

Список використаних джерел

1. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111–119.
2. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. цПсихологія*. 2022. Вип. 3 (56). С. 51–60.
3. Ішмуратов А. Т. *Конфлікти і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів: навч. посіб.* Київ: Наук. думка, 1996. 189 с.
4. Конопацька О. М. Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання. *Юридична психологія та педагогіка*. 2014. С. 100–105.
5. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Я. Галаган. 2008. 422 с.
6. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. Вінниця: ВНТУ, 2010. 120 с.
7. Пушкар З. М., Табака Р. О. Трудові конфлікти: їх причини і наслідки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. Вип. 16. С. 170–176.

Поліна Штимак,

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 ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРА В ПРОФІЛАКТИЦІ ВИГОРАННЯ

Професійне емоційне вигорання (burn-out) визнане ВООЗ окремим феноменом МКХ-11 і описується як наслідок хронічного робочого стресу, що виявляється триадою: емоційним виснаженням, деперсоналізацією та суб'єктивним зниженням ефективності [3]. В умовах сучасних організацій

саме менеджери потрапляють до групи підвищеного ризику, адже мусять одночасно забезпечувати стратегічне бачення, емоційно підтримувати команду та залишатися резистентними до невизначеності ринку [7, с. 79]. Численні емпіричні роботи демонструють, що провідним захисним ресурсом керівника є емоційний інтелект (ЕІ), під яким розуміють інтегральну здатність розпізнавати, інтерпретувати і регулювати свої та чужі емоції [1, с. 47]. Чотирикомпонентна модель Д. Гоулмана – самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія й соціальні навички – стала базовою для вимірювання ЕІ у менеджменті [1, с. 63].

Доказовий зв'язок між ЕІ та вигоранням підтверджено масштабним метааналізом 66 первинних досліджень, у якому проаналізовано вибірку з $n = 17\ 603$ спостережень: отримано середній зворотний кореляційний зв'язок $r = -0,34$ (коефіцієнт Пірсона r варіює від -1 до $+1$; від'ємне значення сигналізує, що зі зростанням ЕІ показники вигорання системно знижуються; $p < 0,001$) [5, с. 102]. Зокрема, вже на рівні малих вибірок ця тенденція відтворюється: у дослідженні керівників МСБ ($n = 142$) показник емоційного виснаження в групі з високим самоконтролем був статистично нижчим, $t(140) = 3,47$; $p = 0,001$ (t -критерій Стьюдента визначає достовірність різниці між середніми) [8, с. 56]. Таким чином, саморегуляція – ядро ЕІ – прямо буферизує головний симптом синдрому.

Другий вимір – емпатія – виявляється вирішальним для профілактики деперсоналізації. У глобальному опитуванні Catalyst $n = 889$ працівників, що оцінювало емпатійність керівників, 67 % респондентів з «високою емпатією» відзначили сильну залученість до роботи, тоді як у групі «низької емпатії» таких лише 24 %; залежність підтверджено $\chi^2 = 112,4$; $p < 0,001$ (χ^2 – критерій Пірсона для крос-таблиць) [4, с. 18]. Оскільки залученість негативно пов'язана з деперсоналізацією, емпатійне лідерство опосередковано зменшує і цей симптом вигорання.

Важливим механізмом дії ЕІ є підвищення психологічного капіталу (поєднання резиліентності, оптимізму та самоефективності). Структурне моделювання «шляхів» у вибірці сервісного сектору $n = 450$ довело, що ЕІ збільшує цей ресурс, а він, у свою чергу, зменшує всі три складники вигорання; стандартизований коефіцієнт $\beta = -0,29$; $p < 0,01$ (β демонструє силу й напрям латентного впливу) [6, с. 151]. Таким чином, ЕІ діє як опосередкований буфер — не лише

безпосередньо, а й через зміцнення внутрішніх особистісних резервів.

Практичні інтервенційні дослідження показують, що ЕІ можна системно розвивати. Дводенний тренінг емпатійного слухання (12 годин) у поєднанні з восьмитижневим mindfulness-коучингом для менеджерів знизив середній індекс емоційного виснаження на 22 % ($t(74) = 4,12$; $p < 0,001$) і підвищив індекс емпатії на 18 % ($t(58) = 2,96$; $p = 0,005$), що свідчить про значимі поведінкові й емоційні зрушення [2, с. 137; 6, с. 154]. Реалізація програм peer-support і регулярних сесій «emotion-sharing» у виробничих колективах за шість місяців скоротила частку працівників із високим рівнем вигорання з 28 % до 19 %, $z = 2,45$; $p = 0,014$ (z -критерій для порівняння часток) [5, с. 105].

Сукупність наведених даних дозволяє сформулювати концептуальний висновок: емоційний інтелект менеджера виступає надійним психологічним «амортизатором» між вимогами складного, динамічного середовища та обмеженими людськими ресурсами нервово-психічної стабільності. Розвинена саморегуляція захищає лідера від емоційного виснаження; емпатійна чуйність і розвинені соціальні навички формують у колективі атмосферу взаємопідтримки й довіри, що мінімізує деперсоналізацію та підтримує відчуття професійної значущості. Отже, впровадження тренінгів розвитку ЕІ, програм психоосвіти з управління стресом, а також формування культурної норми емоційної відкритості мають науково доведену рентабельність і повинні стати обов'язковою складовою корпоративних стратегій здоров'я та добробуту. Така інвестиція не лише запобігає вигоранню, а й підвищує інноваційність, лояльність і загальну продуктивність персоналу.

Список використаних джерел

1. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York : Bantam, 2000. 447 p.
2. Ashkanasy N.M., Humphrey R.H. Leading with emotional labour. *Journal of Organizational Behavior*. 2011. Vol. 32. P. 129–140, 137.
3. World Health Organization. Burn-out an «occupational phenomenon»: ICD-11. Geneva : WHO, 2019.
4. Catalyst. The Power of Empathy in Times of Crisis and Beyond. New York : Catalyst, 2021. P. 18–20.

5. Schutte N.S., Loi N.M. Emotional intelligence and work-related well-being: meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2020. Vol. 25(2). P. 100–111, 105.

6. Chen Y., Wang Y. Emotional intelligence, psychological capital and burnout. *Frontiers in Psychology*. 2019. Vol. 10. P. 148–157, 151–154.

7. Дворецький В.П. Чому менеджери емоційно вигорають і як цього уникнути? *Економіка і управління*. 2022. № 4. С. 79–82.

8. Петрушин М.П., Коваль І.О. Емоційний інтелект керівників МСБ. *Психологія і суспільство*. 2023. № 2. С. 53–60, 56.

9. Knight C., Patterson M. Workplace empathy, engagement and burnout. *Journal of Managerial Psychology*. 2019. Vol. 34 (5). P. 304–316, 311.