

Список використаних джерел

1. Романовський О.Г. Лідерські якості в професійній діяльності. Харків: НТУ «ХП», 2017. 143 с.

2. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

3. Спіріна Т. П., Тимошенко Н. Є. Специфіка формування лідерського потенціалу в майбутніх фахівців. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія «Соціальна робота»: зб. наук. пр.* Випуск 22. 2016. С. 180–185.

4. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка і управління інноваціями.* 2018. № 2(5). С. 61–70.

Ангеліна Сленко,

здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії
внутрішніх справ

Науковий керівник:

старший викладач кафедри
психології навчально-наукового
інституту права та психології
Національної академії внутрішніх
справ **Оксана Христюк**

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАПОБІГАННІ ВИГОРАННЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Професійне вигорання стало однією з найбільших загроз для психологічного благополуччя персоналу організацій. Постійне навантаження, високі очікування, потреба в оперативному прийнятті рішень та відповідальність за команду створюють хронічний стрес. У цьому контексті важливого значення набуває організаційна культура як чинник підтримки та профілактики вигорання керівників. У контексті сучасних соціальних та економічних викликів, зокрема збройного конфлікту, персонал та особливо керівники опиняється у стані постійного психологічного тиску.

Вигорання стає серйозною загрозою не лише для ефективності діяльності керівників, а й для функціонування всієї організації. На це звертають увагу науковці та практики, які вивчали зв'язок між організаційною культурою та вигоранням. Е. Шейн, один з провідних дослідників у сфері організаційної культури, сформулював класичне уявлення про організаційну культуру як «сукупність базових припущень, цінностей, норм і артефактів, що формують поведінку працівників в організації» [1]. О. Дегтяр та О. Непомнящий проводять ретельний аналіз функцій управлінського лідерства у формуванні організаційної культури [2]. О. Миронова та О. Мазоренко розглядають культуру як фактор мотивації персоналу у кризових умовах [3]. Як слушно зауважують Л. Карамушка, В. Лагодзінська, В. Івкін та О. Ковальчук, суттєвим аспектом аналізу взаємозв'язку організаційної культури з діяльністю організації в цілому є вивчення впливу організаційної культури на ефективність діяльності організації (ступінь досягнення організацією її цілей). У цьому контексті на основі аналізу літератури можна, на наш погляд, говорити про такі види організаційних культур: а) «сильні» культури та «слабкі» організаційні культури; б) «стабільні» та «нестабільні» організаційні культури; в) «позитивні» та «негативні» організаційні культури; г) «організаційні культури з конкурентними перевагами» та «організаційні культури без конкурентних переваг» [4, с. 228].

Слід зазначити, що в контексті профілактики та подолання професійного вигорання персоналу та керівного складу організаційна культура виконує наступні функції:

- забезпечення підтримки – формування атмосфери довіри та взаємодопомоги;
- прозорість і чіткість – зрозумілі ролі, обов'язки й стандарти, що знижують рівень стресу;
- заохочення балансу – стимулювання здорового балансу між особистим життям і роботою;
- визнання результатів – психологічна винагорода, яка зменшує фрустрацію й апатію.

Показовими є результати ґрунтовних досліджень Дж. Гарпер та Е. Сміт, за участі понад 7 500 працівників повного

робочого дня виявило п'ять основних причин емоційного вигорання. Найбільш значущими серед них є:

1) несправедливе ставлення на робочому місці – працівники, які вважають, що з ними поводяться несправедливо, в 2,3 рази частіше повідомляють про високий рівень вигорання. Несправедливість може проявлятися в упередженості керівництва, фаворитизмі, непрозорості в прийнятті рішень або ігноруванні внеску працівника;

2) непосильне навантаження (перевантаження) – надмірна кількість завдань і відповідальності, що не відповідає наявним ресурсам чи часу, підвищує ризик фізичного та емоційного виснаження;

3) нечіткі очікування щодо роботи – коли працівник не розуміє, чого від нього очікує керівництво, або ці очікування постійно змінюються, це породжує хронічний стрес, дезорієнтацію та фрустрацію;

4) відсутність підтримки з боку керівника – недостатня комунікація, визнання та зворотний зв'язок сприяють відчуттю ізольованості й недооцінки, що є сприятливим ґрунтом для вигорання;

5) нереалістичні часові рамки (дедлайни) – тиск з боку керівництва на швидке виконання завдань без урахування реальних можливостей також є провокуючим фактором хронічного стресу [5].

Водночас, якщо організація системно формує культуру довіри, відкритості та взаємоповаги, ці чинники знижуються.

Ми вважаємо, що культура організації повинна розвиватися не формально, а через приклад керівництва, відкритий діалог і реальну підтримку персоналу. Без належної корпоративної культури будь-які індивідуальні інтервенції не будуть ефективними. Зміни мають відбуватися як «знизу» — через ініціативи співробітників, так і «зверху» — через політику управління персоналом. Організаційна культура, що підтримує психологічне благополуччя персоналу, має містити інструменти для попередження конфліктів, які є частими тригерами професійного вигорання.

З метою зменшення напруги в управлінському середовищі, на нашу думку, доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

- Розвивати відкриту комунікативну культуру – забезпечення чесного та безпечного простору для висловлення думок запобігає накопиченню напруження.

- Навчати керівників емоційної саморегуляції та конструктивного зворотного зв'язку – це сприяє зниженню рівня агресії та нерозуміння в команді.

- Регулярно проводити зворотній зв'язок і внутрішні діалоги – виявлення потенційних конфліктів до їх загострення.

- Чітко розмежовувати зони відповідальності та компетенцій – уникнення «конфліктів ролей» в управлінській вертикалі.

- Утверджувати справедливість і рівність у взаємодії – підвищення рівня довіри та емоційної безпеки.

- Формувати неформальні майданчики для командної взаємодії – розвиток горизонтальних зв'язків зменшує дистанцію та полегшує розв'язання суперечностей.

Профілактика конфліктів як частина організаційної культури сприяє зниженню психоемоційного навантаження на управлінців і є ефективним ресурсом запобігання синдрому професійного вигорання.

Організаційна культура відіграє ключову роль у запобіганні професійному вигоранню управлінського персоналу, створюючи середовище, яке підтримує емоційне здоров'я і психологічну стійкість працівників. Формування відкритої, справедливої та підтримуючої атмосфери сприяє зниженню стресу, покращенню комунікації та підвищенню мотивації керівників. Важливим є розвиток навичок емоційної регуляції та регулярний зворотний зв'язок, які допомагають своєчасно виявляти та вирішувати конфлікти, що є одними з головних чинників вигорання.

Профілактика конфліктів через впровадження відповідних культурних практик і формування командного духу сприяє збереженню енергії, підвищенню ефективності управлінської діяльності та загальному добробуту колективу. Таким чином, інвестування в розвиток організаційної культури — це інвестиція у здоров'я та продуктивність управлінського персоналу, що безпосередньо впливає на успішність організації в цілому.

Список використаних джерел

1. Дегтяр О., Непомнящий О. Керівництво культурою та цінностями організації як функція управлінського лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. – 2018.
2. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>
3. Карамушка Л.М., Лагодзінська В.І., Івкін В.М., Ковальчук О.С. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Київ – Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. Вип. 38. С. 225–229.
4. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.

Ольга Стукалова,

здобувач ступеня вищої освіти
магістр Харківського
національного педагогічного
університету імені Г.С. Сковороди
Науковий керівник:
професор кафедри психології
Харківського національного
педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди, доктор
психологічних наук, професор
Карина Фоменко

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ВІДНОВЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ У ВЕТЕРАНІВ З ДОСВІДОМ МОРАЛЬНОЇ ТРАВМИ: АРТТЕРАПЕВТИЧНИЙ АСПЕКТ

Повернення демобілізованих військовослужбовців до мирного життя передбачає не лише фізичну адаптацію, а й психологічну реінтеграцію в соціальне та професійне середовище. Одним із найбільш уразливих аспектів цього процесу є відновлення професійної мотивації, яка часто зазнає