

## Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів

**Н.С. Коновчук**  
здобувач,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Науковий керівник  
С.Л. Марков,  
кандидат  
психологічних наук,  
доцент, професор  
кафедри психології,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

*Статтю присвячено аналізу поняття «професійне вигорання», дослідженню структури, основних симптомів і факторів вигорання у менеджерів. Запропоновано систему засобів профілактики професійного вигорання, що враховує специфіку діяльності менеджера.*

*Статья посвящена анализу понятия «профессиональное выгорание», исследованию структуры, основных симптомов и факторов выгорания у менеджеров. Предложена система средств профилактики профессионального выгорания, учитывающая специфику деятельности менеджера.*

*The article analyzes the concept of «professional burnout» research structure, the main symptoms of burnout and factors managers, proposed a system of prevention of professional burnout, considering the specifics of the manager.*

**Ключові слова:** вигорання, професійне вигорання, емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція професійних досягнень, симптоми професійного вигорання, фактори вигорання, організаційний фактор вигорання, профілактика.

### **Постановка проблеми**

Швидкий ритм життя, нові вимоги до кваліфікації та професійного рівня працівників різних категорій, соціально-політичні та соціально-економічні зміни, що відбуваються в Україні, безумовно, впливають на психологічний стан працівників, провокують виникнення емоційного напруження, розвиток професійного стресу. Одним із наслідків тривалого професійного стресу є синдром «професійного вигорання». Особливо яскраво такий стрес і синдром професійного вигорання проявляються у представників комунікативних професій, до яких належать і менеджери, оскільки специфіка їхньої управлінської діяльності обумовлена широкою зоною відповідальності за бізнес-процеси компанії, уміння налагоджувати контакт із підлеглими для якісного виконання поставлених завдань.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Поняття «вигорання» («burnout») уперше запропонував американський психіатр Н.Д. Фреуденбергер у 1974 р. для характеристики психологічного стану здорових людей, які перебувають в інтенсивному й тісному спілкуванні з пацієнтами (клієнтами)

в емоційно навантаженій атмосфері, надаючи професійну допомогу [8]. У 1976 р. С. Maslach визначає вигорання як реакцію на пов'язаний із роботою стрес, що призводить до емоційного віддалення від клієнтів, негуманного, цинічного ставлення до них, зниження ефективності в роботі. Згодом 1982 р. С. Maslach разом із колегами (S. Jackson, A. Pines) розробила науковий підхід до вивчення проблеми професійного вигорання, у результаті чого було створено першу тестову методiku для вимірювання ступеня вигорання в емпіричних дослідженнях [9].

Проаналізувавши наявні публікації з проблематики синдрому професійного вигорання, бачимо, що теоретичні та емпіричні дослідження широко представлені в зарубіжній психології М. Anderson, М. Burisch, R. Burke, E. Hartman, S. Jackson, M. Leiter, T. Marek, C. Maslach, B. Perlman, A. Pines, W. Schaufeli, J. Winnubst та інші. Менше досліджень присвячено цій проблемі у вітчизняній науці, зокрема це роботи В.В. Бойка, Н. Є. Водоп'янової, Н.В. Гришиної, А.К. Маркової, Л.М. Мітіної, В.Є. Орла, А.А. Рукавішнікова, Т.І. Ронгінської, Т.В. Форманюка та інших. Пробле-

мою професійного вигорання у менеджерів займалися такі науковці: Л.М. Карамушка, А.В. Кульчицька, Н. Лукашевич, Н.В. Самоукіна, Я.А. Плужник та інші; програми профілактики стресів і професійного вигорання розроблялися S.E. Jackson, M. Frese, J.I. Elkind, А.Б. Леоновою, Н.А. Липовською, Ю.В. Щербатих та іншими.

У вітчизняних роботах автори використовуються поняття «емоційне вигорання» [1] та «професійне вигорання» [2; 5]. На думку М. Буриша, емоційне вигорання починається раніше, ніж професійне. На нашу думку, ці поняття є тотожними, проте явище емоційного вигорання є ширшим і містить професійне вигорання, основною причиною виникнення якого є організаційний фактор (умови праці, робоча атмосфера, відносини з начальством і колегами тощо).

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Синдром вигорання досі належить до маловивчених феноменів особистісної деформації. З одного боку, накопичено значну кількість закордонних досліджень стосовно різних видів стресу – професійний стрес, робочий, організаційний тощо, проте ще малодослідженим є явище професійного вигорання у професії менеджера, яке потребує подальшого концептуального та методологічного розроблення.

### ***Формулювання цілей статті***

Мета статті – проаналізувати поняття «професійне вигорання», урахувавши специфіку діяльності менеджерів; виявити основні (організаційно-психологічні, соціально-психологічні та внутрішньо-особистісні) причини виникнення цього явища у менеджерів; запропонувати засоби профілактики цього синдрому.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Професійна діяльність може викликати у людини почуття внутрішньої емоційної спустошеності через особливі умови роботи. Специфіка діяльності менеджерів характеризується значною кількістю ситуацій із високою емоційною насиченістю та когнітивною складністю міжособистіс-

ного спілкування. Це вимагає від фахівця чималих зусиль, щоб установити довірливі відносини й уміти керувати емоційною напруженістю ділового спілкування. Вказане призводить до таких професійних деформацій, як: професійний стрес, синдром професійного вигорання.

Отже, розглянемо наявні визначення синдрому вигорання. Так, В.В. Бойко розглядає вигорання як вироблений особистістю механізм психологічного захисту у формі повного або часткового виключення емоцій у відповідь на деякі психотравмуючі дії, набутий стереотип емоційної, здебільшого професійної поведінки. За В. Бойком, вигорання – це частково функціональний стереотип, оскільки дає змогу людині дозувати й економно витрачати енергетичні ресурси. Водночас, можуть виникати його дисфункціональні наслідки, коли вигорання негативно позначається на професійній діяльності [1].

За П. Сидоровим, синдром вигорання – це процес поступової втрати емоційної, когнітивної та фізичної енергії, що проявляється в симптомах емоційного, розумового виснаження, фізичної втоми, особистої відстороненості та зниження задоволення від виконуваної роботи [7].

Відповідно до моделі С. Maslach та S. Jackson, синдром вигорання розглядається як відповідна реакція на тривалі професійні стреси міжособистісних комунікацій, що містить три компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізація та редукція персональних досягнень [9]. Під емоційною виснаженістю мається на увазі відчуття спустошеності та втоми, спричинене роботою. Деперсоналізація передбачає цинічне ставлення до роботи та її об'єктів. Зокрема, у соціальній сфері під час деперсоналізації виникає байдуже, негуманне, цинічне ставлення до людей, із якими працюють. Редукція професійних досягнень – виникнення у працівників почуття некомпетентності та усвідомлення неуспішності у своїй професійній сфері [2].

Розглянемо основні симптоми та ознаки емоційного вигорання. За визначенням С. Maslach, S. Jackson, синдром вигоран-

ня характеризується: емоційним спустошенням, байдужістю і навіть цинічним ставленням до клієнтів, негативним ставленням до себе, відчуттям незадоволеності своєю роботою, недооцінкою професійних досягнень, порушенням взаємовідносин із колегами, у сім'ї, погіршенням якості життя, фізичного та психічного здоров'я [9].

Розглянемо п'ять ключових груп симптомів, характерних для синдрому емоційного вигорання, подані в таблиці [4].

Таким чином, синдром професійного вигорання характеризується поєднанням симптомів порушення у психічній, соматичній і соціальній сферах.

Дослідники В. Perlman і Е. Hartman та інші виокремлюють три групи факторів, що здійснюють вплив на розвиток синдрому вигорання: особистісні, ролєві й

організаційні. Ключовим компонентом розвитку синдрому вигорання у менеджерів є стрес на робочому місці – невідповідність між особистістю й поставленими перед нею вимогами. До організаційних факторів, що сприяють вигоранню, належать такі: високе навантаження на роботі; відсутність або недостатність соціальної підтримки з боку колег і керівництва; недостатня винагорода за роботу, як моральна, так і матеріальна; неможливість впливати на прийняття важливих рішень; двозначні, неоднозначні вимоги до роботи; постійний ризик штрафних санкцій (догана, звільнення, судове переслідування); одноманітна, монотонна й безперспективна діяльність; необхідність зовні демонструвати емоції, які не відповідають реальним, наприклад, необхідність бути емпатійним; відсутність вихід-

*Таблиця*

**Основні симптоми професійного вигорання**

Назва групи симптомів	Загальні ознаки, прояви симптому
1. Фізичні симптоми	Фізична втома, виснаження, зміна ваги, безсоння, поганий загальний стан здоров'я, неритмічне дихання, нудота, запаморочення, підвищення артеріального тиску, виразка й запальні захворювання шкіри, хвороби серцево-судинної системи
2. Емоційні симптоми	Брак емоцій, песимізм, цинізм і черствість у роботі й особистому житті, байдужність, почуття безпорадності й безнадії, агресивність, дратівливість, тривожність, посилення ірраціонального занепокоєння, нездатність зосередитися, депресія, почуття провини, істерія, втрата ідеалів, професійних перспектив, збільшення деперсоналізації, почуття самотності
3. Поведінкові симптоми	Під час навчання з'являється втома; байдужність до харчування; бажання зменшити фізичне навантаження; виправдання вживання тютюну, алкоголю, ліків; поява нещасних випадків – падінь, травм, аварій тощо; імпульсивна емоційна поведінка
4. Інтелектуальні симптоми	Зниження інтересу до нових теорій та ідей у навчанні, альтернативних підходів у вирішенні проблем; нудьгування, туга, апатія, втрата інтересу до життя; більша схильність до шаблонного, ніж до творчого мислення; байдужість до нововведень; неактивна участь чи відмова від участі в розвиваючих експериментах; формальне виконання роботи
5. Соціальні симптоми	Низька соціальна активність; зниження інтересу до дозволя, захоплень; обмеження соціальних контактів; відчуття ізоляції, нерозуміння інших; відчуття браку підтримки з боку родини, друзів, колег.

них, відпусток та інтересів поза роботою [7; 10].

Таким чином, бачимо, що синдром професійного вигорання негативно позначається на здоров'ї працівника, знижуючи його ефективність і працездатність. Тому важливим і актуальним є питання проведення профілактичної роботи з попередження вигорання в організаціях.

Зазначимо, що всі існуючі види профілактичної допомоги можна об'єднати у дві великі групи:

а) надання допомоги на організаційному рівні (технології, які використовують керівники в організаціях);

б) надання допомоги на особистісному рівні (технології, які використовують менеджери з персоналу, психологи-консультанти).

Стратегія попередження емоційного професійного вигорання в професійній діяльності менеджерів повинна передбачати наявність системи заходів для навчання ефективних стилів комунікацій, вирішення конфліктних ситуацій (це можуть бути соціально-психологічні тренінги, ділові ігри тощо); організації системи тренінгів, що сприяють мотивації саморозвитку, особистісного та професійного зростання менеджерів; упровадження антистресових програм із групами підтримки, які орієнтовані на особистісну корекцію самооцінки впевненості, соціальної сміливості, емоційної стійкості та психофізичної гармонії методом освоєння саморегуляції та планування професійної кар'єри [3].

До системи заходів попередження емоційного професійного вигорання слід також зарахувати: визначення короткострокових і довгострокових цілей (підвищення довгострокової мотивації); організацію відпочинку від роботи; оволодіння вміннями та навичками саморегуляції (релаксація, медитація, ідеомоторні акти тощо); професійний розвиток і самовдосконалення за допомогою курсів підвищення кваліфікації, конференцій, круглих столів тощо; емоційне спілкування (людина аналізує свої почуття і ділиться ними з інши-

ми); підтримання фізичної форми (пошилюють прояви професійного вигорання неправильне харчування, зловживання спиртними напоями, тютюном, зменшення ваги або ожиріння); культивування різноманітних інтересів, не пов'язаних із професійною діяльністю; створення умов для нових проєктів та їхньої реалізації без очікування санкцій з боку керівництва та осуду колег; емоційне задоволення від соціального життя: наявність друзів (бажано інших професій) [3].

На основі методологічного та теоретичного аналізу літератури можна зробити висновок, що нині не розроблено єдиної стратегії профілактики емоційного вигорання, що об'єднувала б погляди всіх науковців. Тому ця проблема потребує подальших експериментальних досліджень.

### **Висновки**

В умовах ринкової економіки та твердої конкуренції діяльність менеджера характеризується високою інтенсивністю, насиченістю дій, частим втручанням зовнішніх факторів, численними соціальними контактами різного рівня, перевагою безпосереднього спілкування з іншими людьми, що сприяє значній емоційній напруженості та розвитку стресів. Вони ж створюють передумови для виникнення синдрому професійного вигорання.

Зазначимо, що проблема професійного вигорання потребує подальшого серйозного наукового аналізу. Безумовно, до формування професійного вигорання призводять насамперед організаційні фактори, що пов'язані з управлінською політикою та менеджментом організації, проте варто враховувати й особистісні чинники. Тому розширення спектра дослідження феномена емоційного професійного вигорання менеджерів сприятиме більш точному розумінню особистісних та організаційних проблем, що впливають на психологічне здоров'я працівників і побудову якісних профілактичних програм із попередження виникнення синдрому професійного вигорання.

**Список використаних джерел**

1. Бойко В.В. Синдром «емоционального вигорання» в професійному общении / В.В. Бойко. – М. : Наука, 1996. – 384 с.
2. Елдышова О.А. Синдром вигорання як форма устійчивой личностной деформації / О.А. Елдышова // Психологическое консультирование и психотерапия : на стыке наук, времен, культур : материалы Международной научно-практической конференции (27 сентября – 1 октября 2007 г.) / Сост. Л.Г. Гончарова, И.А. Монахова. – Астрахань, 2007. – С. 65-67.
3. Липовська Н.А. Особливості управління стресами у професійній діяльності державних службовців / Н.А. Липовська. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2. – С. 99-100.
4. Малец Л. Внимание : «вигорание» / Л. Малец // Персонал. – 2000. – № 2. – С. 99-102.
5. Ронгинская Т.И. Синдром вигорання в соціальних професіях / Т.И. Ронгинская // Психологический журнал. – 2002. – Т. 23. – №3. – С. 85-95.
6. Самоукина Н.В. Управление персоналом : российский опыт / Н.В. Самоукина. – С.-Пб. : Питер, 2003. – 236 с.
7. Сидоров П. Синдром емоционального вигорання // Медицинская газета. – 2005. – № 43. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://medgazeta.rusmedserv.com/2005/43/article\\_1322.html](http://medgazeta.rusmedserv.com/2005/43/article_1322.html)
8. Freudenberger H.J. Staff burnout / H.J. Freudenberger // Journal of Social Issues. – 1974. – V. 30. – P. 150-165.
9. Maslach C. Prevention of burnout: new perspectives / C. Maslach, J. Goldberg // Applied and Preventive Psychology. – 1998. – V. 7 – P. 63-74.
10. Perlman B. Burnout : summary and future research / B. Perlman, E.A. Hartman // Human relations. – 1982. – V. 35.