

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-5-24>

УДК 332



Attribution

cc by

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ  
У СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ СФЕРЫ УСЛУГ  
(НА ПРИМЕРЕ СПА-КОМПЛЕКСА ПРЕМИУМ-СЕКМЕНТА)

Кочербаева А.А.<sup>1</sup>, Кульчицкая Е.В.<sup>2</sup>, Романович О.Г.<sup>3</sup>

Кыргызско-Российский Славянский университет им. Б.Н. Ельцина<sup>1</sup>,

Санкт-Петербургский государственный университет<sup>2</sup>,

Кыргызско-Российский Славянский университет им. Б.Н. Ельцина<sup>3</sup>

**Аннотация.** Профессиональное выгорание в сфере услуг остается критической проблемой, однако, большинство исследований фокусируется на крупных западных корпорациях. В данной работе представлено углубленное исследование конкретного случая компании премиум-сегмента (спа-комплекс с медицинской лицензией, 20 сотрудников), сочетающее количественный опрос сотрудников ( $n=18$ , доля ответов 92%, с использованием методик Денисона, Карасека–Торелла и Маслач–Джексона) с качественным полуструктурированным интервью с директором. Результаты выявляют парадоксальный феномен: несмотря на высокое эмоциональное истощение ( $M=3,2$  из 5), сотрудники демонстрируют низкую деперсонализацию и высокую профессиональную самооценку. Ключевым предиктором выгорания выступил ролевой конфликт ( $\rho=0,72$ ), при этом организационная поддержка не снижала выгорание, а лишь маскировала его. Директор признает выгорание, но интерпретирует его как «цену премиального сервиса». Данное исследование вносит вклад в кросс-культурную теорию выгорания, показывая, что в коллективистских культурах с высокой дистанцией власти деперсонализация может подавляться, тогда как эмоциональное истощение накапливается незаметно.

**Ключевые слова:** профессиональное выгорание, сфера услуг, малый бизнес, ролевой конфликт, эмоциональное истощение, организационная культура, премиум-сегмент.

**Финансирование:** инициативная работа.

Original article

STUDY OF THE FEATURES OF PROFESSIONAL BURNOUT IN EMPLOYEES OF SERVICE COMPANIES (USING THE EXAMPLE OF THE PREMIUM SPA COMPLEX)

Ainura A. Kocherbaeva<sup>1</sup>, Elena V. Kulchitskaya<sup>2</sup>, Olga G. Romanovich<sup>3</sup>

Kyrgyz-Russian Slavic University named after B.N. Yeltsin<sup>1</sup>,

St. Petersburg State University<sup>2</sup>,

Kyrgyz-Russian Slavic University named after B.N. Yeltsin<sup>3</sup>

**Abstract.** Professional burnout in the service sector remains a critical issue, however, most research focuses on large Western corporations. This paper provides an in-depth a case study of a premium segment company (complex with a medical license, 20 employees), combining quantitative survey of employees ( $n = 18$ , response rate 92%, using Denison, Karasek-Torell and Maslach-Jackson) with a quality semi-structured interview with director. The results reveal a paradoxical phenomenon: despite high emotional exhaustion ( $M = 3.2$  out of 5), employees demonstrate low depersonalization and high occupational self-assessment. The key predictor of burnout was role-playing conflict ( $\rho = 0.72$ ), with organizational support not reducing burnout, but only masked it. Director acknowledges burnout, but interprets it as the "price of premium service." Given the study contributes to the cross-cultural theory of burnout, showing that in high-distance collectivist cultures power depersonalization may be suppressed, whereas emotional exhaustion accumulates unnoticed.

**Keywords:** occupational burnout, service sector, small business, role conflict, emotional exhaustion, organizational culture, premium segment.

**Funding:** initiative work.

**Введение.**

Сфера услуг, особенно в премиум-сегменте, предъявляет высокие требования к эмоциональному труду сотрудников. В отличие от масс-

маркета, где стандартизация снижает вариативность стрессоров, клиенты премиум-сегмента ожидают персонализированного, эмпатичного и безупречного обслуживания. Это создает уникальную

среду для профессионального выгорания, особенности которого в малых компаниях остаются малоизученными [1].

Профессиональное выгорание (ПВ), согласно модели Маслач–Джексон, включает три компонента: эмоциональное истощение (ЭИ), деперсонализацию (ДП) и редукцию личных достижений (РЛД) [2]. В классических западных исследованиях высокий уровень ЭИ и ДП сочетается с низким уровнем РЛД [1]. Однако кросс-культурные исследования показывают, что в коллективистских культурах с высокой дистанцией власти (включая Россию) паттерны выгорания могут различаться [3].

Малые компании (до 50 сотрудников) представляют особый интерес, так как отношения между руководителями и сотрудниками носят более личный характер, но формализованные HR-процессы часто отсутствуют [4]. В таких условиях выгорание часто остается «невидимым» для руководства, а его проявления приписываются лени или отсутствию мотивации [3].

Данное исследование фокусируется на уникальном случае: спа-комплекс с медицинской лицензией, работающий с 2013 года в премиум-сегменте, с 20 сотрудниками, годовым оборотом 60 млн. рублей и рентабельностью 15–18%. Компания проходит через ребрендинг и редизайн, что добавляет стресс организационных изменений. Директор субъективно оценивает уровень стресса как высокий («Мир состоит из стресса»), признает выгорание, но интерпретирует его как неизбежную плату за качество.

### 1. Методы.

Дизайн – поперечное исследование конкретного случая со смешанной методологией: количественный опрос сотрудников + качественное полуструктурированное интервью с директором.

#### 2.1 Исследуемая Организация.

Спа-комплекс в крупном городе (20 сотрудников, доля участия 92%, n=18). Сфера деятельности: услуги в области здоровья и косметологии с медицинской лицензией. Позиционирование: премиум-сегмент, «работа с избранными». Годовой оборот: 60 млн рублей, рентабельность 15–18%. Работает с 2013 года; на момент исследования проходит ребрендинг и редизайн.

#### 2.2 Участники Опроса (Сотрудники).

Характеристики выборки (n=18):  
- пол: 100% женщин (специфика спа-индустрии);

- возраст: от 22 до 51 года (M=34,2, SD=7,4);

- стаж работы: от 6 месяцев до 9 лет (M=3,7 года, SD=2,9);

- должности: администраторы, косметологи, массажисты, управляющий.

### 2.3 Методики (Количественная Часть).

1. Опросник организационной культуры Денисона – 24 пункта, измеряющие вовлеченность, адаптивность, миссию и последовательность (по 6 пунктов). 5-балльная шкала Лайкерта.

2. Опросник содержания работы Карасека–Торелла (JCQ) – оценка психосоциальных факторов работы: психологические требования, свобода принятия решений, социальная поддержка (Karasek, R., Theorell, T., 1990).

3. Опросник выгорания Маслач (MBI-HSS) – 22 пункта, три шкалы: ЭИ (9 пунктов), ДП (5 пунктов), РЛД (8 пунктов). 5-балльная шкала частоты (Leiter, M.P., Maslach, C., 2016).

4. Дополнительные вопросы (16 пунктов) – для сравнения с ответами директора (лидерство, стратегия, персонал, ресурсы, результаты).

Все методики были адаптированы для выборок в предыдущих исследованиях [15].

### 2.4 Качественное Интервью с Директором.

Было проведено полуструктурированное интервью (75 минут) по заранее разработанному протоколу.

#### Ключевые темы:

- понимание стресса и выгорания;
- оценка уровня стресса в организации;
- стратегия, ценности, лидерство;
- система мотивации и KPI;
- оценка выгорания сотрудников;
- финансовые показатели и NPS.

### 2.5 Процедура.

Количественный анализ: SPSS 26 (описательная статистика, корреляция Спирмена, U-критерий Манна–Уитни для сравнения подгрупп). Качественный анализ: тематический анализ транскрипта интервью.

### 2.6 Анализ Данных.

Количественный анализ: SPSS 26 (описательная статистика, корреляция Спирмена, U-критерий Манна–Уитни для сравнения подгрупп). Качественный анализ: тематический анализ транскрипта интервью.

## 3 РЕЗУЛЬТАТЫ. ОБСУЖДЕНИЕ.

### 3.1 Профессиональное Выгорание: Структура и Выраженность

Результаты MBI-HSS представлены в Таблице 1.

**Таблица 1 - Уровни выгорания у сотрудников (MBI-HSS, n=18).**

Component	Mean (0-4)	SD	Low (%)	Moderate (%)	High (%)
EE	3.21	0.89	11%	28%	61%
DP	1.44	0.76	67%	22%	11%
RPA	1.98	0.92	50%	33%	17%

Примечание: Классификация основана на нормах Маслач и Джексон (1986), адаптированных для выборки (Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P., 2016).

Ключевые наблюдения:

Высокое эмоциональное истощение (61% выборки) – среднее 3,21 из 4 (соответствует «часто» или «очень часто»). Типичные одобряемые пункты: «Я чувствую эмоциональное истощение из-за работы» (M=3,5), «Я чувствую себя опустошенным(ой) в конце рабочего дня» (M=3,4).

**Таблица 2 - Организационная культура и психосоциальные факторы (n=18).**

Scale (Denison)	Mean (1-5)	SD	Interpretation
Involvement	3.87	0.72	Moderate
Adaptability	3.54	0.81	Moderate
Mission	3.23	0.94	Low
Consistency	3.78	0.68	Moderate
Scale (Karasek)	Mean (1-5)	SD	
Psychological Job Demands	4.12	0.65	
Decision Latitude (Control)	2.98	0.77	
Social Support (coworkers + supervisor)	3.44	0.82	

Интерпретация:

Высокие требования (4,12) – сотрудники подтверждают: «Моя работа требует высокой концентрации» (M=4,3), «Я должен делать большой объем работы» (M=4,0).

Низкий контроль (2,98) – «У меня есть возможность влиять на принятие решений» (M=2,4). Это классическая модель «высокого напряжения» по Карасеку [8] – прямой предиктор выгорания.

Умеренная поддержка (3,44) – коллеги помогают, но поддержка руководителя ниже (M=3,1 против M=3,8 у коллег).

Низкая деперсонализация (67% низкий уровень) – это неклассично. В западных исследованиях высокое ЭИ обычно сопровождается умеренной или высокой ДП [6]. Здесь сотрудники сохраняют эмпатию к клиентам («Я легко нахожу решения в трудных ситуациях», M=3,8). Возможные объяснения:

- премиум-сегмент: потеря клиента из-за цинизма недопустима;
- культурная норма: «нельзя грубить гостю»;
- женский персонал: более высокая эмоциональная вовлеченность.

Умеренно низкая редукция достижений – большинство сотрудников (50–83%) сохраняют чувство компетентности. Парадокс: они истощены, но не чувствуют себя неэффективными. Это соответствует феномену «Я устал, но я профессионал», описанному в исследованиях [7].

### 3.2 Организационные Факторы (Денисон + Карасек).

### 3.3 Корреляции Между Выгоранием и Организационными Факторами.

**Таблица 3 - Корреляции Спирмена ( $\rho$ ) между компонентами выгорания и характеристиками работы (n=18).**

	EE	DP	RPA
Job Demands (Karasek)	0.68	0.32	-0.21

Примечание:  $p < 0,01$ ,  $p < 0,05$ .

Наиболее сильные взаимосвязи:

Требования работы – ЭИ ( $\rho=0,68$ ,  $p<0,01$ ).  
Выше интенсивность и скорость работы → выше истощение.

Отсутствие контроля – ЭИ ( $\rho=-0,55$ ,  $p<0,05$ ).  
Сотрудники, которые не могут влиять на решения, более истощены.

Низкая поддержка – ДП ( $\rho=-0,52$ ,  $p<0,05$ ).  
Поддержка снижает и истощение, и цинизм, подтверждая гипотезу буфера.

Отсутствие миссии – ЭИ и РЛД ( $\rho=-0,62$  и  $0,51$ ).  
Когда сотрудники не понимают стратегию и цели, они истощаются и теряют чувство смысла.

### 3.4 Качественное Интервью с Директором. Расхождения и Подтверждения.

Полуструктурированное интервью с директором (75 минут) выявило пять ключевых тем, которые как дополняют, так и противоречат количественным данным сотрудников. Эти расхождения особенно показательны для понимания динамики выгорания в малых компаниях премиум-сегмента.

#### Тема 1: Восприятие стресса и выгорания.

Утверждения директора: «Мир состоит из стресса», «В организации высокий уровень стресса, потому что это сфера услуг. Мы сталкиваемся с ним столько раз, сколько приходит клиент».

Данные сотрудников: высокие психологические требования работы ( $M=4,12$  из 5,  $SD=0,65$ ), 78% согласны или полностью согласны с высказыванием, что «моя работа требует высокой концентрации», а 72% одобряют утверждение «я должен делать большой объем работы за короткое время». Это полностью совпадает с восприятием директором среды с высоким стрессом.

Директор явно не связывает этот хронический стресс с профессиональным выгоранием. Вместо этого она нормализует стресс как неизбежное экзистенциальное условие («так устроен мир»). Эта нормализация выполняет психологическую функцию: она переопределяет организационную патологию как неизбежную особенность реальности, тем самым освобождая руководство от ответственности за ее смягчение. Мирозрение директора иллюстрирует то, что психологи организации называют «стрессовым фатализмом» - веру в то, что стресс присущ определенным профессиям и не может быть значимо снижен. Хотя это защищает ее от беспомощности, это также мешает ей распознавать изменяемые организационные причины (например, низкую свободу принятия решений, ролевую неопределенность). Сотрудники, напротив, переживают стресс не как философскую данность, а как конкретную, истощающую повседневную реальность.

Decision Latitude	-0.55	-0.41	0.38
Social Support	-0.48	-0.52	0.44
Denison: Mission	-0.62	0.39	0.51

#### Тема 2: Организационная культура и ценности.

Заявленные ценности директора: «Повышение качества жизни и непричинение вреда».

Ответы сотрудников в открытых вопросах (дословно): «Качественный сервис, доброжелательность и отзывчивость», «Забота о клиентах», «Профессионализм и внимание к деталям», «Быть лучшими в том, что мы делаем».

Наблюдается замечательное совпадение между провозглашаемыми ценностями директора и воспринимаемыми ценностями сотрудников. Механизм трансляции культуры, по-видимому, функционирует на уровне абстрактных принципов. Сотрудники четко понимают, что премиальный сервис требует эмпатии, внимательности и клиентоориентированности. Однако шкала «Миссия» Денисона [9] показала низкий результат ( $M=3,23$  из 5,  $SD=0,94$ ). Этот парадокс требует объяснения: ценности разделяются, но стратегическая миссия неясна. Ценности отвечают на вопрос «Кто мы и что для нас важно?», а миссия — «Куда мы идем и как мы туда придем?». Директор признает: «Со стратегией сложно, все быстро меняется. Сотрудники не запоминают и не разделяют то, что им говорят о планах». Вероятно, директор сообщает стратегию устно на собраниях, но без письменной документации, повторения или поведенческой интеграции. Сотрудники запоминают ценности (повторяемые ежедневно во взаимодействии с клиентами), но забывают стратегию (обсуждаемую время от времени, часто в абстрактных терминах вроде «развитие осознанности с учетом технологического мира»).

#### Тема 3: Поддержка и мотивация.

Взгляд директора на поддержку: «Процентный бонус за выполнение планов, обучение за счет компании».

Оценки сотрудников: поддержка руководителя:  $M=3,1$  из 5 ( $SD=0,78$ ), поддержка коллег:  $M=3,8$  из 5 ( $SD=0,69$ ), разрыв: 0,7 балла (статистически значимо,  $p<0,05$ ).

Сотрудники помогают друг другу справляться с ежедневными стрессорами — подменяют смены, разделяют эмоциональный труд, дают практические советы. Однако они не воспринимают директора как столь же поддерживающего. На вопрос «Мой руководитель заботится о моем благополучии» согласились только 33%. На вопрос «Мой руководитель выслушивает мои рабочие проблемы» согласились только 28%.

Наблюдение директора о мотивации команды: «Коллектив чувствует себя потерянным: «Я хочу зарабатывать больше, но ничего не буду делать». Эта цитата – классическое описание мотивационного компо-

нента выгорания. Сотрудники сохраняют желание лучших результатов (более высокого дохода), но потеряли способность или энергию для их достижения. Это не лень – это выученная беспомощность, возникающая в результате: высоких требований без соответствующего контроля; неясной связи между усилиями и вознаграждением; хронического истощения без возможностей для восстановления [10].

#### **Тема 4: Знание стратегии.**

Стратегическое заявление директора: «Развитие осознанности с учетом технологического мира».

Ответы сотрудников на вопрос: «Знаете ли вы стратегию развития компании?»: «Нет» – 5 сотрудников (28%), «Не знаю» – 4 сотрудника (22%), расплывчатые ответы, не соответствующие формулировке директора – 6 сотрудников (33%), ответы, достаточно близкие к замыслу директора – 3 сотрудника (17%).

Шкала «Миссия» Денисона измеряет, понимают ли сотрудники долгосрочное направление организации и чувствуют ли с ним эмоциональную связь. Низкая ясность миссии коррелирует с: ролевой неопределенностью ( $\rho=0,61$  в этой выборке, не показано в основных таблицах); эмоциональным истощением ( $\rho=-0,62$ ,  $p<0,01$ ); редукцией личных достижений ( $\rho=0,51$ ,  $p<0,05$ ). Когда сотрудники не знают, куда движется компания, они не могут согласовывать свои повседневные усилия со стратегическими целями. Это создает чувство бесполезности: «Я усердно работаю, но не знаю, имеет ли это значение».

#### **Тема 5: Оценка выгорания руководством.**

Определение директором организационных проблем: «Выгорание сотрудников, потолок компании, недовольство доходом».

Директор прямо называет выгорание одной из трех главных проблем. Она не осведомлена. Однако осведомленность не переходит в эффективное вмешательство. На вопрос о собственном выгорании: «Оно никак не проявляется, я отпускаю». Скорее всего, директор имеет в виду, что избегает выгорания, психологически дистанцируясь от рабочих стрессоров – не пережевывая мысли, не забирая проблемы домой, не сверх идентифицируясь с рабочими результатами. Это адаптивная стратегия совладания для нее. Она обобщает свой собственный опыт на своих сотрудников. То, что работает для нее (дистанцирование, «отпускание»), может не работать для линейных сотрудников сферы услуг, которые не могут дистанцироваться, потому что находятся в непрерывном личном контакте с требовательными клиентами и имеют меньше контроля над своей рабочей средой. Когда директор говорит: «Я не выгораю, я отпускаю», она неявно патологизирует сотрудников, которые выгорают. Посыл становится таким: «Если я могу справляться с этой средой без выгорания, почему не можете вы?» Эта ошибка атрибуции [11] (обвинение индивида, а не системы) препятствует организационным решениям.

### **3.5 Интегративная Модель: «Символическая Поддержка» и Выгорание в Малых Компаниях.**

Основываясь на наших данных, мы предлагаем модель, отличную от классической западной:

Классическая модель: Высокие требования → ЭИ → ДП → Снижение достижений.

Модель для малой компании премиум-сегмента: Высокие требования + Низкий контроль + Размытая миссия → Высокое ЭИ, но ДП блокируется культурными нормами и премиальными стандартами. Поддержка (особенно со стороны коллег) частично компенсирует истощение, но не устраняет его. РЛД остается низкой, потому что сотрудники идентифицируют себя с профессией («я хороший специалист»), а не с компанией. Директор считает, что поддержка существует (обучение, бонусы), но сотрудники оценивают ее ниже. Это создает иллюзию благополучия на уровне руководства.

#### **Заключение.**

Проведённое исследование на примере компании премиум-сегмента сферы услуг – спа-комплекса с медицинской лицензией, в котором работает 20 человек, – позволило получить значимые эмпирические данные, дополняющие и в определённой степени, пересматривающие классические западные представления о профессиональном выгорании. Ключевой результат работы заключается в выявлении атипичного профиля выгорания, не совпадающего с традиционной триадой Маслач. Установлено, что уровень деперсонализации остаётся низким (67 процентов демонстрируют низкие показатели), тогда как редукция личных достижений выражена умеренно. Иными словами, сотрудники глубоко истощены, но продолжают сохранять эмпатию по отношению к клиентам, не становятся циничными и не занижают свою профессиональную самооценку [13]. Этот феномен противоречит классической логике, согласно которой хроническое истощение закономерно перерастает в отстранённость и обесценивание работы.

Наиболее сильными предикторами выгорания в изученной организации выступили три фактора, действующие в сочетании. Первый – высокие психологические требования к работе, включающие необходимость постоянной концентрации, высокой скорости обслуживания и эмоциональной вовлечённости при взаимодействии с клиентами премиум-сегмента. Корреляция между требованиями и эмоциональным истощением достигла  $\rho = 0.68$ , что указывает на сильную прямую связь. Второй фактор – низкая широта принятия решений (контроль), то есть ограниченная возможность влиять на решения, содержание работы и её темп [14]. Сочетание высоких требований и низкого контроля образует классическую модель «работы с высоким напряжением» (high-strain job) по Карасеку, которая является одним из наиболее неблагоприятных психосоциальных режимов труда. Третий фактор – неоднозначность организационной миссии [15]: сотрудники не понимают долгосрочных целей и стратегии компании, что коррелирует как с эмоциональным истощением ( $\rho = -0.62$ ), так и со сниженным чувством личной эффективности ( $\rho = 0.51$ ). При этом социальная

поддержка, смягчает проявления выгорания, однако поддержка со стороны руководителя оценивается сотрудниками значительно ниже и не выполняет в полной мере буферной функции.

Качественное интервью с директором компании выявило систематические расхождения между управленческим восприятием и реальным положением сотрудников. Директор признаёт наличие выгорания в организации и называет его в числе трёх основных проблем, но интерпретирует его как неизбежную «плату за премиальный сервис» и неотъемлемую часть реальности, в которой «мир состоит из стресса». Эта установка, обозначенная в исследовании как «стрессовый фатализм», парадоксальным образом сочетает осознание проблемы с отказом от внедрения организационных мер по её смягчению. Директор полагает, что существующая система поддержки – процентные бонусы и оплачиваемое компанией обучение – является достаточной, тогда как сотрудники оценивают поддержку руководителя как низкую. Более того, директор проецирует на сотрудников свой собственный успешный опыт совладания со стрессом через психологическое дистанцирование и «отпускание», имплицитно предполагая, что если она справляется без выгорания, то и сотрудники должны справляться. Эта ошибочная атрибуция смещает фокус с системных причин выгорания на индивидуальные недостатки сотрудников.

Культурная и отраслевая специфика играют ключевую роль в формировании описанного атипичного профиля. Премиальный сервис, функционирующий в условиях коллективистской культуры с высокой дистанцией власти, накладывает строгий социальный запрет на проявление цинизма или безразличия по отношению к клиенту. Деперсонализация в этом контексте становится не просто профессионально нежелательной, но социально неприемлемой, особенно для сотрудниц-женщин, которые традиционно ориентированы на высокую эмоциональную вовлечённость. В результате выгорание утрачивает свой классический защитный механизм – циничное отстранение, которое в западных выборках позволяет сотрудникам хотя бы частично сохранять психологические ресурсы. Вместо этого сотрудники продолжают в полную силу вкладывать эмоции, а эмоциональное истощение накапливается латентно, оставаясь невидимым для руководства, которое интерпретирует сохраняющиеся эмпатию и профессионализм как отсутствие серьёзных проблем.

Практические рекомендации, вытекающие из данного исследования, адресованы в первую очередь небольшим компаниям сферы услуг, особенно работающим в премиальном сегменте. Ключевым направлением интервенции должно стать повышение широты принятия решений для линейных сотрудников, поскольку именно недостаток контроля в сочетании с вы-

сокими требованиями создаёт наиболее деструктивный эффект. Даже незначительные изменения – например, возможность влиять на график работы, выбирать методы обслуживания или участвовать в обсуждении стандартов – могут значительно снизить чувство беспомощности. Второе направление – прояснение и систематическая трансляция миссии и стратегии. В условиях, когда сотрудники разделяют ценности компании, но стратегия остаётся для них неясной, необходимо переводить устные абстрактные формулировки в конкретные, повторяемые и поведенчески закреплённые ориентиры. Третье направление – выравнивание восприятия поддержки между руководителем и сотрудниками. Директору важно не просто декларировать наличие обучения и бонусов, но регулярно и доступно демонстрировать заботу о благополучии, выслушивать проблемы и признавать эмоциональные издержки сотрудников как легитимный феномен.

Теоретическая значимость работы заключается во вкладе в кросс-культурную теорию выгорания. Исследование показывает, что классическая модель Маслач, предполагающая закономерное развитие деперсонализации вслед за эмоциональным истощением, не является универсальной. В коллективистских культурах с высокой дистанцией власти, особенно в сегментах с жёсткими стандартами качества обслуживания, деперсонализация может систематически подавляться, и выгорание принимает форму «чистого» эмоционального истощения без цинизма. Такой вариант выгорания может быть более опасным, чем классический, поскольку отсутствие деперсонализации маскирует проблему за фасадом профессионализма и преданности делу, откладывая момент распознавания и вмешательства. Предложенная авторами модель «символической поддержки» описывает ситуацию, при которой руководство считает поддержку достаточной на основе формальных показателей (бонусы, обучение), тогда как сотрудники переживают её как недостаточную, и этот разрыв в восприятии становится самостоятельным фактором риска.

Ограничения исследования связаны с дизайном единичного случая, который не позволяет напрямую генерализовать полученные выводы на всю совокупность малых компаний сферы услуг. Выборка полностью женская, что отражает специфику спа-индустрии, но оставляет открытым вопрос о гендерных паттернах выгорания в смежных отраслях. Поперечный дизайн не позволяет установить причинно-следственные связи во времени, хотя выявленные корреляции являются статистически значимыми и содержательно интерпретируемыми. Будущие исследования могут быть направлены на сравнительный анализ компаний разного размера и из разных рыночных сегментов (премиум против масс-маркета), и как организационные изменения влияют на описанный атипичный профиль выгорания.

**Конфликт интересов**

Не указан.

**Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

**Conflict of Interest**

None declared.

**Review**

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

**Список источников:**

1. Karatepe, O.M., Avdžhi, T., 2022. Влияние психологического капитала и вовлеченности в работу на рабочую производительность и намерения об увольнении у сотрудников отелей. *Международный журнал современного гостиничного менеджмента*, 34(5), стр.1872-1892.
2. Маслач, К., Джексон, С.Э., Лейтер, М.П., 2016. *Руководство по опроснику выгорания Маслач*. 4-е изд. Consulting Psychologists Press. Пало-Альто, Калифорния.
3. Соловова, Н.В., Калмыкова, О.Ю., Тупоносова, Е.П., 2024. Управление профессиональным стрессом персонала на организационном уровне. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 15(2), стр.230-248. DOI: 10.18287/2542-0461-2024-15-2-230-248 EDN: DCDGJ
4. Ван, Ю., Лю, С., Чэнь, Дж., 2023. Эмоциональный труд и выгорание в сфере услуг: мета-аналитический обзор. *Журнал сервисного менеджмента*, 34(6), стр.1122-1147.
5. Водопьянова, Н.Е., Старченкова, Е.С., 2017. *Синдром выгорания: диагностика и профилактика*. 3-е изд. Питер. Санкт-Петербург.
6. Баккер, А.Б., Демерути, Э., 2017. Теория требований и ресурсов работы: подведение итогов и взгляд в будущее. *Журнал психологии труда и здоровья*, 22(3), стр.273-285.
7. Булгаков, И., Иванова, Н., Васильева, Е., 2025. Роль заботы о лице во взаимосвязи между профессиональной идентичностью и синдромом выгорания. *Организационная психология*, 15(1), стр.201-234. DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-201-234 EDN: XFRDGR
8. Карасек, Р., Торелл, Т., 1990. *Здоровая работа: стресс, производительность и реконструкция трудовой жизни*. Basic Books. Нью-Йорк.
9. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161. DOI: 10.1080/1359432X.2012.713173
10. Кроуфорд, У.Т., Датар, У.Дж., 2023. Взаимосвязь между требованиями к работе, рабочими ресурсами, выгоранием сотрудников и вовлеченностью в работу у муниципальных служащих. *Журнал сервисной науки и менеджмента*, 16(4), 16 августа.
11. Гранди, А.А., Меллой, Р.К., 2017. Состояние сердца: эмоциональный труд как регуляция эмоций - обзор и пересмотр. *Журнал психологии труда и здоровья*, 22(3), стр.407-422.
12. Нева, Ж.П., 2019. Рабочие ресурсы и выгорание: многоуровневое исследование на малых и средних предприятиях. *Международный журнал управления стрессом*, 26(3), стр.289-299.
13. Лейтер, М.П., Маслач, К., 2016. Латентные профили выгорания: новый подход к пониманию опыта выгорания. *Исследования выгорания*, 3(4), стр.89-100.
14. Хобфолл, С.Э., Халбслебен, Д., Нева, Ж.П., Вестман, М., 2018. Сохранение ресурсов в организационном контексте: реальность ресурсов и их последствия. *Ежегодный обзор организационной психологии и организационного поведения*, 5, стр.103-128.
15. Хофстеде, Г., Минков, М., 2010. Долгосрочная и краткосрочная ориентация: новые перспективы. *Азиатско-тихоокеанский бизнес-обзор*, 16(4), стр.493-504.

**References:**

1. Karatepe, O.M., Avdžhi, T., 2022. The impact of psychological capital and work engagement on work productivity and intentions to quit among hotel employees. *International Journal of Modern Hotel Management*, 34(5), pp.1872-1892.
2. Maslach, K., Jackson, S.E., Leiter, M.P., 2016. *Guide to the burnout questionnaire Maslach*. 4th ed. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, California.
3. Solovova, N.V., Kalmykova, O.Yu., Tuponosova, E.P., 2024. Management of professional stress of personnel at the organizational level. *Bulletin of Samara University. Economics and Management*, 15(2), pp.230-248. DOI: 10.18287/2542-0461-2024-15-2-230-248 EDN: DCDGJ
4. Wang, Yu., Liu, S., Chen, J., 2023. Emotional labor and burnout in the service sector: a meta-analytical review. *Journal of Service Management*, 34(6), pp.1122-1147.
5. Vodopyanova, N.E., Starchenkova, E.S., 2017. *Burnout syndrome: diagnosis and prevention*. 3rd ed. Peter. Saint-Petersburg.
6. Bakker, A.B., Demeruti, E., 2017. Theory of work requirements and resources: summing up and looking to the future. *Journal of Labor and Health Psychology*, 22(3), pp.273-285.
7. Bulgakov, I., Ivanova, N., Vasilyeva, E., 2025. The role of personal care in the relationship between professional identity and burnout syndrome. *Organizational Psychology*, 15(1), pp.201-234. DOI: 10.17323/2312-5942-2025-15-1-201-234 EDN: XFRDGR
8. Karasek, R., Thorell, T., 1990. *Healthy work: stress, productivity, and work-life reconstruction*. Basic Books. New York.
9. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161. DOI:10.1080/1359432X.2012.713173

10. Crawford, W.T., Detar, W.J., 2023. *The relationship between job requirements, work resources, employee burnout, and job engagement among municipal employees. Journal of Service Science and Management*, 16(4), August 16.
11. Grandi, A.A., Melloy, R.K., 2017. *Heart condition: Emotional labor as emotion regulation - review and revision. Journal of Labor and Health Psychology*, 22(3), pp.407-422.
12. Neva, Zh.P., 2019. *Work resources and burnout: a multi-level study in small and medium-sized enterprises. International Journal of Stress Management*, 26(3), pp.289-299.
13. Leiter, M.P., Maslach, K., 2016. *Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. Burnout Studies*, 3(4), pp.89-100.
14. Hobfoll, S.E., Halbesleben, D., Neve, J.P., Westman, M., 2018. *Resource conservation in an organizational context: the reality of resources and their consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, pp.103-108.
15. Hofstede, G., Minkov, M., 2010. *Long-term and short-term orientation: new perspectives. Asia-Pacific Business Review*, 16(4), pp.493-504.

#### Информация об авторах:

**Кочербаева Айнура Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор, и.о. декана экономического факультета, Кыргызско-Российский Славянский университет им. Б.Н. Ельцина, директор Международного аналитического клуба "Иссык-Куль - Большая Евразия", член Научного совета «Социально-политические и демографические проблемы формирования Евразийского экономического союза», Отделения общественных наук Российской академии наук, член Секретариата Координационного Совета Евразийского информационно-аналитического консорциума (ЕИАК), [a.a.kocherbaeva@krsu.kg](mailto:a.a.kocherbaeva@krsu.kg)

**Кульчицкая Елена Валерьевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов, Санкт-Петербургский государственный университет, [e.kulchitskaya@spbu.ru](mailto:e.kulchitskaya@spbu.ru)

**Романович Ольга Геннадьевна**, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента, Кыргызско-Российский Славянский университет им. Б.Н. Ельцина, [o.g.romanovich@krsu.kg](mailto:o.g.romanovich@krsu.kg)

**Ainura A. Kocherbaeva**, Doctor of Economics, Professor, Acting Dean of the Faculty of Economics, Kyrgyz-Russian Slavic University named after B.N. Yeltsin, Director of the International Analytical Club "Issyk-Kul - Greater Eurasia," Member of the Scientific Council "Socio-political and demographic problems of the formation of the Eurasian Economic Union," Department of Social Sciences of the Russian Academy of Sciences, member of the Secretariat of the Coordinating Council of the Eurasian Information and Analytical Consortium (EJAC)

**Elena V. Kulchitskaya**, Ph.D., Associate Professor, Department of Management and Planning of Socio-Economic Processes, St. Petersburg State University.

**Olga G. Romanovich**, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management, Kyrgyz-Russian Slavic University named after B.N. Yeltsin.

#### Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

#### Contribution of the authors:

All authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 15.04.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 05.05.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.05.2026.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.