

Тетяна Сняткова,
доцент кафедри юридичної
психології Національної академії
внутрішніх справ, доктор
філософії в галузі педагогіки;
Антоніна Дяченко,
здобувач ступеня вищої освіти
бакалавра навчально-наукового
експертно-криміналістичного
інституту Національної академії
внутрішніх справ

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКА Й ПІДЛЕГЛИХ

В умовах повномасштабної війни в Україні, коли економіка зазнає значних руйнувань, а конкуренція на ринку праці зростає, питання професійного вигорання стає надзвичайно актуальним. Високі вимоги до фахівців у поєднанні зі стресом воєнного часу створюють сприятливе підґрунтя для розвитку цього небезпечного явища. Професійне вигорання впливає як на окремих працівників, керівництво так і на ефективність діяльності організацій у цілому. Професійне вигорання особливо гостро проявляється в управлінському середовищі, де керівники перебувають під постійним тиском прийняття складних рішень, відповідальності за результати діяльності колективу та необхідності підтримувати міжособистісні стосунки з підлеглими. Одним із вагомих факторів, що визначає рівень професійного вигорання керівників та їхніх підлеглих, є стиль управління, який вони застосовують у своїй практиці.

У науковій літературі професійне вигорання визначається як психоемоційний стан, що виникає внаслідок тривалого впливу професійних стресових факторів, перевантаження, монотонності роботи та міжособистісних конфліктів.

Згідно з сучасними дослідженнями, основними компонентами синдрому професійного вигорання є:

- 1) емоційне виснаження (відчуття енергетичного виснаження, втрати сил);
- 2) деперсоналізація (байдужість, цинічне ставлення до роботи та оточення);

3) зниження особистих професійних досягнень (сумніви у власній професійній спроможності, незадоволеність результатами праці).

В управлінській діяльності ці прояви можуть набувати особливо загрозливих масштабів. Керівник, який відчуває емоційне виснаження, втрачає здатність до ефективного прийняття рішень, до підтримки мотивації підлеглих та розвитку організації.

Професійне вигорання є серйозною проблемою у сучасному робочому середовищі, що впливає як на окремих працівників, так і на організації в цілому. Стиль управління керівника відіграє ключову роль у формуванні умов праці та психологічної атмосфери, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на ризик розвитку вигорання у керівників та їхніх підлеглих.

Стиль керівництва – стійка система способів, методів та форм впливу керівника на підлеглих, що створює своєрідний «почерк» його управлінської поведінки. Стиль управління залежить від ряду чинників, серед числа яких можна виділити такі як: характер стосунків між підлеглими й керівництвом, структурованість задач (що визначає специфіку правоохоронних органів), ступінь повноважень керівника, особисті якості керівника (у деяких випадках і підлеглих), вплив середовища, повнота інформації, узгодженість особистих цілей і цілей організації ступінь мотивації підлеглих тощо.

У психології управління виділяють декілька основних стилів управління: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Авторитарний стиль передбачає жорсткий контроль, централізацію влади, обмежену участь підлеглих у прийнятті рішень. Такий підхід створює умови для підвищеного психологічного тиску на працівників, знижує їхню внутрішню мотивацію та почуття власної значущості. Працівники втрачають почуття контролю над власною діяльністю, що знижує їхню залученість і провокує зростання тривожності. При авторитарному стилі управління над підлеглими здійснюється надмірний контроль, обмежується автономія та відсутні можливості для прийняття рішень. Все значно підвищує рівень стресу, знижує мотивацію та сприяє розвитку почуття безпорадності, що є основними чинниками професійного вигорання [1, с. 60–70.] Для керівника цей стиль в

короткостроковій перспективі вважається продуктивним, але часто призводить до надмірного навантаження на керівника, який відповідає за всі рішення, що може спричинити його власне вигорання. Відсутність зворотного зв'язку та підтримки з боку команди може посилювати це відчуття [3, с. 36–64].

Демократичний стиль управління, навпаки, ґрунтується на залученні підлеглих до обговорення та ухвалення рішень, розвитку партнерських відносин, забезпеченні зворотного зв'язку та психологічної підтримки. Такий стиль формує у працівників відчуття автономії, власної значущості, сприяє підвищенню їхньої відповідальності за результати діяльності, зростанню задоволеності роботою, присутності почуття контролю над власною діяльністю, що є ефективними превентивними заходами проти вигорання. В результаті знижується рівень стресу, формуються довірчі відносини в колективі, зменшується ймовірність конфліктів [4; 5]. Для керівника демократичний підхід означає розподіл відповідальності, отримання цінного зворотного зв'язку та підтримки від команди, що значно знижує ймовірність власного вигорання [6; 7].

Ліберальний стиль управління є одним із найбільш руйнівних і характеризується мінімальним контролем, відсутністю чітких вказівок та делегуванням відповідальності на підлеглих без належної підтримки. У таких умовах працівники можуть відчувати невпевненість, тривожність через невизначеність очікувань, хаос, зниження продуктивності, що у свою чергу, підвищує ризик вигорання [8]. Для керівника цей стиль, здавалося б, зменшує навантаження, але насправді створює відчуття безконтрольності, фрустрації та розчарування через неефективність команди, що врешті-решт призводить до його власного вигорання [9, с. 60–65].

Механізми впливу стилю управління на професійне вигорання реалізуються через:

- 1) суб'єктивну оцінку працівником власного контролю над ситуацією;
- 2) рівень задоволеності професійними досягненнями;
- 3) можливості для професійного зростання;
- 4) наявність чи відсутність соціальної підтримки;
- 5) справедливість розподілу ресурсів і винагород [10, с. 275–284].

Отже, стиль управління відіграє ключову роль у формуванні професійного вигорання як серед підлеглих, так і серед керівників. Оптимальний стиль управління передбачає баланс між контролем і автономією, партнерство, підтримку, довіру та відкритість у стосунках між керівником і підлеглими. Формування культури психологічної безпеки, розвиток емоційного інтелекту та створення підтримуючого середовища є ефективними стратегіями профілактики вигорання. Організації, які системно впроваджують ці підходи, демонструють вищий рівень продуктивності, задоволеності персоналу та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. A critical review of the Burnout Measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 60–70 p.
2. Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. *The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Consulting Psychologists Press, 2012, 218 p.
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. Job Demands-Resources Theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: A Complete Guide to Psychological Wellbeing in the Workplace*, 2014, 37–64 p.
4. Van den Broeck A. et al. Motivation and job burnout among workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2021 69-78 p.
5. Гусєва В.В., Емоційний інтелект як ресурс подолання професійного вигорання у керівників освітніх організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Психологічні науки*, С. 23–30.
6. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, R., & Schaufeli, W. B. A model of burnout and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 263–281 p.
7. Gilbreath, B., & Benson, P. G. The contribution of supervisor behavior to employee burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 282-299 p.
8. Chirico F. et al. Burnout Syndrome and the Risks for Mental Health in Workers: A Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, 36–49 p.

9. Іванченко Л.М. Професійне вигорання особистості: феноменологія та шляхи подолання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки, 2016, С. 60–65.

10. Zhang Y., Zhang C. Teacher burnout and turnover intention in higher education: Mediating roles of job stress and organizational commitment. International Journal of Stress Management, 2019, 275–284 p.

Олена Тищенко,
доцент кафедри психології
навчально-наукового інституту
права та психології Національної
академії внутрішніх справ,
кандидат педагогічних наук

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Конфлікти в організаціях – це невід’ємна частина робочого процесу, що може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Ефективне управління конфліктами дозволяє мінімізувати негативні впливи та використовувати їх як рушійну силу для розвитку та покращення.

Конфлікти в організаціях можуть виникати з різних причин. Розбіжності в цілях та інтересах. Співробітники або відділи мають різні пріоритети або конкурують за ресурси. Недостатня комунікація. Неясність у завданнях, очікуваннях, відсутність зворотного зв’язку або неефективний обмін інформацією. Відмінності в особистісних якостях та цінностях. Різні стилі роботи, темпераменти, моральні принципи можуть призводити до непорозумінь. Обмежені ресурси. Конкуренція за бюджет, обладнання, кваліфікований персонал. Організаційні зміни. Реструктуризація, впровадження нових технологій, зміна керівництва. Нерівномірний розподіл повноважень та відповідальності. Неясність, дублювання функцій або відсутність чітких меж. Стрес та високе навантаження. Емоційна напруга може загострювати будь-які розбіжності [1, с. 32].

Конфлікти можна класифікувати за різними ознаками, залежно від учасників. *Внутрішньоособистісний* – конфлікт всередині однієї особи, наприклад, між бажаннями та можливостями. *Міжособистісний*. Найпоширеніший тип, що