

силою для побудови міцних взаємин, успішного вирішення кризових ситуацій та досягнення спільних цілей в умовах постійних змін та викликів.

Список використаних джерел

1. Руденок А.І., Данчук Ю.П., Ромасюкова А.В. Профілактика професійного вигорання як чинник збереження психічного здоров'я фахівців: *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Том 35 (74). № 5, 2024.

2. Мороз В.М. Поняття «деперсоналізація» як актуальна проблема сучасної психології. *Вісник Національного університету оборони України* 2 (72) /2023.

3. Боковець О.І. Емоційний інтелект керівника як регулятор ділової взаємодії. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2022.

Дар'я Марієвська,

здобувач ступеня вищої освіти бакалавра навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ
внутрішніх справ
Науковий керівник:
старший викладач кафедри психології навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ **Оксана Христюк**

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

У сучасному світі, що стрімко змінюється, управлінська діяльність стає дедалі складнішою та відповідальнішою, вимагаючи від керівників не лише професійних знань і навичок, а й високої стресостійкості та психоемоційної витривалості. Особливо гостро ця проблема постає в умовах повномасштабної війни в Україні, яка значно посилює психоемоційне навантаження на всіх рівнях суспільства, не оминаючи й управлінське середовище. У таких обставинах феномен професійного вигорання набуває особливої актуальності, перетворюючись на не просто особистісну

проблему окремого керівника, а на суттєвий фактор, що може негативно впливати на ефективність функціонування всієї організації та суспільства в цілому.

Професійне вигорання, що проявляється у зниженні інтересу до роботи, виникненні відчуття безпорадності, емоційному виснаженні, деперсоналізації та зниженні особистісних досягнень, є прямим наслідком тривалого стресу та невідповідності між високими вимогами та обмеженими ресурсами. Американська психологічна асоціація визначає професійне вигорання як емоційне виснаження, цинізм щодо роботи та зниження почуття особистих досягнень [1]. Як зазначають Л. Карамушка та Г. Гнускіна, особливо уразливими є представники управлінської сфери, адже саме на них покладається відповідальність за стратегічні рішення, управління персоналом, розв'язання конфліктів та досягнення організаційних цілей [2, с. 138]. Для керівників це явище загрожує не лише зниженням особистісної продуктивності та погіршенням фізичного й психічного здоров'я, але й негативно відбивається на здатності приймати зважені рішення, ефективно керувати колективом, підтримувати позитивний психологічний клімат та досягати поставлених цілей. Управлінець, який страждає від вигорання, може стати джерелом конфліктів, зниження мотивації у підлеглих та деструктивних процесів в організації. Крім того, керівники часто перебувають у ситуації високих очікувань, дефіциту часу, надмірної відповідальності, що значно підвищує ризик емоційного виснаження. Проблема набуває системного характеру, оскільки впливає не лише на особисте благополуччя керівника, а й на ефективність управлінських рішень, продуктивність колективу та психологічний клімат у організації [3, с. 112]. Особливо це стосується управлінців середньої ланки, які стикаються з тиском як з боку керівництва, так і з боку підлеглих [4]. Дослідники зазначають, що професійне вигорання має не лише особистісні наслідки, а й негативно впливає на якість управлінських рішень, ефективність організаційних процесів, рівень задоволеності працівників та клімат у колективі [3, с. 186].

Слід зазначити, що проблема не є новою. Термін «burnout» (емоційне вигорання) був уведений до наукового обігу американським психіатром Г. Дж. Фрейденбергером у 1974 році для позначення специфічного психоемоційного стану осіб, які функціонують у сфері міжособистісної взаємодії з підвищеним емоційним навантаженням. Йдеться переважно про представників

професій типу «людина – людина», зокрема тих, чия діяльність пов'язана з постійною комунікацією та наданням допомоги клієнтам у психологічно напружених умовах [5]. Первісно емоційне вигорання розглядалося як синдром хронічного емоційного і фізичного виснаження, що супроводжується зниженням самооцінки, почуттям особистої неефективності та втрати професійного сенсу. На початковому етапі досліджень до групи ризику відносили лише обмежене коло спеціалістів: працівників системи охорони здоров'я, соціальних служб та благодійних організацій. Пізніше, в 1976 році, Х. Маслач запровадила до наукового вжитку поняття «емоційне вигорання», запропонувавши замість терміна «staff burnout» вживати термін «вигорання» як метафору припинення процесу горіння. На сьогодні існує низка теоретичних підходів до пояснення феномену професійного вигорання, однак найбільш поширеною залишається трикомпонентна модель К. Маслач, яка разом з колегами з Каліфорнійського університету (Берклі) створила найбільш відому трикритеріальну модель вигорання, яка включає: емоційне виснаження – втрата енергії, відчуття спустошення; деперсоналізацію (або цинізм) – байдужість або негативне ставлення до інших; зниження особистих досягнень – відчуття неефективності та невдоволення собою [6]. На останньому етапі працівник втрачає здатність до відновлення, ігнорує обов'язки, дистанціюється від колективу. О. Глущенко зазначає, що симптоматика професійного вигорання проявляється на кількох рівнях [7, с. 91]: соматичному (втома, безсоння, головний біль); емоційному (апатія, дратівливість); когнітивному (зниження концентрації, ефективності); поведінковому (соціальна ізоляція, уникнення відповідальності, зловживання кофеїном або психоактивними речовинами).

Проведене нами дослідження в рамках курсової роботи показало наявність суттєво вираженої проблеми професійного вигорання серед працівників благодійного фонду. Проведене опитування персоналу показало, що серед основних причин розвитку професійного вигорання названі: багатозадачність та високий рівень відповідальності (94 %); неясність або надмірність функціональних обов'язків (87 %); конфліктогенне середовище та слабка підтримка колективу (83 %); авторитарний стиль керівництва (76 %); дефіцит відновлювальних практик та ресурсів (48 %).

Крім того, на думку респондентів, професійне вигорання пов'язано з надмірним обсягом обов'язків, які часто не відповідають функціональним обов'язкам працівника та перевищують його реальні часові та ресурсні можливості. У результаті виникає відчуття хронічної втоми, емоційного виснаження, втрати мотивації та зниження ефективності роботи. Особливо гострою постає проблема постановки різноспрямованих завдань, які не належать до безпосередньої зони функціональних обов'язків спеціаліста, що лише посилює перевантаження та підвищує ризик вигорання. Це вказує на необхідність перегляду внутрішнього розподілу обов'язків, більш чіткого визначення посадових ролей, а також запровадження системної підтримки працівників у форматі супервізій, менторства або психоемоційного супроводу.

На нашу думку, профілактика вигорання вимагає системного підходу. На *індивідуальному рівні* можна рекомендувати: використання вправ, спрямованих на розвиток навичок емоційного інтелекту; застосування практик саморегуляції, ведення щоденника емоцій, регулярну фізичну активність, дотримання балансу між роботою та відпочинком. До того ж, психологічне консультування, коучинг, участь у професійних групах підтримки виступають дієвими інструментами профілактики вигорання серед управлінців організацій.

На *організаційному рівні* заходи профілактики повинні включати: чітке визначення функціональних обов'язків персоналу, делегування повноважень керівника заступникам за напрямками роботи; зворотний зв'язок і командну взаємодію; гнучкий графік роботи, системи мотивації і визнання, створення позитивного психологічного клімату, навчання керівників технікам стрес-менеджменту та фасилітації. Чітко розмежувати функціональні обов'язки між управлінськими рівнями. Впровадити регулярні наради/супервізії, щоб усунути дублювання задач. Підтримувати менторство та профілактику вигорання серед менеджерів та волонтерів (практики можуть поширюватися на інші командні ролі).

Також важливо, щоб у компанії існувала культура підтримки, де визнаються не лише результати, але й зусилля кожного члена команди. Оскільки значну роль у запобіганні професійного вигорання відіграє стиль управління, керівнику бажано гнучко поєднувати стилі в залежності від управлінської

ситуації, але слід пам'ятати, що авторитарний стиль підвищує ризики вигорання, у той час як демократичний, гуманістичний стиль, орієнтований на командну роботу і розвиток особистості працівника, знижує рівень напруги персоналу організації. Керівник, який піклується про свій ментальний стан і добробут підлеглих, демонструє ефективне лідерство та формує культуру взаємоповаги. Ми переконані, що керівники мають бути не лише лідерами, а й прикладом психологічної грамотності. Запровадження корпоративних програм ментального здоров'я, кадровий резерв з ротацією відповідальності, формування системи наставництва – це сучасні інструменти що підвищують стійкість керівників до професійних навантажень. Профілактика вигорання повинна бути інтегрованою частиною HR-політики будь-якої організації.

З метою своєчасного виявлення проявів професійного вигорання персоналу організації доцільно регулярно проводити психодіагностичний моніторинг, для чого використовувати опитувальник професійного вигорання Х. Маслач (МВІ), методику «Діагностика рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка, шкалу вигорання Пайнса (ВМ) тощо.

Отже, профілактика професійного вигорання в управлінському середовищі є багатовимірним процесом, який включає як індивідуальні, так і організаційні інтервенції. Лише цілісний підхід, що враховує психологічні потреби керівника, специфіку управлінської діяльності та культуру організації, дозволяє ефективно запобігти виникненню вигорання та сприяти розвитку здорового, продуктивного управлінського середовища.

Список використаних джерел

1. American Psychological Association. What is burnout? URL: <https://cpa.ca/psychology-works-fact-sheet-workplace-burnout>
2. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. І. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія. Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, Київ. 2018. – 208 с.
3. Занюк С. О. *Управлінська психологія: навч. посіб.* Київ: Академвидав, 2019. 304 с.
4. Дьоміна Ю. В. Профілактика емоційного вигорання керівників у системі професійної підготовки. *Практична психологія та соціальна робота.* 2023. № 6. С. 94–97.

5. Freudenberger H.J. The Staff Burnout Syndrome in Alternative Institutions. Psychotherapy: Theory, Research and Practice. 1974. Vol. 12, no. 1, pp. 73–82.

6. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. Maslach Burnout Inventory: Manual. 4th ed. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc., 2018. 80 p.

7. Глущенко О. В. *Професійне вигорання психологів: навчальний посібник*. Київ .2020. 224 с.

Анастасія Осипенко,
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**

ДОВІРА ДО ДЕРЖАВИ ТА ЗАКОНУ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА УМОВА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У контексті соціально-психологічного аналізу підприємницької діяльності довіра до держави та правових інститутів розглядається як ключовий психологічний чинник, що визначає умови для стабільного розвитку бізнесу. Вона виступає базисом психологічного сприйняття передбачуваності та безпечності ділового середовища, що, своєю чергою, сприяє інвестиційній активності, запровадженню інновацій та зростанню підприємницької ініціативи. У підприємницькому середовищі довіра до правової держави тісно пов'язана з прозорістю механізмів прийняття рішень, наявністю ефективного зворотного зв'язку, передбачуваністю законодавства та надійністю його реалізації. В цілому, довіра постає як складне багаторівневе явище, що поєднує психологічні, соціальні та правові компоненти.

Дослідженням питань довіри в цілому до державних інститутів, правоохоронних органів та закону присвячені наукові пошуки як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Д. Гамбетта, П. Зак, О. Карабаєва, С. Крижанівська,