

МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Факультет фізичної культури, спорту та психології

Кафедра психології

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: **«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ ТА  
РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У КЕРІВНИКІВ»**

Виконала здобувачка вищої освіти  
групи пс241м  
спеціальності 053 Психологія  
ОП Психологія. Практична  
психологія  
Клочко Дарина Костянтинівна

Керівник: канд. психол. наук,  
доцент кафедри психології  
Остополець Ірина Юріївна

Рецензент: д-р психол. наук,  
професор, професор кафедри  
психології і соціології  
Харківського національного  
економічного університету  
імені Семена Кузнеця  
Афанасьєва Наталія Євгенівна

## АНОТАЦІЯ

**Ключко Дарина Костянтинівна**

### **Психологічні особливості виникнення та розвитку професійного вигорання у керівників**

У магістерській роботі теоретично обґрунтовано та емпірично досліджено психологічні чинники виникнення та розвитку синдрому професійного вигорання у керівників різних управлінських ланок. Окреслено актуальність дослідження з огляду на високу інтенсивність професійних навантажень, хронічний стрес і соціально-економічні зміни, які створюють додаткові ризики психоемоційного виснаження.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до розуміння феномену вигорання, охарактеризовано психологічні особливості керівників, як групи ризику. Представлено результати емпіричного обстеження 55 керівників, з використанням комплексу психодіагностичних методик: «Індекс життєвого стилю» (LSI), шкал IES-R, BDI, STAI тощо. Встановлено, що високий рівень професійного вигорання корелює із підвищеним рівнем тривожності, депресії та стресового навантаження. Особливо вираженими виявлено такі захисні механізми як реактивне утворення, заміщення та компенсація.

Розроблено та апробовано програму психологічної підтримки, результати якої засвідчили суттєве зниження рівнів стресу (на 26,6%), депресії (на 36,8%), тривожності (на 25,9%) і професійного вигорання (на 36,5%). Виокремлено перспективні напрями подальших досліджень та практичного впровадження психокорекційних програм у діяльність управлінців.

*Ключові слова:* професійне вигорання, керівники, стресостійкість, депресія, тривожність, психологічні механізми захисту, профілактика.

## ABSTRACTS

**Klochko Daryna**

### **Psychological features of the emergence and development of professional burnout in managers**

The master's thesis theoretically substantiates and empirically investigates the psychological factors of the emergence and development of professional burnout syndrome in managers of various management levels. The relevance of the study is outlined in view of the high intensity of professional workloads, chronic stress and socio-economic changes that create additional risks of psycho-emotional exhaustion.

The modern scientific approaches to understanding the phenomenon of burnout are analyzed, the psychological characteristics of managers as a risk group are characterized. The results of an empirical survey of 55 managers using a set of psychodiagnostic techniques are presented: «Life Style Index» (LSI), IES-R, BDI, STAI scales, etc. It was found that a high level of professional burnout correlates with an increased level of anxiety, depression, and stress. Such defense mechanisms as reactive formation, substitution, and compensation were found to be particularly pronounced.

A psychological support program was developed and tested, the results of which showed a significant reduction in the levels of stress (by 26,6%), depression (by 36,8%), anxiety (by 25,9%) and professional burnout (by 36,5%). Promising areas for further research and practical implementation of psycho-correctional programs in the activities of managers are highlighted.

*Keywords:* professional burnout, managers, stress resistance, depression, anxiety, psychological defense mechanisms, prevention.

## РЕФЕРАТ

до кваліфікаційної роботи на тему

### **«Психологічні особливості виникнення та розвитку професійного вигорання у керівників»**

здобувачки вищої освіти спеціальності 053 Психологія

**Клочко Дарини Костянтинівни**

Науковий керівник: канд. психол. наук, доцент Остополець Ірина Юріївна

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню психологічних особливостей виникнення та розвитку професійного вигорання у керівників в умовах сучасного соціально-економічного середовища. У роботі проведено глибокий теоретичний аналіз понять «професійне вигорання» та «професійний стрес», розглянуто основні концептуальні підходи до вивчення феномену вигорання, виділено фактори, що сприяють його виникненню, а також проаналізовано наслідки вигорання для особистості керівників.

**Актуальність дослідження.** В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій професійна діяльність керівників супроводжується високим рівнем стресу, психологічної напруги та відповідальності, що призводить до збільшення ризиків розвитку синдрому професійного вигорання. Постійні інформаційні навантаження, багатозадачність, міжособистісні конфлікти, потреба прийняття складних управлінських рішень зумовлюють поступове виснаження особистісних ресурсів керівників та формування синдрому емоційного вигорання. Актуальність теми обумовлена нагальною потребою у збереженні психологічного здоров'я управлінського персоналу, підвищенні їхньої стресостійкості та розробці ефективних профілактичних заходів.

**Об'єкт дослідження:** професійного вигорання керівників в умовах соціально-економічних змін.

**Предмет дослідження:** психологічні особливості виникнення та розвитку професійного вигорання у керівників, а також чинники, що впливають на його прояв і динаміку.

**Мета дослідження:** теоретичне та емпіричне вивчення психологічних аспектів професійного вигорання у керівників, визначення чинників розвитку синдрому, а також розробка рекомендацій щодо профілактики і зниження рівня вигорання.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовано комплекс теоретичних і емпіричних методів:

теоретичний аналіз, синтез, узагальнення наукових джерел;  
спостереження, анкетування, психодіагностичне тестування;

методики: шкала оцінки впливу травматичної події (IES-R), шкала депресії Бека (BDI), тест тривожності Спілбергера (STAI), Індекс життєвого стилю (LSI), тести на рівень професійного вигорання;

математико-статистичні методи, зокрема коефіцієнт кореляції Пірсона.

**Експериментальна база дослідження.** Дослідження проводилося онлайн серед 55 керівників середньої та вищої управлінської ланки. У вибірку увійшли 30 чоловіків і 25 жінок. Для збору даних використовувалися Google-анкети.

**Практичне значення роботи.** Розроблені рекомендації можуть бути застосовані в програмах психологічного консультування, тренінгових курсах підвищення кваліфікації управлінців, системах корпоративної психологічної підтримки. Запропоновані психодіагностичні інструменти сприяють своєчасному виявленню ризиків вигорання, а тренінгова програма дозволяє ефективно формувати емоційну стійкість керівників.

**Наукова новизна дослідження** полягає у визначенні психологічних механізмів формування професійного вигорання у керівників. У ході дослідження було встановлено взаємозв'язок між рівнями стресу, тривожності, депресії та особливостями психологічного захисту, що дозволило глибше зрозуміти структуру цього явища. Крім того, вперше розроблено комплексну програму профілактики вигорання, яка включає розвиток стресостійкості, формування емоційної регуляції та опанування адаптивних копінг-стратегій.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок. Містить 7 - таблиць, рисунків - 14, а також 11 додатків. Бібліографічний список включає 65 джерел.

У першому розділі проаналізовано основні теоретичні підходи до вивчення професійного вигорання: розкрито зміст поняття, структуру, динаміку розвитку синдрому вигорання, а також виділено основні психологічні чинники, що його детермінують.

У другому розділі представлено результати емпіричного дослідження професійного вигорання керівників. Встановлено взаємозв'язок між рівнями стресу, депресії та тривожності. Продемонстровано, що високий рівень тривожності та застосування неадаптивних механізмів психологічного захисту посилюють ймовірність розвитку вигорання.

У третьому розділі висвітлено результати впровадження програми профілактики вигорання та розвитку стресостійкості. Зафіксовано зниження рівнів стресу на 26,6%, депресії – на 36,8%, загальної тривожності – на 25,9%, а професійного вигорання – на 36,5%. Продемонстровано ефективність формування адаптивних копінг-стратегій та психологічної стійкості керівників до емоційних навантажень.

Результати дослідження підтвердили гіпотезу щодо складної багатофакторної природи професійного вигорання у керівників. Запропонована система психопрофілактики дозволяє ефективно знижувати рівень емоційного виснаження, формувати зрілі механізми психологічного захисту та забезпечувати стабільність функціонування управлінських структур в умовах сучасних викликів.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА</b> .....	<b>8</b>
1.1. Сучасні підходи до розуміння феномену професійного вигорання у .. психології.....	8
1.2. Психологічні особливості керівників як фактори, що сприяють..... виникненню вигорання.....	13
1.3. Психологічні наслідки професійного вигорання для особистості керівника ..	20
<b>РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У КЕРІВНИКІВ</b> .....	<b>26</b>
2.1. Інструментарій та процедура дослідження.....	26
2.2. Аналіз результатів констатуючого дослідження.....	30
<b>РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ КЕРІВНИКІВ ..</b>	<b>40</b>
3.1. Програми підтримки стресостійкості та зниження рівня професійного . вигорання серед керівників.....	40
3.2. Динаміка розвитку стресостійкості у керівників в умовах професійного вигорання.....	45
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>59</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>64</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>72</b>

## ВСТУП

Діяльність керівників насичена великою кількістю стресогенних факторів, серед яких інтенсифікація робочих процесів, соціально-політичні та економічні зміни, а також висока відповідальність за управління персоналом. Сучасні керівники, щодня стикаються з новими викликами, що вимагають від них швидкого прийняття рішень, адаптації до змін і ефективного управління емоціями. В умовах постійної напруженої роботи зростає ризик виникнення синдрому професійного вигорання – емоційного та фізичного виснаження, яке відображається на професійній діяльності, знижує продуктивність та впливає на психологічний стан людини.

Професійне вигорання є комплексним феноменом, що охоплює такі аспекти, як емоційне виснаження, деперсоналізація та зниження професійних досягнень. У перші роки дослідження цього феномену він асоціювався переважно з професіями що допомагає типу (медики, педагоги), але сучасні наукові дослідження підтверджують, що синдром професійного вигорання властивий багатьом професіям, особливо тим, що пов'язані з високим рівнем відповідальності та інтенсивною взаємодією з людьми. Керівники є однією з таких груп, адже їхня робота включає постійне прийняття рішень, розв'язання конфліктів, управління кризовими ситуаціями, що суттєво впливає на їх психологічний стан.

З огляду на це, дослідження проблеми професійного вигорання стає все більш актуальним, що підтверджується численними працями вітчизняних та зарубіжних науковців. У наукових дослідженнях Бойка В.В. [1], І. Ващенко [7], Карамушки Л.М. [7], М. Лейтера [62; 63], К. Маслач [61; 62; 63], Г. Фреденбергера [59] та ін. розглядаються різні аспекти вигорання у фахівців різних професій. Дані дослідження демонструють, що професійне вигорання є не лише проблемою конкретних професійних груп, але і глобальним викликом, з яким стикається сучасне суспільство.

Зокрема, праці Х. Маслач [61; 62; 63], В. Бойка [1], містять детальний аналіз симптомів вигорання та його впливу на професійне та особисте життя фахівця. Дані дослідження демонструють, що професійне вигорання є не лише проблемою конкретних професійних груп, але і глобальним викликом сучасного суспільства. Загалом ці дослідження демонструють, що професійне вигорання є не лише проблемою конкретних професійних груп, але і глобальним викликом, з яким стикається сучасне суспільство.

Праці Х. Маслач виділяють три ключові компоненти вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень [61; 62; 63]. Важливі фактори, що зумовлюють розвиток цього синдрому, описані у дослідженнях Р. Бурке, І. Ващенко [7], Л. Карамушки [7] та ін.

Однією з найбільш актуальних проблем сьогодення є вплив професійного вигорання на ефективність професійної діяльності та психологічний добробут фахівців. Г. Фреденбергера, який вперше використав термін «професійне вигорання» у 1974 році, це явище є наслідком хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдається ефективно впоратися [59].

Сучасні визначення вигорання охоплюють його емоційний, психічний і фізичний виміри, а також чіткий вплив на робоче життя людини [33]. Як зазначають К. Маслач та С. Джексон, вигорання включає три ключові компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження почуття особистих досягнень [61].

Дослідники виділяють різні фактори, що сприяють розвитку вигорання: надмірні вимоги до працівників [60; 61], недостатня підтримка на робочому місці [7; 10], а також емоційно напружені умови праці [12; 29]. Відсутність можливості для особистої та професійної самореалізації лише підсилює ризик розвитку цього синдрому, що відзначається у роботах В. Бойка [1] та ін.

Сьогодні існує кілька підходів до визначення професійного вигорання. Однофакторна модель, представлена А. Пінес та Е. Аронсоном, розглядає

вигорання, як хронічну втому. Двовимірна модель додає аспект деперсоналізації, а тривимірна модель К. Маслач і С. Джексона вважається найпоширенішою [61], включаючи емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистісних досягнень. Чотирьохфакторні моделі розширюють ці уявлення, виділяючи додаткові аспекти впливу вигорання на професійне та особисте життя [62; 63].

**Актуальність дослідження** зумовлена потребою у збереженні психологічного здоров'я керівників, від якого залежить їхня професійна ефективність та стійкість до стресу. Швидкий темп життя та високий рівень відповідальності призводять до хронічного стресу, який впливає на емоційне самопочуття та ефективність управлінської діяльності. Відсутність належної уваги до проблеми професійного вигорання може призвести до розвитку психосоматичних захворювань, зниження професійної мотивації та погіршення якості життя керівників. Вивчення психологічних особливостей виникнення та розвитку професійного вигорання у керівників сприятиме розробці ефективних методів запобігання цьому феномену.

**Об'єктом дослідження** є феномен професійного вигорання керівників в умовах інтенсивних соціально-економічних змін.

**Предметом дослідження:** особливості виникнення і розвитку професійного вигорання у керівників.

**Метою дослідження** є теоретичне та емпіричне вивчення психологічних аспектів професійного вигорання у керівників, а також розробка рекомендацій для запобігання та зниження рівня вигорання серед управлінців.

Для досягнення мети поставлено **такі завдання:**

1. Здійснити теоретичний аналіз наукової літератури щодо проблеми професійного вигорання та стресостійкості керівників.
2. Виявити основні стресогенні фактори, які сприяють розвитку синдрому професійного вигорання серед керівників.

3. Дослідити структуру та динаміку розвитку професійного вигорання у керівників, зокрема його ключові компоненти та стадії.

4. Розробити практичні рекомендації для запобігання професійному вигоранню та підвищення стресостійкості серед керівників.

У ході дослідження застосовувалися такі **методи психологічного аналізу**: аналіз наукових джерел, спостереження, анкетування, тестування, а також математико-статистичні методи обробки отриманих результатів.

Для оцінки рівня професійного вигорання, тривожності та психологічного стану керівників було використано ряд психодіагностичних методик, зокрема: тест на професійне вигорання; тест на рівень тривожності; методика «Індекс життєвого стилю» (авт. Р. Плутчик); шкала оцінки впливу травматичної події (IES-R); шкала депресії Бека (BDI); тест тривожності Спілбергера (STAI).

Для статистичної обробки отриманих даних використовувався коефіцієнт кореляції Пірсона, що дозволило визначити взаємозв'язки між рівнем професійного вигорання, тривожністю, депресією та стресовим навантаженням керівників. Застосування цього методу допомогло встановити статистично значущі зв'язки між досліджуваними змінними та оцінити їхню взаємну обумовленість.

**Експериментальна база дослідження.** Дослідження проводилося у форматі онлайн-тестування за допомогою Google Forms. У ньому взяли участь 55 керівників середньої та вищої ланки (30 чоловіків, 25 жінок).

**Гіпотеза дослідження.** Професійне вигорання у керівників зумовлене взаємодією специфічних психологічних характеристик особистості (низька стресостійкість, емоційна вразливість) та зовнішніх стресогенних факторів (високий рівень відповідальності, міжособистісні конфлікти, інформаційне перенавантаження). Розвиток професійного вигорання можна мінімізувати за допомогою цілеспрямованих психологічних інтервенцій, спрямованих на підвищення стресостійкості та формування адаптивних механізмів подолання стресу.

**Наукова новизна дослідження** полягає у розширенні теоретичних знань про особливості професійного вигорання керівників, визначенні психологічних механізмів його формування та факторів, що впливають на цей процес. Також у дослідженні запропоновано нові підходи до підвищення стресостійкості управлінців та розроблено рекомендації, спрямовані на покращення психологічного щастя керівників.

**Теоретичне значення роботи** полягає в уточненні концептуальних положень про професійне вигорання, а також у визначенні ключових факторів, що впливають на розвиток цього явища серед керівників. Результати дослідження дозволяють краще розуміти процеси вигорання та пропонують науково обґрунтовані підходи до його попередження.

**Практичне значення дослідження** полягає у розробці конкретних рекомендацій для зниження рівня професійного вигорання серед керівників, що можуть бути використані у програмах психологічного консультування та підвищення кваліфікації управлінців. Запропоновані методики спрямовані на розвиток стресостійкості, зниження негативного впливу професійного стресу та підтримку психоемоційного благополуччя керівників.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів та підрозділів до них, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок. Містить таблиць - 7, рисунків - 14, а також 11 додатків. Бібліографічний список включає 65 джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА

### 1.1. Сучасні підходи до розуміння феномену професійного вигорання у психології

Проблема професійного вигорання є однією з ключових у сучасному суспільстві, оскільки зміни в соціально-економічному та політичному житті впливають на умови праці та психофізіологічний стан особистості. Цей феномен розглядається як професійна патологія, що не лише негативно позначається на ефективності діяльності людини, а й спричиняє розвиток різноманітних психосоматичних порушень [33].

Зміни в суспільстві вплинули не лише на вимоги до професійної кваліфікації, а й на моральні та духовні аспекти особистості. Професійна діяльність є важливим чинником особистісного розвитку, але вона також може призвести до негативних наслідків, зокрема до синдрому професійного вигорання. Психоемоційний стан спеціаліста є важливою умовою його продуктивності, а психічне здоров'я безпосередньо впливає на якість виконуваних обов'язків.

Професійне вигорання є багатогранним психологічним явищем, і на сьогодні не існує єдиного підходу до його трактування. Дискусії щодо сутності, структури та етапів цього феномену зумовлені різноманітністю підходів до його вивчення. Вперше поняття «вигорання» увів у науковий обіг Г. Фрейденбергер у 1974 році, описуючи його як стан емоційного виснаження, що супроводжується хронічною втомою, депресією та фрустрацією [59]. Надалі це поняття було розширене до термінів «вигорання персоналу» та «вигорання особистості».

Варто зазначити, що ще в античні часи філософи Аристотель і Демокрит аналізували вплив професійної діяльності на внутрішній стан людини. Вони розглядали працю не лише як джерело доходу, а і як важливий компонент особистісної гармонії та соціальної рівноваги.

На цей час у світовій науковій літературі відсутнє єдине визначення професійного вигорання, що обумовлює розвиток різних теоретичних підходів. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) включила професійне вигорання до Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11), де його визначено як синдром, що виникає через хронічний стрес на робочому місці та характеризується фізичним і емоційним виснаженням, когнітивним виснаженням і зниженням професійної ефективності [43].

Багато науковців [33;43;59] розглядають професійне вигорання як комплексний психологічний стан, що включає емоційне, фізичне та когнітивне виснаження. Даний синдром може супроводжуватися депресією, розчаруванням, зниженням мотивації та труднощами у професійному спілкуванні. Такі прояви суттєво впливають на ефективність роботи спеціаліста, а також можуть погіршувати його взаємодію з клієнтами та колегами.

З огляду на негативні наслідки професійного вигорання як для самих працівників, так і для організацій, особливої уваги потребують дослідження факторів ризику цього синдрому. Вони можуть включати як індивідуальні особливості людини, так і специфіку професійної діяльності.

У науковій літературі досі відсутнє чітке розмежування понять «професійне вигорання» і «професійний стрес». Більшість дослідників сходяться на думці, що вигорання є наслідком довготривалого впливу стресових чинників, особливо тих, що виникають у міжособистісній взаємодії. Це означає, що професійне вигорання є результатом професійного стресу, прояви якого є наслідком впливу специфічних стресорів, характерних для певних професій [33].

Поняття «професійне вигорання» є багатограним феноменом, який активно досліджується у різних наукових дисциплінах. Відсутність єдиного визначення цього явища зумовлює потребу в аналізі різних підходів до його трактування. У сучасній психології воно розглядається як стан фізичного, емоційного та когнітивного виснаження, що виникає через хронічний стрес, особливо в професіях, пов'язаних із взаємодією з людьми. Різні науковці по-різному визначають цей феномен. Щоб краще зрозуміти різноманітність підходів, у табл. 1.1, наведено ключові трактування поняття «професійне вигорання».

*Таблиця 1.1*

**Трактування поняття «професійне вигорання» науковцями [складено автором на основі [1; 8; 59; 61-62]**

Автор, джерело	Трактування поняття «професійне вигорання»
Фрейденбергер Г. [59]	Виснаження, симптомами якого є хронічна втома, проблеми зі здоров'ям, депресія, фрустрація, що призводять до непрацездатності.
Маслач К., Джексон С. [61]	Це синдром емоційного виснаження та цинізму, який часто виникає у людей, які працюють із системою «людина-людина». Його ключовими аспектами є емоційне виснаження, деперсоналізація та редукція професійних досягнень.
Маслач К., Шауфелі В., Лейтер М. [62]	Це тривалий процес на тлі хронічних емоційних і міжособистісних стресорів на роботі, який визначається трьома вимірами: виснаженням, цинізмом та зниженням професійної ефективності.
Величко В. О. [8]	Це процес, що розвивається на тлі хронічного стресу і веде до зниження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів працівника, відчуження у міжособистісних відносинах та зниження ефективності роботи.
Анцупов М. І., Капш С. О. М. [1]	Це синдром емоційного вигорання, який виникає в умовах постійного емоційного перенавантаження і супроводжується фізичними, психологічними та соціальними порушеннями.

Як видно з табл. 1.1, автори наголошують на різних аспектах професійного вигорання, таких як емоційне виснаження, відчуження та

зниження продуктивності. Це дозволяє формувати комплексний підхід до аналізу цього явища.

У сучасній психологічній науці виокремлюється низка моделей професійного вигорання, які допомагають краще зрозуміти його природу, механізми та можливі стратегії запобігання цьому стану (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

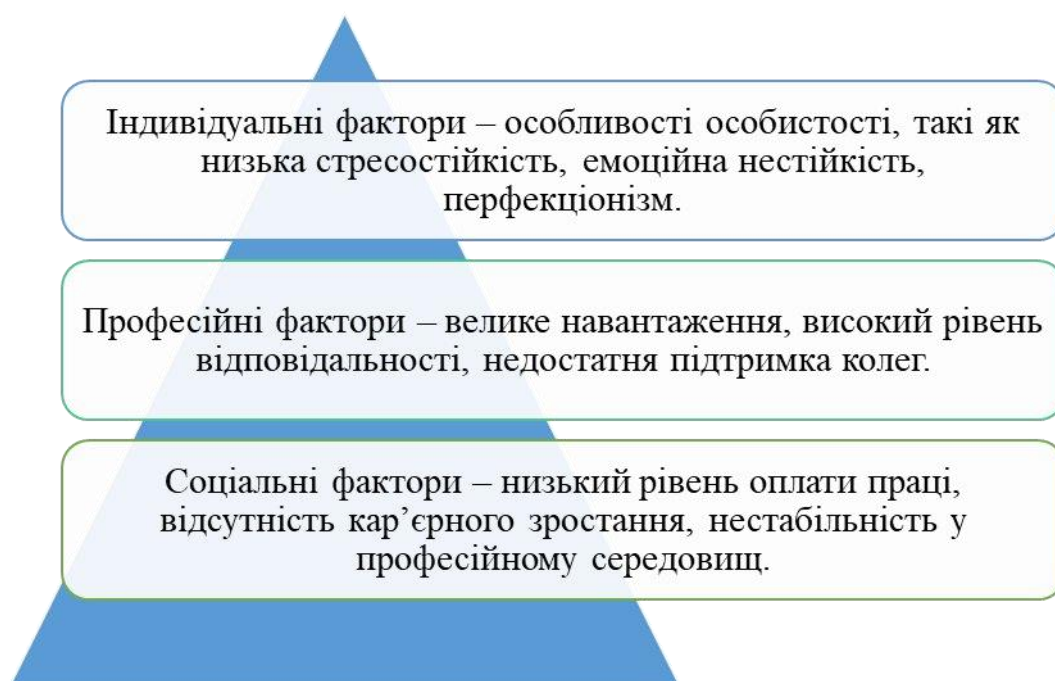
**Наукові підходи до професійного вигорання [складено автором на основі [14; 34, с. 48; 57; 59-61; 64-65]]**

Модель, автор та джерело	Основні характеристики
1. Однофакторна модель (А. Пайнс, Е. Аронсон) [34, с. 48]	Вигорання як стан виснаження (емоційного, фізичного, психічного) через стрес.
2. Двофакторна модель (Г. Фрейденбергер) [59]	Включає два основні компоненти – емоційне виснаження та деперсоналізацію.
3. Трифакторна модель (К. Маслач) [61;14]	Передбачає три основні компоненти професійного вигорання (емоційне виснаження, деперсоналізацію, редукцію професійних досягнень), а також може розглядатися як трифазний процес: 1) Перша стадія – емоційне та фізичне виснаження (скарги на хронічну втому, головний біль, зниження імунітету). 2) Друга стадія – розвиток негативного ставлення до колег та клієнтів (цинізм, відсторонення) або формування почуття провини за свої емоції. 3) Третя стадія – повне вигорання, що супроводжується втратою сенсу роботи, відразую до професійної діяльності та депресивними станами.
4. Чотирифакторна модель (Г. Літцке)	Додатковий фактор – зниження мотивації до виконання професійних обов’язків.
5. Модель вимог та ресурсів роботи (Б. Демеруті, А. Баккер) [65]	Вигорання виникає, коли робочі вимоги перевищують доступні ресурси.
6. Модель консервації ресурсів (С. Гобфолл [60]	Вигорання виникає внаслідок втрати особистих ресурсів або загрози їх втрати.
7. Когнітивно-біхевіоральна модель (А. Бандура, Л. Гілберт) [64]	Підкреслює роль негативних думок та переконань у розвитку вигорання.
8. Модель особистісних та організаційних факторів (К. Купер, Р. Шеридан) [57]	Вигорання залежить від особистісних характеристик і організаційного середовища.

Кожна з наведених моделей пропонує власне трактування вигорання. Процесуальні моделі підходять до вигорання як до поступового процесу, що розвивається через кілька стадій – від перших ознак емоційного перенапруження до виражених проявів професійної дезадаптації.

Таким чином, різні моделі підкреслюють різні аспекти професійного вигорання, що дозволяє комплексно аналізувати цей феномен та розробляти ефективні стратегії його профілактики.

Професійне вигорання формується під впливом численних чинників, які можна поділити на три фактори, див. мал. 1.1.



Мал. 1.1. Основні фактори, що сприяють професійному вигоранню [складено автором на основі [55]]

Синдром професійного вигорання є складним багатокомпонентним явищем, яке може суттєво впливати на професійну ефективність і психоемоційний стан особистості. Існує багато моделей та теорій, що пояснюють його механізми та причини. Подальші дослідження цього феномена мають бути спрямовані на розробку ефективних стратегій

профілактики та корекції вигорання, особливо серед керівників та працівників соціально значущих професій.

Можна зазначити, що професійне вигорання є складним багатофакторним явищем, що виникає внаслідок тривалого впливу стресових чинників, пов'язаних із професійною діяльністю. Його прояви зачіпають емоційну, когнітивну та поведінкову сфери особистості, що може призводити до суттєвого зниження професійної ефективності та погіршення загального стану людини.

Всі вище надані науковці пропонують різні підходи до трактування цього феномена, зокрема розглядаючи його як стан емоційного виснаження, втрати мотивації, деперсоналізації та зниження професійних досягнень. Запропоновані моделі професійного вигорання підкреслюють значущість взаємодії особистісних та організаційних факторів у розвитку цього синдрому.

Отже, професійне вигорання є серйозною загрозою як для окремих працівників, так і для організацій загалом, адже воно безпосередньо впливає на продуктивність, психологічний клімат у колективі та рівень залученості персоналу. Тому актуальним є подальше вивчення цього явища з метою розробки ефективних методів його профілактики, особливо серед фахівців, діяльність яких передбачає високу емоційну залученість.

## **1.2. Психологічні особливості керівників як фактори, що сприяють виникненню вигорання**

Керівники – це особлива категорія професіоналів, яка виконує складні управлінські функції, пов'язані з прийняттям рішень, контролем за процесами та відповідальністю за колектив. Постійний тиск, високе навантаження та брак підтримки призводять до поступового емоційного та

фізичного виснаження, що значно підвищує ризик розвитку професійного вигорання.

Психологічні особливості керівників, такі як схильність до самокритики, необхідність дотримання авторитету та обмежені можливості для емоційної розрядки, можуть виступати додатковими тригерами вигорання. Водночас стресові умови роботи, складні міжособистісні відносини в колективі, а також висока відповідальність за результати діяльності посилюють вплив цього феномена. Аналіз факторів, що сприяють розвитку професійного вигорання у керівників, дозволяє глибше зрозуміти механізми цього процесу та розробити ефективні стратегії його профілактики.

Професійне вигорання керівників є складним багатовимірним явищем, що розвивається внаслідок тривалого емоційного та фізичного виснаження. Його прояви охоплюють поведінкові зміни, зниження адаптивності до нових умов (ригідність), зростання емоційної дистанції у спілкуванні з колективом [9].

Ознаки професійного вигорання у керівників включають поведінкові зміни, коли людина, яка зазвичай є комунікативною, може стати замкненою або, навпаки, демонструвати гіперактивність у спілкуванні. Виявляється також емоційне відчуження, що проявляється у дистанціюванні від співробітників та формуванні безособового стилю комунікації. Часто спостерігається відчуття безвиході й депресивні настрої, що супроводжуються бажанням усамітнитися, розчаруванням у професійних досягненнях та прагненням змінити сферу діяльності [9].

Серед основних факторів, що сприяють розвитку вигорання, Лаврова М. Г. виділяє:

хронічний стрес, неможливість зосередитися на роботі, часті помилки;

емоційне виснаження, яке проявляється у вигляді апатії, дратівливості та втрати інтересу до роботи;

порушення фізичного стану: головний біль, безсоння, зниження імунітету;

зловживання шкідливими звичками: збільшення кількості випалених сигарет, алкогольна або харчова залежність [22].

Розвиток вигорання є поступовим і проходить через кілька стадій [52]:

I. Перша стадія (Фаза напруження) – виникає внаслідок накопичення психоемоційної напруги. Виявляється у вигляді:

- 1) Переживання психотравмуючих обставин – робоча атмосфера сприймається як стресогенна.
- 2) Незадоволеність професійною діяльністю – розчарування у роботі.
- 3) Відчуття безвиході – прагнення змінити місце роботи або професію.
- 4) Зростання тривожності та депресивних станів [52].

II. Друга стадія (Фаза резистенції) – проявляється як спроба організму пристосуватися до постійного стресу, але з одночасним зростанням емоційного виснаження:

- 1) Вибіркове емоційне реагування: зміна поведінки залежно від настрою.
- 2) Байдушність до колег та робочого процесу.
- 3) Зменшення професійної активності: уникнення відповідальності, зниження ефективності.
- 4) Соматичні прояви: хронічна втома, головний біль, дратівливість, зниження імунітету [52].

III. Третя стадія (Фаза виснаження) – вигорання досягає критичної точки, спостерігається повне виснаження особистості:

- 1) Втрата інтересу до роботи та життя.
- 2) Емоційне та фізичне спустошення.
- 3) Соціальна ізоляція, порушення сну, депресивні розлади [52].

Таким чином, професійне вигорання є складним процесом, який включає зміни на поведінковому, емоційному та фізіологічному рівнях. Вчасне розпізнавання його симптомів дозволяє запобігти серйозним наслідкам і зберегти ефективність керівника та його психологічну рівновагу.

Професійне вигорання керівників проявляється на кількох рівнях: фізичному, емоційному, поведінковому та соціально-психологічному. Мірошниченко О. А. виокремлює такі ключові симптоми цього процесу (див. мал. 1.2.) [32].

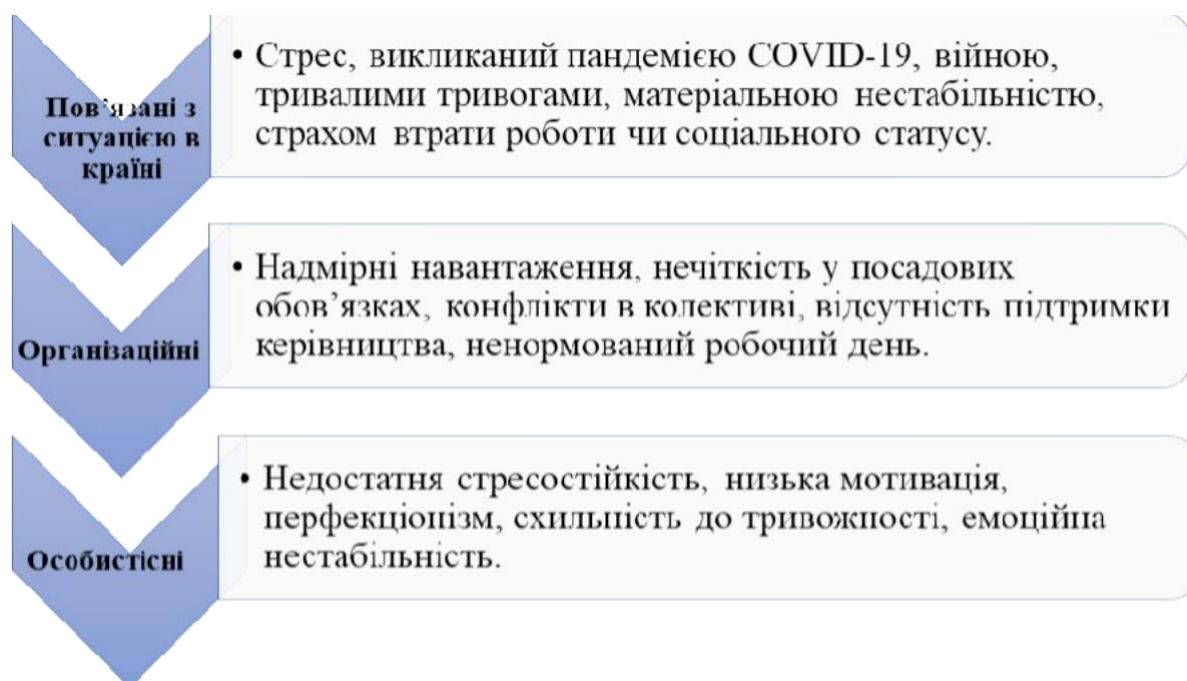


Мал. 1.2. Структура симптомів професійного вигорання [складено автором на основі [32]]

Вигорання розвивається поступово, погіршуючи професійну ефективність керівника та його загальне самопочуття. Вчасна діагностика симптомів допомагає запобігти негативним наслідкам та зберегти баланс між роботою та особистим життям [32].

Керівники часто стикаються з особливими ризиками розвитку професійного вигорання через високий рівень відповідальності, великий обсяг роботи та необхідність прийняття складних рішень. Крім того, на розвиток вигорання можуть впливати зовнішні обставини, пов'язані з

робочим середовищем та соціальною ситуацією в країні. Класифікація ключових чинників, що зумовлюють професійне вигорання, наведена в табл. 1.3.



Мал. 1.2. Класифікація чинників, що зумовлюють професійне вигорання [складено автором на основі [8; 13; 31]]

Вище надані дані дозволяють систематизувати ключові фактори ризику, що сприяють розвитку професійного вигорання у керівників, та виділити основні напрямки профілактики.

Професійне вигорання керівників є наслідком тривалого впливу стресу, великої відповідальності та високого рівня навантаження. Основними причинами цього явища є емоційне і фізичне виснаження, перевантаженість роботою, відсутність підтримки та неможливість чітко розмежувати професійне й особисте життя [40].

Значну роль у розвитку вигорання відіграють також:

Високі вимоги до ефективності та швидкості ухвалення рішень.

Хронічний дефіцит часу на відпочинок і відновлення ресурсів.

Психоемоційне навантаження через відповідальність за команду та результати.

Також, незалежно від рівня досвіду, керівники є вразливою групою, адже їхній стан безпосередньо впливає на загальну атмосферу та ефективність роботи організації.

Професійне вигорання у соціальній сфері в умовах воєнного стану стало однією з ключових проблем, які впливають на ефективність роботи організацій. Аналіз інтерв'ю із керівниками соціальних служб Харківської, Сумської, Полтавської та Донецької областей, проведений у листопаді 2022 року, показав, що більшість респондентів (8 із 11) вважають професійне вигорання однією з трьох основних управлінських проблем [5, с. 26-27].

Основними причинами вигорання є:

1) Зростання робочого навантаження. Працівники стикаються з браком персоналу, необхідністю поєднувати кілька завдань і працювати понаднормово.

2) Психологічний тиск. Підтримання стійкості стає дедалі складнішим через високий рівень стресу.

3) Стрес від зовнішніх умов. Війна, небезпека, труднощі зі зв'язком і базовими умовами значно ускладнюють роботу.

4) Зниження мотивації. Відсутність моральної підтримки та слабе матеріальне забезпечення призводять до плинності кадрів.

Керівники наголошують, що фахівці не були готові до таких умов роботи, а вигорання прискорилося через брак ресурсів та ефективних механізмів підтримки. Серед заходів профілактики вигорання, які застосовуються в організаціях, зазначають супервізію, тренінги та інформаційні матеріали. Однак їхня кількість і якість залишаються недостатніми.

Таким чином, професійне вигорання є серйозною загрозою, яка потребує більшої уваги на рівні організаційного управління для розробки дієвих механізмів підтримки фахівців.

Професійне вигорання є розповсюдженим явищем серед керівників бізнесу, оскільки саме вони відіграють ключову роль у функціонуванні

організацій, впливаючи як безпосередньо, так і опосередковано на колектив. Дослідження психологічних чинників вигорання керівників, проведене Паловські Ю. О., свідчить про важливість врахування низки внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують їх професійну поведінку та психологічний стан [37].

До основних психологічних предикторів емоційного виснаження керівників належать:

кар'єрна мотивація та амбіційність, які можуть провокувати перевтому;

баланс ресурсів і втрат, де дефіцит ресурсів спричиняє захисну поведінку та емоційне виснаження;

стратегії подолання труднощів, такі як самоконтроль, що сприяють стійкості до стресу.

Деперсоналізація у керівників проявляється через:

1. Цинізм як професійний механізм для зниження емоційних витрат.
2. Недостатній рівень самоприйняття, що впливає на ставлення до оточення.

Відчуття професійної ефективності пов'язане з такими факторами:

високий рівень самоефективності, що підтримує активність і мотивацію;

орієнтація на досягнення, яка допомагає фокусуватися на професійних цілях.

Таким чином, дослідження підкреслює, що психологічні особливості керівників, такі як рівень самомотивації, ціннісні орієнтації та адаптивність до стресу, є визначальними для їхньої здатності справлятися з професійним вигоранням. Ці фактори потребують врахування при розробці програм профілактики.

Отож, керівники є однією з найбільш вразливих до професійного вигорання категорій працівників через специфіку своєї діяльності. Основними чинниками, що сприяють розвитку вигорання, є психоемоційне

навантаження, хронічний стрес, високий рівень відповідальності та відсутність належної підтримки.

Серед основних симптомів вигорання можна виділити емоційне виснаження, втрату інтересу до роботи, соціальне дистанціювання, зниження мотивації та когнітивні труднощі. Вигорання також впливає на фізичне здоров'я керівника, зумовлюючи головні болі, порушення сну, загальну втому та зниження імунітету.

Важливим аспектом профілактики вигорання є своєчасне виявлення його симптомів та застосування стратегій для зниження стресу. Для цього необхідні ефективні механізми управління навантаженням, баланс між роботою та особистим життям, а також підтримка професійного та емоційної рівноваги керівників.

### **1.3. Психологічні наслідки професійного вигорання для особистості керівників**

Професійне вигорання є одним із найпоширеніших викликів, з якими стикаються сучасні керівники. Інтенсивний робочий графік, відповідальність за ухвалення стратегічних рішень, емоційне напруження та відсутність балансу між роботою та особистим життям створюють передумови для розвитку цього феномену. Внаслідок вигорання керівники зазнають змін не лише в професійній діяльності, а й у психологічному стані, що впливає на їхню здатність ефективно управляти колективом та підтримувати стабільний робочий процес.

На основі досліджень Главацької О. Л. встановлено, що це явище може призводити до зниження якості роботи, втрати інтересу до неї та навіть до зміни професії чи роду діяльності [11, с. 42]. Крім того, фіксуються неадекватні емоційні реакції, редукція професійних обов'язків [11, с. 43].

Серйозні психологічні наслідки, пов'язані з вигоранням, описані Мащак С. О., вчений підкреслює, що цей феномен сприяє розвитку тривожності, посиленню депресивних станів і формуванню захисних механізмів, які роблять працівників емоційно закритими, байдужими до оточення [29, с. 450].

Згідно з дослідженнями Мащак С. О. та Олійшик А. І., професійне вигорання є не лише тимчасовим емоційним станом, а складним психофізіологічним процесом, що впливає на всі аспекти діяльності керівника. Воно проявляється через зниження мотивації, втрату сенсу роботи, емоційну байдужість та розвиток психосоматичних порушень.

Ключові наслідки професійного вигорання, на які вказують автори: емоційні розлади; зміни у професійній діяльності; когнітивні порушення; поведінкові зміни; фізіологічні наслідки [30]. Вигорання, на думку дослідників, може провокувати особистісні кризи, втрату самооцінки та навіть розвиток суїцидальних настроїв.

Можна зазначити, що в соціальній роботі професійне вигорання особливо небезпечне, адже воно впливає на якість послуг, які надаються клієнтам, комунікацію з ними, а також значною мірою відображається на здоров'ї, психологічному комфорті та сімейних стосунках працівників [56, с. 28]. Науковці також звертають увагу на гендерний аспект цього феномену. Так, Яценко Л. В. та Перхайло Н. А. зазначають, що жінки-фахівці із соціальної роботи більш схильні до професійного вигорання через високу емпатійність, співчутливість до клієнтів і нерівномірне використання енергетичних ресурсів [56, с. 29].

Таким чином, професійне вигорання залишається серйозною проблемою, яка потребує не лише індивідуальної уваги працівників, але й розробки комплексних заходів на організаційному рівні для попередження цього явища.

Згідно з дослідженнями Чеберячко С. І. та Шароватової О. П. [53], професійне вигорання у керівників проявляється в емоційному виснаженні,

когнітивних порушеннях, змінах поведінки та фізичних наслідках, що значно знижують продуктивність і ефективність управління. Ключові наслідки професійного вигорання:

- 1) емоційне виснаження – постійна втома, пригнічений настрій, зниження мотивації, втрата радості від роботи;
- 2) когнітивні порушення – труднощі у концентрації уваги, зниження продуктивності, часті помилки у роботі;
- 3) поведінкові зміни – уникнення соціальних контактів, підвищення конфліктності, дратівливість;
- 4) фізіологічні наслідки – головні болі, безсоння, зниження імунітету, ризик розвитку серцево-судинних захворювань, а також шкідливі звички, такі як паління чи вживання алкоголю;
- 5) зміна ставлення до роботи – знецінення професійної діяльності, втрата почуття відповідальності [53].

Розвиток професійного вигорання – це складний процес, який проходить через кілька стадій. Кожна з них має свої характерні риси та наслідки, які можна розглядати на трьох рівнях: психологічному, фізіологічному та поведінковому. У керівників цей процес зазвичай починається з поступового накопичення стресу, який згодом переростає в емоційне, когнітивне та фізичне виснаження (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Основні етапи професійного вигорання [складено автором на основі [35, с. 14-18] ]**

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 і стійкість до стресів.
2. Посилення стресу	Усвідомлення складності роботи та обсягу завдань. Підвищення	Зростання невпевненості у власних силах. Нехтування власними бажаннями. Соціальні контакти	Поява відчуття втоми. Порушення концентрації уваги, забудькуватість.

Назва етапу	Характеристика	Психологія	Фізіологія
	внутрішньої вимогливості, бажання відповідати очікуванням. Зниження продуктивності.	оцінюються як зайві та обтяжливі. Вигорання у подружніх/партнерських стосунках.	Порушення сну. Гіпертонія, серцеві прояви, артрит.
3. Хронічний стрес	Дратівливість, агресія, образливість, конфліктність. Відчуття втрати продуктивності, зростання кількості помилок, постійне перенапруження завдань.	Посилене заперечення проблем. Майже повне відмежування від оточення. Цинізм, зниження самооцінки та емоційної стійкості. Зростання почуття незадоволення та невпевненості.	Ранкова втома, головний біль, м'язова напруга, серцебиття, гіпертонія. Порушення імунної системи. Хронічні захворювання.
4. Вигорання	Відчуття байдужості до роботи та життя в цілому. Втрата цілей, мотивації та відчуття внутрішньої виснаженості.	Невпевненість у собі, зниження самооцінки та самоповаги. Відчуття власної ізольованості. Соціальна ізоляція. Радикальна втрата зв'язку із реальністю.	Зниження працездатності та витривалості. Порушення сну. Втрата апетиту та ваги. Ослаблення імунної системи. Хронічні хвороби.
5. Хронічне вигорання	Емоційна спустошеність; фізична та розумова виснаженість; цинізм та ворожість.	Депресія. Втрата сенсу життя. Відчуття власної непотрібності та неможливості змінити ситуацію. Суїцидальні думки та наміри.	Зниження здатності до навчання та прийняття рішень. Хронічна втома. Серйозні проблеми зі здоров'ям. Загострення імунних і психосоматичних розладів.

Як бачимо, табл. 1.3, дозволяє простежити, як професійне вигорання розвивається поступово, переходячи від перших проявів перевантаження до глибокої емоційної та фізичної виснаженості.

Професійне вигорання є серйозною проблемою, яка потребує уваги не лише з боку самого працівника, але й з боку роботодавців та організацій. Розуміння цих етапів є важливим для вчасної профілактики та розробки заходів, спрямованих на запобігання емоційному виснаженню.

Детальне вивчення феномена професійного вигорання дає змогу краще зрозуміти його наслідки для особистості керівників та запропонувати ефективні стратегії для його мінімізації.

Висновки дослідження Павловскі Ю. О. також свідчать, що професійне вигорання негативно позначається на якості управлінської діяльності, викликаючи емоційне виснаження, цинізм і зниження ефективності. Ці прояви не лише знижують продуктивність керівників, але й загрожують їхньому психоемоційному стану. Психологічний профіль успішного керівника, сформульований на основі досліджень, передбачає наявність таких рис, як здатність до саморегуляції, висока самомотивація та орієнтація на досягнення. Це дозволяє не лише запобігти вигоранню, але й підвищити рівень залученості в роботу [37].

Вигорання призводить до емоційного виснаження, зазначає Погорецька І., втрати мотивації та професійного цинізму. З часом воно негативно позначається не лише на ефективності роботи, але й на фізичному здоров'ї керівників [40].

Основні наслідки професійного вигорання:

- 1) Фізичні, тобто: хронічна втома, порушення сну, головний біль.
- 2) Емоційні — дратівливість, апатія, втрата інтересу до роботи.
- 3) Соціальні, включаючи: конфлікти в колективі, дистанціювання від співробітників.

Для подолання вигорання важливо:

- оптимізувати баланс роботи та відпочинку;
- використовувати техніки управління стресом;
- отримувати соціальну та професійну підтримку [40].

Своєчасне виявлення симптомів вигорання дозволяє запобігти його негативним наслідкам та зберегти психологічний комфорт керівників.

Професійне вигорання керівників є складним явищем, що суттєво впливає на їхній емоційний стан, когнітивні процеси, поведінку та фізичне здоров'я. Воно знижує ефективність управління, сприяє розвитку

професійного цинізму, соціального відсторонення та труднощів у прийнятті рішень.

Основними наслідками вигорання є емоційне виснаження, зниження мотивації, когнітивні порушення, соціальна ізоляція та погіршення фізичного здоров'я. Це призводить до втрати працездатності, зниження відповідальності, комунікативних труднощів та розвитку психосоматичних розладів.

Особливо небезпечним є вигорання серед керівників, оскільки воно впливає не лише на особистісний стан, а й на робочий клімат у колективі та загальну продуктивність організації. Неконтрольоване вигорання може спричинити професійну деформацію та особистісні кризи.

Таким чином, вчасне розпізнавання симптомів та ефективні профілактичні заходи дозволяють зменшити ризики вигорання, зберегти психологічну стійкість керівників і підвищити ефективність їхньої діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У КЕРІВНИКІВ

#### 2.1. Інструментарій та процедура дослідження

Професійне вигорання є одним із найбільш поширених психологічних феноменів, які виникають у керівників внаслідок тривалого психоемоційного та когнітивного навантаження. Постійна відповідальність, необхідність приймати управлінські рішення, багатозадачність і міжособистісні конфлікти сприяють виснаженню ресурсів керівників. Цей процес не лише негативно впливає на психологічний стан керівників, а й знижує ефективність їхньої управлінської діяльності.

З урахуванням цього, проведення емпіричного дослідження дозволяє детальніше проаналізувати механізми розвитку професійного вигорання та визначити його взаємозв'язок із рівнем стресу, тривожності, депресії та особливостями використання захисних механізмів і копінг-стратегій.

Для реалізації дослідницьких завдань було проведене емпіричне дослідження, спрямоване на аналіз особливостей професійного вигорання у керівників. Вибір цієї категорії досліджуваних обумовлений тим, що управлінська діяльність передбачає високий рівень відповідальності та емоційного залучення, що підвищує ризик вигорання. Важливим аспектом є не лише оцінка вираженості професійного вигорання, а й визначення психологічних чинників, що сприяють його розвитку.

Дослідження охоплювало 55 респондентів – представників середнього та вищого управління (30 чоловіків, 25 жінок). Усі учасники заповнили стандартизовані опитувальники, які дозволили оцінити рівень професійного вигорання та психологічні особливості, що супроводжують цей процес. Дані збиралися онлайн за допомогою Google Forms, що забезпечило зручність та анонімність відповідей.

Для досягнення мети дослідження було визначено такі основні завдання:

- 1) Оцінити рівень професійного вигорання серед керівників за допомогою стандартизованих психодіагностичних методик.
- 2) Проаналізувати взаємозв'язки між вигоранням та іншими психологічними характеристиками, такими як рівень тривожності, депресивні прояви та стресове навантаження, що дозволить визначити основні фактори, які впливають на його розвиток.
- 3) Дослідити особливості копінг-стратегій, які керівники застосовують для подолання професійних труднощів. Це допоможе виявити найбільш ефективні механізми психологічної адаптації та розробити рекомендації щодо профілактики вигорання.
- 4) Визначити відмінності між керівниками з високим та низьким рівнем вигорання з погляду їхньої стресостійкості, рівня тривожності, депресивних проявів та використання механізмів психологічного захисту.

Для досягнення поставлених завдань та мети було використано чотири психодіагностичні методики [58], кожна з яких дозволяла оцінити окремі психологічні аспекти професійного вигорання у керівників:

1. *Методика «Індекс життєвого стилю» (Life Style Index, LSI) – Р. Плутчик, Х. Келлерман* дозволяла визначити механізми психологічного захисту, що відіграють важливу роль у регуляції емоційного стану та стресостійкості керівників. Вона містить 97 тверджень, що оцінюють вісім основних видів захисних механізмів, таких як витіснення, заперечення, компенсація та інші (див. дод. А).

Аналізуючи відповіді респондентів, можна встановити, які саме механізми використовують керівники для збереження емоційної рівноваги та чи пов'язані вони з розвитком професійного вигорання.

2. *Шкала оцінки впливу травматичної події (IES-R)* застосовувалася для визначення рівня стресового навантаження,

спричиненого робочими умовами. Вона оцінює суб'єктивну реакцію респондентів на тривалий стрес і містить 22 пункти, що дозволяють аналізувати нав'язливі думки, стратегії уникнення та фізіологічну гіперзбудливість (дод. Б). Високі показники можуть свідчити про глибокий вплив робочого стресу на психоемоційний стан керівників.

3. *Шкала депресії Бека (BDI)* використовувалася для оцінки рівня депресивних проявів, які можуть супроводжувати професійне вигорання. Цей опитувальник містить 21 запитання і дозволяє встановити ступінь вираженості депресивних симптомів, починаючи від незначних змін настрою до клінічно значущої депресії (дод. В).

4. *Тест тривожності Спілбергера (STAI)* дозволяв виміряти ситуативну й особистісну тривожність, які можуть бути пов'язані з вигоранням. Опитувальник містить 40 тверджень і використовується для оцінки рівня емоційного напруження, що виникає у стресових ситуаціях (див. дод. Г).

Окрім основних психодіагностичних методик, додатково було використано тести для оцінки рівня тривожності та професійного вигорання (див. дод. Д – Ж). Ці методики дозволили глибше дослідити психоемоційний стан керівників та визначити рівень їхнього стресового навантаження. Тест на рівень тривожності дає змогу оцінити загальний рівень напруженості, а тест на професійне вигорання визначає, наскільки керівники схильні до емоційного виснаження [47-48]. Отримані результати були співставлені з іншими показниками дослідження для комплексного аналізу психологічного стану керівників.

Емпіричне дослідження професійного вигорання у керівників відбувалося поетапно, що забезпечило системність збору та аналізу даних.

I. На підготовчому етапі було сформовано вибірку респондентів, визначено дослідницькі критерії та забезпечено їх інформування про мету дослідження, умови участі, принципи добровільності та анонімності. Для

зручності тестування респонденти отримали доступ до опитувальників через платформу Google Forms.

II. На діагностичному етапі всі 55 керівників індивідуально проходили тестування, що дозволило отримати об'єктивні дані без стороннього впливу. Для комплексної оцінки їхнього психологічного стану було використано такі психодіагностичні методики: тест на рівень тривожності, що дозволяє оцінити загальний рівень тривожності та схильність респондентів до емоційного напруження; тест тривожності Спілбергера (STAI) – оцінює два види тривожності: ситуативну (реакцію на конкретні стресові ситуації) та особистісну (загальну схильність до тривожності); тест на професійне вигорання, визначає рівень емоційного та фізичного виснаження, зниження мотивації та професійного незадоволення; шкалу оцінки впливу травматичної події (IES-R) – для аналізу рівня стресового навантаження; шкалу депресії Бека (BDI) – для визначення рівня депресивних проявів; методику «Індекс життєвого стилю» (LSI) – для оцінки особливостей використання механізмів психологічного захисту. Відповіді респондентів автоматично зберігалися у базі даних для подальшого аналізу.

III. На етапі обробки та аналізу даних результати тестування були піддані статистичній обробці для виявлення основних закономірностей та взаємозв'язків. Це дозволило оцінити рівень професійного вигорання, тривожності, стресового навантаження, депресивних проявів та механізмів психологічного захисту серед керівників, а також встановити можливі взаємозв'язки між цими показниками.

Системний підхід до дослідження забезпечив достовірність отриманих даних, що дозволяє робити науково обґрунтовані висновки.

Збір емпіричних даних здійснювався за допомогою стандартизованих психодіагностичних методик, що дозволило комплексно оцінити рівень професійного вигорання, стресового навантаження, депресивних проявів та тривожності. Використання надійного психодіагностичного інструментарію

гарантувало валідність отриманих результатів, що є необхідним для подальшого аналізу.

Обробка отриманих даних здійснювалася шляхом статистичного аналізу. Для визначення взаємозв'язку між рівнем вигорання, тривожністю, депресією та механізмами психологічного захисту було застосовано *коефіцієнт кореляції Пірсона*, що дозволило встановити, які чинники найбільш впливають на розвиток цього феномену [58].

Дослідження проводилося з дотриманням етичних норм: респонденти були поінформовані про мету дослідження, принципи анонімності та добровільної участі. Усі отримані дані використовувалися виключно в наукових цілях, а після завершення дослідження учасники мали можливість ознайомитися з узагальненими результатами.

Таким чином, проведене дослідження дозволило глибше зрозуміти механізми професійного вигорання керівників та визначити ключові психологічні фактори, що впливають на його розвиток.

## **2.2. Аналіз результатів констатуючого дослідження**

Для виявлення особливостей використання механізмів психологічного захисту серед керівників було проведено аналіз за допомогою методики «Індекс життєвого стилю» (Р. Плутчик, Х. Келлерман).

У межах дослідження було оцінено рівень вираженості восьми основних механізмів психологічного захисту: *витіснення, заперечення, заміщення, компенсація, реактивне утворення, проєкція, інтелектуалізація та регресія*.

Детальні результати тестування всіх 55 респондентів наведено у дод. А. Узагальнені середні значення за механізмами психологічного захисту представлено на мал. 2.1.



Мал. 2.1. Середні значення механізмів психологічного захисту серед керівників [складено автором]

Результати дослідження свідчать про певні особливості використання механізмів психологічного захисту серед керівників. Найбільш вираженими механізмами стали реактивне утворення – 7,8, заміщення – 7,1 та компенсація – 6,5, що вказує на активне використання цих стратегій для збереження емоційної рівноваги в умовах професійного навантаження. Високі показники за цими шкалами можуть свідчити про прагнення керівників контролювати свої емоції, запобігаючи їх відкритому вираженню, а також про їхню схильність до несвідомого адаптивного реагування на стрес.

Менш вираженими виявилися проекція – 5,4 та інтелектуалізація – 5,7. Це може свідчити про недостатній рівень когнітивного опрацювання стресових ситуацій і знижену здатність до раціонального аналізу емоційних труднощів. Водночас значні середні показники за шкалами витіснення – 6,2 та заперечення – 5,9 можуть вказувати на тенденцію керівників пригнічувати або ігнорувати негативний досвід, замість того, щоб усвідомлено його

опрацьовувати. Така стратегія може призводити до накопичення психологічного напруження та сприяти розвитку професійного вигорання.

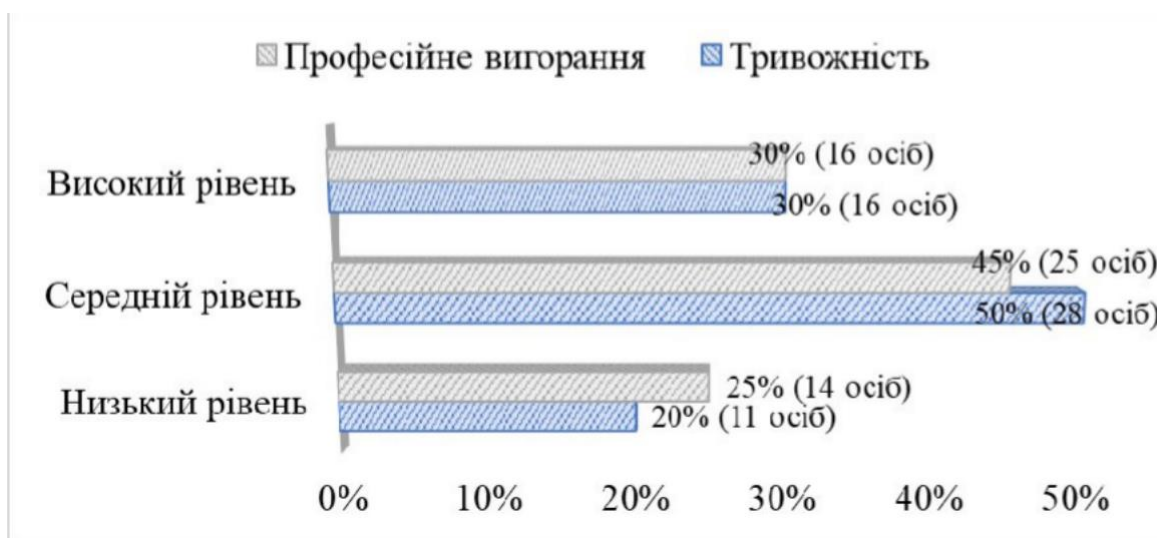
Загалом, отримані результати свідчать про активне використання різних форм психологічного захисту керівниками, що є характерним для професійної діяльності в умовах високого стресу. Переважання несвідомих механізмів адаптації, таких як витіснення та заперечення, може свідчити про тенденцію керівників до уникнення усвідомленого опрацювання стресових ситуацій, що у перспективі може сприяти їхньому психоемоційному виснаженню.

Отримані дані підкреслюють важливість розвитку адаптивних стратегій психологічного захисту, які б сприяли стресостійкості та запобіганню емоційному виснаженню. Також вони акцентують на необхідності подальшого аналізу взаємозв'язків між використанням захисних механізмів і рівнем професійного вигорання, що може допомогти в розробці ефективних програм підтримки керівників у подоланні професійних труднощів.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що психологічний захист є невід'ємною частиною професійної діяльності керівників, яка сприяє зниженню рівня стресу та підтримці емоційної стабільності.

Для визначення *рівня тривожності* та *професійного вигорання* серед керівників були використані відповідні психодіагностичні методики. Зокрема, тест на рівень тривожності дозволив оцінити загальний емоційний стан респондентів, їхню стресостійкість та схильність до переживань, тоді як тест на професійне вигорання дав змогу виявити рівень фізичного та емоційного виснаження, викликаного робочими факторами.

Отримані дані дали змогу класифікувати респондентів за рівнями тривожності та вигорання, що дозволило оцінити загальні тенденції серед керівників, усі респонденти (n=55) були розподілені за трьома рівнями: низьким, середнім та високим, що відображено на мал. 2.1.



Мал. 2.1. Розподіл респондентів за рівнем тривожності та професійного вигорання [складено автором]

Результати тестування показали, що 11 респондентів, тобто 20% мають низький рівень тривожності, що свідчить про їхню високу стресостійкість та здатність справлятися з робочими труднощами без значного емоційного напруження. А от, 28 осіб - 50% продемонстрували середній рівень тривожності, що є типовим показником у професійній діяльності та може вказувати на контрольований рівень переживань. Водночас 30% - 16 респондентів мають високий рівень тривожності, що свідчить про значний вплив стресових факторів та можливу потребу в додатковій психологічній підтримці.

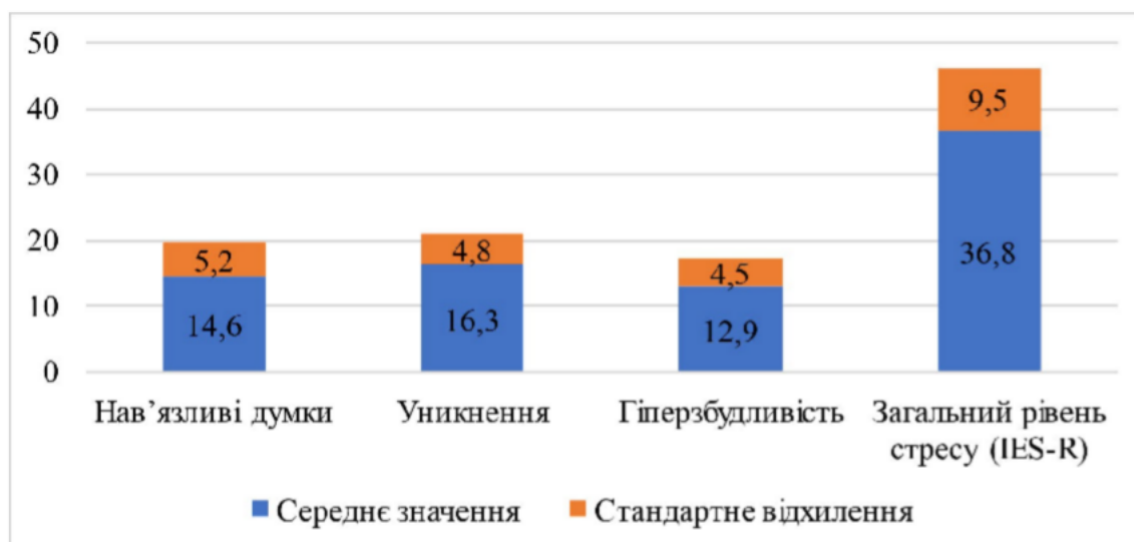
У контексті професійного вигорання ситуація є подібною: 14 керівників (25%) мають низький рівень вигорання, що свідчить про їхню здатність підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Середній рівень вигорання виявлено у 45%, тобто 25 осіб, що може вказувати на певні ознаки емоційного виснаження, але поки що не має критичного впливу на їхню діяльність. Водночас 30% - 16 респондентів демонструють високий рівень професійного вигорання, що може призводити до зниження продуктивності, втрати мотивації та емоційного виснаження.

Отримані дані підтверджують тісний взаємозв'язок між рівнем тривожності та професійного вигорання. Керівники з високим рівнем тривожності частіше стикаються з емоційним виснаженням, що може негативно впливати на якість їхньої роботи, процес прийняття рішень та взаємодію з колективом. Високі показники вигорання свідчать про необхідність розробки стратегій зниження робочого стресу, розвитку навичок саморегуляції та забезпечення психологічної підтримки керівників.

Таким чином, отримані результати вказують на потребу у впровадженні профілактичних заходів щодо зниження рівня тривожності та запобігання професійному вигоранню серед керівників. Це може включати навчання ефективним копінг-стратегіям, впровадження програм психологічної підтримки, а також створення сприятливого робочого середовища, що сприятиме збереженню емоційного здоров'я керівників.

Для оцінки рівня стресу, депресії та тривожності серед керівників були використані три стандартизовані методики: шкала оцінки впливу травматичної події (IES-R), що дозволяє оцінити рівень стресового навантаження; шкала депресії Бека (BDI), яка визначає вираженість депресивних симптомів; тест тривожності Спілбергера (STAI), що досліджує рівень реактивної та особистісної тривожності. Детальні результати дослідження наведено у дод. Б – Г.

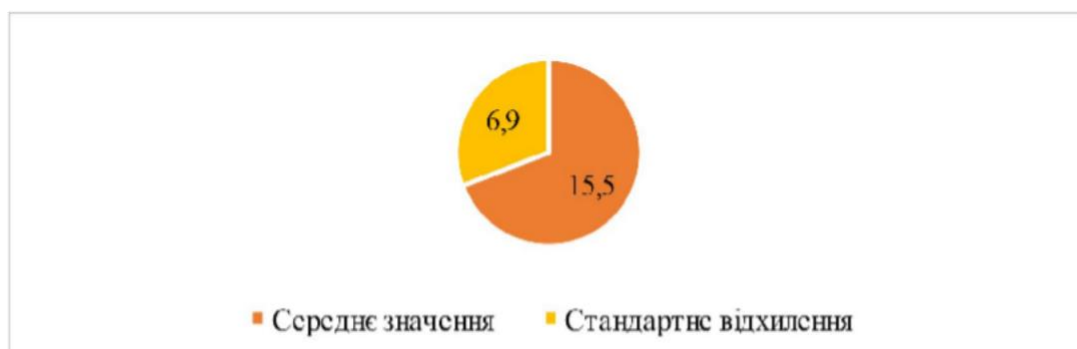
Аналізуючи досліджену шкалу оцінки впливу травматичної події (IES-R), яка дозволяє визначити рівень стресового навантаження. Дана методика передбачає оцінку трьох основних компонентів стресу: нав'язливі думки, уникнення та гіперзбудливість, які формують загальний рівень стресу (див. мал. 2.2).



Мал. 2.2. Середні значення рівня стресу за шкалою IES-R [складено автором]

Результати свідчать про досить високі середні значення рівня стресу -  $M = 36,8$ ,  $SD = 9,5$ , що вказує на значний рівень психоемоційного навантаження у більшості учасників. Найбільш вираженими виявилися показники уникнення -  $M = 14,8$  та нав'язливих думок -  $M = 12,5$ , що може свідчити про труднощі керівників у впорядкуванні та осмисленні травматичних подій. Високий рівень стресу був зафіксований у 30,9% керівників, що вказує на необхідність запровадження стратегій психологічної підтримки.

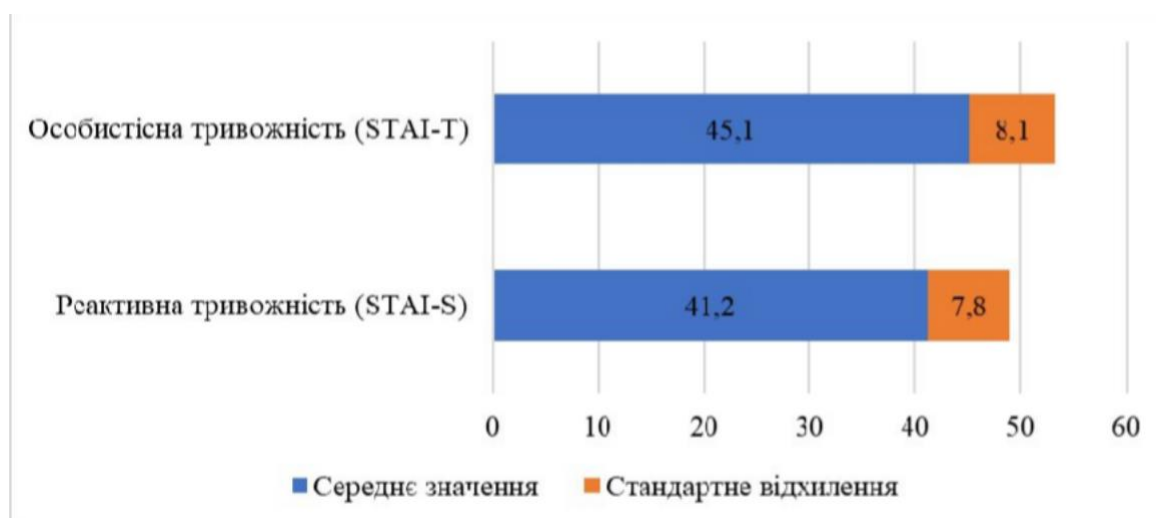
*Шкала депресії Бека (BDI)* дозволяє оцінити наявність та вираженість депресивних симптомів (мал. 2.3). Вона включає оцінку когнітивних, емоційних та поведінкових проявів депресії.



Мал. 2.3. Середні значення рівня депресії за шкалою BDI [складено автором]

Оцінка рівня депресії серед керівників за шкалою Бека показала, що середнє значення депресивних проявів  $M = 15,5$ ,  $SD = 6,9$  свідчить про загальний помірний рівень депресивних тенденцій. Проте, результати дослідження вказують, що 25,5% керівників мають важкий рівень депресії, що може бути свідченням значного психоемоційного виснаження. Найбільш поширеними є симптоми емоційної пригніченості та втоми, що може впливати на ефективність їхньої професійної діяльності.

Тест тривожності Спілбергера (STAI) дозволяє оцінити два основних типи тривожності: реактивну тривожність (STAI-S) та особистісну тривожність (STAI-T) (див. мал. 2.4).



Мал. 2.4. Середні значення рівня тривожності за шкалою STAI [складено автором]

Результати тесту тривожності Спілбергера показали, що керівники мають підвищений рівень тривожності. Середній бал за шкалою реактивної тривожності  $M = 41,2$ ,  $SD = 7,8$ , свідчить про високу емоційну чутливість до стресових факторів. Ще більш виражена особистісна тривожність ( $M = 45,1$ ,  $SD = 8,1$ ), що вказує на схильність керівників до довготривалих переживань, внутрішньої напруги та постійного очікування негативних подій. Також у

34,5% керівників спостерігається високий рівень реактивної тривожності, що може свідчити про підвищену емоційну чутливість до робочих викликів.

Отож, отримані результати підкреслюють важливість аналізу рівня стресу, депресії та тривожності у керівників, адже саме ці фактори можуть мати суттєвий вплив на ефективність управлінської діяльності. Високі показники тривожності, особливо особистісної, можуть бути пов'язані із підвищеним рівнем відповідальності та необхідністю прийняття рішень у складних умовах. Виявлений рівень депресії свідчить про можливі ризики емоційного виснаження та потребу у впровадженні стратегій психологічної підтримки. Високий рівень стресу, який зафіксовано майже у третини учасників, вказує на важливість дослідження можливих механізмів психологічного захисту та копінг-стратегій, які могли б допомогти керівникам ефективно справлятися з професійними труднощами. Таким чином, високий рівень стресу та депресії може бути основним фактором, що впливає на ефективність управлінської діяльності керівників.

З метою виявлення взаємозв'язків між рівнем стресу, депресії та тривожності було проведено кореляційний аналіз за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона (*r*-Пірсона). Аналіз дозволив оцінити, наскільки рівень одного показника впливає на інші та чи є між ними статистично значущі зв'язки. Загальний аналіз середніх значень за механізмами психологічного захисту представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Кореляційні зв'язки між рівнем стресу, депресії та тривожності  
(коефіцієнт Пірсона, *r*) [складено автором]**

Пари змінних	<i>r</i> емпіричне	<i>r</i> <sub>кр</sub> (p < 0,05)	<i>r</i> <sub>кр</sub> (p < 0,01)	
IES-R « STAI-S (стрес « реактивна тривожність)	-0,27177	0,26561	0,34453	Є значущий зв'язок (p ≤ 0,05)
IES-R « STAI-T (стрес « особистісна тривожність)	-0,28754	0,26561	0,34453	Є значущий зв'язок (p ≤ 0,05)

BDI « STAI-S (депресія « реактивна тривожність)	0,96125	0,26561	0,34453	Є значущий зв'язок ( $p \leq 0,01$ )
BDI « STAI-T (депресія « особистісна тривожність)	0,95056	0,26561	0,34453	Є значущий зв'язок ( $p \leq 0,01$ )
IES-R « BDI (стрес « депресія)	-0,29853	0,26561	0,34453	Є значущий зв'язок ( $p \leq 0,05$ )

Аналіз отриманих даних виявив значущі взаємозв'язки між рівнем стресу та тривожністю, а також між депресією та тривожністю. Було встановлено, що рівень стресу (IES-R) має статистично значущий негативний кореляційний зв'язок із рівнем тривожності STAI-S та STAI-T. Це може вказувати на зміну проявів тривожності залежно від рівня стресового навантаження. Це може свідчити про те, що тривалий стрес здатний виснажувати психічні ресурси, що, своєю чергою, може призводити або до зниження тривожності, або до її трансформації у депресивні симптоми.

Рівень депресії (BDI) продемонстрував високий позитивний кореляційний зв'язок з реактивною та особистісною тривожністю (STAI-S та STAI-T) -  $p \leq 0,01$ . Це означає, що керівники з високим рівнем депресії також демонструють високий рівень тривожності, що може вказувати на їхню підвищену емоційну чутливість та схильність до переживання тривалих тривожних станів. Високий рівень тривожності у таких керівників може бути не тільки реакцією на професійні виклики, але й важливим чинником, що посилює депресивні стани.

Кореляційний аналіз також виявив значущий взаємозв'язок між рівнем стресу та депресії  $p \leq 0,05$ , що свідчить про те, що збільшення рівня стресу може сприяти розвитку депресивних проявів у керівників. Це підтверджує гіпотезу про те, що постійне перебування у стресових умовах без ефективних механізмів подолання може призводити до виснаження психоемоційних ресурсів, зниження мотивації та загального погіршення психологічного стану.

Отримані результати вказують на важливість впровадження психологічних стратегій подолання стресу та тривожності серед керівників,

що може допомогти у профілактиці розвитку депресивних станів та підтримці їхньої емоційної стійкості.

Результати кореляційного аналізу підтвердили, що рівень стресу, депресії та тривожності є взаємопов'язаними показниками. Виявлена сильна кореляція між депресією та тривожністю свідчить про необхідність розробки стратегій психологічної підтримки керівників, спрямованих на управління тривожними станами та зниження психоемоційного навантаження.

Також отримані результати підкреслюють важливість роботи зі стресовими факторами, оскільки зниження рівня стресу може сприяти зменшенню проявів депресії та тривожності. Це вказує на необхідність запровадження ефективних психологічних програм для керівників, які дозволять їм підвищити рівень стресостійкості, покращити навички саморегуляції та мінімізувати негативний вплив професійного навантаження на їхній психологічний стан.

## РОЗДІЛ 3

### ТЕХНОЛОГІЇ ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ КЕРІВНИКІВ

#### **3.1. Програми підтримки стресостійкості та зниження рівня професійного вигорання серед керівників**

У сучасних умовах професійна діяльність керівників характеризується значним напруженням, що зумовлено постійними організаційними змінами, високим рівнем відповідальності, складними управлінськими рішеннями та необхідністю контролю за ефективністю колективу (Принь І.-М. О., 2018; Паловські Ю. О., 2021; Величко В. О., 2017) [8; 37; 41]. Постійний вплив стресогенних чинників зумовлює ризик формування професійного вигорання.

Професійне вигорання супроводжується емоційним виснаженням, деперсоналізацією, зниженням суб'єктивного відчуття професійної ефективності та негативними фізіологічними наслідками (Maslach С., Leiter М.Р., 2016; Якимчук О.І., 2021; Мозгова Г.П., Ханецька Т.І., Якимчук О.І., 2021) [33; 55; 63]. Тому актуальною є розробка програм, які одночасно спрямовані на профілактику вигорання та розвиток стресостійкості керівників.

У психологічній науці стресостійкість (резильєнтність) розглядається як сукупність особистісних якостей, що дозволяють ефективно адаптуватися до стресових обставин, зберігати психоемоційну рівновагу, гнучко реагувати на труднощі й підтримувати продуктивність у кризових ситуаціях (Паловські Ю. О., 2021; Ковальська Н. А., Сіроштан Ю. О., 2024) [19; 37].

Дослідження доводять, що стресостійкі керівники володіють більш розвиненими копінг-стратегіями, високим рівнем самомотивації, саморегуляції та умінням конструктивно розв'язувати проблеми (Паловські Ю. О., 2021; Булатевич Н. М., 2005; Олійник М., 2021) [5; 35; 37].

Розроблені численні програми, які пропонують системний підхід до розвитку стресостійкості, що включають психологічні, фізіологічні, організаційні, соціальні та професійні аспекти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні напрями розвитку стресостійкості та профілактики професійного вигорання керівників [складено автором на основі [44]]**

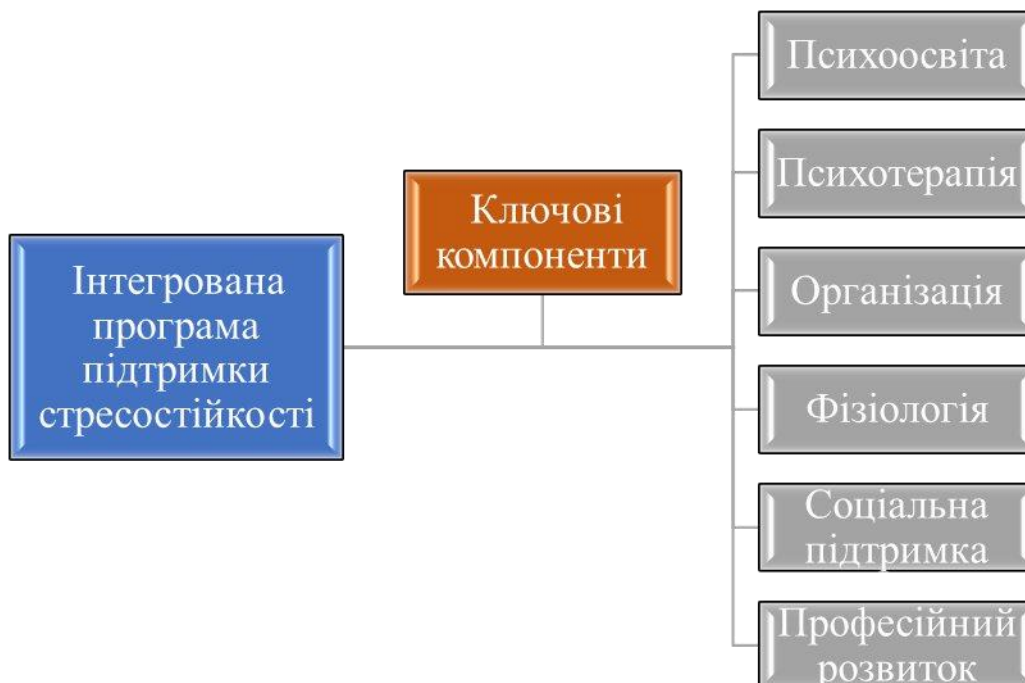
<b>№</b>	<b>Напрямок роботи</b>	<b>Основний зміст</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
1	Зміна погляду на проблеми	Переформатування сприйняття труднощів, пошук конструктивних рішень	Зниження напруженості, формування гнучкості мислення
2	Фокус на зоні контролю	Усвідомлення власного впливу на ситуацію, акцент на реалістичних цілях	Підвищення контролю над подіями, зниження тривожності
3	Метод «малих кроків»	Розв'язання проблем поступово, невеликими діями	Зменшення тривоги, стабілізація емоційного стану
4	Усвідомленість «тут і зараз»	Фокус на теперішньому моменті, усвідомлення власних відчуттів	Зниження впливу негативних думок, зменшення стресу
5	Активне вирішення проблем	Активний пошук рішень замість уникання труднощів	Зміцнення впевненості, запобігання накопиченню напруження
6	Соціальна підтримка	Формування підтримуючого соціального оточення	Підвищення емоційної стабільності, зниження відчуття самотності
7	Планування майбутнього	Постановка короткострокових і досяжних цілей	Відновлення мотивації, зміцнення внутрішніх ресурсів
8	Фізична активність і сон	Регулярні заняття спортом, дотримання режиму сну та харчування	Загальне підвищення витривалості та стабільності психіки
9	Використання релаксаційних технік	Дихальні вправи, техніки заземлення, майндфулнес	Швидке зниження рівня стресу та тривоги
10	Самопідтримка	Розвиток внутрішнього позитивного діалогу, зниження самокритики	Підвищення самооцінки та внутрішньої впевненості

Таким чином, зазначені напрями окреслюють багатовекторність програм, спрямованих на комплексний розвиток психологічної стійкості керівників.

Особливе місце серед програм займають когнітивно-поведінкові стратегії (Олійник М., 2021; Леженіна Л. М., 2008) [23; 35], які формують навички ідентифікації негативних установок та трансформації деструктивних переконань. Ефективними також є програми майндфулнес, що базуються на розвитку усвідомленої присутності та прийняття власних емоційних станів (Войтенко О. В., 2024) [10].

Дослідники наголошують на необхідності поєднання індивідуальних психологічних втручань з організаційними заходами підтримки: створенням сприятливого психологічного клімату, гнучких систем роботи, програм супервізії та наставництва (Коваль Н. В., Колосова К. К., 2024; Главацька О. Л., 2019) [11; 18].

Для повного уявлення про внутрішню структуру програми підтримки стресостійкості керівників доцільно розглянути її інтегровану модель (мал. 3.1).



Мал. 3.1. Структурна модель програми розвитку стресостійкості керівників [складено автором]

Ця структурна схема демонструє тісний взаємозв'язок між усіма компонентами програми. Її реалізація потребує чіткої поетапної організації.

Професійне вигорання є однією з основних психологічних проблем керівників, що значно впливає не лише на їхнє особисте благополуччя, а й на ефективність функціонування організації в цілому. Постійна відповідальність, високі вимоги до результатів діяльності, необхідність ухвалення складних рішень, а також часті конфліктні ситуації — все це є факторами, що сприяють розвитку емоційного виснаження, деперсоналізації та зниженню суб'єктивного відчуття професійної ефективності [20].

З метою зменшення ризиків вигорання та підтримки стресостійкості керівників розробляються спеціальні програми, які ґрунтуються на комплексному підході та враховують психологічні, фізіологічні, соціальні й професійні чинники ризику та захисту [24; 35].

На основі проведеного аналізу літературних джерел та практичного досвіду було визначено інтегровану структуру програм підтримки, що охоплює декілька ключових компонентів, тісно взаємопов'язаних між собою та спрямованих на гармонійний розвиток стресостійкості керівників.

Першим із них є **психоосвітній компонент**, головним завданням якого є формування обізнаності керівників щодо природи стресу та механізмів виникнення професійного вигорання. У рамках даного напрямку учасники отримують знання про типові симптоми вигорання, оволодівають базовими техніками саморегуляції, зокрема майндфулнес-практиками, дихальними вправами та методами релаксації, що сприяє підвищенню усвідомленості та контролю над власним емоційним станом [39].

Другим компонентом виступає **психотерапевтичний напрям**, який орієнтований на роботу з особистісними деструктивними переконаннями та мисленневими установками. Застосування когнітивно-поведінкової терапії допомагає модифікувати хибні переконання, що провокують стресові реакції, та формувати більш адаптивні стратегії мислення й поведінки [26].

Особливе місце у програмі займає **організаційний компонент**, що передбачає вдосконалення умов праці. Оптимізація розподілу робочих завдань, формування сприятливого психологічного мікроклімату в колективі та делегування повноважень дають змогу зменшити перевантаження керівників та забезпечити ефективний розподіл відповідальності [54].

Не менш важливою складовою є **фізіологічна підтримка**, яка спрямована на стабілізацію соматичного стану організму через стимулювання регулярної фізичної активності, нормалізацію сну, формування збалансованого харчування, що позитивно впливає на загальний рівень психоемоційної стабільності [55].

Додаткову роль у програмі відіграє **соціальна підтримка**, яка реалізується через створення професійних груп взаємодопомоги. Такі заходи сприяють зниженню відчуття ізоляції, підвищенню рівня взаємної підтримки серед керівників та зміцненню корпоративної культури колективу [56].

Останнім компонентом виступає **професійний розвиток**, що охоплює організацію систематичного підвищення кваліфікації, розвиток емоційного інтелекту, удосконалення управлінських і лідерських компетенцій, що дозволяє керівникам почуватися впевнено в професійній діяльності, знижуючи ймовірність виникнення емоційного виснаження [21]. Детальний зміст програми розвитку стресостійкості та профілактики професійного вигорання керівників подано у Дод. 3.

Побудова ефективної програми передбачає її поетапну реалізацію.

I. На першому, діагностичному етапі здійснюється комплексна оцінка рівня стресу та вигорання за допомогою психометричних методик.

II. Далі на навчально-психоосвітньому етапі учасники здобувають теоретичні знання про природу стресових процесів та опановують базові техніки саморегуляції й управління емоціями. Практичний етап охоплює проведення групових тренінгів, індивідуальних психологічних консультацій та інтерактивних майстер-класів, що забезпечує закріплення отриманих навичок і розвиток індивідуальних стратегій подолання стресу [45].

III. На завершальному моніторинговому етапі здійснюється повторне діагностування учасників з метою оцінки ефективності впроваджених заходів. Отримані результати дозволяють не лише об'єктивно оцінити динаміку змін, але й вчасно скоригувати програму для її подальшого удосконалення та підвищення ефективності [24].

Комплексний характер програм забезпечує їх дієвість завдяки інтеграції психологічної, організаційної та фізіологічної складових. Саме багатовимірною робота дозволяє не лише подолати існуючі прояви професійного вигорання, але й сформувати стійкий захист від повторного розвитку синдрому (Maslach С., Leiter М.Р., 2016; Мозгова Г.П., Ханецька Т.І., Якимчук О.І., 2021) [33; 63].

Реалізація комплексних програм підтримки стресостійкості дозволяє очікувати значного зниження рівня емоційного виснаження, підвищення здатності керівників ефективно адаптуватися до професійних викликів, покращення якості прийняття управлінських рішень, зміцнення психоемоційного стану та стабілізації міжособистісних взаємин у колективах. Додатково програма сприяє зменшенню організаційних втрат, пов'язаних із емоційною дезадаптацією персоналу.

Таким чином, ефективні програми підтримки стресостійкості керівників є багаторівневими та комплексними. Їхнє своєчасне впровадження дозволяє знизити ризики професійного вигорання, підвищити продуктивність управлінської діяльності та створити стабільне емоційне середовище в колективі.

### **3.2. Динаміка розвитку стресостійкості у керівників в умовах професійного вигорання**

Одним із ключових завдань дослідження стало не лише розроблення програми психологічної підтримки керівників, а й емпірична оцінка її ефективності в реальних умовах професійної діяльності. З цією метою після

завершення програми було проведено повторне комплексне обстеження 55 керівників, які брали участь у констатувальному етапі. Метою цього етапу було оцінити ефективність впровадженої програми, визначити характер динамічних змін у психоемоційному стані учасників та проаналізувати ступінь зниження рівнів стресу, депресії, тривожності та професійного вигорання.

Для забезпечення порівнянності результатів на цьому етапі використовувався той самий психодіагностичний інструментарій, що і на початку дослідження:

- 1) Індекс життєвого стилю (LSI) для визначення особливостей захисних механізмів,
- 2) шкала оцінки впливу травматичної події (IES-R) для оцінки рівня стресу,
- 3) шкала депресії Бека (BDI) для вимірювання інтенсивності депресивних симптомів,
- 4) тест тривожності Спілбергера (STAI) для вимірювання як реактивної, так і особистісної тривожності,
- 5) тести на рівень професійного вигорання та тривожності.

Отримані після програми результати свідчать про чітко виражену позитивну динаміку у всіх ключових показниках психоемоційного стану досліджуваної групи керівників. У таблиці 3.2 наведено узагальнені дані середніх значень до та після програми.

Таблиця 3.2

**Динаміка психологічних показників до та після реалізації  
програми [складено автором]**

<b>Показник</b>	<b>До програми (M±SD)</b>	<b>Після програми (M±SD)</b>
Стрес (IES-R)	36,8 ± 9,5	27,1 ± 7,3
Депресія (BDI)	15,5 ± 6,9	9,8 ± 5,2
Тривожність загальна	45,1 ± 8,1	33,4 ± 6,5
Тривожність реактивна (STAI-S)	41,2 ± 7,8	31,1 ± 5,9

Показник	До програми (M±SD)	Після програми (M±SD)
Тривожність особистісна (STAI-T)	45,1 ± 8,1	33,4 ± 6,5
Вигорання загальне	25,5 ± 7,1	16,2 ± 5,3

Проведений аналіз середніх значень продемонстрував чітку позитивну динаміку за всіма досліджуваними показниками психоемоційного стану керівників. Зменшення рівнів стресу, депресії, тривожності та професійного вигорання вказує на ефективність інтегрованого підходу програми. Зокрема:

рівень стресу зменшився на 26,6%;

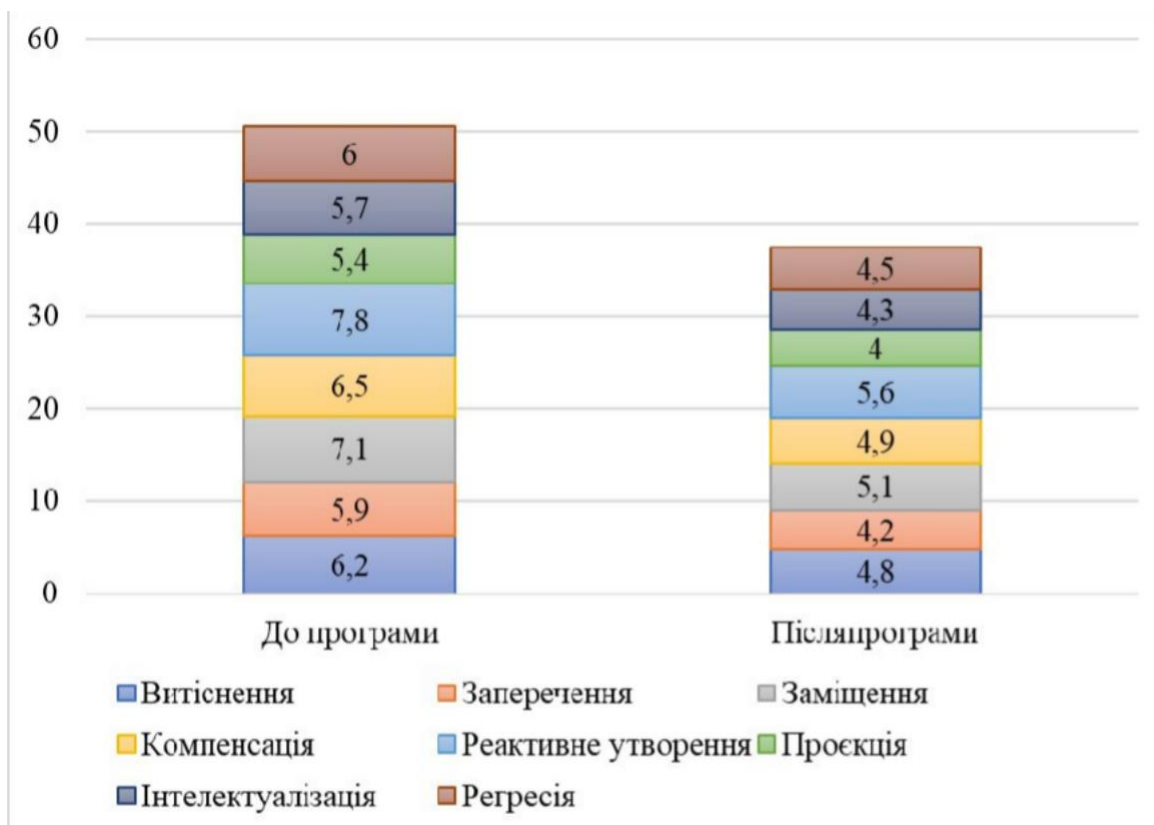
депресія знизилася на 36,8%;

загальна тривожність зменшилась на 25,9%;

рівень професійного вигорання скоротився на 36,5%.

Ці результати демонструють високу ефективність програми з розвитку стресостійкості.

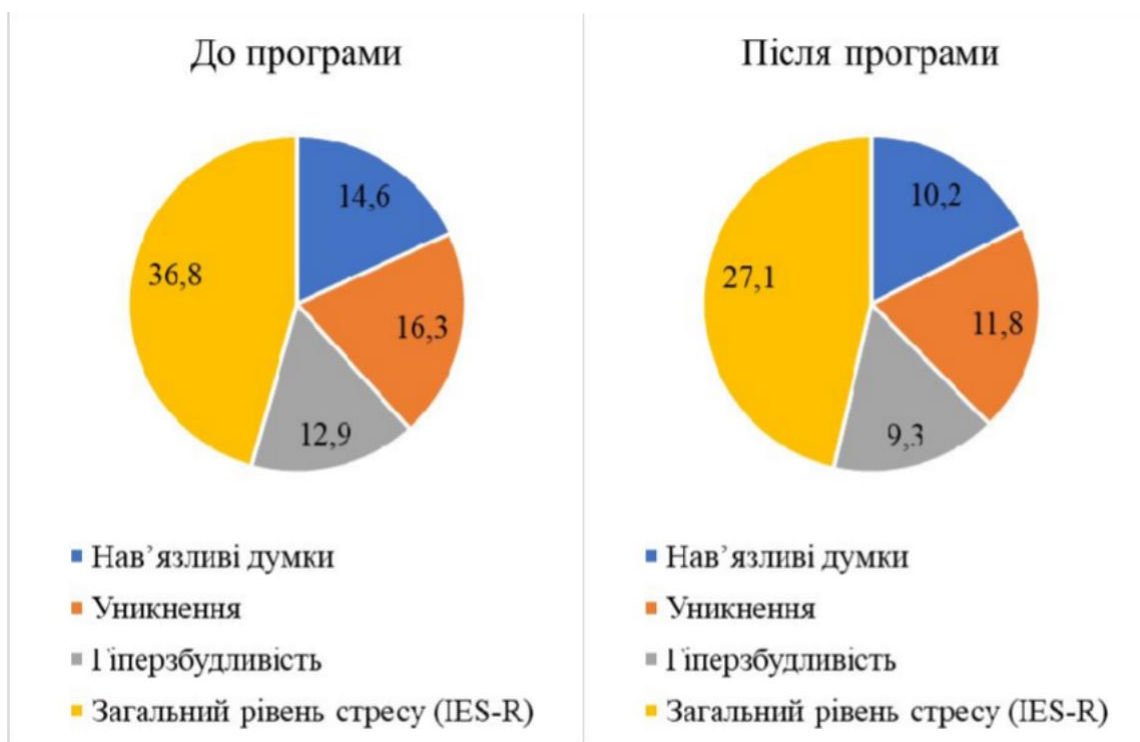
Особливу увагу в аналізі було приділено змінам в особливостях використання психологічних захисних механізмів. Згідно з отриманими даними, після участі в програмі у керівників суттєво знизилось використання неадаптивних захисних механізмів. На мал. 3.2, відображено зміну середніх значень за шкалами Індексу життєвого стилю (LSI) до та після програми.



Мал. 3.2. Динаміка використання психологічних захисних механізмів [складено автором]

Дані свідчать про загальне зниження використання неадаптивних форм психологічного захисту. Зменшення використання зазначених механізмів свідчить про поступову перебудову стилю психологічного реагування керівників, що зумовлює підвищення особистісної адаптивності у складних управлінських ситуаціях.

Для аналізу змін рівня стресу серед керівників після впровадження програми розвитку стресостійкості використовувалась шкала оцінки впливу травматичної події (IES-R). Дослідження проводилось на основі трьох субшкал: нав'язливі думки, уникнення та гіперзбудливість. Нижче наведено середні значення до та після програми (див. мал. 3.3).



Мал. 3.3. Динаміка середніх показників рівня стресу за шкалою IES-R [складено автором]

Як бачимо, рівень стресових переживань знизився практично за всіма складовими, що вказує на стабілізацію психоемоційної сфери керівників. Аналіз результатів свідчить про помітне зниження показників стресу за всіма субшкалами. Зменшення загального рівня стресу майже на 9,7 бала свідчить про позитивний вплив програми на стресостійкість керівників.

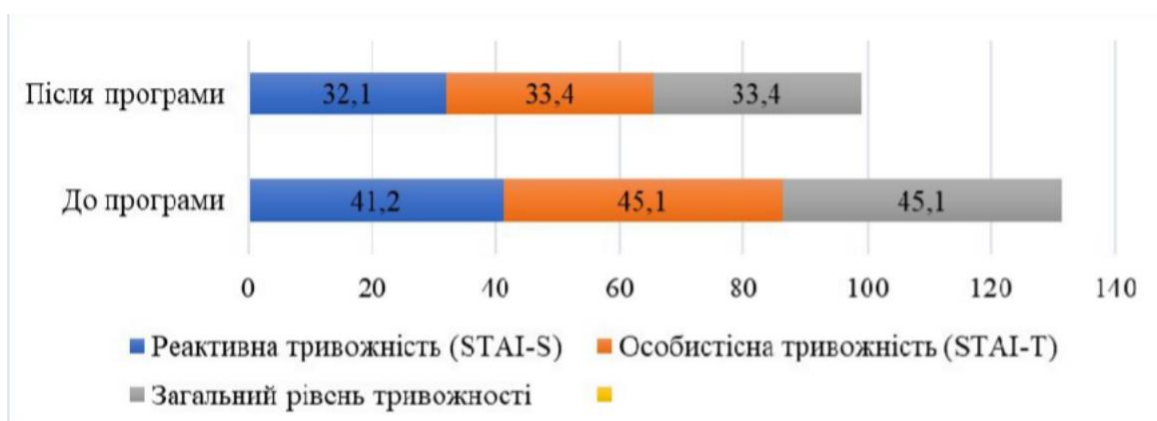
Рівень депресії значно знизився після впровадження програми, що свідчить про покращення загального емоційного стану. Для визначення рівня депресії застосовувалась шкала Бека (BDI), яка застосовувалась до та після програми, результати наведені на мал. 3.4.



Мал. 3.4. Динаміка середніх показників рівня депресії за шкалою BDI до та після програми [складено автором]

Результати свідчать про зниження рівня депресії на 5,7 бала. Зменшення показника свідчить про зниження симптомів депресивних станів та покращення психоемоційного благополуччя респондентів після впровадження програми.

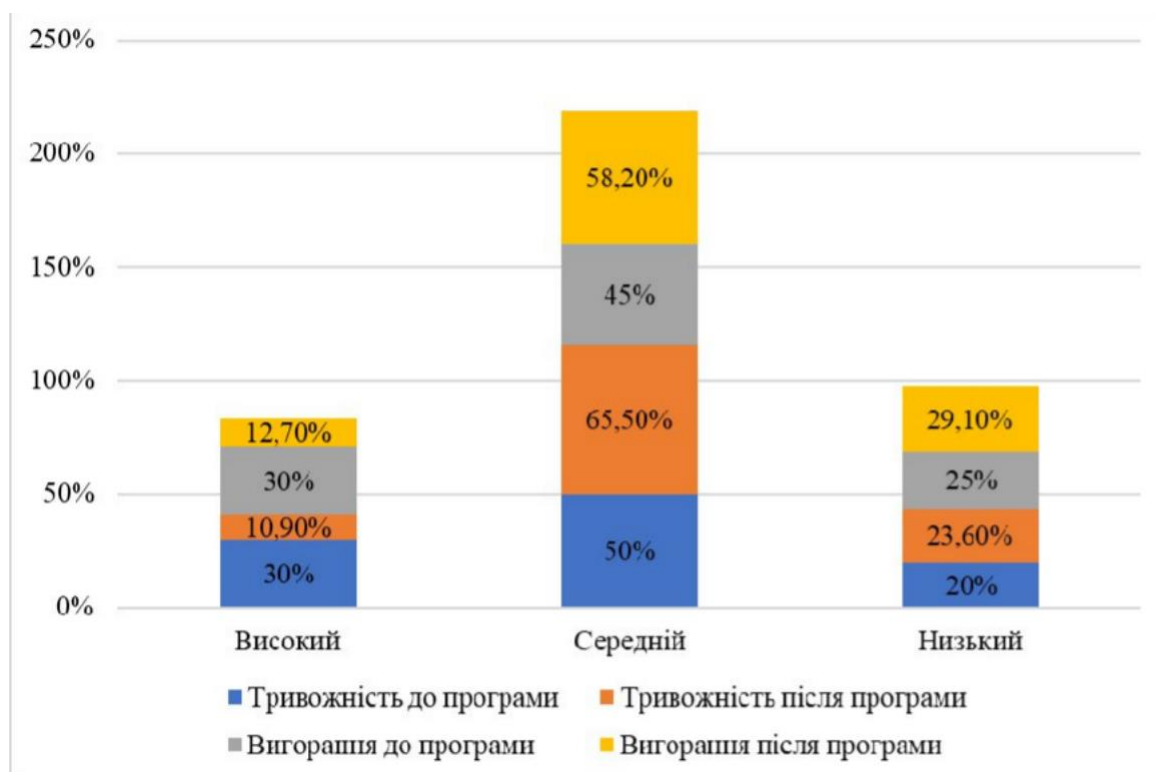
Для вимірювання тривожності застосовувався тест Спілбергера, який оцінює як реактивну, так і особистісну тривожність. Дослідження показало зниження обох видів тривожності — як реактивної, так і особистісної. Позитивна динаміка демонструється на рисунку 3.5.



Мал. 3.5. Динаміка середніх показників тривожності за шкалою STAI [складено автором]

Після проведення програми спостерігається зниження як реактивної, так і особистісної тривожності. Це свідчить про покращення адаптивних можливостей керівників у стресових ситуаціях.

Важливою частиною дослідження було визначення частоти респондентів з різними рівнями тривожності та професійного вигорання до та після програми (див. мал. 3.6).



Мал. 3.6. Розподіл респондентів за рівнем тривожності та професійного вигорання до та після програми [складено автором]

Результати свідчать про виражене зниження кількості керівників із високим рівнем тривожності та вигорання після проходження програми, що демонструє її ефективність.

Детальні результати кожного респондента наведені у додатках (Дод. К–Н), що дозволяє простежити індивідуальну динаміку змін, підвищуючи достовірність та валідність отриманих висновків.

Отож, результати підтверджують високу ефективність програми, що дозволяє значно зменшити рівень емоційного напруження, сприяє розвитку

більш зрілих копінг-стратегій та знижує ризики розвитку професійного вигорання.

Таким чином, результати повторного обстеження підтвердили високу ефективність програми психологічної підтримки, яка забезпечила:

зниження рівнів стресу, депресії, тривожності й професійного вигорання;

зменшення частки керівників із високими ризиками емоційного виснаження;

розвиток зрілих копінг-стратегій замість домінування неадаптивних захистів;

формування емоційної стійкості у професійній діяльності.

Зазначивши, можна сказати, що, комплексна програма профілактики професійного вигорання та розвитку стресостійкості довела свою практичну результативність, а отримані емпіричні дані можуть слугувати науковим підґрунтям для подальшого впровадження аналогічних програм у практику управління персоналом.

Отримані емпіричні результати свідчать, що ефективно зниження рівня професійного вигорання та підвищення стресостійкості можливе лише за умови комплексного підходу до роботи з керівниками. Враховуючи виявлені у дослідженні закономірності та специфіку проявів психоемоційних станів серед учасників дослідження, доцільним є формування системи практичних рекомендацій.

Розроблені рекомендації базуються на сукупності психологічних, організаційних та фізіологічних чинників, що дозволяють сформувати багаторівневу систему профілактики вигорання, своєчасної підтримки керівників та розвитку їх внутрішніх ресурсів. Враховуючи виявлені у процесі дослідження психологічні закономірності, виникла необхідність у розробці цілісної системи профілактичних заходів для керівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Комплексні практичні рекомендації для підвищення стресостійкості керівників [складено автором]**

<b>Напрямок</b>	<b>Зміст практичної рекомендації</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Психодіагностичний супровід	Регулярне проведення психодіагностичних обстежень із використанням тестів (BDI, STAI, IES-R, LSI), для моніторингу психологічного стану керівників.	Раннє виявлення ризиків вигорання, попередження розвитку глибоких психоемоційних розладів.
Емоційно-регуляційні тренінги	Проведення тренінгів із розвитку навичок саморегуляції, контролю емоцій, технік релаксації та майндфулнес-практик.	Підвищення здатності до самоконтролю, зниження рівня стресу та тривожності.
Організаційні зміни	Оптимізація робочих завдань, рівномірний розподіл навантаження, чітке планування завдань.	Зниження перевантаженості, стабілізація робочого графіку, зменшення стресових факторів.
Розвиток емоційного інтелекту	Навчальні програми з розвитку емпатії, емоційної обізнаності та ефективної комунікації в колективі.	Покращення психологічного клімату в команді, підвищення якості управлінської взаємодії.
Система супервізійної підтримки	Формування груп наставництва, професійних спільнот підтримки та обміну досвідом серед керівників.	Підвищення почуття безпеки, взаємної підтримки та профілактика ізоляції.
Фізична активність та гігієна життя	Впровадження у практику регулярних занять спортом, збалансованого харчування, нормалізації режиму сну.	Стабілізація фізіологічного стану, підвищення загальної стресостійкості.
Освоєння копінг-стратегій	Формування адаптивних стратегій подолання труднощів у кризових професійних ситуаціях.	Зменшення ризику емоційного виснаження та розвиток адаптивних форм реагування.

Запропоновані заходи є комплексною системою підтримки, що дозволяє не лише попередити розвиток емоційного виснаження, а й

підвищити ефективність управлінської діяльності в умовах високих професійних навантажень.

Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій дозволяє створити системну підтримку керівників, спрямовану як на профілактику, так і на корекцію проявів професійного вигорання. Їх практична реалізація здатна суттєво зменшити психоемоційне навантаження, покращити управлінську ефективність, забезпечити стабільність функціонування організаційних структур у складних умовах сучасної діяльності.

Отримані результати дослідження та розроблені рекомендації можуть слугувати методичною основою для подальших наукових досліджень і практичної діяльності у сфері психологічної підтримки управлінського персоналу.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження була реалізована мета роботи — теоретично та емпірично вивчити психологічні аспекти професійного вигорання у керівників, а також розробити дієві рекомендації для запобігання розвитку професійного вигорання та підвищення стресостійкості управлінців. У процесі виконання дослідження було вирішено поставлені завдання та отримано низку значущих наукових результатів, які дозволяють комплексно оцінити досліджуване явище.

Проведений теоретичний аналіз сучасної наукової літератури дозволив систематизувати уявлення про сутність та механізми розвитку професійного вигорання у керівників. Встановлено, що професійне вигорання є складним багатокомпонентним феноменом, який включає в себе емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень. Особлива роль у його формуванні належить поєднанню психологічних особливостей особистості (низька стресостійкість, підвищена емоційна чутливість, високий рівень тривожності, ригідність психологічних захистів) та зовнішніх стресогенних факторів (інформаційне перевантаження, високий рівень відповідальності, міжособистісні конфлікти в колективі, нестабільність соціально-економічних умов).

Уточнено, що специфіка керівної діяльності супроводжується постійною напругою, високим рівнем відповідальності, швидкістю прийняття рішень та необхідністю роботи у багатозадачному режимі, що обумовлює значне психоемоційне навантаження та зростання ризиків розвитку професійного вигорання.

Проведене емпіричне дослідження за участю 55 керівників дозволило виявити специфіку проявів стресу, депресії, тривожності, особливостей психологічного захисту та професійного вигорання у цільової групи.

Діагностичні методики показали, що:

понад 30% керівників мають високий рівень професійного вигорання та емоційного виснаження, що може негативно позначатися на ефективності управлінської діяльності;

рівень тривожності у значної частини респондентів є підвищеним: 34,5% демонструють високий рівень реактивної тривожності, 30% — високий рівень особистісної тривожності;

депресивні симптоми фіксуються у 25,5% керівників на високому рівні (за шкалою Бека), що свідчить про вже наявні психоемоційні порушення у частини досліджуваних;

рівень стресу (за шкалою IES-R) також виявлено високим у 30,9% респондентів;

механізми психологічного захисту мають тенденцію до домінування неадаптивних форм — витіснення, заперечення, компенсації, заміщення.

Таким чином, емпіричний аналіз підтвердив існування серйозних психологічних ризиків у професійній діяльності керівників, які зумовлюють формування професійного вигорання.

Кореляційний аналіз із застосуванням коефіцієнта Пірсона виявив:

високий позитивний зв'язок між рівнями депресії та тривожності ( $r = 0,95$ ;  $p \leq 0,01$ ), що вказує на взаємне посилення цих станів;

статистично значущі кореляції між стресом і тривожністю як реактивною, так і особистісною ( $p \leq 0,05$ );

помірний позитивний зв'язок між рівнем стресу та депресії ( $p \leq 0,05$ ).

Отже, підтверджено взаємозалежність між усіма досліджуваними психоемоційними станами. Це свідчить про те, що стрес, депресія та тривожність виступають системними компонентами професійного вигорання, взаємно впливаючи один на одного та підсилюючи деструктивні прояви.

У результаті проведеного повторного діагностичного обстеження після участі у розробленій програмі психологічної підтримки отримано значущі позитивні динамічні зрушення:

- 1) рівень стресу (за шкалою IES-R) знизився з 36,8 до 27,1 балів, що становить зменшення на 26,6%;
- 2) рівень депресії (за шкалою BDI) зменшився з 15,5 до 9,8 балів (на 36,8%);
- 3) загальна тривожність (за тестом Спілбергера STAI) знизилася з 45,1 до 33,4 балів (на 25,9%);
- 4) професійне вигорання зменшилося з 25,5 до 16,2 балів (на 36,5%);
- 5) також зафіксоване зниження використання неадаптивних психологічних захистів.

Динамічні позитивні зміни охопили всі досліджувані психоемоційні показники, що свідчить про ефективність використаної психокорекційної програми та підтверджує її доцільність для профілактики професійного вигорання у керівників.

Результати дослідження підтвердили основну гіпотезу: професійне вигорання у керівників є наслідком комплексної взаємодії особистісних характеристик (емоційна вразливість, низька стресостійкість, підвищена тривожність) та зовнішніх стресогенних факторів управлінської діяльності. Водночас було доведено, що завдяки цілеспрямованим психологічним інтервенціям, спрямованим на формування адаптивних копінг-стратегій та підвищення стресостійкості, рівень професійного вигорання може бути ефективно знижений.

Перспективи подальших досліджень у цій галузі є надзвичайно широкими та охоплюють кілька важливих напрямків. Зокрема, доцільним є поглиблене вивчення ролі окремих копінг-стратегій у процесі профілактики професійного вигорання, що дозволить більш точно визначити ефективні моделі подолання стресових ситуацій у керівників. Окремої уваги потребує аналіз гендерних особливостей переживання вигорання, оскільки чоловіки та

жінки можуть демонструвати різні реакції на психоемоційне виснаження в управлінській діяльності. Важливим є також вивчення довгострокових результатів впровадження психокорекційних програм у практичній діяльності організацій, що дозволить оцінити їх стійкість та ефективність у часі. Подальші дослідження можуть бути розширені шляхом збільшення вибірки за галузевими та віковими ознаками, що дозволить більш репрезентативно оцінити тенденції розвитку вигорання серед керівників. Окрім того, актуальним є питання інтеграції отриманих емпіричних результатів у програми підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів для своєчасної профілактики вигорання та розвитку стресостійкості в професійній діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Белякова С., Кончаківська К. Особливості психологічного вигорання педагогів закладу дошкільної освіти. *Перспективи та інновації науки*. №13 (18). 2022. С. 13-18.
3. Березовська Л. І. Професійне вигорання працівників сучасних освітніх організацій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія: Педагогіка та психологія. 2015. Вип. 1 (1). Розділ VII: Організаційна психологія та психологія праці. С. 130–135. URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2495/1/Березовська%20Л.І.%20Професійне%20вигорання%20працівників%20сучасних%20освітніх%20організацій.pdf>.
4. Булатевич Н. М. Синдром емоційного вигорання: роль індивідуальних та організаційних чинників. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка*. Серія: Соціологія. Психологія. Педагогіка. 2005. Вип. 22–23. С. 47–50.
5. Бутиліна О. В., Бугай К. Є. Професійне вигорання фахівців із соціальної роботи в умовах воєнного стану. *SOCIOPROSTR: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць із соціології та соціальної роботи*. 2022. №12. С. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-03>.
6. Бушуєв Д.А., Русан Н.І. Індикатори синдрому емоційного вигорання та подолання когнітивного дисонансу керівника проекту. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 26–33
7. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 64–71.

8. Величко В. О. Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. *Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*. 2017. С. 130–143. URL:

[https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/15134/1/Velichko\\_130-143.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/15134/1/Velichko_130-143.pdf).

9. Вільнікова О. В. Психологічні особливості професійного вигорання педагогів. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Вінниця, 30-31 жовтня, 2020 р.)*, КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти». Вінниця, 2020. С. 80-83.

10. Войтенко О. В. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 1 (77). С. 38 – 44.

11. Главацька О. Л. Попередження та подолання професійного вигорання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2019. Вип. 2 (45). С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2019.44.41-45>.

12. Говорун М. В. Проблема «професійного вигорання»: порівняльний аналіз різних професійних груп. *Сучасні тенденції розвитку корекційної освіти: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. Кам'янець-Подільський, Україна. 2008. № 10. С. 52–55.

13. 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. (м. Запоріжжя, 18-19 лютого 2021 р.)*. Запоріжжя: ЗДМУ, 2021. С. 93-95.

14. Жогно Ю. П. Психологічні особливості емоційного вигорання педагогів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Вікова та педагогічна психологія». Одеса, 2009. 23 с.

15. Журавльова В. В. Фактори розвитку особистості керівника. *Проблеми сучасної психології*. 2017. Вип. 36. С. 79–93.

16. Зайчикова Т. В. Чинники прояву та передумови формування синдрому «професійного вигорання» у вчителів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. Серія 12. Психологічні науки : зб. наук. праць. Київ, 2020. Вип. 11 (56), С. 57–56.
17. Кірічук Т. Сіла батарейка: Що таке професійне вигорання та як його попередити. *Безпека життєдіяльності*. 2022. № 6. С. 12- 13.
18. Коваль Н. В., Колосова К. К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>.
19. Ковальська Н. А., Сіроштан Ю. О. Психологічні особливості професійного вигорання. *Міжнародний науковий журнал «Грааль наук»*. 2024. № 39 (травень). Розділ XIV: Психологія та психіатрія. С. 651–653. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.106>
20. Ковалькова Т. О. Психологічні чинники попередження емоційного вигорання вчителів старших класів. *Український науковий вісник: Соціальна психологія*. №1. 2010. С. 39.
21. Ковалькова Т. О. Синдром емоційного вигорання у вчителів: діагностика та шляхи подолання. Соціально-економічні та правові аспекти розвитку суспільства. Київ: Університет економіки та права «КРОК, 2020. С. 200–219.
22. Лаврова М. Г. Теоретичний аналіз сучасних поглядів на поняття «емоційне вигорання». *Вісник Одеського національного університету. Психологія*. 2014. Т. 19. Вип. 2. С. 194-202.
23. Леженіна Л. М. Методи дослідження емоційного вигорання. *Наука і освіта*. 2008. № 8–9. С. 37–49.
24. Лекція 6. Особливості корекції та профілактики професійної деформації та емоційного вигорання. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/370079/mod\\_resource/content/1/Лекція%206.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/370079/mod_resource/content/1/Лекція%206.pdf). (дата звернення: 11.06.2025).

25. Лечебріна Т. Арт-терапія як ефективний метод профілактики професійного вигорання вихователів. *Моделі життєтворчості у сучасних соціокультурних контекстах: матеріали доп. наук.-практ. on-line конф. для студ., аспірантів, викл., учителів шк., вихователів ЗДО* (м. Харків, 10 листоп. 2023 р.) Харків, 2023. С. 54.

26. Лефтеров В. О., Босько В. Методи попередження і подолання синдрому «вигорання» у екстремальних психологів. *Медико-психологічні та інформаційні аспекти реабілітації і абілітації людини: матеріали науковопрактичної конференції з міжнародною участю* (м. Костянтинівка, 20 жовтня 2020 року) / за заг. ред. проф. О.А. Панченко. Костянтинівка, 2020. С. 135-138.

27. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету*. Серія Психологічні науки. 2021. Вип. 10. С. 105 – 112.

28. Макаренко О. І. Використання проєктивних методів для дослідження емоційного вигорання соціальних працівників. *Український психологічний журнал*. 2018. Вип. 60 (3). С. 102 – 114.

29. Мащак С. О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2012. Вип. 2(1). С. 444–452. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_2012\\_2\(1\)\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_54). (дата звернення: 03.11.2022).

30. Мащак С. О., & Олійник А. І. Психологічний супровід професійного вигорання спеціалістів ІТ-сфери. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія, 2024. (2), 22–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.2.4>.

31. 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.

32. Мірошниченко О. А. Профілактика синдрому «професійного вигорання» у працюючих в екстремальних умовах: навчально-методичний посібник. Ж.: Видво ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 156 с.

33. Мозгова Г.П., Ханецька Т.І., Якимчук О.І. Психосоматика: психічне, тілесне, соціальне. Хрестоматія: Навчальний посібник. К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2021. 383 с.

34. Назарук Н. «Згорання» та професійна деформація особистості: порівняльний аналіз. *Філософія, соціологія, психологія: зб. наукових праць*. Івано-Франківськ: Плай, 2004. Вип. 9, Ч. 1. С. 186.

35. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Львів: Український інститут когнітивноповедінкової терапії, 2021. 51 с. <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliynyk-M.-KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pry-emotsiynomu-vygoranni.pdf>

36. Павлюк М. М., Журавська Д. С., Клімишина Н. Психологічні чинники емоційного вигорання у професійній діяльності. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2018. Т. XI: Психологія особистості. Психологічна допомога особистості. Вип. 18. С. 226–244. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v11/i18/15.pdf>

37. Паловскі Ю. О. Психологічні предиктори емоційного вигорання та залученості в роботу в керівників бізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Психологія. Психологія праці. 2021. Том 32 (71), № 2. С. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.2/08>.

38. Паловскі Ю. О. Специфіка та детермінанти професійного вигорання керівників бізнесу. *Габітус. Психологія особистості*. 2021. Вип. 21. С. 175-182. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.21.31>.

39. Піговська С. Профілактика синдрому професійного вигорання. Психолог. 2011. № 14-15. С. 49.

40. Погорецька І. Професійне вигорання на роботі: причини, наслідки та шляхи подолання. URL: <https://becalm.com.ua/lifestyle/profesijne-vygorannya-na-roboti-prychyny-naslidky-ta-shlyahy-podolannya/>

41. Принь І.-М. О. Професійне вигорання керівника. *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/viewFile/4154/3382>.

42. Професійне вигорання. URL: [https://stud.com.ua/141888/psihologiya/profesiyne\\_vigorannya](https://stud.com.ua/141888/psihologiya/profesiyne_vigorannya). (дата звернення: 15.11.2024).

43. Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери: методичні рекомендації / за заг. ред. М. Авраменка. Львів: Всеукраїнський центр професійної реабілітації інвалідів, 2008. 53 с.

44. Різних 10 способів розвитку стресостійкості - Євроколегіум. Євроколегіум. Psychology page. 2022. URL: <https://www.eurocollegium.com/news/10-sposobiv-rozvytku-stresostijkosti/>. (дата звернення: 11.06.2025).

45. Сергієнко О. А. Програма психологічної допомоги «Стресостійкість та психічна саморегуляція». Освітній проект «На Урок» для вчителів. 2019. URL: <https://naurok.com.ua/programa-psihologichno-dopomogi-stresostiykist-ta-psihichna-samoregulyaciya-115320.html>. (дата звернення: 11.06.2025).

46. Стельмах О. Чинники професійного вигорання особистості. Молодь і ринок. 2022. № 5 (203). С. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.264639>.

47. Тест на професійне вигорання. Psychological tests for free. Complete the psychology test online. Testing. URL: [https://psycho-test.org/uk/test/burnout\\_test.html](https://psycho-test.org/uk/test/burnout_test.html). (дата звернення: 11.03.2025).

48. Тест на рівень тривожності. Psychological tests for free. Complete the psychology test online. Testing. URL: [https://psychotest.org/uk/test/anxiety\\_level\\_test.html](https://psychotest.org/uk/test/anxiety_level_test.html). (дата звернення: 11.03.2025).

49. Ткачук Т. А., Шумейко І. Синдром професійного вигорання як проблема сучасної психологічної науки. Технології розвитку інтелекту. 2016. Т. 2, № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri\\_2016\\_2\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri_2016_2_1_16).

50. Трикоз І. профілактика стресів та професійного вигорання у керівників організацій – стаття від «бізнес-коледж для практиків». 2024. URL: <https://www.education.ua/blog/48696/#:~:text=Під%20професійним%20вигоранням%20керівників%20розуміється,пояснення%20причин%20та%20наслідків%20вигорання>. (дата звернення: 15.11.2024).

51. Український психологічний ХАБ. Психологічні аспекти професійного вигорання. Український психологічний ХАБ. Психолог. URL: <https://www.psykholoh.com/post/психологічні-аспекти-професійного-вигорання>. (дата звернення: 15.11.2024).

52. Учасники проєктів Вікімедіа. Емоційне вигорання – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційне\\_вигорання](https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційне_вигорання) (дата звернення: 05.02.2025).

53. Чеберячко, С. І., & Шароватова, О. П. Професійний стрес та професійне вигорання як фактори оцінки ризиків трудової діяльності. Міжнародна науково-практична конференція «Problems of Emergency Situations – 2023», с. 434–435. URL: <http://repositsc.nucz.edu.ua/bitstream/123456789/17846/1/Чеберячко%20С.І.%20Шароватова%20О.П.%20PES2023.pdf>

54. Чернякова О. В., Отчич Л. М. До проблеми вивчення «професійного вигорання» педагога. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Серія: Педагогічні науки. №8. 2017. С. 125.

55. Якимчук О. Психологічні особливості професійного вигорання особистості. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 12. Психологічні науки. 2021. Вип. 16 (61). С. 110–119. DOI: [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.16\(61\).10](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.16(61).10).
56. Яценко Л. В., Перхайло Н. А. Гендерні особливості професійного вигорання фахівців із соціальної роботи. *Габітус*. 2021. Вип. 25. С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.25.4>.
57. Bakker, A. B., & Demerouti, E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017. 22(3), 273–285. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp000005626>
58. EzTests. EzTests.xyz. URL: [https://www.eztests.xyz/#google\\_vignette](https://www.eztests.xyz/#google_vignette). (date of access: 06.03.2025).
59. Freudenberger H. J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 1974. № 30(1), 159–165 с. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>.
60. Hobfoll, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 1989. № 44(3), 513–524 с. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
61. Maslach C., & Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 1981. 2, 99–113
62. Maslach C., Schaufeli W., Leiter M. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. P. 397–422.
63. Maslach C., Leiter M.P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15(2). P. 103–111. DOI: <https://doi.org/10.1002/wps.20311>.
64. Rotenstein, L. S., Torre, M., Ramos, M. A., et al. Prevalence of Burnout Among Physicians: A Systematic Review. *JAMA*, 2018. 320(11), 1131–1150 p. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.2018.12777>.
65. Shirom, A. Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* 2003. pp. 245–264. American Psychological Association.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Результати за Методикою «Індекс життєвого стилю» (LSI) (n=55)

ID	Витіснення	Заперечення	Заміщення	Компенсація	Реактивне утворення	Проекція	Інтелектуалізація	Регресія
1	7	6	8	5	9	6	7	8
2	8	7	6	9	5	8	6	7
3	6	8	9	7	8	5	7	6
4	9	5	7	6	8	7	9	5
5	7	9	5	8	6	7	8	9
6	8	6	9	7	9	5	7	6
7	9	7	6	8	5	9	8	7
8	5	8	7	6	9	7	6	8
9	7	9	5	8	6	7	9	5
10	8	6	9	7	9	5	7	6
11	6	9	7	5	8	6	8	7
12	9	5	6	7	9	8	5	9
13	7	8	9	6	8	5	7	8
14	5	9	6	8	7	9	5	6
15	8	6	7	9	5	8	6	9
16	9	5	8	6	7	9	5	8
17	6	8	9	7	8	5	9	6
18	7	9	5	8	6	7	8	9
19	8	6	9	7	9	5	7	6
20	9	7	6	8	5	9	8	7
21	5	8	7	6	9	7	6	8
22	7	9	5	8	6	7	9	5
23	8	6	9	7	9	5	7	6
24	6	9	7	5	8	6	8	7
25	9	5	6	7	9	8	5	9
26	7	8	9	6	8	5	7	8
27	5	9	6	8	7	9	5	6
28	8	6	7	9	5	8	6	9
29	9	5	8	6	7	9	5	8
30	6	8	9	7	8	5	9	6
31	3	4	2	5	3	4	5	3
32	2	5	3	4	2	3	6	4
33	4	3	5	2	3	4	2	5
34	3	2	4	5	3	6	4	2
35	5	4	3	2	5	3	4	6
36	2	3	5	4	6	5	3	2
37	3	2	4	5	3	6	4	5
38	4	5	2	3	6	4	5	2
39	2	3	5	4	6	5	3	2
40	5	4	3	2	5	3	4	6
41	2	3	5	4	6	5	3	2
42	3	2	4	5	3	6	4	5
43	4	5	2	3	6	4	5	2
44	2	3	5	4	6	5	3	2
45	5	4	3	2	5	3	4	6
46	3	4	2	5	3	4	5	3
47	2	5	3	4	2	3	6	4
48	4	3	5	2	3	4	2	5
49	3	2	4	5	3	6	4	2
50	5	4	3	2	5	3	4	6
51	4	5	3	6	3	4	5	3
52	3	4	2	5	3	6	4	3
53	5	3	6	2	4	5	3	6
54	6	2	4	3	5	6	2	4
55	3	6	2	4	6	3	5	2

## Додаток Б

**Результати за Шкалою оцінки впливу травматичної події (IES-R) (n=55)**

ID	Нав'язливі думки	Уникнення	Гіперзбудливість	Загальний бал
1	12	15	10	37
2	18	20	17	55
3	10	12	8	30
4	15	18	14	47
5	20	22	19	61
6	8	10	7	25
7	14	17	13	44
8	19	21	18	58
9	9	11	6	26
10	16	19	15	50
11	13	16	12	41
12	22	24	21	67
13	7	9	5	21
14	17	20	16	53
15	21	23	20	64
16	10	12	8	30
17	14	17	13	44
18	18	20	17	55
19	9	11	6	26
20	15	18	14	47
21	20	22	19	61
22	8	10	7	25
23	14	17	13	44
24	19	21	18	58
25	7	9	5	21
26	16	19	15	50
27	13	16	12	41
28	22	24	21	67
29	10	12	8	30
30	17	20	16	53
31	5	8	4	17
32	9	10	6	25
33	12	14	10	36
34	7	9	5	21
35	14	16	12	42
36	6	8	4	18
37	11	13	9	33
38	17	19	15	51
39	8	10	6	24
40	13	15	11	39
41	19	21	18	58
42	9	11	6	26
43	15	17	13	45
44	20	22	19	61
45	10	12	8	30
46	16	18	14	48
47	11	14	9	34
48	23	25	22	70
49	8	10	6	24
50	12	14	10	36
51	17	19	15	51
52	7	9	5	21
53	13	15	11	39
54	18	20	17	55
55	9	11	6	26

## Додаток В

## Результати за Шкалою депресії Бека (BDI) (n=55)

ID	Загальний бал (BDI)	Рівень депресії
1	12	Легкий
2	18	Помірний
3	9	Мінімальний
4	22	Важкий
5	15	Легкий
6	27	Важкий
7	8	Мінімальний
8	13	Легкий
9	21	Важкий
10	10	Мінімальний
11	17	Помірний
12	26	Важкий
13	14	Легкий
14	19	Помірний
15	7	Мінімальний
16	23	Важкий
17	12	Легкий
18	9	Мінімальний
19	20	Помірний
20	16	Легкий
21	18	Помірний
22	24	Важкий
23	13	Легкий
24	7	Мінімальний
25	22	Важкий
26	15	Легкий
27	10	Мінімальний
28	17	Помірний
29	25	Важкий
30	8	Мінімальний
31	21	Важкий
32	11	Легкий
33	14	Легкий
34	9	Мінімальний
35	18	Помірний
36	20	Помірний
37	16	Легкий
38	7	Мінімальний
39	22	Важкий
40	19	Помірний
41	8	Мінімальний
42	26	Важкий
43	13	Легкий
44	17	Помірний
45	10	Мінімальний
46	23	Важкий
47	9	Мінімальний
48	15	Легкий
49	7	Мінімальний
50	24	Важкий
51	12	Легкий
52	18	Помірний
53	14	Легкий
54	11	Легкий
55	27	Важкий

### Результати за Тестом тривожності Спілбергера (STAI) (n=55)

ID	Реактивна тривожність (STAI-S)	Особистісна тривожність (STAI-T)	Загальний рівень тривожності
1	45	50	Високий
2	38	41	Середній
3	30	35	Низький
4	50	55	Високий
5	41	44	Середній
6	52	58	Високий
7	32	37	Низький
8	40	42	Середній
9	47	51	Високий
10	35	38	Низький
11	42	46	Середній
12	53	59	Високий
13	39	43	Середній
14	48	52	Високий
15	31	36	Низький
16	50	54	Високий
17	37	40	Середній
18	33	38	Низький
19	46	49	Високий
20	39	42	Середній
21	41	45	Середній
22	51	56	Високий
23	36	40	Низький
24	32	37	Низький
25	48	52	Високий
26	40	43	Середній
27	34	39	Низький
28	43	47	Середній
29	54	60	Високий
30	33	36	Низький
31	47	51	Високий
32	36	40	Низький
33	39	44	Середній
34	31	35	Низький
35	42	45	Середній
36	44	48	Середній
37	38	41	Середній
38	30	35	Низький
39	50	54	Високий
40	45	49	Високий
41	32	36	Низький
42	55	61	Високий
43	37	41	Середній
44	43	46	Середній
45	33	38	Низький
46	49	53	Високий
47	30	34	Низький
48	41	45	Середній
49	34	39	Низький
50	52	57	Високий
51	37	41	Середній
52	43	47	Середній
53	39	42	Середній
54	35	39	Низький
55	53	59	Високий

**Тест на рівень тривожності**

1. Зазвичай я спокійний і вивести мене нелегко.
  - а) Так
  - б) Не знаю
  - в) Ні
2. Мої нерви засмучені не більше, ніж у інших людей.
  - а) Так
  - б) Не знаю
  - в) Ні
3. У мене рідко бувають запори.
  - а) Так
  - б) Не знаю
  - в) Ні
4. У мене рідко бувають головні болі.
  - а) Так
  - б) Не знаю
  - в) Ні
5. Я рідко втомлююся.
  - а) Так
  - б) Не знаю
  - в) Ні
6. Я майже завжди відчуваюся цілком щасливим.
  - а) Так
  - б) Не знаю
  - в) Ні
7. Я впевнений в собі.
  - а) Так
  - б) Не знаю
  - в) Ні

8. Практично я ніколи не червонію.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

9. У порівнянні з моїми друзями я вважаю себе цілком сміливою людиною.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

10. Я червонію не частіше, ніж інші.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

11. У мене рідко бувають серцебиття та задишка.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

12. Зазвичай мої руки та ноги досить теплі.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

13. Я сором'язливий не більше, ніж інші.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

14. Мені не вистачає впевненості у собі.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

15. Деколи мені здається, що я ні на що не придатний.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

16. У мене бувають періоди такого занепокоєння, що я не можу всидіти на місці.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

17. Мій шлунок дуже турбує мене.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

18. У мене не вистачає духу винести всі майбутні труднощі.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

19. Я хотів би бути таким самим щасливим, як інші.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

20. Мені здається, що переді мною нагромаджені такі труднощі, які мені не подолати.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

21. Мені часто сняться кошмарні сни.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

22. Я помічаю, що мої руки починають тремтіти, коли я намагаюся щось зробити.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

23. У мене надзвичайно неспокійний і уривчастий сон.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

24. Мене дуже турбують можливі невдачі.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

25. Мені доводилося відчувати страх у тих випадках, коли я точно знав, що мені нічого не загрожує.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

26. Мені важко зосередитися на роботі чи на якомусь завданні.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

27. Я працюю з великою напругою.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

28. Я легко приходжу в замішання.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

29. Майже весь час я відчуваю тривогу через когось чи щось.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

30. Я схильний приймати все дуже серйозно.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

31. Я часто плачу.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

32. Мене нерідко мучать напади блювоти та нудоти.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

33. Раз на місяць у мене буває розлад стільця (або частіше).

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

34. Я часто боюся, що ось-ось почервонію.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

35. Мені дуже важко зосередитися на чомусь.

- а) Так
- б) Не знаю
- в) Ні

36. Моє матеріальне становище дуже турбує мене.

- а) Так

б) Не знаю

в) Ні

37. Нерідко я думаю про такі речі, про які ні з ким не хотілося б говорити.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

38. У мене були періоди, коли тривога позбавляла мене сну.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

39. Часом, коли я перебуваю в замішанні, у мене з'являється сильна пітливість і це дуже бентежить мене.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

40. Навіть у холодні дні я легко потію.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

41. Часом я стаю таким збудженим, що мені важко заснути.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

42. Я – людина легко збудлива.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

43. Часом я відчуваюся абсолютно марним.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

44. Іноді мені здається, що моя нервова система розхитана і я ось-ось вийду з себе.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

45. Я часто ловлю себе на тому, що мене щось турбує.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

46. Я набагато чутливіший, ніж більшість людей.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

47. Я майже весь час відчуваю голод.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

48. Іноді я хвилююся через дрібниці.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

49. Життя для мене завжди пов'язане з незвичною напругою.

а) Так

б) Не знаю

в) Ні

50. Очікування завжди нервує мене.

а) Так; б) Не знаю; в) Ні

**Тест на професійне вигорання**

1. Останнім часом я відчуваю втому та виснаження від роботи.
  - а) Так
  - б) Ні
2. Мені важко знаходити мотивацію та ентузіазм у своїй професії.
  - а) Так
  - б) Ні
3. Я відчуваю зниження якості своєї роботи.
  - а) Так
  - б) Ні
4. У мене бувають думки про те, щоби піти з роботи.
  - а) Так
  - б) Ні
5. Я часто відчуваю себе емоційно та фізично виснаженим після робочого дня.
  - а) Так
  - б) Ні
6. Я відчуваю, що мої досягнення та зусилля недостатньо цінуються на роботі.
  - а) Так
  - б) Ні
7. Я відчуваю розчарування щодо своєї професії.
  - а) Так
  - б) Ні
8. Я почуваюся емоційно відстороненим від своїх колег.
  - а) Так
  - б) Ні
9. У мене виникають проблеми із зосередженням на роботі.
  - а) Так

б) Ні

10. Мені здається, що мої успіхи на роботі не мають особливого значення.

а) Так

б) Ні

11. Я відчуваю безпорадність і безвихідь у своїй професії.

а) Так

б) Ні

12. У мене виникають фізичні проблеми, такі як головний біль або безсоння, пов'язані з роботою.

а) Так

б) Ні

13. Я почуваюся знеможеним і вимотаним після робочого тижня.

а) Так

б) Ні

14. Я часто забуваю про досягнення, яких досяг у своїй професії.

а) Так

б) Ні

15. Мені складно встановити межі між роботою та особистим життям.

а) Так

б) Ні

16. Я відчуваю роздратування та нетерпіння на роботі.

а) Так

б) Ні

17. Я почуваюся недооціненим та незрозумілим на роботі.

а) Так

б) Ні

18. У мене впала енергія та ентузіазм, який я раніше відчував по відношенню до своєї професії.

а) Так

б) Ні

19. Я почав відчувати фізичні симптоми, такі як знижений імунітет чи проблеми зі здоров'ям, пов'язані з роботою.

а) Так

б) Ні

20. У мене погіршився сон через думки про роботу.

а) Так

б) Ні

21. Моя робота змушує мене почуватися безнадійно.

а) Так

б) Ні

22. Я відчуваю незадоволення та розчарування своїми робітничими досягненнями.

а) Так

б) Ні

23. Я відчуваю вичерпаність і порожнечу щодо своєї роботи.

а) Так

б) Ні

24. У мене виникає почуття тривоги та напруження у зв'язку з роботою.

а) Так

б) Ні

25. Я часто замислююся над тим, що було б, якби я не працював у даній професії.

а) Так

б) Ні

**Модельна програма розвитку стресостійкості та профілактики  
професійного вигорання керівників**

<b>ЕТАП</b>	<b>ЗМІСТ</b>	<b>ФОРМИ ТА ЗАСОБИ</b>
<b>1. Діагностичний</b>	Первинне виявлення рівня стресу та вигорання. Використання тестів: опитувальник Масlach (МВІ), шкали стресу, опитування задоволеності роботою	Індивідуальне анкетування, онлайн-опитувальники, психологічне інтерв'ю
<b>2. Психоосвітній</b>	Ознайомлення з симптомами вигорання, механізмами його розвитку. Навчання методам саморегуляції, управління емоціями	Лекції, семінари, тренінги, майстер-класи
<b>3. Психотерапевтичний</b>	Корекція деструктивних переконань (КПТ), модифікація перфекціоністичних установок	Індивідуальні консультації психолога, коучинг
<b>4. Організаційний</b>	Оптимізація робочого навантаження, гнучкий графік, делегування повноважень	Організаційні зміни, командні зустрічі
<b>5. Фізіологічний</b>	Формування здорових звичок: сон, харчування, фізична активність	Консультації дієтологів, організація фізичних активностей
<b>6. Соціально-підтримуючий</b>	Створення груп підтримки, взаємодопомоги, супервізійних сесій	Групова робота, круглі столи, воркшопи
<b>7. Професійного розвитку</b>	Тренінги розвитку емоційного інтелекту, управлінських навичок, лідерства	Навчальні програми, курси підвищення кваліфікації
<b>8. Моніторинговий</b>	Оцінка результатів, коригування програми	Повторне тестування, аналіз динаміки

## Додаток К

**Результати за Методикою «Індекс життєвого стилю» (LSI) (Р. Плутчик,  
Х. Келлерман) (n=55) після програми**

<b>I D</b>	<b>Витісненн я</b>	<b>Запереченн я</b>	<b>Заміщенн я</b>	<b>Компенсаці я</b>	<b>Реактивн е утворенн я</b>	<b>Проекці я</b>	<b>Інтелектуалізаці я</b>	<b>Регресі я</b>
1	5	3	4	5	5	3	4	3
2	4	5	5	5	6	4	3	5
3	5	4	4	4	6	3	4	4
4	4	3	5	4	5	4	5	3
5	3	4	5	4	5	4	5	4
6	5	3	4	5	6	4	3	3
7	5	4	5	4	5	3	4	3
8	4	3	5	5	5	3	4	4
9	3	4	4	5	5	3	3	3
10	4	5	5	4	5	3	4	4
11	4	3	5	5	5	4	4	3
12	3	4	4	5	6	3	3	4
13	4	3	5	4	5	4	4	4
14	5	4	4	5	6	3	4	3
15	5	3	5	4	5	3	3	4
16	4	4	5	5	5	4	4	3
17	5	3	4	5	5	4	3	4
18	4	4	5	4	6	3	4	3
19	3	3	5	5	5	3	3	4
20	4	4	4	4	5	4	4	3
21	4	3	5	5	5	3	4	4
22	3	4	5	4	6	3	3	3
23	5	3	4	5	5	3	4	4
24	4	4	5	4	5	4	3	3
25	5	3	5	5	5	3	4	4
26	4	4	4	4	6	3	3	3
27	4	3	5	5	5	4	4	4
28	5	4	5	4	5	3	3	3
29	3	4	5	5	5	4	4	4
30	4	3	4	4	6	3	3	3
31	5	4	5	5	5	3	4	4
32	4	3	4	4	5	3	3	3
33	5	3	5	5	6	4	4	3
34	4	4	5	5	5	3	4	4
35	4	3	5	5	5	3	3	3
36	5	4	4	5	5	3	4	4
37	4	3	5	4	5	3	3	3
38	3	4	5	5	5	4	4	4
39	5	4	5	4	5	3	3	3
40	4	3	5	5	5	4	4	4
41	5	4	4	5	6	3	3	3
42	4	3	5	5	5	3	4	4
43	5	4	5	4	5	3	3	3
44	4	3	5	5	5	4	4	4
45	4	3	5	5	5	3	3	3
46	5	4	4	5	5	3	4	4
47	4	3	5	4	5	3	3	3
48	5	4	5	5	5	3	4	4
49	4	3	5	4	6	3	3	3
50	5	4	5	5	5	4	4	4
51	4	3	4	4	5	3	3	3
52	5	4	5	5	5	4	4	4
53	4	3	5	5	5	3	3	3
54	5	4	5	4	5	3	4	4
55	4	3	4	4	5	3	3	3

**Результати за Шкалою оцінки впливу травматичної події (IES-R) (n=55)  
після програми**

<b>ID</b>	<b>Нав'язливі думки</b>	<b>Уникнення</b>	<b>Гіперзбудливість</b>	<b>Загальний бал</b>
1	8	12	10	30
2	9	13	9	31
3	7	10	8	25
4	10	14	11	35
5	6	11	7	24
6	9	12	10	31
7	8	13	9	30
8	7	10	8	25
9	6	11	9	26
10	9	13	8	30
11	8	11	9	28
12	7	10	8	25
13	9	12	10	31
14	10	14	11	35
15	9	13	9	31
16	7	11	8	26
17	8	12	9	29
18	9	13	10	32
19	7	10	8	25
20	8	11	9	28
21	9	13	10	32
22	7	10	8	25
23	8	12	9	29
24	9	13	10	32
25	6	9	7	22
26	8	11	9	28
27	9	12	10	31
28	10	14	12	36
29	8	11	9	28
30	9	13	10	32
31	7	10	8	25
32	8	11	9	28
33	6	9	7	22
34	7	10	8	25
35	8	11	9	28
36	7	10	8	25
37	8	12	9	29
38	7	10	8	25
39	9	13	10	32
40	8	11	9	28
41	9	12	10	31
42	7	10	8	25
43	8	11	9	28
44	9	13	10	32
45	7	10	8	25
46	8	12	9	29
47	7	10	8	25
48	9	13	10	32
49	8	11	9	28
50	7	10	8	25
51	8	11	9	28
52	6	9	7	22
53	7	10	8	25
54	9	13	10	32
55	7	10	8	25

### Результати за Шкалою депресії Бека (BDI) (n=55) після програми

ID	Загальний бал (BDI)	Рівень депресії
1	6	Мінімальний
2	7	Мінімальний
3	5	Мінімальний
4	8	Мінімальний
5	6	Мінімальний
6	9	Легкий
7	5	Мінімальний
8	4	Мінімальний
9	7	Мінімальний
10	4	Мінімальний
11	8	Мінімальний
12	5	Мінімальний
13	9	Легкий
14	6	Мінімальний
15	9	Легкий
16	5	Мінімальний
17	8	Мінімальний
18	6	Мінімальний
19	8	Мінімальний
20	4	Мінімальний
21	6	Мінімальний
22	9	Легкий
23	5	Мінімальний
24	8	Мінімальний
25	5	Мінімальний
26	9	Легкий
27	5	Мінімальний
28	9	Легкий
29	4	Мінімальний
30	8	Мінімальний
31	5	Мінімальний
32	5	Мінімальний
33	3	Мінімальний
34	4	Мінімальний
35	3	Мінімальний
36	4	Мінімальний
37	5	Мінімальний
38	8	Мінімальний
39	4	Мінімальний
40	9	Легкий
41	5	Мінімальний
42	8	Мінімальний
43	5	Мінімальний
44	9	Легкий
45	4	Мінімальний
46	9	Легкий
47	5	Мінімальний
48	9	Легкий
49	4	Мінімальний
50	9	Легкий
51	5	Мінімальний
52	5	Мінімальний
53	4	Мінімальний
54	4	Мінімальний
55	5	Мінімальний

**Результати за Тестом тривожності Спілбергера (STAI) (n=55) після програми**

<b>ID</b>	<b>Реактивна тривожність (STAI-S)</b>	<b>Особистісна тривожність (STAI-T)</b>
1	30	32
2	28	30
3	31	33
4	29	32
5	30	31
6	32	34
7	28	31
8	27	30
9	29	32
10	30	31
11	32	33
12	28	30
13	33	35
14	30	32
15	32	34
16	28	31
17	31	33
18	29	32
19	32	33
20	28	30
21	30	32
22	33	35
23	28	30
24	31	33
25	29	31
26	33	35
27	30	32
28	33	35
29	27	30
30	31	33
31	28	30
32	29	32
33	26	28
34	27	30
35	26	28
36	27	29
37	28	30
38	31	33
39	27	30
40	33	35
41	29	32
42	31	33
43	28	31
44	33	35
45	27	30
46	33	35
47	29	32
48	33	35
49	27	30
50	33	35
51	28	31
52	28	30
53	27	30
54	27	30
55	28	31



## Звіт подібності

### Метадані

Назва організації

**Melitopol State Pedagogical University named after V.Khmelnyskyi**

Заголовок

**Клочко Д. магістерська робота**

Автор Науковий керівник / Експерт

**Клочко Д.Олександр Непша**

підрозділ

**Melitopol State Pedagogical University named after V.Khmelnyskyi**

### Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



**8385**  
Кількість слів



**68633**  
Кількість символів