

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>

УДК 005.32:331.443:159.944

## УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ З ПОПЕРЕДЖЕННЯ СИНДРОМУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## MANAGERIAL PREVENTIVE ACTIVITIES TO THE PROFESSIONAL BURNOUT SYNDROME IN MODERN CONDITIONS

**Коваль Надія Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1244-9297>**Колосова Карина Костянтинівна**бакалавр менеджменту,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3010-7487>**Koval Nadiia, Kolosova Karyna**  
Bila Tserkva National Agrarian University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів управлінської діяльності з попередження та подолання синдрому професійного вигорання. Доведено, що проблема професійного вигорання актуальна для кожного керівника, адже він зацікавлений в ефективній роботі підлеглих, тому має знати етапи та симптоми професійного вигорання, вміти їх виявити, діагностувати рівень професійного вигорання, нейтралізувати чинники, що зумовлюють його розвиток. В статті наведено результати діагностики професійного вигорання працівників ТОВ «Медичний центр «МЕДХЕЛС» за методикою А. Рукавішнікова та дослідження кореляційного зв'язку між рівнем стресу та професійним вигоранням шляхом розрахунку коефіцієнта кореляції Пірсона. Визначено чинники, які зумовлюють розвиток професійного вигорання у працівників. Обґрунтовано основні напрями та заходи профілактики й боротьби із професійним вигоранням з боку менеджменту організації.

**Ключові слова:** синдром професійного вигорання, діагностика, управлінська діяльність.

The article studies the theoretical-methodical and practical aspects of management activities focused on preventing and overcoming the syndrome of professional burnout. It proves that the problem of professional burnout is relevant for every manager: since every manager is interested in the effective work of subordinates, he or she should know the stages and symptoms of professional burnout, be able to recognize them, diagnose the level of professional burnout, and neutralize the factors that lead to the development of burnout. The article analyzes the organizational, operational and personal factors causing the appearance of professional burnout, as well as the most common methods of diagnosing professional burnout, their advantages and disadvantages. It concludes that the manager should begin the diagnosis of professional burnout with the usual observation of subordinates, which makes it possible to detect symptoms of professional burnout in them; use questionnaires to confirm the results of observation; and interview them to find out the root causes of burnout, which are very individual. The article characterizes the individual and organizational methods of overcoming professional burnout and its prevention. It presents the results of the diagnosis of professional burnout of the employees of MEDHELС Medical Center LLC according to the methodology of A. Rukavishnikov. It also presents a questionnaire to determine the level of employee satisfaction with work. The correlation between the level of stress and professional burnout was investigated by calculating the Pearson correlation coefficient. The article clarifies the factors, which led to the development of professional burnout among employees: the excessive workload and the specificity of work, which requires a lot of direct contact with people who have health problems (including terminally ill); constant immersion in the experiences of others; a service-oriented nature of interaction on the part of medical personnel; a large number of ethical issues and the need for strict adherence to medical deontology; in some cases (especially among young workers), the lack of experience and knowledge in work; and stress caused by war and related events. The article



substantiates the main directions and measures of preventing and combating professional burnout on the part of the organization's management: periodic research, collection and analysis of data on staff burnout; control over the workload of employees; improvement of the working environment; creation of a culture of support; improvement of the employee motivation system; providing employees with psychological assistance.

**Key words:** professional and emotional burnout syndrome, diagnosis, management activity.

**Постановка проблеми.** За даними статистики, у 2019 р. близько 210 млн людей у світі або 5-7 % всього населення страждало на синдром вигорання. Результати опитування, проведеного FlexJobs і Mental Health America, свідчать, що на липень 2020 р. 75 % працівників пережили вигорання, а 40 % опитаних переконані, що це прямий результат пандемії коронавірусу. В Україні аналогічне дослідження проводилося у 2017 р. всеукраїнським порталом з пошуку роботи, за даними якого 64 % опитуваних перебували у стані вигорання, 22 % з них пов'язували його з професійною діяльністю [1].

Проблема професійного вигорання актуальна для кожного керівника, адже він зацікавлений в ефективній роботі підлеглих, тому має знати симптоми професійного вигорання, вміти їх виявити та нейтралізувати або зменшити вплив чинників, які зумовлюють розвиток вигорання.

Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання нині потребує ретельного дослідження, зважаючи на обставини, в яких працюють українці: війна та пов'язані з нею події, невизначеність, віддалена робота збільшують ризик виникнення вигорання у працівників. Тому розуміння методів його попередження, а також інструментів, які можуть бути використані для підтримки співробітників, підвищення їх мотивації, продуктивності, лояльності та задоволеності роботою, стає вкрай необхідним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати дослідження проблеми професійного вигорання відображено у працях зарубіжних учених: Г. Фрейденберґера [2], К. Маслач, С. Джексон [3], В. Шауфелі, М. Лейтер [4], Т. Крістенсен, М. Борітз, Е. Вілладсен, К. Чрістенсен [12] та ін. Українські науковці розглядають цей синдром у контексті професійного вигорання представників різних професій: викладачів вищої школи (Н. М. Мирончук [8]), педагогів (А. В. Коняхіна та ін. [17]), медичних працівників (О. В. Ретявко [20]), керівників органів місцевого самоврядування (В. О. Величко [5]) тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, обґрунтова-

ючи методи боротьби із професійним вигоранням, науковці зосереджуються на різноманітних техніках самоменеджменту, приділяючи менше уваги ролі керівників в профілактиці та подоланні синдрому професійного вигорання у працівників підприємств та організацій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання):** дослідження теоретико-методичних аспектів та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо управлінської діяльності з діагностики, профілактики та подолання синдрому професійного вигорання у працівників підприємств та організацій в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вперше термін «вигорання» використав американський психіатр Г. Фрейденберґер у 1974 р. Підходить до трактування науковцями поняття «професійне вигорання» розглянуто в таблиці 1.

З огляду на визначення В. О. Величко, варто наголосити, що у 2019 р. ВООЗ включила синдром вигорання до розділу «Фактори, що впливають на стан здоров'я або звернення до медичної служби» 11-го перегляду Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11): «Це синдром, що визнається результатом хронічного стресу на робочому місці, який не вдалося подолати. Він характеризується трьома вимірами: виснаження; підвищена психічна віддаленість від роботи або почуття негативізму чи цинізму, пов'язані з роботою; зниження професійної ефективності». Тобто, вигорання не є захворюванням чи медичним станом, проте може суттєво впливати на фізичне та психічне здоров'я людей [7].

Вважаємо, що професійне вигорання – це такий стан, коли людина відчуває емоційне та/або фізичне та/або розумове виснаження внаслідок тривалого стресу. Він виникає під час професійної діяльності внаслідок перевантаження, високої відповідальності, поганої організації роботи. Наслідком є зниження самооцінки та ефективності праці, поява чи загострення хронічних хвороб, погіршення стосунків з близькими та колегами.

Фрейденберґер Г. виділив такі ознаки (симптоми) вигорання: 1) фізичні (втома, про-

Таблиця 1

## Трагування поняття «професійне вигорання» науковцями

Автор, джерело	Трагування поняття «Професійне вигорання»
Фрейденбергер Г. [2]	Виснаження, симптомами якого є хронічна втома, проблеми зі здоров'ям, депресія, фрустрація, що призводить до непрацездатності.
Маслач К., Джексон С. [3]	Це синдром емоційного виснаження та цинізму, який часто виникає у людей, які працюють у системі «людина - людина». Ключовими аспектами синдрому вигорання є: посилене відчуття емоційного виснаження; розвиток негативного, цинічного ставлення до клієнтів та їх почуттів; схильність до негативної самооцінки, незадоволення своїми досягненнями на роботі.
Маслач К., Шауфелі В., Лейтер М. [4]	Це тривала реакція на хронічні емоційні та міжособистісні стресори на роботі, яка визначається трьома вимірами: виснаженням, цинізмом і неефективністю.
Величко В. О. [5]	Це синдром, що розвивається на фоні хронічного стресу і веде до виснаження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів працівника; найнебезпечніша професійна хвороба тих, хто працює з людьми і чия діяльність неможлива без спілкування.
Ануфрієв М. І., Капля О. М. [6]	Це складний процес, обумовлений рядом внутрішніх (психологічних) та зовнішніх (соціально-економічних та фізичних) факторів, що включає в себе емоційне виснаження, редукування особистих досягнень, зниження мотивації до праці і життя в соціумі та призводить до загострення наявних і виникнення нових хвороб, а у найбільш гострій стадії – до загибелі особи.

*Джерело: складено авторами*

блеми зі здоров'ям); 2) поведінкові (підвищена емоційність – спалахи гніву, роздратування, плач; підозрілість аж до параної; ризикова поведінка; вживання транквілізаторів і барбітуратів; надмірна жорсткість та впертість, опір змінам; цинізм. Людина виглядає пригніченою; все більше часу проводить на роботі, але все менше справ і завдань виконує [2].

Класифікація чинників, що зумовлюють появу професійного вигорання, наведена в табл. 2.

Основні етапи професійного вигорання відображено в таблиці 3.

Для якісного діагностування професійного вигорання керівникові необхідно обрати методику, яка дасть змогу отримати релевантні результати. Аналіз методів, які найчастіше використовуються в практичній діяльності (табл. 4) дає можливість зробити висновок, що на вибір методу діагностики професійного вигорання впливають три головні чинники: 1) цілі дослідження (скринінгове дослідження рівня професійного вигорання чи прагнення з'ясувати його причини); 2) наявність ресурсів (часу та коштів); 3) особливості досліджуваної групи.

Вважаємо, що розглянуті методи слід використовувати комплексно. Радимо починати діагностику професійного вигорання зі звичайного спостереження за підлеглими, що дає

можливість виявити у них характерні симптоми. Для підтвердження результатів спостереження та виявлення працівників з ризиком розвитку професійного вигорання слід використати опитувальники, а для з'ясування причин вигорання, які дуже індивідуальні, доречно використати метод інтерв'ю.

Оскільки саме менеджери відіграють ключову роль у запобіганні вигоранню своїх підлеглих, вони мають бути обізнаними в методах профілактики та подолання професійного вигорання, які узагальнено в таблиці 5. Слід зауважити, що не існує єдиного універсального підходу та придатного для усіх ефективного методу боротьби з професійним вигоранням.

Отже, знаючи сутність, етапи, симптоми, чинники та методи подолання професійного вигорання, керівники зможуть:

- знизити ризик професійного вигорання, мінімізуючи чинники, які його зумовлюють;
- покращити продуктивність, знизити плінність кадрів, підвищити якість роботи;
- покращити моральний дух, підвищити рівень задоволеності працівників роботою, знизити рівень конфліктності;
- знизити рівень витрат на заміну персоналу, медичне обслуговування, а також втрат від зниження продуктивності;

Таблиця 2

## Класифікація чинників, що зумовлюють професійне вигорання

Група	Чинники
Пов'язані з ситуацією в країні	Стрес, пов'язаний з пандемією COVID-19, війною, постійними повітряними тривогами тощо. Матеріальна нестабільність, страх втратити робоче місце та засоби до існування. Низький соціальний статус професії. Працевлаштування не за професією.
Організаційні	Надмірні навантаження; відсутність чіткості в посадових обов'язках; несприятлива робоча атмосфера (авторитарний стиль керівництва; недостатність автономії та підтримки; недостатній зворотний зв'язок із керівництвом; психологічна несумісність з окремими колегами та міжособистісні конфлікти); відсутність умов для ефективної праці та відпочинку на робочому місці.
Діяльнісні	Багатофункціональність професійної діяльності; постійна однотипна робота; часті нововведення; інтенсивність комунікативної взаємодії у сфері «людина-людина».
Особистісні	Недостатня вмотивованість; несформованість ціннісного ставлення до професійної діяльності або ідеалістичне ставлення до роботи; неадекватність професійних очікувань та самооцінки. Особистісні характеристики: тривожність, інтровертивність, емпатія, м'якість, перфекціонізм, трудоголізм, презентатізм. Внутрішня суперечність між бажанням бути успішним фахівцем та хорошим сім'янином.

Джерело: складено авторами на основі [5; 8; 9]

– зберегти репутацію роботодавця.

Слід наголосити, що подолання та профілактика професійного вигорання – це постійний процес.

У процесі дослідження було здійснено діагностику професійного вигорання працівників ТОВ «Медичний центр «МЕДХЕЛС» – багатопрофільної клініки, що є одним із лідерів серед медичних закладів м. Біла Церква, та проаналізовано управлінську діяльність менеджменту компанії щодо профілактики та подолання професійного вигорання працівників.

Для діагностики рівня професійного вигорання працівників ТОВ «Медичний центр «МЕДХЕЛС» була використана методика О. О. Рукавішнікова [16]. Було опитано 25 працівників медцентру. Вік опитаних становив від 20 до 50 років, стаж професійної діяльності – від 7 до 20 років. Ступінь вираженості окремих компонентів професійного вигорання відображено на рисунку 1.

Беручи до уваги норми для компонентів за методикою вигорання О. Рукавішнікова (табл. 6), можемо зробити висновок, що працівники ТОВ «Медичний центр «МЕДХЕЛС» мають:

близький до високого рівень психоемоційного виснаження (ПВ = 39,32 бала) – це стан хронічної втоми, наслідками якої є головний біль, розлади ШКТ, зниження імунітету, порушення сну, апатія, дратівливість, зниження

концентрації уваги, втрата мотивації тощо, що негативно впливає на працездатність та особисте життя;

– середній рівень особистісного віддалення (ОВ = 29,64 бала), за якого працівник свідомо або несвідомо уникає інших людей, що проявляється у вигляді емоційної, інтелектуальної та фізичної відстороненості;

– дуже високий рівень професійної мотивації працівників (39,2 бала).

Для з'ясування чинників, які зумовлюють розвиток професійного вигорання, було проведено анкетування працівників з визначення рівня їх задоволеності роботою, яке засвідчило досить високий рівень такої задоволеності. Зокрема, працівники повністю задоволені (25 осіб):

– безпекою та охороною праці (це пояснюється тим, що раз на рік керівництво виділяє кошти на проведення повного CheckUP організму та впродовж року надає знижки на обстеження);

– навчанням та кар'єрним ростом (у медичному центрі поширена практика стимулювання до навчання з боку керівництва: лікарі постійно відвідують тренінги та семінари з підвищення кваліфікації; адміністратори обов'язково проходять тренінг «Ефективний адміністратор медзакладу» тощо);

– стосунками в колективі (адміністрація намагається сформувати організаційну

Таблиця 3

## Основні етапи професійного вигорання

Назва етапу	Характеристика	Психологія	Фізіологія
1. Захоплення своєю роботою	Високий рівень енергійності, ініціативності, відповідальності, продуктивності.	Оптимізм, ентузіазм. Необхідність самоствердження, віра у власні сили та можливості.	Посилена активність, бадьорість, висока концентрація уваги та пам'яті. Міцний сон та стійкість до стресів.
2. Посилення стресу	Усвідомлення складності роботи та обсягу завдань. Підвищення внутрішньої вимогливості, бажання відповідати очікуванням. Зниження продуктивності.	Зростання невпевненості у власних силах. Нехтування власними бажаннями. Соціальні контакти оцінюються як зайві та обтяжливі, вигорання подружніх / партнерських / робочих стосунків.	Поява відчуття втоми. Погіршення концентрації уваги, забудькуватість. Порушення сну. Гіпертонія, серцебиття, тривожність, зміна апетиту. Збільшення вживання алкоголю, нікотину, кави, снодійних.
3. Хронічний стрес	Дратівливість, агресія, образливість, конфліктність. Відчутні втрати продуктивності, зростання кількості помилок, постійне протермінування завдань.	Посилене заперечення проблем. Майже повне відмежування від оточення. Цинізм, зниження самоконтролю та емоційної стійкості. Зростання почуття незадоволення та несправедливості.	Ранкова втома, головний біль, м'язова напруга, серцебиття, гіпертонія. Погіршення якості сну, загострення хронічних захворювань. Зниження статевого потягу.
4. Вигорання	Апатія: байдужість до роботи та життя в цілому. Втрата цілей, мотивації та відчуття емоційної та фізичної виснаженості.	Невпевненість у собі, зниження самооцінки та самоповаги. Відчуття внутрішньої порожнечі. Соціальна ізоляція. Параноя. Відчуття безвиході та безнадії.	Зниження працездатності та витривалості. Порушення сну. Втрата апетиту та ваги. Ослаблення імунної системи. Хронічні хвороби.
5. Хронічне вигорання	Емоційна спустошеність; фізичне та розумове виснаження; цинізм та ворожість.	Депресія. Втрата сенсу життя. Відчуття власної нікчемності та неможливості змінити ситуацію. Суїцидальні думки та наміри.	Зниження здатності до навчання та прийняття рішень. Хронічна втома. Серйозні проблеми зі здоров'ям. Зловживання психоактивними речовинами.

Джерело: складено авторами за [1, с. 14–18].

культуру великої родини, в якій всі рівні між собою).

Рівнем та вчасністю заробітної плати повністю задоволені 18 осіб (72 %), частково задоволені – 7 осіб (28 %); умовами праці та самостійністю роботи повністю задоволені 20 осіб (80 %), частково – 5 осіб (20 %); преміюванням повністю задоволені 8 осіб (32 %), частково – 15 осіб (60 %), повністю незадоволені – 2 особи (8 %).

Додаткове інтерв'ювання працівників дало можливість зробити висновок про те, що професійне вигорання, зокрема психоемоційне

виснаження викликані надмірним навантаженням та специфікою роботи – великою кількістю прямих контактів з людьми, які мають проблеми зі здоров'ям (в тому числі невиліковно хворими); постійним зануренням в переживання інших; обслуговуючим характером взаємодії з боку медичного персоналу; великою кількістю етичних питань та необхідністю суворого дотримання медичної деонтології; в окремих випадках (у молодих працівників) нестачею досвіду і знань в роботі, яку виконують, внаслідок чого працівники особливо гостро пережи-

Таблиця 4

## Основні методи діагностики професійного вигорання

Метод	Коротка характеристика	Переваги	Недоліки
<i>Опитувальники</i>			
MBI (Maslach Burnout Inventory)	дає можливість оцінити три головні компоненти вигорання: емоційне виснаження; деперсоналізацію; цинізм (редукцію особистих досягнень)	1. Переважно мають чітку структуру та інтерпретацію результатів. 2. Дають можливість одночасно опитати велику кількість працівників.	1. Часто є громіздкими. 2. Потребують часу для проведення та інтерпретації результатів. 3. Не завжди дають розуміння причин професійного вигорання. 4. Не враховують індивідуальні особливості людини.
Copenhagen Burnout Inventory (CBI)	складається з трьох шкал, які вимірюють особисте вигорання; вигорання, пов'язане з роботою, і вигорання, пов'язане з клієнтом		
методика В. В. Бойка	дає можливість оцінити рівень розвитку вигорання за дванадцятьма шкалами та трьома фазами: «Напруга», «Резистенція», «Виснаження»		
методика О. О. Рукавішнікова	дає можливість оцінити прояв синдрому «вигорання» на трьох основних рівнях: міжособистісному, особистісному, мотиваційному		
<i>Інтерв'ю</i>			
Структуроване інтерв'ю	зі стандартизованими питаннями та шкалами оцінювання	1. Дозволяє дослідити причини вигорання. 2. Дає можливість врахувати індивідуальні риси особистості. 3. Є засобом підтримки й мотивації працівника.	1. Потребує часу на підготовку та проведення. 2. Потребує знань основ психології та досвіду інтерв'юера. 3. Ефективне лише за умови довіри між менеджером і підлеглим.
Неструктуроване інтерв'ю	вільне обговорення теми, питання можуть по-різному формулюватися та ставитися у різній послідовності		
<i>Спостереження за поведінкою працівника на робочому місці та в неробочих ситуаціях</i>		Не потребує додаткових витрат.	Потребує від менеджера постійної уваги, знань основ психології.

Джерело: [10; 11; 12].

вають за наслідки своєї діяльності; а також стресом, зумовленим війною та подіями, пов'язаними з нею.

Для дослідження кореляційного зв'язку між рівнем стресу та професійним вигоранням було використано коефіцієнт кореляції Пірсона [18], який є мірою сили та напрямку лінійної залежності між двома змінними.

Для визначення рівня стресу у вибірці було використано «шкалу сприйняття стресу» PSS-10 (Perceived Stress Scale) [19].

Розрахований коефіцієнт кореляції Пірсона 0,22 свідчить про слабку позитивну лінійну залежність: зі збільшенням рівня стресу спостерігається зростання рівня професійного вигорання у працівників ТОВ «Медичний центр «МЕДХЕДС».

З врахуванням результатів діагностики розроблено управлінські заходи щодо подолання та профілактики професійного вигорання працівників досліджуваного медичного центру (табл. 7).

Таблиця 5

**Характеристика методів подолання та профілактики професійного вигорання**

Тип методу			
Індивідуальні методи		Організаційні методи	
Назва	Коротка характеристика	Назва	Коротка характеристика
Психотерапія	Когнітивно-поведінкова терапія (моделювання поведінки) – допомагає людям з вигоранням ідентифікувати та змінити негативні думки, сформувати нові патерни поведінкових реакцій.	Створення сприятливого робочого середовища	Зниження рівня стресу на робочому місці внаслідок чіткого визначення ролей, надання можливостей для розвитку та самореалізації, покращення комунікації та згуртованості в колективі.
	Психодинамічна терапія – допомагає людям з вигоранням розібратися зі своїми невиявленими бажаннями, конфліктами, емоціями, які зумовили це вигорання.		Надання працівникам гнучкості в роботі (віддалена робота, гнучкий графік), що допоможе їм збалансувати роботу та особисте життя.
	Арт-терапія – допомагає людям з вигоранням за допомогою самовираження у процесі творчості висловити, усвідомити та опрацювати свої емоції.		Заохочення керівників до створення умов для продуктивної праці та можливостей відпочинку та підзарядки безпосередньо на робочому місці.
Техніки релаксації	Допомагають покращити фізичне та психічне здоров'я, заспокоїтися, впоратися зі стресом, зменшити вигорання: медитація, йога, масаж, міофасціальна терапія, сауни, бальнеотерапія, дихальні вправи, ароматерапія.	Програми допомоги працівникам	Надання психологічної допомоги, консультацій з питань кар'єри для підтримки працівників. Проведення тренінгів для працівників та керівників для кращого розуміння проблеми вигорання та методів боротьби з ним, управління стресом тощо.
Зміна способу життя	Створення балансу між роботою та особистим життям. Здорове харчування; регулярні фізичні вправи; достатня кількість сну; проведення часу на природі; підтримка соціальних зв'язків з друзями та родиною.	Зміна організаційної культури	Створення культури, цінностями якої є здоров'я та добробут працівників, яка заохочує відкриту комунікацію та надає можливості для балансу між роботою та особистим життям.
Профілактичні заходи			
Підвищення обізнаності	Інформування працівників про фактори ризику та симптоми вигорання, а також про доступні методи подолання та профілактики.		
Навчання навичкам стресостійкості	Навчання працівників методам релаксації, управління часом, делегування завдань та іншим навичкам, які допомагають справлятися зі стресом.		

Джерело: складено авторами за [1; 13; 14; 15].

Таблиця 6

**Норми для компонентів за методикою вигорання О. Рукавішнікова**

Компоненти	Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
ПВ	9 і нижче	10-20	21-39	40-49	50 і вище
ОВ	9 і нижче	10-16	17-31	32-40	41 і вище
ПМ	7 і нижче	8-12	13-24	25-31	32 і вище

Джерело: [17, с. 32]

Таблиця 7

**Управлінські заходи з подолання та профілактики професійного вигорання працівників ТОВ «Медичний центр «МЕДХЕЛС»**

Напрямки управлінської діяльності	Заходи з подолання професійного вигорання
Проведення періодичних досліджень, збору й аналізу даних щодо вигорання працівників	Своєчасна діагностика стану психічного здоров'я працівників з залученням фахівців-психологів для аналізу внутрішнього мікроклімату в колективі, виявлення симптомів вигорання. Визначення та аналіз чинників, які сприяють виникненню вигорання, з урахуванням як індивідуальних, так і організаційних аспектів. Добір інструментів для корекції та запобігання професійному вигоранню.
Контроль за навантаженням працівників	Аналіз інтенсивності роботи персоналу. Формування робочого графіка з урахуванням часу, необхідного на заповнення медичної документації, та суворий контроль за його дотриманням. За можливості, впровадження гнучкого графіка роботи. Заборона понаднормової праці, за винятком екстрених випадків. Забезпечення рівномірного розподілу навантаження між співробітниками (адміністраторами, молодшим медичним персоналом). Навчання персоналу тайм-менеджменту та прийомам релаксації. Планування протягом робочого дня п'ятихвилинних інтервенцій для вправ з релаксації та зняття стресу. Складання графіка відпусток з урахуванням інтересів працівників, можливістю поділу відпустки на частини будь-якої тривалості для повноцінного відпочинку працівників. Заохочення працівників використовувати відпустки та вихідні дні для відпочинку та відновлення. Забезпечення достатньої кількості персоналу.
Покращення робочого середовища	Створення, за можливості, звукоізольованої сенсорної кімнати для психологічного та емоційного «розвантаження» медичного персоналу (м'які меблі, ароматизатори повітря, декоративні світильники, світлодинамічні прилади, музика в стилі лаунж та звуки природи) [20]. Надати можливість працівникам брати участь в ухваленні рішень, які впливають на умови праці.
Створення культури підтримки	Заохочення командної роботи та співпраці, зокрема щодо підтримки молодих лікарів на початковому етапі роботи кваліфікованими та досвідченими лікарями. Організація роботи «групи Балінта» – навчального семінару для лікарів (медсестер), на якому обговорюють не клінічний аналіз ведення пацієнта, а особливості взаємин лікаря з пацієнтами, реакції, труднощі, невдачі тощо. Заняття в групі допомагають забезпечити певні зрушення у свідомості медичного працівника не тільки в професійній діяльності, а й у всіх аспектах його життя [20]. Створення в ординаторській «Стіни вдячності», на якій кожен може залишити повідомлення з подякою колегам [21]. Заохочення відкритої та чесної комунікації про вигорання. Забезпечення доступності ресурсів для допомоги працівникам, які переживають вигорання. Приділення адміністрацією клініки однакової уваги всім ланкам персоналу, починаючи від технічного і закінчуючи провідними лікарями, адже почуття несправедливості є одним з чинників професійного вигорання. Організація заходів, спрямованих на зміну робочого оточення (відвідування театру, виставок, виїзди на природу, екскурсії, спортивні змагання, корпоративні свята тощо).
Удосконалення системи мотивації працівників	Чітко сформулювати критерії оцінювання роботи працівників, ознайомити з ними персонал. Винагородження (в тому числі преміювання) працівників здійснювати згідно з визначеними критеріями. Поєднувати матеріальну та нематеріальну мотивацію (частіше застосування похвали).
Надання психологічної допомоги	Забезпечення працівникам доступу до психологічних консультацій та програм підтримки. Проведення тренінгів з розпізнавання ранніх ознак стресу та професійного вигорання та управління ними (ознайомлення з прийомами самозбереження та саморегуляції) [21]; удосконалення комунікативних навичок та вирішення конфліктів; опанування тайм-менеджменту; розвиток медіаграмотності тощо.

*Джерело: власні дослідження*



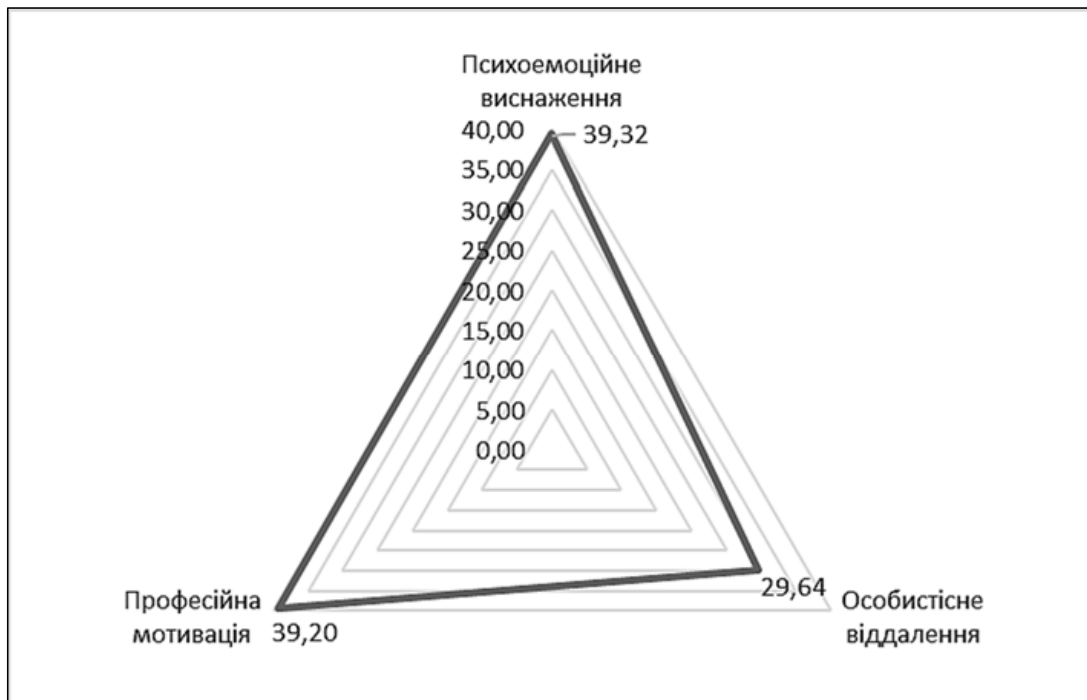


Рис. 1. Середні показники професійного вигорання працівників «Медичного центру «МЕДХЕЛС» за 3-ма шкалами методики О. Рукавішнікова

Джерело: власні дослідження

**Висновки.** Проблема професійного вигорання актуальна для кожного керівника, адже він зацікавлений в ефективній роботі підлеглих, тому має знати симптоми професійного вигорання, вміти їх виявити; діагностувати рівень професійного вигорання підлеглих; нейтралізувати чинники, що зумовлюють розвиток вигорання. Основними напрямками управлінської діяльності з подолання та профілактики професійного вигорання працівників є: проведення періодичної діагностики рівня професійного вигорання підлеглих; встановлення при-

чин вигорання; реалізація заходів зі зменшення впливу чинників, що зумовлюють професійне вигорання персоналу: контроль за навантаженням працівників; покращення робочого середовища; створення культури підтримки; удосконалення системи мотивації працівників; надання психологічної допомоги. Подолання вигорання – це комплексна задача, яка потребує спільних зусиль керівництва та працівників. Керівництву слід регулярно оцінювати ефективність системи управління вигоранням та вносити необхідні корективи.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТорієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Львів : Український інститут когнітивно-поведінкової терапії, 2021. 51 с.
2. Freundberger H.J. Staff burnout. *Social Sciences*. 1974. Vol. 30(1). P. 159–165.
3. Maslach C., Jackson S. The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*. 1981. Vol. 2. P. 99–113.
4. Maslach C., Schaufeli W., Leiter M. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. P. 397–422.
5. Величко В. О. Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. *Державне будівництво та самоврядування*. 2017. Вип. 34. С. 130–143.
6. Ануфрієв М.І., Капля О.М. Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 450–453.
7. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. *World Health Organization* : веб-сайт. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (дата звернення: 12.09.2024).

8. Мирончук Н. М. Професійне вигорання викладача вищої школи: чинники, ознаки, способи протидії. *Теоретичні і методичні засади розвитку і самовдосконалення особистості педагога-новатора в контексті модернізації нової української школи* : зб. наук.-метод. праць / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир, 2017. С. 62–67.
9. Дідик С. С. Особливості синдрому професійного вигорання в різних країнах світу. *Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині)* : збірник матер. II всеукр. наук.-практ. конф., 18–19 лютого 2021 р. Запоріжжя : ЗДМУ, 2021. С. 93–95.
10. Леженіна Л. М. Методи дослідження емоційного вигорання. *Наука і освіта*. 2008. № 8–9. С. 37–49.
11. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету. Серія «Психологічні науки»*. 2021. Вип. 10. С. 105–112.
12. Kristensen T., Borritz M., Villadsen E., Christensen K. The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*. 2005. Vol. 19. Is. 3. P. 192–207.
13. Наумець І. Психодинамічна терапія: здатність людини творчо працювати і повноцінно любити як маркер ефективності. *НЕЙРОNEWS. Психоневрологія та психіатрія*. 2017. № 1(85). С. 7–10.
14. Цимбала О. Профілактика професійного вигорання засобами арт-терапії. *Простір арт-терапії: мінливість і стабільність – пошуки балансу* : матеріали XVI міжнар. міждисциплінарної наук.-практ. конф., 15–17 лютого 2019 р. Харків, 2019. С. 83–85.
15. Войтенко О. В. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 1(77). С. 38–44.
16. Технології роботи організаційних психологів : навч. посібник / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : ІНКОС, 2005. 366 с.
17. Емоційне вигорання педагогів : методичні рекомендації / укладачі: А. В. Коняхіна, І. Л. Гаврик, Н. В. Гриценко, Д. М. Гутенко, Н. М. Коропченко, О. М. Обравит, В. С. Полякова, Л. Г. Сухомлин, Ю. С. Усик, О. І. Чорний. Суми: методичний кабінет відділу освіти Сумської районної державної адміністрації, 2016. 60 с.
18. Пашко А. О. Статистичний аналіз даних : метод. матеріали до курсу «Інтелектуальна обробка даних» для студентів. Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2019. 55 с.
19. Perceived Stress Scale (PSS-10). *Child Outcomes Research Consortium* : веб-сайт. URL: <https://www.corc.uk.net/outcome-experience-measures/perceived-stress-scale-pss-10> (дата звернення: 12.09.2024).
20. Ретявко О. В. Проблема вигорання у медичних працівників та способи корекції. *ITMED. Information Technologies in Medicine* : веб-сайт. URL: [https://itmed.org/clinic\\_articles/problema\\_vigorannya\\_u\\_medichnikh\\_pratsivnikiv\\_ta\\_sposobi\\_korektsii/](https://itmed.org/clinic_articles/problema_vigorannya_u_medichnikh_pratsivnikiv_ta_sposobi_korektsii/) (дата звернення: 12.09.2024).
21. Профілактика синдрому вигорання у медичного персоналу неонатальних відділень. *ГО «Ранні пташки»* : веб-сайт. URL: [https://ranniptyashky.org/library/burnout\\_syndrome\\_prevention.pdf](https://ranniptyashky.org/library/burnout_syndrome_prevention.pdf) (дата звернення: 12.09.2024).

## REFERENCES:

- Oliinyk M. (2021) *Doslidzhennia syndromu vyhorannia. KPToriientovana model dopomohy pry emotsiinomu vyhoranni* [Study of burnout syndrome. CPT-oriented model of help with emotional burnout]. Lviv : Ukrainskyi instytut kohnityvno-povedinkovoi terapii, 51 p. (in Ukrainian).
- Freundberger H. J. (1974) Staff burnout. *Social Sciences*, vol. 30(1), pp. 159–165.
- Maslach C. & Jackson S. (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*, vol. 2, pp. 99–113.
- Maslach C., Schaufeli W. & Leiter M. (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, vol. 52, pp. 397–422.
- Velychko V. O. (2017) Problemy vyavlennia ta profilaktyky profesiinoho vyhorannia kerivnykiv v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Problems of detection and prevention professional burnout of managers in local government]. *Derzhavne budivnytstvo ta samovriaduvannia*, vol. 34, pp. 130–143.
- Anufriiev M. I., Kaplia O. M. (2021) Profesiine vyhorannia, yak problema suchasnykh trudovykh vidnosyn: zarubizhni ta vitchyzniani pidkhody do yii vyrishennia [Professional burnout as a problem of modern labor relations: foreign and domestic approaches to its solution]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, vol. 12, pp. 450–453.
- Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. World Health Organization. Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (accessed September 12, 2024).
- Myronchuk N. M. (2017) Profesiine vyhorannia vykladacha vyshchoi shkoly: chynnyky, oznaky, sposoby protydii [Professional burnout of a higher school teacher: factors, signs, countermeasures]. In O.A. Dubaseniuk

(Eds.). *Teoretychni i metodychni zasady rozvytku i samovdoskonalennia osobystosti pedahoha-novatora v konteksti modernizatsii novoi ukrainskoi shkoly* : zb. nauk.-metod. prats [Theoretical and methodological foundations of the development and self-improvement of innovative teachers in the context of the modernization of the new Ukrainian school: a collection of scientific and methodological works]. Zhytomyr, pp. 62–67. (in Ukrainian)

9. Didyk S. S. (2021) Osoblyvosti syndromu profesiinoho vyhorannia v riznykh krainakh svitu [Peculiarities of the syndrome of professional burnout in different countries across the world]. *Sotsialno-etychni ta deontologichni problemy suchasnoi medytsyny (nemedychni problemy v medytsyni)* : zbirnyk mater. II vseukr. nauk.-prakt. konf. (Zaporizhzhia, February 18th-19th 2021). Zaporizhzhia: ZDMU, pp. 93–95. (in Ukrainian)

10. Lezhenina L.M. (2008) Metody doslidzhennia emotsiinoho vyhorannia [Research methods of emotional burnout]. *Nauka i osvita*, vol. 8–9, pp. 37–49.

11. Loshenko O., Kondratieva V. (2021) Diahnostyka, profilaktyka, korektsiia syndromu «emotsiinoho vyhorannia» [Diagnosis, prevention, correction of the “emotional burning” syndrome]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia “Psykhologichni nauky”*, vol. 10, pp. 105–112.

12. Kristensen T., Borritz M., Villadsen E. & Christensen K. (2005) The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, vol. 19, is. 3, pp. 192–207.

13. Naumets I. (2017) Psykhodynamichna terapiia: zdatnist liudyny tvorcho pratsiuvaty i povnotsinno liubyty yak marker efektyvnosti [Psychodynamic therapy: a person's ability to work creatively and love fully as a marker of effectiveness]. *NEIRONEWS. Psykhonevrolohiia ta psykhiaetriia*, vol. 1(85), pp. 7–10.

14. Tymbala O. (2019) Profilaktyka profesiinoho vyhorannia zasobamy art-terapii [Professional burnout prevention by means of art therapy]. *Prostir art-terapii: minlyvist i stabilnist – poshuky balansu* : materialy XVI mizhnar. mizhdystsyplinarnoi nauk.-prakt. konf. (Kharkiv, February 15th–17th, 2019). Kharkiv, pp. 83–85. (in Ukrainian)

15. Voitenko O. V. (2024) Orhanizatsiina kultura yak chynnyk profesiinoho blahopoluchchia osobystosti [Organizational culture as a factor of personal professional well-being]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, vol. 1(77), pp. 38–44.

16. Karamushka L. M. (ed) (2005) Tekhnologii roboty orhanizatsiinykh psykhologiv : navch. posibnyk [Work technologies of organizational psychologists: a study guide]. Kyiv : INKOS, 366 p. (in Ukrainian).

17. Koniakhina A. V., Havryk I. L., Hrytsenko N. V., Hutenko D. M., Koropchenko N. M., Obravyt O. M., Poliakova V. S., Sukhomlyn L. H., Usyk Yu. S., Chornyi O. I. (2016) Emotsiine vyhorannia pedahohiv : metodychni rekomendatsii [Teachers' emotional burnout: methodical recommendations]. Sumy: metodychnyi kabinet viddilu osvity Sumskoi raionnoi derzhavnoi administratsii, 60 p. (in Ukrainian)

18. Pashko A.O. (2019) Statystychnyi analiz danykh : metod. materialy do kursu «Intelektualna obrobka danykh» dlia studentiv [Statistical data analysis: study materials from the course 'Intelligent data processing' for students]. Kyiv : KNU im. Tarasa Shevchenka, 55 p. (in Ukrainian)

19. Perceived Stress Scale (PSS-10). Child Outcomes Research Consortium. Available at: <https://www.corc.uk.net/outcome-experience-measures/perceived-stress-scale-pss-10/> (accessed September 12, 2024).

20. Retiavko O.V. (2021) Problema vyhorannia u medychnykh pratsivnykiv ta sposoby korektsii [Burnout in health care workers and methods to correct it]. Available at: [https://itmed.org/clinik\\_articles/problema\\_vigorannya\\_u\\_medichnykh\\_pratsivnykiv\\_ta\\_sposobi\\_korektsii/](https://itmed.org/clinik_articles/problema_vigorannya_u_medichnykh_pratsivnykiv_ta_sposobi_korektsii/) (accessed September 12, 2024).

21. Profilaktyka syndromu vyhorannia u medychnoho personalu neonatalnykh viddilen [Burnout syndrome prevention in the medical staff of neonatal departments]. Available at: [https://ranniptashky.org/library/burnout\\_syndrome\\_prevention.pdf](https://ranniptashky.org/library/burnout_syndrome_prevention.pdf) (accessed September 12, 2024).