеалам.

Обсуждение

Таким образом, анализ исследований через призму теории требований и ресурсов работы показывает, что внутренние профессиональные ценности, являющиеся личными ресурсами, способствуют снижению эмоционального выгорания через повышение вовлеченности и удовлетворенности работой. Когда сотрудник опирается на внутренние ценности, такие как личностный рост, творчество и самореализация, это укрепляет его мотивацию и уменьшает воздействие стрессоров на рабочем месте. Это подтверждают эмпирические исследования среди преподавателей, врачей, IT-специалистов, а также обобщенные метааналитические данные, демонстрирующие сильные связи между личными ресурсами и вовлеченностью в работу.

Внешние ценности, такие как статус, материальное вознаграждение, общественное признание, напротив, положительно связаны с эмоциональным истощением. В частности, ценности власти и материального благополучия коррелируют с низкой удовлетворенностью работой и высоким риском выгорания, если организация не создает условий для их реализации. Степень реализации ценностей отрицательно связана с эмоциональным выгоранием и может выступать важны направлением в рамках профилактики.

С другой стороны, анализ исследований в контексте теории соответствия личности и организации показывает, что соответствие личных и корпоративных ценностей имеет влияние на снижение эмоционального выгорания. Когда происходит столкновение ценностей, это может приводить к физическому и эмоциальному истощению. А повышение уровня рабочей нагрузки в сочетании с уменьшением согласованности между личными и организационными ценностями существенно увеличивает риск выгорания. В таких ситуациях работники не только сталкиваются с высокой нагрузкой, но и переживают внутренний конфликт, который способствует эмоциальному истощению и снижению удовлетворенности работой.

Поддержание и развитие ценностно-ориентированного подхода к работе может стать эффективной стратегией в предотвращении выгорания, так как ценности

выступают не только источником мотивации, но и средством преодоления профессиональных кризисов.

Можно отметить некоторые ограничения проведенного теоретического исследования. В большинстве исследований выборка состояла из сотрудников, которые работают в найме и полный рабочий день в офисе. Однако отметим исследование, в котором участвовали фрилансеры на удаленной работе (Shevchuk, Strebkov, Davis, 2018). Также в значительной части исследований выборка состояла из специалистов в области медицины и образования, что ограничивает экстраполяцию результатов на другие сферы деятельности. В исследованиях использовался метод поперечных срезов и корреляционный анализ, что затрудняет выводы о причинно-следственных связях.

Дальнейшее направление работы по данной теме может быть сконцентрировано на более глубоком изучении механизмов взаимодействия между ценностями, рабочей нагрузкой и эмоциональным выгоранием. Также необходимо провести лонгитюдные исследования, чтобы изучить проблему в динамике. Важно рассмотреть различные факторы, которые могут как усиливать, так и ослаблять влияние ценностей на развитие выгорания. В частности, исследование роли культур-

ных и социальных факторов в формировании ценностей и их влияния на восприятие рабочей среды может дать новые перспективы в профилактике выгорания.

Заключение

Профессиональное выгорание оказывает значительное влияние не только на здоровье и благополучие работников, но и на производительность компаний и организаций. Согласно исследованиям, сотрудники, страдающие выгоранием, демонстрируют более низкий уровень вовлеченности в работу, более высокий уровень отсутствия на рабочем месте и частые ошибки, что в конечном итоге снижает эффективность работы и увеличивает текучесть кадров. Важную роль в развитии и предотвращении выгорания играют личные и организационные ценности. Несоответствие ценностей работника и компании может усиливать стресс и приводить к эмоциональному истощению. С другой стороны, поддержание внутренних профессиональных ценностей, таких как творчество, личностный рост и самореализация, помогает снизить риск выгорания и повысить вовлеченность сотрудников в работу.

Список источников / References

1. Василюк, Ф.Е. (1984). *Психология переживания. Анализ преодоления критических ситуаций*. М.: Изд-во Московского университета.
Vasilyuk, F.E. (1984). *Psychology of experience. Analysis of overcoming critical situations*. Moscow: Izd-vo Moskovskogo universiteta (Moscow University Press). (In Russ.)
2. Водопьянова, Н.Е., Джумагулова, А.Ф., Гофман, О.О., Никифоров, Г.С., Богомолова, Г.А. (2022). Психическое выгорание как препятствие профессиональной самореализации специалистов ИТ-сферы. В: *Самореализация личности в эпоху цифровизации: Глобальные вызовы и возможности: Материалы Международной научно-практической конференции Российский университет дружбы народов* (с. 158–162). М.: Российский университет дружбы народов (РУДН). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49718681> (viewed: 31.07.2025).
Vodop'yanova, N.E., Dzhumagulova, A.F., Gofman, O.O., Nikiforov G.S., Bogomolova, G.A. (2022). Psychological burnout as a barrier to professional self-realization for IT-professionals. In: *Self-realization of the individual in the era of digitalization: Global challenges and opportunities: Proceedings of the International scientific and practical conference Peoples' Friendship University of Russia (Samorealizatsiya lichnosti v epokhu tsifrovizatsii: Global'nye vyzovy i vozmozhnosti: Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii Rossiiskii universitet druzhby narodov)* (pp. 158–162). Moscow: Rossiiskii universitet druzhby narodov (RUDN) (Peoples' Friendship University of Russia (RUDN)). (In Russ.). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49718681> (viewed: 31.07.2025).
3. Леонтьев, Д.А. (1998). Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании: Виды, детерминанты и изменения во времени. *Психологическое обозрение*, 1, 13–25. URL: <https://istina.msu.ru/journals/995975/> (дата обращения: 31.07.2025).
Leont'ev, D.A. (1998). Value representations in individual and group consciousness: Types, determinants and changes over time. *Psychological Review (Psikhologicheskoe obozrenie)*, 1, 13–25. (In Russ.). URL: <https://istina.msu.ru/journals/995975/> (viewed: 31.07.2025).
4. Оллпорт, Г. (2002). *Становление личности: Избранные труды* (Д.А. Леонтьев, общ. ред.). М.: Смысл.
Allport, G. (2002). *Formation of personality: Selected works* (D.A. Leontiev, ed). Moscow: Smysl. (In Russ.).
5. Смирнова, Е.С., Ивутина, Е.П. (2022). Ценностные ориентации как фактор эмоционального выгорания (на примере педагогических работников). *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, 11, 97–104. <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2022-12014>
Smirnova, E.S., Ivutina, E.P. (2022). Value orientations as a factor of professional burnout on the example of teaching staff. *Scientific and methodological electronic journal «Concept» (Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept»)*, 11, 97–104. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2022-12014>

6. Хасанова, О.В. (2018). Жизненные ценности и эмоциональное выгорание (психометрические аспекты). *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, 7, 101–106. <https://doi.org/10.24422/MCITO.2018.7.14922>
- Khasanova, O.V. (2018). Life values and emotional burnout (psychometric aspects). *Scientific and methodological electronic journal «Concept» (Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept»)*, 7, 101–106. (In Russ.). <https://doi.org/10.24422/MCITO.2018.7.14922>
7. Яницкий, М.С. (2020). Система ценностных ориентаций личности и социальных общностей: Структурно-динамическая модель и ее применение в психологических исследованиях и психологической практике. *Вестник Кемеровского Государственного Университета*, 22(1(81)), 194–206. <https://doi.org/10.21603/2078-8975-2020-22-1-194-206>
- Yanitskii, M.S. (2020). System of value orientations of personality and social communities: Structural and dynamic model and its application in psychological research and psychological practice. *Bulletin of Kemerovo State University*, 22(1(81)), 194–206. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2078-8975-2020-22-1-194-206>
8. Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands — resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
9. Barnard, N.B., Rothmann, S., De Beer, L.T., Lubbe, W. (2023). Burnout of emergency nurses in a South African context: The role of job demands and resources, and capabilities. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1119063. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1119063>
10. Coelho, G.L.H., da Fonsêca, P.N., Vilar, R., de Carvalho Mendes, L.A., Gouveia, V.V. (2023). How can human values influence work engagement among teachers? An exploratory study. *Trends in Psychology*, 33, 223–236. <https://doi.org/10.1007/s43076-023-00258-y>
11. Dahiya, R., Raghuvanshi, J. (2023). Do values reflect what is important? Exploring the nexus between work values, work engagement and job burnout. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1414–1434. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2608>
12. Daniels, G.M., Caldwell, K.E., Tou, A.M., Erickson, T.S., Curran, M., Sullivan, A.J., Phung, A., Colucci, L., Asaad, M., Radut, B. (2025). Reclaiming values-driven education: An exploration of medical trainees' values. *Journal of Graduate Medical Education*, 17(1), 119–125. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-25-00032.1>
13. Dunlap, R.E., Grieneeks, J.K., Rokeach, M. (2019). Human values and pro-environmental behavior. In: W.D. Conn (Ed.), *Energy and material resources* (pp. 145–168). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429049521>
14. Edú-Valsania, S., Laguía, A., Moriano, J.A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), Article 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
15. Frankl, V.E. (2004). *Man's search for meaning: The classic tribute to hope from the Holocaust*. New York: Random House.
16. Gascón, S., Fueyo-Díaz, R., Borao, L., Leiter, M.P., Fanlo-Zarazaga, Á., Oliván-Blázquez, B., Aguilar-Latorre, A. (2021). Value conflict, lack of rewards, and sense of community as psychosocial risk factors of burnout in communication professionals (press, radio, and television). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), Article 365. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020365>
17. Jiang, S., Jiang, C., Cheng, Y. (2023). Working overtime in social work settings: Associations with burnout, person-organization value congruence and turnover intentions among Chinese social workers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 47(1), 28–41. <https://doi.org/10.1080/23303131.2022.2121347>
18. Kristof, A.L. (1996). Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
19. Leiter, M.P., Frank, E., Matheson, T.J. (2009). Demands, values, and burnout: Relevance for physicians. *Canadian Family Physician*, 55(12), 1224–1225. URL: <https://www.researchgate.net/publication/40686334> (viewed: 30.07.2025).
20. Maslach, C., Leiter, M.P. (2022). The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs. Cambridge: Harvard University Press.
21. Maslow, A.H. (2013). *Toward a psychology of being*. New York: Simon and Schuster. <https://doi.org/10.1037/10793-000>
22. Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., Schaufeli, W.B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
23. Meynhardt, T., Hermann, C., Bardeli, J. (2024). Connecting value creation for society with work engagement: the relevance of an organization's public value as an extension of the job characteristics model. *Current Psychology*, 43(27), 23260–23277. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05922-9>
24. Nonnis, M., Agus, M., Corona, F., Aru, N., Urban, A., Cortese, C.G. (2024). The role of fulfilment and disillusion in the relationship between burnout and career satisfaction in Italian healthcare workers. *Sustainability*, 16(2), Article 893.
25. Park, R. (2023). What if employees with intrinsic work values are given autonomy in worker co-operatives? Integration of the job demands-resources model and supplies-values fit theory. *Personnel Review*, 52(3), 724–744. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2021-0362>

26. Pines, A.M., Caspi, A. (2019). Burnout in organizational consultation. In: R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Consultation* (pp. 1100–1104). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781482289909>
27. Prentice, S., Benson, J., Need, P., Pitot, M., Elliott, T. (2024). Personal value fulfillment predicts burnout and wellbeing amongst Australian General Practitioners. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(2), 177–193. <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2256977>
28. Prudenzi, A. Graham, C.D., Flaxman, P.E., O'Connor, D.B. (2022). Wellbeing, burnout, and safe practice among healthcare professionals: predictive influences of mindfulness, values, and self-compassion. *Psychology, Health & Medicine*, 27(5), 1130–1143. <https://doi.org/10.1080/13548506.2021.1898651>
29. Rattrie, L.T.B., Kittler, M.G., Paul, K.I. (2020). Culture, burnout, and engagement: A meta-analysis on national cultural values as moderators in JD-R theory. *Applied Psychology*, 69(1), 176–220. <https://doi.org/10.1111/apps.12209>
30. Ribeiro, B.M., Scorsolini-Comin, F., Robazzi, M.L.C.C., Santos, S.V.M., Terra, F.D., Dalri, R.C.M.B. (2024). Factors associated with Burnout Syndrome in police officers: A scoping review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 77(2), Article e20230444. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2023-0444>
31. Riyanto, S., Endri, E., Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
32. Savchenko, O., Korvat, L., Kovalkova, T., Lovochkina, A., Kalishchuk, S., Yelina, M. (2022). Personal values as regulators of teacher burnout. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(16), 51–62. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i16.5600>
33. Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, Article 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
34. Schwartz, S.H. (2021). A repository of Schwartz value scales with instructions and an introduction. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(2). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1173>
35. Shevchuk, A., Strebkov, D., Davis, S.N. (2018). Work value orientations and worker well-being in the new economy: Implications of the job demands-resources model among internet freelancers. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(9–10), 736–753. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-01-2018-0006>
36. Tartakovsky, E., Orange, P. (2024). Personal value preferences, multifaceted job satisfaction and burnout in Israeli high-tech. *International Journal of Psychology*, 59(6), 1101–1110. <https://doi.org/10.1002/ijop.13237>
37. Vargas-Benítez, M.Á., Izquierdo-Espín, F.J., Castro-Martínez, N., Gómez-Urquiza, J.L., Albendín-García, L., Velando-Soriano, A., Cañadas-De la Fuente, G.A. (2023). Burnout syndrome and work engagement in nursing staff: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Medicine*, 10, Article 1125133. <https://doi.org/10.3389/fmed.2023.1125133>
38. Xu, L., Li, X., Sun, C., Sun, B., Li, W. (2023). Relationship between professional identity, career satisfaction, value of competence and growth, and job burnout: A cross-sectional study of primary and secondary school teachers in China. *Psychology in the Schools*, 60(4), 1234–1248. <https://doi.org/10.1002/pits.22828>

Информация об авторах

Полина Рафаэльевна Жданова, аспирант, факультет социальных наук, стажер-исследователь Лаборатории человеческоцентричности и лидерских практик, Научно-исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГАОУ ВО «НИУ ВШЭ»), г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2653-3609>, e-mail: pozmail.ru@mail.ru

Information about the authors

Polina R. Zhdanova, Doctoral Student, Faculty of Social Sciences, National Research University Higher School of Economics (HSE University), Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2653-3609>, e-mail: pozmail.ru@mail.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest

The author declare no conflict of interest.

Поступила в редакцию 28.03.2025

Received 2025.03.28

Поступила после рецензирования 23.07.2025

Revised 2025.07.23

Принята к публикации 29.07.2025

Accepted 2025.07.29

Опубликована _____.2025

Published 2025____