

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.15>

УДК 65.011:159.922

Л. В. Барабаш,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Уманський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4836-8950>

Н. С. Танклевська,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2906-4051>

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ СИНДРОМУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ

L. Barabash,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance, Uman National University

N. Tanklevska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Odessa State Agrarian University

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT ACTIVITIES TAKING INTO ACCOUNT PROFESSIONAL BURNOUT SYNDROME

Управлінська діяльність у сучасному виробничому та бізнес середовищі зазнає значних змін. Викликано це посиленням впливу психологічних факторів на результати діяльності працівників, зокрема – зростанням рівня синдрому професійного вигорання серед персоналу. Професійне вигорання не лише шкодить здоров'ю працівників, але й знижує ефективність роботи та управління, має наслідки для організаційної продуктивності, задоволення своєю діяльністю, збереження кадрів, ускладнюючи адаптацію в умовах нестабільності. Для конкретної особи його вплив проявляється у спаді рівня мотивації до праці, а відтак має наслідком зниження рівня робочої продуктивності, зростання конфліктності та/або байдужості до виконуваних завдань тощо. Водночас ефективне управління включає створення психологічно безпечного середовища, що формує баланс навантаження та розвиток ресурсів підлеглих, підвищуючи їх залученість до процесів, а також, продуктивність і стійкість організації в умовах змін.

Organizing management activities in today's environment is a process that is influenced by various factors. One of the most significant of these is psychological factors, as they shape the behavior of each individual and influence the atmosphere among the organization's staff. Recently, burnout syndrome has become an increasingly important psychological factor.

The importance of taking this into account in management activities is evidenced by the opinions of scientists who emphasize the impact of professional burnout syndrome on employee motivation and, consequently, the need to develop appropriate management strategies.

The issue of professional burnout has long been the focus of attention for scientists and practitioners around the world. In particular, a report by the Boston Consulting Group (BCG) highlighted information confirming that more than 48% of employees experience burnout. Employees from eight countries participated in the survey: Australia, Canada, France, Germany, India, Japan, the United Kingdom, and the United States, demonstrating levels of professional burnout ranging from 58% (India) to 37% (Germany, Japan). These figures are quite high

because even at their lowest levels, they show that almost every second person experiences symptoms of professional burnout.

At the same time, it should be remembered that professional burnout syndrome is not just a decrease in productivity. It is a long process, the main components of which are, at a minimum, excessive workload, lack of rest and adequate remuneration for work, and high levels of stress over a long period of time. As a consequence, there is a notable decline in motivation, a loss of confidence in one's own abilities, diminished self-esteem, and an increase in irritability and interpersonal conflict. If these issues are overlooked, they can lead to a deterioration in team dynamics, a reduction in productivity, and ultimately a detrimental effect on economic performance.

To clarify the situation with professional burnout syndrome in Ukraine, a survey was conducted among teachers of higher education institutions (as active employees of the "human-human" system) from the southern, central, and western regions. The following tools were selected for the survey: the "Assessment of One's Own Burnout Potential" methodology (J. Gibson); the Maslach Burnout Inventory (MBI) questionnaire (C. Maslach, W. Schaufeli, M. Leiter, 1986); and the Perceived Stress Scale (PSS-10). The results of the study showed that respondents experience moderate levels of stress on a regular basis, but demonstrate high levels of burnout across all components of the Maslach methodology and high levels of burnout in terms of "personal satisfaction" according to the "Self-Assessment of Burnout Potential" methodology (J. Gibson).

Such data prompts the need to change the direction of management activities in terms of finding effective aspects of interaction in order to prevent or reduce the level of professional burnout syndrome.

Ключові слова: психологія управління, психологія фінансів, конфліктологія, психологія праці, синдром професійного вигорання.

Keywords: management psychology, finance psychology, conflictology, work psychology, professional burnout syndrome.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управлінська діяльність у сучасному бізнес-середовищі – це сфера пошуку балансу сил і можливостей. Причому з боку управлінців вона має, як мінімум, два важливих вектори: врахування актуальностей професійного бізнес-середовища і відповідність викликам динамічного світу підприємництва та формування команди професіоналів, здатної ефективно працювати на результат. І в обох випадках надзвичайно впливовим є «людський» фактор або ж сукупність психологічних аспектів, здатних формувати поведінку як керівника, так і працівників.

Наразі ж в Україні, як і в світі в цілому, відзначається підвищення поширеності синдрому професійного вигорання. Особливо вражаються ним професійні середовища системи «людина-людина», де головним об'єктом праці є людина, а основними завданнями – спілкування, взаємодія, надання послуг, керівництво тощо. небезпека ж даного синдрому для подальшого розвитку таких сфер діяльності полягає у зменшенні продуктивності працівників, підвищенні їхньої конфліктності, гальмування виробничих процесів у контексті впровадження змін, зниження якості роботи тощо.

Саме тому питання ментального здоров'я нині виходить на перший план не лише у побуті, а, насамперед, на підприємствах і в організаціях. І одним з флагманів у цьому ракурсі на державному рівні є Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» [1].

Відтак і означена тематика дослідження є не лише актуальною у даному проміжку часу, а й має стратегічне значення для формування управлінців нової генерації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Синдром професійного вигорання останнє десятиліття стає все поширенішим серед працюючого населення. А відтак і питання формування управлінських дій в організації діяльності бізнес-середовища вимагає врахування згаданого синдрому.

«Управлінський персонал має розумітися на людській природі, а також на природі їх мотивації, зокрема усвідомити, що персонал гарантовано буде демонструвати три реакції на систематичний стрес: виснаження, дегуманізацію / деперсоналізацію / відчуття цинізму та зниження працездатності», – зазначають С. Маслач і М. Лейтер [2].

Вивчаючи вплив синдрому професійного вигорання на професійну діяльність, вчені наголошують на необхідності врахування його особливостей у вибудовуванні комунікацій, графіку роботи: «...Профілактика професійного вигорання є складним і багатокомпонентним процесом, що потребує врахування як індивідуальних, так і корпоративних чинників». Окремо вчені резюмують: «...профілактика професійного вигорання передбачає комплекс заходів, що включають як розвиток особистісних якостей, так і зміну організаційного середовища, що в сукупності сприяє збереженню психічного здоров'я та підтримці професійної ефективності» [3, с. 61].

Зосереджуючи увагу на впливі синдрому професійного вигорання на вибудовування траєкторії управлінської діяльності, вчені уточнюють, що до «...індивідуальних стратегій профілактики (*синдрому професійного вигорання*) слід віднести низку стратегій, зокрема, тайм-менеджмент» [4, 5].

Враховуючи вплив синдрому професійного вигорання на діяльність персоналу, управлінці мають працювати над формуванням передумов його попередження та пом'якшення, тобто здійснювати «формування системи управління благополуччям персоналу», що «...є стратегічно важливим для забезпечення стабільності персоналу та успішності діяльності будь-якого підприємства» [6].

Таким чином, синдром професійного вигорання є серйозним викликом сучасності, особливо – в контексті вибудовування лінії управлінської діяльності в колективі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Зважаючи на окреслені аспекти, метою даної статті є окреслення в управлінській

діяльності психологічних механізмів впливу на професійне вигорання з метою підвищення рівня продуктивності праці й ефективності роботи персоналу та керівників.

Серед потенційно прийнятних з такого погляду гіпотез варто виокремити наступні:

- рівень професійного навантаження та чітко окреслення фахових ролей позитивно корелюють з рівнем професійного вигорання;

- високий рівень професійного вигорання управлінського апарату негативно впливає на мотивацію і продуктивність праці персоналу;

- зниження впливу рівня стресу на професійне вигорання можливо досягти за рахунок чіткого дотримання філософії work life balance – як працівниками у своїй роботі, так і управлінцями, в організації праці власної та персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінські рішення складні та багатогранні. Їх одна з їх особливостей – врахування різних факторів, зокрема психологічних, з метою підвищення рівня ефективності персоналу. При цьому вірно обрані для акцентуалізації психологічні аспекти можуть виступати стимулом діяльності персоналу та приносити позитивний результат фірмі (підприємству), а от їх неврахування призводить до негативних наслідків.

Серед основних психологічних акцентів, помітних у працівників і на яких варто зосередитися управлінцям – рівні мотивації та сприйнятого стресу, наявні когнітивні упередження, підвищена дратівливість і конфліктність, байдужість, зниження самооцінки та креативності, надмірна прокрастинація тощо.

Усі названі психологічні аспекти – передвісники або ж свідчення професійного вигорання. За даними, зазначеними у звіті Boston Consulting Group (BCG), понад 48% працівників Австралії, Канади, Франції, Німеччини, Індії, Японії, Великої Британії та Сполучених Штатів страждають на професійне вигорання (рис. 1).

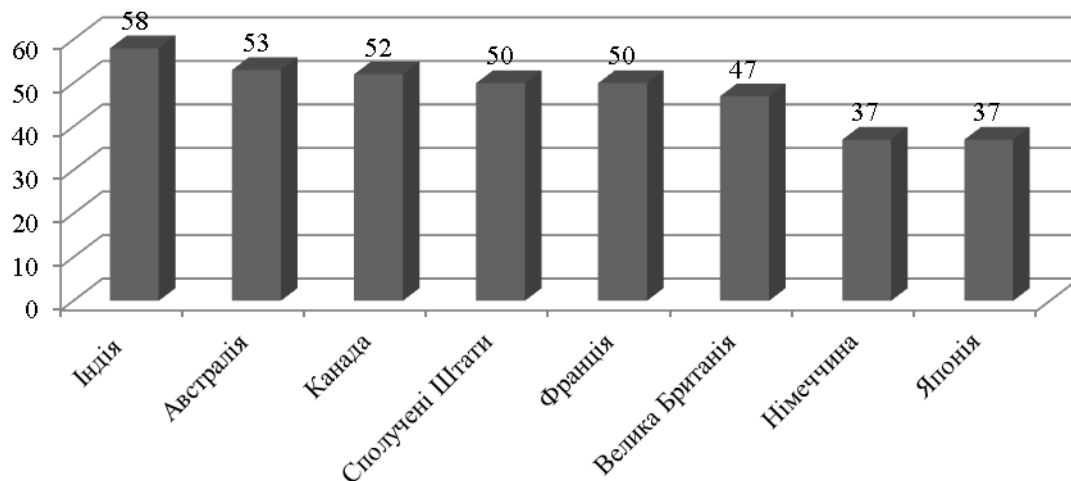


Рис. 1. Частка працівників окремих країн світу, які страждають на синдром професійного вигорання, % [7]

Відтак за наявними даними (рис. 1) найнижча частка працівників з синдромом професійного вигорання зафіксована у Німеччині та Японії (по 37%), а найвища – в Індії (58 %).

Ситуація з поширенням синдрому професійного вигорання в Україні теж доволі неоднозначна. Доказом є результати проведеного опитування викладачів закладів вищої освіти (як представників системи праці «людина-людина») на наявність виявлення синдрому професійного вигорання.

Під час опитування викладачів закладів вищої освіти (рис. 2) було використано три методики: методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання»» (Дж. Гібсон); опитувальник професійного вигорання Масlach MBI (С. Maslach, W. Schaufeli, M. Leiter (1986)); шкала сприйнятого стресу (PSS–10). Участь в опитуванні взяли викладачі з ЗВО південних (7 осіб), західних (16 осіб) і центральних (28 осіб) областей. Одержані результати (середні дані по вибірці) засвідчили наступне:

- деперсоналізація респондентів (емоційне відсторонення, цинізм і негативізм працівника; виникає як захисний механізм при хронічному стресі та виснаженні) за методикою Грінберга становить 0,83 бали, а за методикою Масlach – 13,59 бали. Якщо в першому випадку це свідчить про низький рівень професійного вигорання, то в другому – про високий. Тобто за різних підходів отримуємо різні рівні вигорання, але в цілому синдром професійного вигорання наявний;

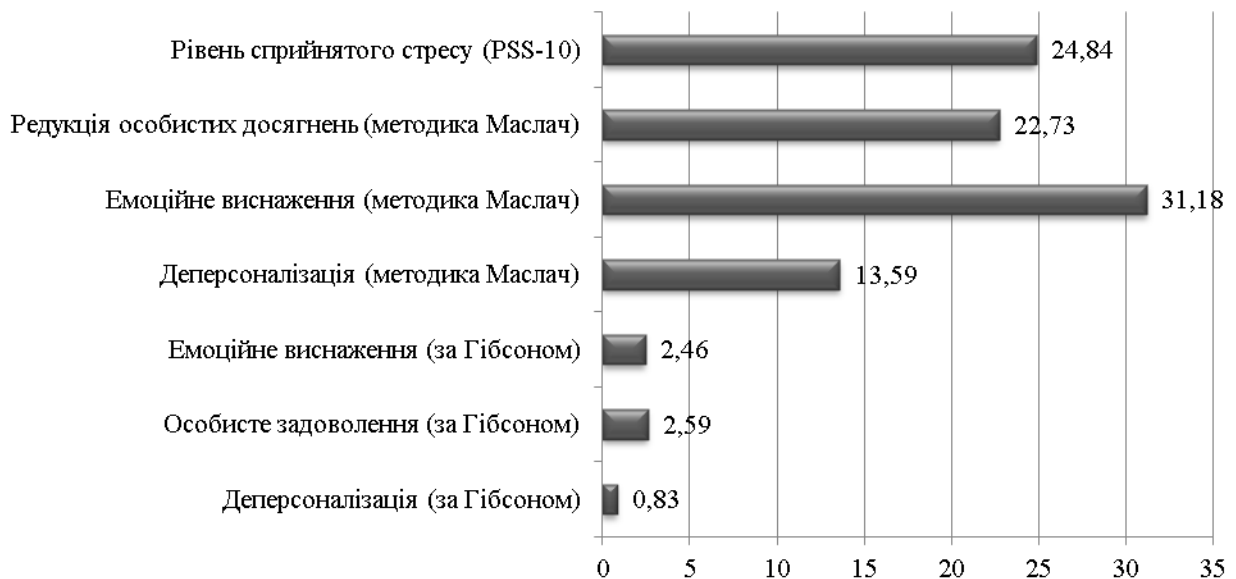


Рис. 2. Результати анкетування викладачів закладів вищої освіти на наявність синдрому професійного вигорання, бали

- емоційне виснаження (хронічне психічне та фізичне виснаження працівника, що проявляється в постійній втомі, зниженні мотивації та емоційної стійкості через тривалий стрес і професійне перевантаження) за методикою Грінберга становить 2,46 бали, а за методикою Маслач – 31,18 бали. Тобто спостерігаємо ситуацію, як у попередньому випадку;
- особисте задоволення (відчуття працівником власної ефективності та успіху в професійній діяльності, що проявляється у позитивній самооцінці своїх досягнень і здатності справлятися з робочими завданнями), визначалося за методикою Грінберга та склало 2,59 бали, що відноситься до високого рівня професійного вигорання;
- редукція особистих досягнень (відчуття працівником зниження власної ефективності та професійної компетентності, коли він оцінює свої досягнення як недостатні або незначущі, що веде до зниження мотивації та задоволення від роботи) визначається як компонента професійного вигорання за опитувальником професійного вигорання Маслач та у даному випадку склала 22,73 бали, засвідчивши високий рівень професійного вигорання;
- за шкалою сприйнятого стресу (PSS–10) показник склав 24,84 бали та засвідчив помірно сприйнятий стрес.

Таким чином, професійне вигорання опитаних респондентів зумовлюють такі психологічні фактори, як низький рівень особистого задоволення, емоційного виснаження та редукції особистих досягнень. Як наслідок – прогресія деперсоналізації і зростання рівня сприйнятого стресу. За таких передумов можливі зниження терпимості, підвищення дратівливості, цинізму та труднощів у взаємодії з колегами, а також через відчуття неефективності посилюється напруження у колективі, що може стати передумовою конфліктів. Але найголовніше – працівники втрачають мотивацію та знижується ефективність їх праці.

Саме тому необхідно окреслити умови, що мають бути впроваджені в управлінську діяльність в обов'язковому порядку з метою ментального оздоровлення персоналу за наявного синдрому професійного вигорання та його попередження, якщо ситуація в колективі відносно стабільна.

Відтак доцільно спочатку визначити методи, які використовуються в управлінській діяльності Німеччини та Японії, аби запобігти професійному вигоранню працівників. Для Німеччини це чітке дотримання норм закону «Arbeitszeitgesetz», що чітко обмежує максимальний робочий час, виділяючи обов'язкові перерви та час відпочинку між змінами, контролює робочий час, його облік і відповідальність за порушення встановлених норм [8], потужна культура захисту працівників правовими нормами, профспілками і нормами, що часто викладені в колективних договорах.

На противагу Німеччині Японія відома як країна з високим рівнем професійного вигорання. Однак останні роки там зросла кількість інновацій і корпоративних програм з підтримки й охорони психічного здоров'я (практики «health management», «stress checks», участь лікарів в ранньому виявленні проблем, підтримка психологічного здоров'я співробітників). Це відбулося на фоні визнання урядом проблеми «karoshi» (перевантаження до смерті), що знайшло відображення у реформах, спрямованих на зменшення очікування надурочних годин, стимулювання відпусток, заохочення балансу між роботою та життям [9].

Спираючись на наведені факти, варто виокремити такі аспекти, необхідні до впровадження в управлінську діяльність підприємств і організацій з метою зменшення рівня професійного вигорання працівників, як:

- встановлення на законодавчому рівні чіткого розподілу й обліку робочого часу з метою формування та дотримання чітких принципів «Work–Life Balance»;
- проведення на рівні держави навчання працівників ефективним способам подолання стресу (когнітивна реструктуризація, позитивне мислення, планування) в контексті спеціальних соціальних програм;
- встановити справедливий розподіл навантаження на працівників та забезпечити відповідний рівень винагороди за його виконання з метою підвищення рівня мотивації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проблема пошуку ефективних методів управління із врахування психологічних факторів набуває щороку все більшої актуальності, особливо в умовах зростання чисельності працівників із синдромом професійного вигорання, що негативно впливає на їхню продуктивність, стресостійкість та рівень конфліктності. Проведене дослідження засвідчило доволі високий рівень синдрому професійного вигорання серед працівників закладів вищої освіти. Для успішного його подолання необхідно запровадити систему дієвих заходів, частина з яких має бути забезпечена на законодавчому рівні.

Література

1. Ти як? Всеукраїнська програма ментального здоров'я. URL: <https://howareu.com/> (дата звернення 10.09.2025)
2. Maslach C, Leiter MP. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*. 2016 Jun;15(2):103-11. doi: 10.1002/wps.20311. PMID: 27265691; PMCID: PMC4911781.

3. Руденко А.І., Данчук Ю.П., Ромасюкова А.В. Профілактика професійного вигорання як чинник збереження професійного здоров'я фахівців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Психологія. 2024. Том 35 (74). № 5. С. 58–62
4. Іванашко О. Є. Професійна адаптація і професійне вигорання особистості. *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова*. 2007. № 19 (43). С. 82–85.
5. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. Київ: Міленіум, 2006. 368 с.
6. Вартанова О.В., Кузнецов Д.О. Аналіз факторів професійного вигорання співробітників і здобувачів закладів вищої освіти в контексті управління благополуччям персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. URL: <https://surl.lu/svohki> (дата звернення 11.09.2025)
7. Dexter Tilo Almost half of employees worldwide suffer from burnout: report. Human Resources Director. 12 Jun 2024. URL: <https://surl.li/arqmjv> (дата звернення 12.09.2025)
8. Working conditions in Germany. L&E Global URL: <https://surl.li/cvmbdz> (дата звернення 13.09.2025)
9. Grace Chang. How Japan is healing from its overwork crisis through innovation. World Economic Forum/ Oct 28, 2024. URL: <https://surl.li/qrfpio> (дата звернення 14.09.2025)

References

1. How are you? All-Ukrainian mental health program (2025), available at: <https://howareu.com/> (Accessed 10.09.2025)
2. Maslach, C, and Leiter, MP. (2016), “Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry”, *World Psychiatry*, vol. Jun;15(2):103-11. doi: 10.1002/wps.20311. PMID: 27265691; PMCID: PMC4911781.

3. Rudenko, A.I., Danchuk, Yu.P. and Romasyukova, A.V. (2024), "Prevention of professional burnout as a factor in maintaining the professional health of specialists", *Scientific notes of V.I. Vernadsky Ternopil National University*. Series: Psychology, vol. 35 (74), No. 5, pp. 58–62

4. Ivanashko, O.E. (2007), "Professional adaptation and professional burnout of the individual", *Scientific journal of the M. P. Dragomanov National Pedagogical University*, No. 19 (43), Pp. 82–85.

5. Maksymenko, S.D. Karamushka, L.M. and Zajchykova, T.V. (2004), Syndrom «profesijnoho vyhorannia» ta profesijna kar'iera pratsivnykiv osvitnikh orhanizatsij: henderni aspekty [The syndrome of «professional burnout» and the professional career of employees of educational organizations: gender aspects], Millennium, Kyiv, Ukraine.

6. Vartanova, O.V. and Kuznetsov, D.O. (2024), "Analysis of factors of professional burnout among employees and applicants of higher education institutions in the context of personnel welfare management", *Economy and Society*, vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3426/3354> (accessed 11.09.2025)

7. Tilo, D. (2024), "Almost half of employees worldwide suffer from burnout: report", Human Resourcer Director, available at: <https://www.hcamag.com/asia/specialisation/diversity-inclusion/almost-half-of-employees-worldwide-suffer-from-burnout-report/493009?> (Accessed 12.09.2025)

8. L&E Global (2025), "Working conditions in Germany", available at: <https://leglobal.law/countries/germany/employment-law/employment-law-overview-germany/03-working-conditions/?> (Accessed 13.09.2025)

9. Chang, G. (2024), "How Japan is healing from its overwork crisis through innovation", World Economic Forum, available at: <https://www.weforum.org/stories/2024/10/japan-karoshi-overwork-crisis-innovation/?> (Accessed 14.09.2025)

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025 р.