

УДК 159.9**Мотивационные факторы и профессиональное выгорание: роль удовлетворения потребности в автономии в контексте теории самодетерминации****Сайфи Евгений Наильевич**

Аспирант,
Московская международная академия,
125040, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 17;
e-mail: evgenysayfi@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена анализу роли удовлетворения потребности в автономии в профилактике профессионального выгорания в рамках теории самодетерминации (SDT). Во введении обоснована актуальность исследования: автономия как ключевая психологическая потребность влияет на внутреннюю мотивацию, эмоциональное благополучие и устойчивость к стрессу. Подавление автономии, напротив, провоцирует эмоциональное истощение, цинизм и снижение продуктивности. Методологическую основу составил анализ эмпирических исследований и теоретических моделей, связывающих автономию с мотивационными механизмами и выгоранием. Результаты демонстрируют, что работники, обладающие свободой в принятии решений, реже сталкиваются с выгоранием благодаря усилению самоэффективности, вовлеченности и осмысленности труда. Обсуждение подчеркивает, что автономия действует синергетически с компетентностью и социальной принадлежностью, формируя устойчивую внутреннюю мотивацию. Жесткий контроль, авторитарный стиль управления и отсутствие обратной связи, напротив, усиливают диссонанс между личными ценностями и трудовыми обязанностями, что ведет к эмоциональному истощению. Выводы акцентируют необходимость интеграции принципов SDT в управление персоналом: создание среды, поддерживающей самостоятельность, гибкость и ответственность сотрудников, снижает риски выгорания. Особое внимание уделяется роли организационной культуры, которая должна сочетать автономию с ресурсной поддержкой, обучением и психологической безопасностью. Исследование вносит вклад в понимание профилактики выгорания через призму психологических потребностей и предлагает практические рекомендации для HR-менеджмента.

Для цитирования в научных исследованиях

Сайфи Е.Н. Мотивационные факторы и профессиональное выгорание: роль удовлетворения потребности в автономии в контексте теории самодетерминации // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2025. Т. 14. № 3А. С. 81-93.

Ключевые слова

Профессиональное выгорание, автономия, теория самодетерминации, внутренняя мотивация, психологические потребности.

Введение

Автономия в контексте трудовых отношений давно привлекает внимание исследователей, поскольку она связана с рядом значимых показателей деятельности человека, включая его мотивацию, психологическое благополучие и склонность к профессиональному выгоранию. Уровень автономии обозначает степень свободы и самостоятельности, которую человек ощущает на рабочем месте, то есть насколько он может принимать собственные решения и влиять на ход своей деятельности. Когда индивид ощущает избыточный контроль со стороны руководства или организационных правил, снижается его внутренняя заинтересованность в работе и возрастает риск стресса [Донгаузер, Бао, 2021]. В то же время у работников, которые чувствуют, что они могут творчески подходить к выполнению своих обязанностей, проявляя инициативу и реализуя личные профессиональные цели, мотивация оказывается более устойчивой и глубокой. Последнее особенно важно для понимания природы выгорания, так как сохранение внутреннего ресурса непосредственно связано с ощущением личной свободы и возможностью следовать ценностям, которые человек считает важными в своей деятельности. Ощущение автономии может уменьшаться под воздействием различных контекстуальных факторов, таких как жесткие организационные регламенты, авторитарный стиль управления, постоянная оценка и отсутствие у работника возможности выражать своё мнение. Именно поэтому рассмотрение автономии как одной из основных психологических потребностей согласно теории самодетерминации становится необходимым для анализа того, как формируется профессиональное выгорание и какие условия должны быть соблюдены, чтобы снизить его негативные проявления в рабочей среде. Внутренняя мотивация, питаемая автономией, часто приводит к развитию заинтересованности, погружению в деятельность и формированию у работника чувства личной эффективности, а это, в свою очередь, снижает вероятность эмоционального истощения в будущем. Данная логика связана с предположением, что удовлетворение потребности в автономии не просто улучшает субъективное благополучие, но и способствует выработке у индивида навыков саморегуляции, позволяющих ему эффективнее противостоять стрессогам в процессе труда. Само стремление к автономии возникает у человека на осознанном и неосознанном уровнях: потеря контроля и ощущение несправедливого давления часто провоцируют внутреннее сопротивление, которое лишь усугубляет напряженную атмосферу и увеличивает вероятность формирования перегрузок. Следовательно, благоприятный климат для развития автономии может рассматриваться как стратегический ресурс управления человеческими ресурсами. Для лучшего понимания этого процесса необходимо связать феномен автономии с ключевыми идеями теории самодетерминации, которые показывают, что автономия, компетентность и социальная принадлежность представляют собой три фундаментальные психологические потребности человека. При их достаточном удовлетворении формируются условия для внутренней мотивации и более стойкого эмоционального здоровья.

Профессиональное выгорание описывается как состояние эмоционального, психического и часто физического истощения, вызванное продолжительным стрессом на рабочем месте [Каитов, 2022]. К характерным его проявлениям относят утрату интереса к деятельности, циничное отношение к коллегам или клиентам, а также снижение результативности. Согласно классическим концепциям, появление выгорания связано с несоответствием между требованиями внешней среды и ресурсами работника, при котором не хватает личной поддержки или мотивационных оснований для преодоления постоянных сложностей. Однако

теория самодетерминации привносит в данную область более детальное понимание того, как мотивы и удовлетворение базовых психологических потребностей могут влиять на предрасположенность к выгоранию. Исследователи подчеркивают, что если в деятельности доминирует внешняя мотивация, подкрепляемая только внешними стимулами, без опоры на внутреннюю заинтересованность, то включенность в работу оказывается уязвимой к воздействию ситуационных факторов. Человек начинает ориентироваться лишь на вознаграждения или наказания, что может приводить к хронической усталости и потере энтузиазма. Когда же индивид пребывает в условиях, где его потребность в автономии хоть и потенциально может быть удовлетворена, но постоянно подавляется организационными рамками, то наблюдается предпосылка к формированию диссонанса: работник ищет способы реализовать свою свободу, однако систематически сталкивается с препятствиями. Это порождает внутреннее напряжение, которое имеет тенденцию перевоплощаться в перманентное недовольство и повышенный уровень стресса, что напрямую ведет к эмоциональному истощению. Снижение внутренней мотивации делает деятельность механистичной и лишает ее значимости для работника [Егоренко, 2023]. Так как теория самодетерминации рассматривает личностный рост и развитие индивидуальности в качестве фундаментальной потребности, то недополучение автономии тормозит реализацию этой потребности, что впоследствии приводит к неудовлетворенности, связанной не только с рабочей деятельностью, но и с более широкими сферами жизни. В итоге человек может прибегать к защитным стратегиям, пренебрегая качеством работы и социальными связями, а это лишь углубляет симптомы выгорания. На современном этапе развития психологии и управления персоналом становится очевидным, что ориентация на внешние стимулы без учета глубинной природы человеческих потребностей перестает быть эффективной.

Материалы и методы исследования

В психологических моделях профессионального выгорания автономия зачастую рассматривается наряду с компетентностью и социальной поддержкой, однако акцент на автономии может быть выделен особо в силу ее особой роли в формировании подлинной внутренней мотивации. Тот факт, что индивид видит смысл в своей работе, ощущает свободу выбора и при этом не боится экспериментировать, во многом способствует профилактике выгорания [Клименко, Скитская, 2020]. Урегулирование структуры задач, повышение уровня управленческой подготовки и осознание руководителями ценности свобод населения в профессиональной среде оказывают положительный эффект не только на морально-психологический климат, но и на экономические показатели. Более того, автономия порождает форму ответственности, когда работник, получая доверие, старается оправдать это доверие и подойти к задаче более глубоко. Признаки выгорания, выражающиеся в безразличии, цинизме и сниженном внимании к качеству, в условиях автономного стиля управления часто уступают место стремлению к самореализации. Возникает чувство сопричастности организации и своей профессии, что может рассматриваться как сильный мотивационный фактор, ведь люди не только выполняют предписанные им роли, но и осознают собственную значимость в структуре общего успеха. Впрочем, необходимо учитывать, что сама по себе автономия – не панацея: при недостаточной компетенции, неадекватном распределении обязанностей или отсутствии четкой обратной связи она не способна стать надежным антивыгорающим фактором [Асафьева, Боронилова, 2020]. Однако удовлетворение потребности в автономии в совокупности с другими

ресурсами, включая вовлеченность в команду, социальную поддержку и развитие навыков, формирует комплексную характеристику рабочего места, где снижается эмоциональный риск. Именно сочетание независимости в принятии решений и уверенности в том, что коллеги или руководство окажут помощь в сложной ситуации, создает эффективную базу для внутреннего ощущения благополучия.

Теория самодетерминации, предложенная Эдвардом Деси и Ричардом Райаном, проясняет, почему, несмотря на одинаково тяжелые условия труда, одни люди сохраняют внутренний интерес и эмоциональную стабильность, а другие выгорают [Калинина, Патрикеева, 2022]. Внутренние мотивы, основывающиеся на потребностях в автономии, компетентности и принадлежности, дают устойчивость к внешним вызовам. Когда в коллективе поощряется инициатива, обсуждение новых идей, а работник получает возможность саморегулировать один или несколько аспектов своей деятельности, это учит его конструктивно относиться к возникающим трудностям. Кроме того, удовлетворение автономии помогает сохранять веру в собственный потенциал и учит принимать на себя ответственность. Если же эти условия не соблюдаются, работник начинает ощущать чрезмерное давление и контроль, что, по логике теории самодетерминации, ведет к подрыву внутренней мотивации и появлению безразличного отношения к работе. Ориентация лишь на внешние поощрения подкрепляет тенденцию к поверхностному выполнению обязанностей, при котором исчезает чувство вдохновения, а впоследствии возрастает риск эмоционального истощения и деперсонализации. Интересно, что автономия работает во взаимосвязи с компетентностью: если человек знает, что он может сам выбрать, как выполнять значительно сложную задачу, но при этом уверен, что у него достаточно знаний и навыков, то возникает эмоционально приятная подпитка. Индивид, помимо прочего, чувствует и удовлетворение от процесса выполнения, что обратно коррелирует с симптомами выгорания. Таким образом, именно синергия всех трех базовых потребностей играет ключевую роль в сохранении рабочего энтузиазма. При этом автономия зачастую становится центральным элементом, поскольку без минимальной свободы реализации ни компетентность, ни принадлежность не смогут раскрыться в полной мере. Но важно понимать, что развитие автономии требует также и социальной поддержки: руководитель и коллектив в целом должны позитивно относиться к идеям новых подходов, не наказывать за ошибки, а использовать их для обучения. Такая организационная культура нейтрализует у работников тревожность, которая в противном случае может стать катализатором выгорания.

Результаты и обсуждение

Изучение связи между автономией и выгоранием нашло отражение во многих эмпирических исследованиях, посвященных удовлетворению потребностей по теории самодетерминации [Шаульская, 2021]. В большинстве случаев авторы приходили к выводу, что автономия коррелирует с более высокими показателями самоэффективности, вовлеченности и удовлетворенности трудом. Это означало, что там, где работники могли самостоятельно определять способы достижения целей или выступать с предложениями по оптимизации рабочего процесса, у них была меньше вероятность проявления симптомов выгорания, то есть эмоционального истощения, цинизма и чувства профессиональной неадекватности. Анализируя результаты, специалисты также обращали внимание на роль руководства: чем более демократичными и открытыми оказывались менеджеры, тем охотнее сотрудники брали инициативу на себя. При этом ожидания коллег и общие организационные ценности

становились мотивирующим фактором, если они не противоречили внутреннему стремлению к самоопределению. Когда же на работе преобладал авторитарный режим, предполагавший повсеместный контроль и страх ошибки, сотрудники часто выполняли задачи по принципу «лишь бы формально соответствовать», избегая любых креативных решений. Такая стратегия поведения может не приводить к мгновенному выгоранию, но, как показывают исследования, долгосрочно она ослабляет чувство полезности и влечет за собой снижение профессиональной самооценки [Коваленко, Соколова, Губаренко, Коваленко, 2021]. В итоге, если сотрудники не видят смысла в том, что они делают, их уверенность в себе падает, а эмоциональная усталость накапливается, отражаясь на качестве рабочих процессов и взаимодействии с коллегами. Даже при наличии внешних формальных признаков благополучия, вроде стабильной заработной платы или социального пакета, сохраняется внутренний вакуум мотивации, который становится причиной базового напряжения и периодического чувства бессмысленности труда. В таком состоянии работник перестает поддерживать творческий потенциал и искать пути развития, пытаясь просто «выжить» на рабочем месте.

Автономия, согласно теории самодетерминации, не сводится лишь к свободе выбора; она предполагает осознанное согласие индивида с тем, что он делает, и принятие им ответственности за свои решения [Бовыкина, Герасимова, Давудов, 2023]. Именно такое согласие лежит в основе понятия внутренней мотивации: человек чувствует, что деятельность соответствует его ценностям, интересам и целям, вследствие чего испытывает удовольствие от самого процесса труда. В то время как внешняя мотивация нередко базируется на ожидании вознаграждения или попытке избежать наказания, внутренняя апеллирует к желанию профессионального и личностного роста, самопознания и самореализации. При этом чувство автономии существенно повышает вероятность, что эти внутренние мотивы будут поддерживаться на высоком уровне. Рабочая среда, где сотрудники ощущают доверие к их компетентности, стимулирует их активное участие, формируя коллектив, пропитанный позитивным психологическим климатом. Однако, если компания ставит перед собою только краткосрочные результаты, игнорируя личностные факторы, она рискует столкнуться с нарастающим уровнем выгорания у персонала [Корнеева, Косачева, Крюкова, Бахмутская, 2021]. Задача управленцев и HR-специалистов — найти баланс между оптимизацией результатов и соблюдением психологических потребностей сотрудников. При этом важно понимать, что автономия — это не безграничная свобода, а разумная степень самостоятельности, позволяющая человеку почувствовать себя полноправным участником деятельности, а не просто «винтиком» в корпоративном механизме. Недостаток автономии приводит к тому, что работники выполняют действия строго по инструкциям, когда духовная составляющая труда фактически нивелируется, что становится предпосылкой к постепенному накоплению профессионального истощения. Переживание бессмысленности своего вклада и ощущение, что «ничего нельзя изменить», чаще всего сопряжено с затуханием внутренних сил.

В ситуации, когда работник действительно испытывает интерес и возможность развиваться, автономия помогает ему преодолевать рутину и видеть свою деятельность как часть более большого проекта, в котором он может проявить сильные стороны. Это приводит к тому, что у человека появляется ресурс сталкиваться со стрессовыми факторами без ожидания немедленного вознаграждения, просто потому, что сама деятельность воспринимается им как ценный опыт [Колокольцева, 2023]. Если же автономия постоянно ограничивается, человек начинает в большей степени ориентироваться на внешнюю регуляцию: он ищет способы не выйти за рамки поставленных правил или старается как можно быстрее закончить задачу,

испытывая при этом внутренний протест. На уровне психологии это выражается в том, что индивид не желает вкладывать душу в работу, ведь считает, что любая «лишняя инициатива» будет неправильно истолкована или не оценена руководством. При таком раскладе растет риск не только выгорания, но и ухода ценного персонала, поскольку утрата внутренней мотивации побуждает к поиску более удовлетворяющих альтернатив. Многим людям важно чувствовать, что их мнение учитывается, а вклад действительно неформален. В условиях строгой регламентации креативность подавляется, а работники перестают ощущать развитие, теряя интерес к происходящему. Кроме того, постоянное ощущение давления способно провоцировать соматические проявления, такие как нарушения сна, хронические головные боли и избыточную тревожность, которые тесно связаны с эмоциональным истощением. В этом плане автономию можно рассматривать и как определенную меру психогигиены: когда человек знает, что его профессиональное поле не ограничено узкими рамками, он чувствует удовлетворение от самого факта свободы и это снижает накопление деструктивных эмоций.

Автономия тесно связана с феноменом ответственности. В высоко автономной рабочей среде сотрудники нередко прилагают больше усилий к самообразованию и улучшению методов выполнения своих обязанностей. Слово «самообучение» здесь выступает ключевым понятием, поскольку, когда человек ощущает, что именно он несет ответственность за результат, а не руководитель или внешние условия, то личная вовлеченность растет [Баранова, 2020]. Профессиональное выгорание, напротив, сопровождается отчуждением от работы и людей, формированием чувства постоянной усталости и нежеланием брать на себя какую-либо инициативу. Теория самодетерминации указывает, что если работник не чувствует сопричастности к поступаемым задачам, а лишь беспрекословно выполняет приказы, то психологическая вовлеченность в труд быстро снижается, влечет за собой демотивацию и впоследствии ведет к наиболее угрожающим формам деперсонализации. Отсутствие автономии оборачивается не только риском снижения показателей продуктивности, но и потерей интереса к профессиональному росту. Люди в таком состоянии перестают стремиться к развитию навыков, если не видят возможности реализовывать их на практике. В результате в коллективе закрепляется модель поведения «окей, выполним, как скажут», блокирующая инициативу и инновации. Парадоксально, но организации, которые пытаются укрепить порядок и дисциплину за счет жесткого контроля, формируют лишь иллюзию эффективности, игнорируя долгосрочные негативные последствия, выражающиеся в постоянной текучести кадров и постепенном истощении качественной рабочей силы.

В контексте профилактики выгорания важно учитывать многообразие личностных факторов, так как не все люди одинаково реагируют на дефицит или избыток автономии. Некоторые сотрудники, будучи внутренне устойчивыми и гибкими, могут адаптироваться даже к ограничительной среде, сохраняя личный энтузиазм. Однако для большинства все же значимым моментом в осмыслении своей работы остается степень свободы. Когда человек способен планировать свой день, расставлять приоритеты и сам выбирать пути решения задач, он чаще идентифицирует себя с результатом, воспринимая успех как собственную заслугу и мотивируясь на будущее. В случае, если в организации сложилась бюрократичная структура, лишаящая сотрудников возможности принимать решения, даже компетентные и изначально высоко мотивированные специалисты могут постепенно утратить интерес к работе [Худякова, Власова, 2024]. Очень часто это происходит незаметно: сначала становится скучной повседневная рутина, затем снижается активность в обсуждениях, а впоследствии проявляется все больше симптомов раздражения и переутомления. Если на этом этапе не изменить

управленческий стиль или не пересмотреть распределение обязанностей, то велика вероятность, что сотрудник войдет в стадию глубокого выгорания. Предотвратить такую ситуацию возможно с помощью системной поддержки автономии на всех уровнях, начиная от того, как формулируются задачи и цели, заканчивая нормами обратной связи. Регулярные беседы о смысле работы, о том, что важно для каждого человека в этой деятельности, способствуют генерации идей, повышая внутреннюю заинтересованность и вовлеченность.

Социальная принадлежность, по теории самодетерминации, выступает еще одним важным аспектом, тесно сопряженным с автономией [Забродина, Мурьясова, 2022]. Человек, чувствующий, что в коллективе ценят его вклад и интересуются его мнением, демонстрирует большой энтузиазм. При этом ощущение принадлежности укрепляется, когда сотрудники видят, что их индивидуальные особенности не подавляются, а, напротив, учитываются и приветствуются руководством и коллегами. Таким образом, потребность в автономии и потребность в принадлежности не противостоят друг другу, а скорее взаимодополняются. Удовлетворение обеих потребностей создает благодатную почву для развития внутренней мотивации, снижения тревожности и повышения креативности. Часто в группах, где сотрудники могут свободно высказывать мнения и при этом чувствуют доброжелательное отношение, уровень стрессовых ситуаций ниже. Однако это не означает отсутствия конфликтов, скорее, инфраструктура таких организационных отношений позволяет конструктивно решать проблемы, не накапливая негатив, который обычно выливается в выгорание. Профессиональное выгорание нередко идет рука об руку с глубоким чувством изоляции, когда человек перестает ощущать поддержку, но и сам отказывается от открытого взаимодействия с коллегами. Автономия в позитивном ее воплощении способна эту изоляцию предотвратить, ведь она подразумевает осмысленную коммуникацию: высказывая свою точку зрения, сотрудник получает обратную связь, которая, если она уважительна, трансформирует ситуацию в совместный поиск решений. Отсутствие же пространств для выражения собственной мысли приводит к отчуждению, создавая основу для последующего эмоционального выгорания.

Компетентность, являющаяся еще одной важной категорией в теории самодетерминации, существенно влияет на то, как человек воспринимает и использует свою автономию [Капшутарь, 2020]. Если работник ощущает, что уровень его навыков адекватен стоящим задачам, и он способен контролировать ход их выполнения, чувство автономии укрепляется и создает положительную обратную связь. Возникает состояние так называемого «потока», когда человек полностью погружен в работу, испытывая удовлетворение от самого процесса. Профессиональное выгорание в таких случаях маловероятно, поскольку индивид находит ресурс в собственном осознании прогресса и видит реальные результаты труда. Однако если сложность задач чрезмерна или организация не обеспечивает необходимых условий для развития компетенций, автоматическое дарование автономии может оборачиваться дополнительным стрессом [Егоренко, 2023]. Сотрудник, не имея необходимых навыков, начинает испытывать беспокойство из-за возложенной на него ответственности, что без соответствующей поддержки может ускорить наступление выгорания. Поэтому грамотная реализация теоретической базы самодетерминации предполагает не только предоставление свободы действий, но и регулярное обучение, повышение квалификации, а также консультирование. Такой подход поможет работникам соединить ощущение самостоятельности с уверенностью в собственных способностях, что станет профилактикой выгорания. Если сотрудники видят, что организация заботится об их профессиональном росте, они охотнее проявляют активность и инициативу. В свою очередь, когда индивид чувствует, что ему

недостает ключевых знаний, а поддержки нет, он оказывается в ситуации стресса и робости, реагируя на высокую степень автономии как на еще одно требование, с которым он не в силах справиться. В этом случае растет риск формирования эмоциональной усталости.

Одной из основных причин развития выгорания в современных рабочих условиях становится напряженность, вызванная ускорением темпа жизни и увеличением информационной нагрузки. Цифровая среда предоставляет людям неограниченный доступ к данным, но также и делает их постоянно доступными для работодателей, клиентов и коллег. Даже когда физически человек находится вне офиса, он может ощущать психологическое давление с чатов, социальных сетей или электронной почты, что практически уничтожает границы между личной и профессиональной жизнью [Калинина, Патрикеева, 2022]. В таких условиях вопрос об автономии становится еще более острым, поскольку теперь он затрагивает не только рабочую зону, но и личное время. Работодатели, вопреки риторике о поддержке баланса между работой и личной жизнью, часто поощряют культуру «постоянной включенности», которая ведет к хроническому переутомлению. С точки зрения теории самодетерминации, удовлетворение потребности в автономии предполагает, что человек может сам расставлять границы и устанавливать правила в отношении своей доступности, отдыха и общения. Когда организация готова уважать эти рамки, сотрудник получает дополнительную мотивацию, основанную на доверии и признании личной независимости. Если же культура компании поощряет круглосуточное «присутствие» и осуждает сотрудников, которые пытаются установить личные границы, профессиональные и личные ресурсы человека постепенно истощаются. Именно в такой ситуации формируется классическая картина выгорания: истощенный постоянным рабочим потоком человек уже не ощущает никакого желания что-то менять, погружаясь в режим «автопилота», где нет места для внутреннего роста и удовлетворения. Таким образом, поддержка автономии должна распространяться за пределы традиционного рабочего пространства и учитывать современную специфику «онлайн-офиса», в котором стирается граница между работой и досугом. Дружелюбная корпоративная политика, позволяющая людям отдыхать и отключаться, служит действенным барьером на пути к выгоранию.

Важным аспектом, влияющим на удовлетворение потребности в автономии, является стилевое поведение менеджеров при взаимодействии с подчиненными [Донгаузер, Бао, 2021]. Когда руководитель предпочитает авторитарную модель, он может считать, что только полная регламентация рабочей деятельности позволяет достичь высокой эффективности. В то время как теория самодетерминации рекомендует рассматривать сотрудника как субъекта, способного принимать осознанные решения, опирающиеся на внутреннюю мотивацию. Менеджер, уважающий принципы автономии, больше общается с сотрудниками в формате партнерства, выслушивает их предложение и стимулирует собственное решение проблем, не навязывая им жестких инструкций. Такой подход способствует укреплению доверия и формированию более глубоких связей внутри коллектива. Еще одним плюсом является снижение бюрократических барьеров, когда инициатива не карается, а рассматривается как ценный вклад в общее дело [Коваленко, Соколова, Губаренко, Коваленко, 2021]. Это приводит к тому, что работники чаще осознают, какой смысл они привносят в процессы, что повышает чувство ответственности и вовлеченности. В противоположном случае, при упрощенно-командном стиле, люди могут выполнять приказы оперативно, но без стремления к качеству и без ощущения личной значимости. Накопление такого отношения ведет к тому, что сотрудник утрачивает способность

находить креативные решения и искать способы самореализации, превращаясь в элемент механизма. Потребность в автономии при этом остается неудовлетворенной, что повышает риск выгорания. Конечно, многое зависит и от индивидуальных особенностей: некоторые люди предпочитают четкое руководство и готовы работать по инструкциям без особой инициативы. Но при этом даже они могут испытывать негативные чувства, если правила слишком жесткие или если нет простора для личной самореализации за установленными рамками. Поэтому гибкость управленческого стиля — одна из основных точек, в которых можно вмешаться, чтобы снизить риск эмоционального истощения персонала.

Еще одним важным моментом выступает механизм внутренней интеграции, когда внешние требования трансформируются во внутренние мотивы благодаря тому, что сотрудник усваивает их значение. Если организация единогласно придерживается общих ценностей и пропагандирует их открыто, работник может чувствовать, что корпоративные нормы не просто навязываются, а соответствуют его личным принципам, и потому принимает их добровольно. Это способствует возникновению автономии даже в условиях, где присутствуют жесткие стандарты, ведь их внутренний смысл для индивида оказывается близок его собственным взглядам [Каитов, 2022]. Проблема возникает, когда эти ценности декларируются формально, а в реальности менеджеры действуют иным образом, демонстрируя противоречивые сигналы. Инерция такой корпоративной культуры вызывает циничное отношение к рабочему процессу, когда сотрудники, видя расхождение между словами и поступками руководства, теряют внутреннюю веру в смысл правил. В итоге любое «принудительное» требование становится фактором подавления автономии, потому что человек не может уже добровольно разделять корпоративное мировоззрение [Клименко, Скитская, 2020]. Разочарование накапливается, растет напряжение, выливающиеся в симптомы выгорания и желание дистанцироваться от работы, которую работник перестает воспринимать как свою социальную роль. Учитывая динамичность современных рынков труда и высокую конкуренцию, подобная дисгармония во взаимодействии между организацией и сотрудником не может быть полезной ни для одной из сторон. Поэтому формирование корпоративной культуры, обеспечивающей реальное уважение к самостоятельности исполнителей, является ключевым фактором, который значительно уменьшает вероятность массового выгорания персонала.

Профессиональное выгорание способно существенно сказаться на личной жизни людей и на всей организации, поскольку высокие показатели выгорания в коллективе означают падение уровня удовлетворенности трудом, ухудшение атмосферных показателей и, в конечном итоге, снижение производительности [Егоренко, 2023]. Это влечет значительные затраты как для самих работников (на лечение, реабилитацию, потерю дохода из-за снижения работоспособности), так и для компании (скачки текучести, риск сбоев в проектах, негативное влияние на клиентские отношения). В этой связи многие компании ищут пути создания более благоприятных условий. Однако часто распространен подход, когда внедряются поверхностные меры: тренинги по «управлению стрессом», корпоративные мероприятия, повышение привлекательности офиса. Хотя эти инициативы могут временно улучшить климат, без работы над глубинной структурой потребностей сотрудников их эффект оказывается недолговечным. По теории самодетерминации именно удовлетворение автономии (наряду с компетентностью и принадлежностью) формирует стойкую внутреннюю базу, позволяющую человеку преодолевать трудности и позитивно реагировать на внешние вызовы [Асафьева, Боронилова, 2020]. Сотрудник, который чувствует, что ему доверяют принимать решения, при

необходимости проявлять гибкость, реже испытывает чувство беспомощности и подавленности даже в периоды высокой рабочей нагрузки. Он более расположен к освоению новых навыков и к сотрудничеству с коллегами, воспринимая рабочие задачи как личный вызов и возможность самореализации. Следовательно, на уровне организационной культуры важно не просто декларировать важность автономии, но и закреплять соответствующие принципы в нормах распределения обязанностей, поощрении инициатив, системе оценивания результатов и механизмах коммуникации внутри коллектива.

Исходя из этого, роль удовлетворения потребности в автономии не должна рассматриваться изолированно. Она тесно связана с иными аспектами трудового функционирования, такими как справедливое вознаграждение, прозрачность карьерных перспектив, качество межличностных отношений, доступность ресурсов и временной менеджмент. Если человек, обладающий формальной автономией, сталкивается с ситуацией, когда ему не хватает элементарных инструментов для реализации своих идей или время на выполнение задачи чрезмерно зажато, вся концепция автономии превращается в фикцию, которая только усиливает стресс [Бовыкина, Герасимова, Давудов, 2023]. В подобных обстоятельствах у индивида возникает противоречие между декларируемой свободой и реальными ограничениями. Разрыв между ожиданиями и действительностью становится провоцирующим фактором выгорания. Однако там, где организационные ценности и условия труда выстраиваются в единую логику, обеспечивая работнику поддержку в освоении навыков, при этом давая ему пространство для собственных решений, выгорание отступает на второй план. Сотрудник чувствует, что участвует в осмысленной деятельности и имеет возможность поддерживать баланс между работой и жизнью. Тогда профессиональная реализация становится источником вдохновения, а не угрозой психологической стабильности [Худякова, Власова, 2024]. Уменьшается тревожность, повышается толерантность к неудачам, так как неудачи воспринимаются как естественный этап обучения.

Продолжая эту линию рассуждений, следует отметить, что хотя автономия может выступать одним из самых действенных элементов профилактики выгорания, она требует грамотного внедрения с учетом организационных и персональных особенностей. Влияние автономии не ограничивается тем, что сотруднику «можно делать все, что он хочет». Нет, это скорее про осознанный выбор и возможность более гибко находить оптимальные решения в работе. Некоторые исследователи указывают, что у людей при этом повышается уровень субъективной сложности задач, поскольку они берут на себя дополнительную ответственность. Если работодатель оказывает адекватную поддержку на этапе адаптации к таким условиям, у сотрудников формируется устойчивый навык саморегуляции, полезный для предотвращения выгорания [Корнеева, Косачева, Крюкова, Бахмутская, 2021]. Но при отсутствии соответствующей обучающей или консультационной помощи то же повышение ответственности может вызвать чувство перегруженности и самостоятельной беспомощности, что оборачивается конфликтами и негативизмом. Следовательно, организационная поддержка автономии должна идти рука об руку с формированием психологической безопасности и предоставлением необходимых ресурсов и времени. Данный баланс позволяет трансформировать давление внешних обстоятельств во внутреннюю силу, стимулирующую рост и поддерживающую профессиональную активность. Когда же этот баланс не выдерживается, автономия может стать дополнительным фактором дестабилизации, особенно для менее опытных сотрудников, у которых еще не сформированы необходимые навыки самоуправления.

Заключение

В свете рассмотренного можно сделать вывод, что наличие или отсутствие удовлетворения потребности в автономии оказывает существенное влияние на профессиональное выгорание через различные механизмы: снижение внутренней мотивации, провоцирование чувства беспомощности, ограничение саморазвития и деформацию социальных отношений [Донгаузер, Бао, 2021]. Однако, если организация и руководители создают среду, позволяющую работникам реализовывать свою самостоятельность, то профессиональное выгорание может быть отодвинуто на периферию. Теория самодетерминации подчеркивает, что автономия в связке с компетентностью и принадлежностью приводит к формированию глубокой вовлеченности и устойчивой базовой мотивации. Понимание этих процессов важно как для теоретиков психологии труда, так и для практиков, занимающихся управлением персоналом. От грамотного или неграмотного отношения к автономии зачастую зависит не только здоровье сотрудников, но и общий успех компании в долгосрочной перспективе. Люди, чьи потребности в автономии удовлетворяются, воспринимают работу как пространство роста, а не каторгу. Это отражается на их инициативности, качестве коммуникаций и на том, как они реагируют на неизбежные трудности в рабочем процессе. Если же автономия остается заблокированной, а руководство не проявляет интереса к внутренней мотивации сотрудников, выгорание становится почти неизбежным этапом развития дисфункциональной организационной культуры. В наши дни, когда стрессогенная нагрузка на работника становится все более существенной, программная поддержка автономии приобретает особую актуальность. Такой подход помогает гармонизировать внутреннюю и внешнюю стороны трудового процесса, делая его более человечным и эффективным одновременно.

Библиография

1. Егоренко Т. А. Мотивационный аспект системогенеза профессионального становления психолога как субъекта труда на этапе допрофессионального развития // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Психологические науки. 2023. № 4. С. 108–119.
2. Бовыкина Н. А., Герасимова А. В., Давудов М. Г. Детерминанты уровня профессионализации на этапе теоретического этапа обучения // Экономический вектор. 2023. № 2 (33). С. 13–18.
3. Донгаузер Е. В., Бао Л. Особенности мотивационно-ценностной сферы личности современного студента вуза // Вестник психологии и педагогики Алтайского государственного университета. 2021. № 3. С. 24–32.
4. Забродина Т. И., Мурьясова Л. Ф. Особенности профессиональной мотивации и ценностных ориентаций молодых специалистов // Живая психология. 2022. Т. 9. № 3 (35). С. 94–100.
5. Асафьева Н. В., Бороилова И. Г. Ценностно-смысловые ориентации и проблема осмысленности профессионального выбора современных студентов психолого-педагогических направлений // Научное обозрение. Педагогические науки. 2020. № 6. С. 65–69.
6. Корнеева А. В., Косачева Т. А., Крюкова О. А., Бахмутская Ю. А. Ценностно-смысловой аспект профессиональной самореализации личности // Вестник педагогических наук. 2021. № 7. С. 121–123.
7. Калинин Т. В., Патрикеева Э. Г. Удовлетворенность избранной профессией в контексте профессионального становления студентов педагогического и психологического профилей обучения // Научно-методический электронный журнал "Концепт". 2022. № 5. С. 115–129.
8. Каитов А. П. Эволюция научных представлений о феномене профессиональной мотивации в зарубежных и отечественных исследованиях // Психолого-педагогический журнал Гаудеамус. 2022. Т. 21. № 2. С. 9–24.
9. Баранова А. Е. К проблеме анализа мотивации учебно-профессиональной деятельности студентов вуза // Наука: комплексные проблемы. 2020. № 2 (16). С. 42–46.
10. Коваленко В. И., Соколова О. А., Губаренко И. В., Коваленко О. В. Учебно-профессиональная мотивационная направленность как формирующий фактор системы профессионально-ценностных ориентаций будущего специалиста сферы культуры // Наука. Искусство. Культура. 2021. № 4 (32). С. 141–151.
11. Капшутарь М. А. Аксиологический аспект развития исследовательской компетентности аспиранта // Вестник

- науки и образования Северо-Запада России. 2020. Т. 6. № 2. С. 64–75.
12. Шаульская Ю. Ю. Исследование интернальности, смысловых ориентаций и статусов идентичности как критериев профессиональной направленности студентов вуза // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2021. № 2 (55). С. 83–89.
13. Колокольцева О. В. Психологические аспекты ценностно-мотивационной сферы личности в научной литературе // Базис. 2023. № 2 (14). С. 108–112.
14. Клименко И. В., Скитская Л. В. Особенности мотивационно-ценностной направленности на профессиональную деятельность студентов педагогических специальностей // Наука и практика: Вестник Приднестровского научного центра РАО. 2020. Т. 1. № 1. С. 43–46.
15. Худякова М. А., Власова И. Н. Разработка и реализация междисциплинарных исследований студентами педагогических университетов // Управление образованием: теория и практика. 2024. № 3-2. С. 24–32.

Motivational Factors and Professional Burnout: The Role of Autonomy Satisfaction in Self-Determination Theory

Evgenii N. Saifi

PhD Student,
Moscow International Academy,
125040, 17, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: evgenysaifi@gmail.com

Abstract

This article examines the role of autonomy satisfaction in preventing professional burnout within the framework of Self-Determination Theory (SDT). The introduction highlights the study's relevance, emphasizing autonomy as a key psychological need that influences intrinsic motivation, emotional well-being, and stress resilience. Conversely, autonomy suppression triggers emotional exhaustion, cynicism, and reduced productivity. Methodologically, the study analyzes empirical research and theoretical models linking autonomy with motivational mechanisms and burnout. Results demonstrate that employees with decision-making freedom experience lower burnout rates due to enhanced self-efficacy, engagement, and work meaningfulness. The discussion reveals that autonomy acts synergistically with competence and relatedness, fostering sustainable intrinsic motivation. In contrast, rigid control, authoritarian management, and lack of feedback exacerbate the dissonance between personal values and job demands, leading to emotional exhaustion. Conclusions emphasize integrating SDT principles into human resource management: creating environments that support employee autonomy, flexibility, and responsibility reduces burnout risks. Particular attention is given to organizational culture, which should balance autonomy with resource support, training, and psychological safety. The study contributes to understanding burnout prevention through psychological needs and offers practical recommendations for HR management.

For citation

Saifi E.N. (2025) Motivatsionnye faktory i professional'noe vygoranie: rol' udovletvoreniya potrebnosti v avtonomii v kontekste teorii samodeterminatsii [Motivational Factors and Professional Burnout: The Role of Autonomy Satisfaction in Self-Determination Theory]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennyye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 14 (3A), pp. 81-93.

Keywords

Professional burnout, autonomy, self-determination theory, intrinsic motivation, psychological needs.

References

1. Egorenko T. A. Motivational aspect of the systemogenesis of professional development of a psychologist as a labor subject at the stage of pre-professional development // *Bulletin of the State University of Education. Series: Psychological Sciences*. 2023. No. 4. I. 108-119.
2. Bovykina N. A., Gerasimova A. V., Davudov M. G. Determinants of the level of professionalization at the theoretical stage of training // *Economic vector*. 2023. No. 2 (33). I. 13-18.
3. Donghauser E. V., Bao L. Features of the motivational and value sphere of the personality of a modern university student // *Bulletin of Psychology and Pedagogy of Altai State University*. 2021. No. 3. I. 24-32.
4. Zabrodina T. I., Muryasova L. F. Features of professional motivation and value orientations of young specialists // *Living Psychology*. 2022. Vol. 9. No. 3 (35). I. 94-100.
5. Asafyeva N. V., Boronilova I. N. G. Value-semantic orientations and the problem of the meaningfulness of professional choice of modern students of psychological and pedagogical directions // *Scientific review. Pedagogical Sciences* 2020. № 6. I. 65-69.
6. Korneeva A. V., Kosacheva T. A., Kryukova O. A., Bakhmutskaia Yu. A. The value-semantic aspect of professional self-realization // *Bulletin of Pedagogical Sciences*. 2021. No. 7. I. 121-123.
7. Kalinina T. V., Patrikeeva E. G. Satisfaction with the chosen profession in the context of professional development of students of pedagogical and psychological education profiles // *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*. 2022. No. 5. I. 115-129.
8. Kaitov A. P. Evolution of scientific ideas about the phenomenon of professional motivation in foreign and domestic research // *Psychological and pedagogical journal of Gaudeamus*. 2022. Vol. 21. No. 2. I. 9-24.
9. Baranova A. E. On the problem of analyzing the motivation of educational and professional activities of university students // *Science: complex problems*. 2020. No. 2 (16). I. 42-46.
10. Kovalenko V. N. I., Sokolova O. A., Gubarenko I. N. V., Kovalenko O. V. Educational and professional motivational orientation as a formative factor of the system of professional and value orientations of the future specialist in the field of culture // *Science. Art. Culture*. 2021. No. 4 (32). I. 141-151.
11. M. Kapshutari, A. The axiological aspect of the postgraduate student's research competence development // *Bulletin of Science and Education of the North-West of Russia*. 2020. Vol. 6. No. 2. I. 64-75.
12. Shaulskaya Yu. Y. Research of internality, life-meaning orientations and identity statuses as criteria of professional orientation of university students // *Bulletin of Tver State University. Series: Pedagogy and Psychology*. 2021. No. 2 (55). I. 83-89.
13. Kolokoltseva O. V. Psychological aspects of the value-motivational sphere of personality in the scientific literature // *Basis*. 2023. No. 2 (14). I. 108-112.
14. Klimenko I. N. V., Skitskaya L. V. Features of motivational and value orientation towards the professional activities of students of pedagogical specialties // *Science and practice: Bulletin of the Pridnestrovian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*. 2020. Vol. 1. No. 1. I. 43-46.
15. Khudyakova M. A., Vlasova I. N. Development and implementation of interdisciplinary research by students of pedagogical universities // *Education management: theory and practice*. 2024. No. 3-2. I. 24-32.