

Вікторія Гуменюк,
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**

ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

Управлінська діяльність в умовах турбулентного середовища дедалі частіше супроводжується підвищеними емоційними, когнітивними та часовими навантаженнями, що зумовлює актуалізацію проблеми професійного вигорання серед керівників та персоналу. Професійне вигорання розглядається як психоемоційне виснаження, що виникає внаслідок тривалого впливу хронічного стресу в умовах інтенсивної праці, зниження мотивації та втрати суб'єктивного сенсу професійної діяльності [1; 2].

Поняття «професійне вигорання» було введено Г. Фройденбергером (1974) [1, с. 159], а К. Маслач та С. Джексон (1981) виокремили три ключові компоненти синдрому: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійної ефективності [2, с. 101]. На думку Маслач, вигорання має не лише індивідуальний, а й системний вимір: «вигорілий лідер стає катализатором деструктивних процесів в організації» [3, с. 58].

Сучасні вітчизняні дослідники (О. С. Чабан, Н. М. Паніна, Л. В. Скаф) підкреслюють, що керівники особливо вразливі до вигорання через багаторівневу відповідальність, дефіцит часу, високу емоційну напруженість, складність комунікацій і відсутність психологічної підтримки [5; 6]. Емпіричні дані дослідження кафедри менеджменту НУ «Львівська політехніка» (2022) свідчать, що понад 60 % опитаних керівників стикалися з

симптомами емоційного вигорання, з яких лише 25 % зверталися по допомогу [7].

Виявлено, що до основних організаційних чинників вигорання належать: відсутність делегування повноважень, надмірний контроль, незбалансованість між відповідальністю й автономією, постійна комунікативна напруга, а також цифрове перевантаження [6; 8].

Як зазначає W. Schaufeli, вчасне виявлення перших симптомів (втома, дратівливість, апатія) дозволяє запобігти хроніфікації синдрому [4, с. 63].

Ефективна профілактика вигорання потребує комплексного підходу, що поєднує індивідуальні та інституційні стратегії. До індивідуального рівня належать: регулярна фізична активність, практика усвідомленості (mindfulness), психотерапевтична підтримка, здоровий режим сну та харчування, а також навички делегування повноважень [4; 6]. На рівні організації доцільно впроваджувати політику психологічної безпеки: створювати культуру відкритості, організувати супервізії, впроваджувати гнучкий графік, забезпечувати цифрову гігієну (digital hygiene) [8].

У сучасному корпоративному середовищі дедалі більше міжнародних компаній впроваджують системні політики підтримки психоемоційного стану працівників через стратегії work-life balance, які довели свою ефективність у зниженні ризиків професійного вигорання. Серед таких компаній – Google, Microsoft, SAP, досвід яких набуває особливого значення в контексті запобігання психоемоційному виснаженню. Зокрема, Google запровадила масштабну програму gPause, що охоплює понад 50 країн і включає щоденні онлайн-сесії медитацій, навчальні практики майндфулнесу та тренінги з розвитку стресостійкості. Працівники можуть приєднатися до сеансів у різних мовах, брати участь у тренінгах емоційної стійкості та релакс-ретритах. Позитивно оцінюється програма Meet the Moment 2.0 – серія освітніх відео на теми тривожності, перфекціонізму, встановлення меж, доступні через YouTube Learning та Google Workspace та програма Resilience Training, що включає короткі відеоуроки від психологів, коучів та спортсменів з техніками дихання, сну та coping-стратегій; TEA-check-in для відстеження стану працівників [9]. В компанії діє заборона на неважливі зустрічі та «Recharge Days». Практика Recharge Days – періодичних корпоративних вихідних, що

згадуються як засіб зменшення накопичення стресу і підвищення морального духу – позитивно вплинула на рівень задоволеності працівників і зниження емоційного навантаження. Активно застосовуються гнучкі години роботи та можливість працювати дистанційно декілька днів на тиждень, а також мають місце до 20 оплачуваних відпусток і до 6 casual leaves щороку, плюс материнська та батьківська відпустки. Додатково компанія обмежує кількість внутрішніх нарад, застосовуючи принцип «no-meetings weeks», що зменшує інформаційний тиск. Крім того, широко використовуються освітні ініціативи та внутрішні проекти, наприклад: «20 % проекти», які дають змогу реалізовувати власні ідеї, переглянути робочі ролі та віднайти новий сенс у діяльності [10].

Microsoft у 2019 році реалізувала ініціативу Work Life Choice Challenge у японському офісі, скоротивши робочий тиждень до 4 днів. Результати експерименту показали зростання продуктивності на 40 % та скорочення витрат на електроенергію та офісні ресурси, водночас понад 90 % працівників висловили підтримку цій ініціативі [11]. Компанія також активно впроваджує цифрову платформу Viva Insights, яка допомагає працівникам налагодити гігієну праці, планувати фокус-тайм, запобігати перенавантаженню та встановлювати межі робочого часу. Наприклад: фокус-тайми, встановлення меж робочого часу, автоматичні повідомлення (send-later), нагадування про перерви, налаштування темного часу після-робочих повідомлень. Використовується гнучкий формат роботи: гібридна модель, покращення залученості під час 60–80 % роботи поза офісом [12]. SAP реалізує політику психологічної безпеки через регулярні опитування добробуту співробітників, гнучкий графік, менторські програми та психологічне консультування. Компанія відкрито інвестує в ініціативи емоційного благополуччя, визнаючи його критично важливим для довготривалої залученості працівників [13]. Вважаємо, що профілактика вигорання не може залишатися виключно зоною відповідальності окремого управлінця, а має стати стратегічною метою організаційного розвитку. Ці приклади переконливо доводять, що цілеспрямоване формування балансу між роботою та особистим життям, зменшення інформаційного перевантаження та створення середовища підтримки сприяє не лише профілактиці вигорання, а й підвищенню мотивації, сприяє залученості працівників, лояльності та підвищує загальну

продуктивність організації. Успішним досвідом компаній підтверджується зниження ризику вигорання, підвищення залученості, має позитивний ефект на імідж роботодавця.

На підставі проведеного аналізу, доцільним є впровадження таких практичних рекомендацій:

- розвиток навичок саморегуляції та емоційного інтелекту; впровадження практик усвідомленості; чітке розмежування робочого та особистого часу; формування стресостійкості;

- запровадження супервізій, індивідуального коучингу для управлінців; забезпечення гнучкості графіку та можливості відновлення ресурсів; оптимізація комунікаційних процесів та цифрових навантажень;

- формування довірливої атмосфери в колективі; налагодження каналів зворотного зв'язку; розвиток організаційної культури, орієнтованої на підтримку, а не контроль [3; 8].

Отже, профілактика професійного вигорання у сфері управління має перетворитися з епізодичних зусиль на цілісну систему збереження психоемоційного ресурсу лідера. Імплементация західних стратегій work-life balance у вітчизняну управлінську практику з урахуванням культурного, економічного та інституційного контексту може стати ефективним механізмом профілактики емоційного вигорання і переходу до моделі ресурсозбережного та гуманістично орієнтованого менеджменту.

Список використаних джерел

1. Freudenberger, H. J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30(1), pp. 159–165.

2. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. Vol. 2. P. 99–113.

3. Maslach C. *Burnout: The Cost of Caring*. Los Angeles: Malor Books, 1996. 224 p.
4. Schaufeli W. B., Enzmann D. *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis, 1998. 246 p.

5. Паніна Н. М., Скаф Л. В. Психологічні особливості професійного вигорання керівників у сфері соціального управління. *Психологія і суспільство*. 2010. № 3. С. 95–101.

6. Чабан О. С., Слюсарева О. Ю. Психологічні засади профілактики емоційного вигорання у керівників організацій. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2017. № 1. С. 76–82.
7. Дослідження кафедри менеджменту НУ «Львівська політехніка» щодо рівня емоційного вигорання керівників. Звіт кафедри, 2022. URL: <https://lpnu.ua>
8. Друкер П. Управління в часи змін. Київ: Основи, 2001. 320 с.
9. Google Wellbeing Report (2023). Режим доступу: <https://wellbeing.google>
10. TechGig. Google's No Meetings Week and Recharge Day Policies. 2023.
11. Microsoft Japan. 4-Day Workweek Boosts Productivity by 40%. – Microsoft News Center Japan, 2019. URL: <https://news.microsoft.com>
12. Microsoft Viva Insights. Microsoft, 2022. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/insights>
13. SAP Annual Report on Employee Wellbeing. – SAP Newsroom, 2022. URL: <https://news.sap.com>

Маргарита Грибова,

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**

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасному світі, де організації функціонують у постійно змінному середовищі, питання дієвого лідерства набуває особливої актуальності. Зростаючий рівень складності управлінських завдань, турбулентність зовнішнього середовища, економічні коливання, технологічні трансформації та глобальні соціальні