

## ВИГОРАННЯ, ЗАЛУЧЕНІСТЬ ТА ПРОФЕСІЙНА ПОВЕДІНКА КЕРІВНИКІВ БІЗНЕСУ

*Паловські Юлія Олексіївна<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Доктор філософії з психології, старший науковий співробітник лабораторії психології особистості імені П.Р. Чамати, Інститут психології імені Г.С.Костюка Національної академії педагогічних наук України, м. Київ (Україна)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1537-027X>

UDC: 159.923-044.372: 159.944.3:658.3

### АНОТАЦІЯ

Стаття містить аналіз провідних симптомів вигорання, обумовлених специфікою управлінської діяльності в бізнес-середовищі. Проведене опитування 149 керівників та власників комерційних організацій за допомогою методик: «Професійне вигорання», Утрехтська шкала залученості в роботу, «Поведінка і переживання, пов'язані з роботою». Результати розкривають внутрішню структуру вигорання керівників бізнесу, яка характеризується проявами виснаження та деперсоналізації поряд з високою самооцінкою персональних досягнень та залученістю в роботу. Серед проявів вигорання найбільш поширене виснаження: половина опитаних відчувають стан вичерпаності емоційних, мотиваційних, фізичних ресурсів. Деперсоналізація керівників не є наслідком виснаженості, адже супроводжується енергійністю, ініціативністю, поглиненістю діяльністю. Обґрунтована точка зору на професійний цинізм як захисну стратегію самозбереження, що не є однозначно-негативним симптомом вигорання. Деперсоналізація сприяє заощадженню внутрішніх ресурсів при високому рівні енергетичних витрат та залученості в діяльність. Оптимальний рівень психологічного дистанціювання від роботи та певна об'єктивація працівників забезпечує ефективне управління, адаптацію особистості до професійних викликів, що має як сприятливі, так і деструктивні сторони. Ці дані уточнюють трьохкомпонентну модель вигорання

**Ключові слова:** виснаження, деперсоналізація, цинізм, професійна ефективність, залученість в роботу, управлінська діяльність, персональні ресурси, професійна адаптація.

**Постановка проблеми.** Дослідження синдрому вигорання в психології зумовлене проблемою деструктивного впливу праці на особистість та необхідністю адаптації до професійних стресів. Це специфічна криза (адаптаційна, екзистенційна, компетентісна), при якій професійний розвиток особистості припиняється, може наступити стагнація, маргіналізація і навіть деградація професіонала.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Явище вигорання (burnout) було описане в 1970-тих роках американськими спеціалістами як психосоціальний феномен і клінічний синдром. Психіатр Г. Фройденберг найпершим звернув увагу на енергетичне виснаження, обумовлене як об'єктивними професійними ризиками, так і персональним ставленням до роботи. Воно відбувається в робочому середовищі, що вимагає значної інтенсивності праці, емоційної залуче-

ності й внутрішньої мотивації, і разом з тим не дозволяє повною мірою відновити внутрішні ресурси. Найчастіше вигорають самовіддані фахівці, які забагато працюють, відсувають власні потреби на другий план, жертвують спокоєм, дозволяям, спілкуванням з родиною (Freudenberger, 1974).

В науковій розробці цієї проблеми беззаперечний пріоритет належить роботам Х. Маслаха та її послідовників, які операціоналізували феномен вигорання, розробивши простий, ефективний інструмент його вимірювання й оцінки – Maslach Burnout Inventory (MBI: С. Maslach, S. Jackson, M. Leiter et al.; 1981; 1996; 2017). Автори представили вигорання як трьохкомпонентний конструкт, що включає: а) психоемоційне та фізичне виснаження; б) психологічне дистанціювання як спосіб захисту від професійних стресів, в) помітне зниження персональних досягнень і професійної ефективності.

Address for correspondence, e-mail: [editpsychas@gmail.com](mailto:editpsychas@gmail.com)  
Copyright: © Julia Palovski

This is an Open Access journal, all articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and to remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited and states its license.

Компонент *емоційне виснаження* відповідає класичному розумінню стресу як адаптаційного синдрому (етап після мобілізації захисних ресурсів, що знаменує необоротні нейрофізіологічні зміни організму). В контексті вигорання виснаження включає стан фрустрації, перенапруження, втоми, порожнечі, вичерпаності емоційних ресурсів. Людина відчуває, що більше не здатна працювати з таким натхненням, як було раніше.

*Деперсоналізація* (розлюднення) проявляється в негативній, нечутливій або надмірно відстороненій реакції на отримувачів послуги. Вивчаючи професійні групи, які здійснюють допомогу іншим, Х.Маслах виявила, що для подолання робочого стресу ті застосовують особливу форму відсторонення, котра завдає шкоду як самій людині, так і її клієнтам: «Після годин, днів і місяців вислуховування чужих проблем щось всередині вас може вмерти, і вам стає байдуже» (Maslach, 1976). В ідеалі спеціалісти мають зберігати об'єктивність та певну дистанцію від ситуації, не втрачаючи турботливу уважність до людини, з якою працюють. Проте в реальності вони найчастіше втрачають емоції щодо реципієнтів і виконують роботу відсторонено, механічно. Таке знеособлене ставлення може перетворитися на грубу, жорстку, негуманну і навіть неадекватну поведінку щодо клієнтів.

*Редукція особистих досягнень* полягає у зниженні почуття успіху та компетентності в роботі. Втрата продуктивності і формальне виконання обов'язків проявляються в негативному самоусвідомленні, невдоволенні собою як фахівцем та як особистістю (Maslach et al., 1996).

Публікація цього інструменту стимулювала масштабні дослідження в усьому світі, суттєво просунула розробку теоретичних моделей вигорання та практичних способів його подолання. Запропонована структура синдрому була підтверджена рядом дослідників, котрі адаптували МВІ багатьма мовами в різних професійних популяціях (Chirkowska-Smolak & Kleka, 2011; Portoghese et al., 2018; Pérez-Mármol & Brown, 2019). Накопичення емпіричних даних про прояви вигорання та досвіду боротьби із ним призвело до кращого розуміння проблеми, зокрема був переосмислений ряд вихідних положень трьохкомпонентної моделі. По-перше, суттєво розширено спектр професій, що знаходяться в

«зоні ризику» вигорання. Дослідники зафіксували його поширеність поза діяльністю, орієнтованою на піклування про інших: серед менеджерів, підприємців, офісних клерків, працівників виробництва, студентів. Відповідно змінилося бачення професійних стресорів, що обумовлюють дисбаланс ресурсних витрат людини (Veldbrekht et al., 2021). По-друге, були переглянуті діагностичні критерії, відзначене якісне різноманіття проявів і наслідків вигорання, що відобразилось в розробці його клінічних профілів (Leiter & Maslach, 2016; Portoghese et al., 2018; Méndez et al., 2020; Palovski & Danyliuk, 2021).

Найвідчутніші зміни стосувалися розуміння деперсоналізації – виміру, який підкреслював соціальний аспект проблеми. З розширенням спектру професій, в яких людина вигорає, втратив сенс критерій бездушного ставлення до отримувачів допомоги. Він був замінений поняттям *«цинізм»*, що означає відсторонене ставлення до роботи як повсякденного заняття та життєвої цілі, розчарування й втрату професійних ідеалів (це не виключає негативного ставлення до клієнтів) (Maslach et al., 2017).

На початку XXI ст. відбувається переорієнтація поглядів на вигорання, велика увага приділяється його протилежності – *залученості* (engagement). Залученість в роботу означає стан енергійності, в якому людина присвячує себе перфектному виконанню діяльності і впевнена у своїй ефективності. Враховуючи популярність позитивної психології, саме залученість в роботу представлялася кращою основою для розробки профілактичних засобів. Концепція залученості була розвинена в працях В. Шауфелі, який сформулював наступні виміри (Schaufeli, 2017):

1) *енергійність* (vigor) – стан, протилежний емоційному виснаженню; бадьорість, що визначається високою енергійністю і психічною пружністю, готовністю докласти зусилля при виникненні труднощів в процесі роботи;

2) *ентузіазм, самовідданість* (dedication) – протилежний цинізму стан, що представляє психологічну причетність до роботи, усвідомлення її сенсу, натхнення й готовність до викликів;

3) *поглинення діяльністю* (absorption) – стан повної концентрації, заглиблення в роботу, «поток», вна-

слідок чого не помічається плин часу.

Вигорання і захопленість роботою представляють відносно самостійні явища, які можуть існувати незалежно один від одного. Людина може бути не залученою, байдужою до роботи і при цьому не мати ознак вигорання або, навпаки швидко «згоріти» при високій залученості.

Завдяки активній науковій діяльності Х. Маслах та її колеги ВООЗ включила вигорання до Міжнародної класифікації хвороб як вагому причину погіршення здоров'я. Остання редакція МКХ-11, містить визначення, що відповідає уточненій трьохкомпонентній моделі: «Вигорання – це синдром, що виникає в результаті хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося успішно впоратися. Він характеризується трьома вимірами: 1) почуття слабкості або виснаження енергії; 2) збільшення ментального дистанціювання від роботи або почуття негативізму чи цинізму по відношенню до роботи; 3) почуття неефективності і нестачі досягнень» (WHO, 2021). Наявність універсальних, єдиних критеріїв дозволяє вивести емпіричні пошуки на новий рівень узагальнення та порівняння результатів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на значні теоретичні досягнення та суспільну увагу до проблеми, статистика вигорання працівників в розвинених країнах світу не зменшується і навіть зростає. Це зумовлює актуальність вивчення симптомів та чинників розвитку вигорання в різних професійних групах. Наша робота ґрунтувалась на припущенні, що виконання управлінських функцій обумовлює певний світогляд і поведінку в професійному середовищі, отже керівники мають специфічний набір особистісних якостей (емоційних, когнітивних, мотиваційних, тощо), які можуть потенційно посилювати чи послаблювати прояви вигорання. Тому вираженість і внутрішня структура вигорання керівників має відображувати специфіку управлінської діяльності в бізнес-середовищі. Отримані результати мають як теоретичне значимість (уточнюють трьох-компонентну модель вигорання), так і практичну цінність (окреслюють напрямки психологічних та організаційних втручань з протидії професійному вигоранню).

**Мета дослідження** – аналіз проявів вигорання в загальному контексті професійної поведінки керівників

бізнесу; виявлення його провідних симптомів та внутрішніх взаємозв'язків.

### **Наукове обґрунтування методології проведеного дослідження**

*Характеристики вибірки.* В дослідженні прийняли участь керівники комерційних та виробничих організацій великих міст України (Київ, Одеса, Львів), а також приватні підприємці. Головними критеріями відбору учасників були: а) задіяність у виробництві, комерції й інших сферах економіки, спрямованих на отримання прибутку; б) виконання управлінських функцій протягом мінімум трьох років. Вибірку склали 149 осіб, серед яких 81 чоловік та 68 жінок. Вік респондентів варіював від 25 до 60 років (в середньому  $41,08 \pm 7,18$ ); стаж управлінської діяльності в сфері бізнесу – від 3 до 36 років (в середньому  $13,01 \pm 5,61$ ). 59 осіб представляли вищий (стратегічний) рівень управління, 50 осіб – середній або операційний рівень, 40 осіб були власниками дрібного й середнього бізнесу. Сумарно від керування учасників дослідження знаходились більше 9,5 тисяч підлеглих (від 5 до 1200 осіб). Більшість респондентів мали вищу освіту, серед них тільки 25,5 % отримали професійну підготовку в сфері менеджменту.

*Діагностичні інструменти.* Використано Утрехтську шкалу залученості в роботу UWES (Utrecht Work Engagement Scale) В. Шауфелі та опитувальник «Професійне вигорання» для представників соціономічних професій (Н. Водоп'янова, О. Старченкова, А. Наследов, 2013). Ці дві методики дозволяють визначити місце фахівця на континуумі «залученість-вигорання». Вони містять твердження, що описують почуття і стани людини під час здійснення професійної діяльності; респонденти оцінюють їх за семибальною шкалою від 0 «ніколи/жодного разу» до 6 «завжди/кожного дня». Оскільки діагностичні шкали містять різну кількість питань, стосовно кожної розраховується середній показник – сума оцінок, розділена на кількість питань у шкалі. Для отримання додаткової інформації та визначення заходів щодо розвитку персоналу використано опитувальник AVEM «Поведінка і переживання, пов'язані з роботою» (U. Schaarschmidt, A. Fischer, 2008; адаптація Т. Ронгінської, 2016). Він містить 11 шкал, що враховують широкий спектр реакцій на вимоги професії. За результатами можна виявити потенцій-

ний ризик вигорання та сформовані типи професійної поведінки.

*Аналіз даних.* Стосовно отриманих кількісних даних представлено описові статистики, здійснено перевірку нормальності розподілу за допомогою критерію Колмогорова-Смирнова. Розраховані частоти прояву окремих симптомів вигорання, побудовано варіаційні ряди. Кореляційний аналіз допоміг уточнити специфіку внутрішньої структури вигорання керівників.

### Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів

Описова статистика шкал опитувальників професійного вигорання та залученості у вибірці керівників представлена в табл. 1.

Змінні, що відображають вираженість компонентів вигорання відповідають характеристикам нормального розподілу, при цьому показник професійної ефективності має досить вузький розкид, зміщений вправо. Показники всіх шкал залученості в роботу показали невідповідність нормальному розподілу і сильно зміщені в зону високих значень.

Жоден з респондентів не отримав оцінки залученості, меншої за 2 бали. Отримані результати помітно перевищують тестові норми міжнародної вибірки: 3,99±1,11 за шкалою «Енергійність», 3,91±1,31 за шкалою «Ентузіазм», 3,59±1,18 за шкалою «Поглиненість» (Schaufeli & Bakker, 2004). При цьому вони підтверджуються попередніми дослідженнями у вітчизняних вибірках: за даними А. Трофімова та А. Стримецької (2020), середні показники UWES у керівників будівельних організацій склали 4,5-4,7; ці оцінки перевищують аналогічні показники захопленості роботою спеціалістів (Trofimov & Strymetska, 2020). Отже, для керівників бізнесу характерна надзвичайно висока залученість в роботу, що відрізняє їх від представників інших професій та відповідає специфічним вимогам управлінської діяльності.

Розглянемо поширеність окремих симптомів вигорання у вибірці – табл. 2.

Відповідно до стандартизованих тестових норм

Таблиця 1.

Описова статистика показників вигорання та залученості в роботу у вибірці керівників бізнесу та підприємців (N=149)

Діагностичні критерії	Середнє М	Станд. відхил-ня SD	Медіана Ме	Розкид (min-max)	Kolmogorov-Smirnov Z, значимість
<b>Опитувальник «Професійне вигорання»</b>					
Емоційне виснаження	2,31	1,15	2,11	0,3-5,4	1,18; p=0,122
Деперсоналізація	2,80	1,00	2,80	0,4-4,6	1,03; p=0,240
Професійна ефективність	4,68	0,80	4,75	3,0-6,0	1,10; p=0,177
<b>Утрехтська шкала залученості в роботу</b>					
Енергійність	4,55	0,84	4,83	2,8-5,8	1,84; p=0,002
Ентузіазм	4,76	0,93	5,00	2,6-6,0	1,77; p=0,004
Поглиненість діяльністю	4,42	0,60	4,67	2,3-5,2	2,01; p=0,001
Сумар. показник залученості	4,58	0,70	4,79	2,9-5,7	1,78; p=0,004

Таблиця 2.

Частотний аналіз результатів опитувальника «Професійне вигорання»

Стандартизовані тестові норми у шкалі стенів (M=5,5,SD=2)		Рівень виразності симптомів:					
		Емоційне виснаження		Деперсоналізація		Персональні досягнення	
		N	%	N	%	N	%
1	Низький рівень вираженості	4	2,68	0	-	0	-
2		5	3,36	2	1,34	0	-
3		21	14,09	5	3,36	2	1,34
4	Середній рівень вираженості ознаки	19	12,75	7	4,70	5	3,36
5		18	12,08	34	22,82	25	16,78
6		15	10,07	58	38,93	18	12,08
7		38	25,50	20	13,42	20	13,42
8	Високий рівень вираженості	15	10,07	19	12,75	27	18,12
9		7	4,70	4	2,68	19	12,75
10		7	4,70	0	-	33	22,15
<b>Всього:</b>		149	100	149	100	149	100

Примітка: сірою заливкою виділено інтервали, що свідчать про симптоми вигорання.

було виявлено 19,46 % осіб з високими показниками емоційного виснаження, 15,44 % з вираженими симптомами деперсоналізації. Всього дві особи (1,34 %) мали ознаки редукції професійних досягнень; в цих випадках були виявлені неблагополучні параметри відразу по всіх трьох шкалах, що свідчить про глибокі зміни професійної поведінки та можливу втрату працездатності.

Серед проявів вигорання керівників найпоширенішими виявились ознаки *виснаження*. Загалом 29 осіб у вибірці мають сильні ознаки виснаження (від 8 до 10 стенів), тобто почуваються «на межі» власних можливостей. Ще 38 опитаних (25,5 %) отримали оцінку 7 стенів, що свідчить про значне напруження психічних ресурсів, пов'язане з роботою, тобто *ризик вигорання*. Отже, майже половина опитаних керівників відчувають (постійно або часто) стан перевтоми, спустошеності, апатію та втрату інтересу до роботи.

Розподіл параметру «Деперсоналізація» в табл. 2 показує, що керівники не схильні до крайніх високих або низьких оцінок; більшість результатів сконцентровані в середньому інтервалі 4-7 стенів. Це свідчить про часткову присутність психологічного дистанціювання в міжособистісних стосунках на роботі: стереотипно-знеособленого, жорсткого, критичного ставлення до інших суб'єктів діяльності. Вони нерідко втомлюються від спілкування, відмічають власну черствість та байдужість щодо людей, з якими працюють. Керівники визнають своє знеособлене ставлення до підлеглих та колег. Часто вони спілкуються формально, не відчувають цікавості та прихильності; через роботу емоційно «черствіють» і стають все більш жорсткими до людей, при цьому не отримують позитивних емоційного відгуку від навколишніх.

Слід відмітити, що прояви деперсоналізації керівників зазвичай не супроводжувались ознаками виснаження чи редукції персональних досягнень. Навпаки, у багатьох респондентів з високими оцінками деперсоналізації ми спостерігали найвищі бали за шкалою професійної ефективності та складовими залученості в роботу. Це потребує аналізу кореляцій між параметрами вигорання та іншими оцінками професійної поведінки.

Показники *професійної ефективності* помітно зсунуті в зону високих значень. Жоден з респондентів

не поставили собі низьких оцінок; при цьому 22,15 % отримали найвищі бали. Отже, керівники бізнесу позиціонують себе як успішних людей, здатних ефективно вирішувати проблеми та конфлікти в роботі. Вони задоволені своїми життєвими та професійними досягненнями, мають багато цілей і планів на майбутнє, вірять в їх реалізацію.

На розподіл оцінок впливає специфіка управління бізнесом. З одного боку, керівники та власники бізнесу представляють соціальну групу, що відповідає загально визнаним критеріям особистісно-професійного успіху. З іншого боку, високі показники персональної ефективності у вибірці частково пояснюються жорсткістю «природного відбору» в бізнес-середовищі. Керівники, котрі втрачають ефективність, досить швидко припиняють професійну діяльність (на відміну від менш конкурентних сфер, наприклад державного управління, де вигорілий, малоєфективний менеджер може зберігати посаду довгі роки завдяки лояльності або соціальним зв'язкам).

Значущість ролівої позиції керівника в детермінації вигорання підтверджується відмінностями груп з різним рівнем управління. В наших попередніх публікаціях відзначено, що рівень емоційного виснаження у керівників нижчої та середньої ланки виявився значимо вищим, ніж у групах топ-управлінців, а відчуття професійної ефективності зростало пропорційно підвищенню посади (Palovski, 2021a). Ще раніше В. Й. Бочелюк з колегами зафіксували присутність різних етапів вигорання у 15 % власників бізнесу та 28,5 % менеджерів середньої ланки (Bocheliuk et al., 2020). Підвищення управлінського статусу знижує ризик вигорання завдяки більшим можливостям поповнення персональних ресурсів. З точки зору теорії збереження ресурсів розвиток вигорання обумовлюють дві протилежні сили, які врівноважують одна одну. З одного боку, стресогенність управлінської діяльності стимулює швидке емоційне виснаження та прояви цинізму, з другого боку – висока винагорода за роботу і використання організаційних ресурсів стримують розвиток вигорання. Це частково пояснює отримані результати.

**Кореляційний аналіз** даних вибірки показав, що компоненти вигорання тісно пов'язані з параметрами залученості в роботу та іншими складовими профе-

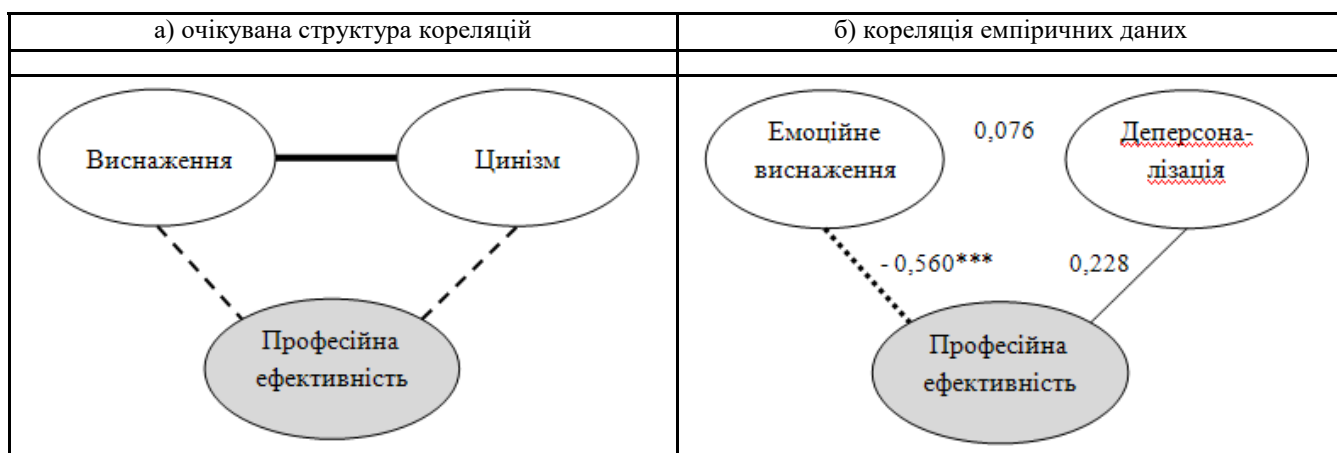


сійної поведінки, що є цілком очікуваним результатом. При цьому симптоматика вигорання керівників бізнесу має специфічну внутрішню структуру, які відображає характер управлінської діяльності.

Перш за все, розглянемо внутрішні кореляції шкал вигорання – рис. 1. Звертає на себе увагу відсутність значимого зв'язку між індексами виснаження та деперсоналізації, а також пряма кореляція шкал деперсоналізації і професійної ефективності, що суперечить наявним науковим уявленням про досліджуване явище.

завичай має негативні кореляції з оцінками виснаження та цинізму; в деяких професійних вибірках вони можуть слабшати або втрачати статистичну значимість. Суб'єктивне відчуття втрати ефективності є менш надійним, необов'язковим критерієм вигорання; припускається існування проміжних змінних – посередників між редукцією досягнень та іншими симптомами (Chirkowska-Smolak & Kleka, 2011; Bovdyr et al., 2021).

На відміну від моделі Х. Маслах, де стартовим проявом й основою вигорання вважається виснаження



**Рис. 1. Внутрішні кореляції шкал опитувальника «Професійне вигорання» у вибірці керівників бізнесу (N=149)**

Відповідно до сучасних уявлень про структуру вигорання, його виміри представляють собою взаємопов'язані фактори, які частково обумовлюють один одного. Психоемоційне виснаження (вдома на робочому місці) є головним, найбільш сильним, стійким та інформативним проявом, що складає сутність вигорання. У відповідь на виснажливі та знеохочувальні аспекти роботи розвивається цинічне відсторонення. Дистанціювання від роботи розглядається як дисфункціональна стратегія подолання, що знижує залученість і погіршує виконання професійних функцій; як наслідок, знижується суб'єктивне почуття власних досягнень і компетентності. Отже, в контексті каузальної моделі «виснаження → цинізм → неефективність» ці виміри представляють послідовні етапи вигорання, що поступово розгортаються, витікаючи один з одного (Leiter & Schaufeli, 1996).

Тому слід очікувати прямого зв'язку між показниками виснаження та цинізму, адже виснаження обумовлює виникнення цинізму. Показник ефективності

психоемоційних ресурсів, яке тягне за собою інші проблеми, фазова модель Р. Голембівського розглядає в якості первинного прояву деперсоналізацію. Психологічне дистанціювання позбавляє людину важливих компонентів праці: соціальної підтримки й конструктивної інформації, в т.ч. зворотного зв'язку. Це заважає виконанню професійних завдань і зменшує моральне задоволення від діяльності. Виснаження характеризує лише найтяжчі ступені вигорання, що виходить за межі адекватного подолання, до цього емоційно-енергетичний запас протидіє наростанню деперсоналізації та редукції досягнень (Golembiewski, 1999).

В будь-якому випадку, в усіх розглянутих теоретичних моделях цинізм (деперсоналізація) та виснаження позитивно корелюють між собою, при цьому негативно корелюють з показником ефективності.

Всупереч теоретичним уявленням про процес вигорання, у вибірці керівників бізнесу кореляції мають іншу силу та інший напрямок. Вимір деперсоналізації слабо-позитивно корелює з виснаженням

(коефіцієнт кореляції не сягає рівня статистичної значимості). Тобто, виснаження не відіграє визначальну роль у виникненні деперсоналізації у керівників бізнесу. Не можна вважати, що в основі професійного цинізму керівників лежить перевтома, виснаження емоційних і когнітивних ресурсів, розчарування та демотивація. Мало того, вираженість деперсоналізації прямо корелює з відчуттям професійної ефективності ( $p \leq 0,05$ ), тобто жодним чином не порушує виконання робочих функцій керівників, навіть якимсь чином сприяє успішності. При цьому теоретично-очікуваний негативний взаємозв'язок показників виснаження та професійної ефективності залишається значущим ( $p \leq 0,001$ ). Все це відображує своєрідну адаптацію особистості до специфічних вимог та викликів управлінської діяльності.

відображують незвичайну тенденцію: чим більш вираженим є цинізм керівників, тим вищі оцінки власної компетентності та успіху. Виявлений результат потребує подальшого вивчення, перевірки й уточнення.

Розглянемо кореляції між шкалами професійного вигорання та результатами інших опитувальників – табл. 3.

Показник *виснаження* значимо-негативно корелює з більшістю шкал професійної поведінки та залученості в роботу. Чим більше проявляється цей симптом, тим більше людина неспокійна та невірноважена, тим більше ухиляється від активної стратегії рішення проблем, відмовляється від повторних спроб і приймає власну поразку в ситуаціях невдач (в усіх випадках  $p \leq 0,001$ ). Виснаження супроводжується відчутним зниженням рівня домагань ( $p \leq 0,01$ ), керівник почувається

Таблиця 3.

**Кореляції проявів вигорання з показниками професійної поведінки (149 осіб)**

Діагностичні параметри	Емоційне виснаження	Деперсоналізація	Професійна ефективність
<b><i>UWES Утрехтська шкала залученості в роботу</i></b>			
Енергійність	-0,555	0,271	0,752
Ентузіазм	-0,648	0,204	0,658
Поглиненість	-0,279	0,219	0,511
Сумарний показник залученості в роботу	-0,583	0,268	0,730
<b><i>AVEM «Поведінка та переживання, пов'язані з роботою»</i></b>			
1. Суб'єктивне значення діяльності	-0,161	0,122	0,127
2. Професійні домагання	-0,230	0,375	0,467
3. Готовність до енергетичних витрат	0,285	0,076	0,150
4. Прагнення до досконалості	-0,133	0,032	0,193
5. Здатність зберігати дистанцію	-0,566	-0,118	0,212
6. Тенденція до відмови	0,452	0,132	-0,357
7. Активна стратегія вирішення	-0,523	0,336	0,315
8. Внутрішній спокій і рівновага	-0,621	-0,293	0,188
9. Почуття успішності в діяльності	-0,511	0,000	0,489
10. Задоволеність життям	-0,714	0,128	0,578
11. Почуття соціальної підтримки	-0,595	-0,274	0,229

**Примітка:** критичне значення коефіцієнту кореляції у вибірці складає 0,160 при  $p \leq 0,05$ , 0,210 при  $p \leq 0,01$ ; 0,266 при  $p \leq 0,001$ .

Таким чином, структура внутрішніх взаємозв'язків критеріїв вигорання у вибірці керівників бізнесу значно відрізняється від описаної в науковій літературі каузальної моделі. В центрі цих трансформацій – показник *деперсоналізації (цинізму)*, який не просто втрачає значимий зв'язок с іншими проявами вигорання, але змінює знак кореляції на протилежний. Ці кореляції

неуспішним в професії і незадоволеним життям взагалі ( $p \leq 0,001$ ). Це очікувані результати, які демонструють закономірні наслідки перенапруження і перевтоми внаслідок хронічних стресів. Водночас, керівники з високими показниками виснаження демонструють більшу готовність до енергетичних витрат ( $p \leq 0,01$ ) та меншу здатність зберігати дистанцію стосовно роботи

( $p \leq 0,001$ ). Це може розглядатись як причина вигорання – перевитрата психологічних ресурсів без їх належного відновлення.

Сила та міцність виявлених кореляцій підтверджує припущення про те, що симптом виснаження є головним в синдромі вигорання, саме він лежить в основі численних переживань, пов'язаних з роботою, та відповідних змін професійної поведінки.

Самооцінка професійної ефективності керівників прямо корелює з всіма компонентами залученості в роботу, рівнем професійних домагань, психічною стійкістю, схильністю до активних стратегій подолання, позитивним емоційним ставленням до роботи, задоволеністю життям та якістю соціальної підтримки. Ці зв'язки не потребують пояснень.

Неочікувані кореляції отримані стосовно оцінок деперсоналізації, що виявились прямо пов'язані з рівнем залученості, в тому числі з ентузіазмом щодо роботи ( $p \leq 0,05$ ). Ці виміри протилежні за визначенням: ентузіазм та ініціативність були задумані як антитеза психологічному дистанціюванню від роботи. Виражена деперсоналізація керівників бізнесу позитивно корелює з високим рівнем професійних домагань ( $p \leq 0,001$ ), з активною та оптимістичною стратегією рішення проблем ( $p \leq 0,001$ ). Отримані результати змінюють уявлення про деперсоналізацію як прояв відстороненості, байдужості фахівця.

Водночас рівень деперсоналізації виявився прямо пов'язаним з відсутністю внутрішнього спокою ( $p \leq 0,001$ ) та відчуттям дефіциту підтримки від соціального оточення ( $p \leq 0,001$ ). Отже, цинізм має як сприятливі, так і деструктивні ефекти у професійній діяльності керівників бізнесу.

Певний ступіть відстороненості можна вважати здоровою охоронною реакцією, що сприяє професійному довголіттю. В попередніх дослідженнях було з'ясовано, що деперсоналізація більшою мірою властива керівникам з невеликим стажем управління. Окрім об'єктивізації інших людей, вимогливості до навколишніх заради досягнення поставлених цілей, для цинічних керівників характерне таке саме жорстке ставлення до себе: незадоволеність собою, своїм минулим, стурбованість з приводу власних здібностей та поведінки, бажання «виправити себе та стати іншою людиною». Мо-

жна розглядати порушення самоприйняття як глибинне джерело проявів професійної деперсоналізації. Крім того, прояви цинізму прямо пов'язані зі схильністю керівників обирати в ситуаціях труднощів стратегію конфронтації, тобто активно протистояти ситуації, діяти зухвало й імпульсивно. Схильність до копінг-стратегії дистанціювання (зниження суб'єктивної значимості проблеми та ступеню емоційної залученості до неї), навпаки, виступає чинником, що знижує прояви деперсоналізації. Прямий зв'язок цинізму керівників з дієвим рішенням проблем обґрунтовує необхідність перегляду даного виміру вигорання в контексті управлінської діяльності (Palovski, 2021b).

Висновок про значимість цинізму в діяльності керівників бізнесу підтримується результатами сучасних досліджень українських вчених. Вже згадане дослідження (Bocheliuk et al., 2020) показало, що керівники цинічно ставляться до людей, з якими контактують в професійній діяльності при достатній емоційній залученості та визнанні власних досягнень.

Все це підтверджує висунуте припущення про те, що внутрішня структура вигорання керівників відображує специфіку управлінської діяльності в бізнес-середовищі. Отримані результати представляють керівників як специфічну професійну групу, що найвиразніше втілює захисну функцію деперсоналізації та психологічного відсторонення від суб'єктів професійної діяльності. Ми розглядаємо цинізм як загальну професійно-важливу ознаку керівників, яка пов'язана з проявами вигорання, але не є однозначно-негативним симптомом. Ставлення до працівників як до об'єктів, а не суб'єктів діяльності, обумовлене природою управлінських функцій – використанням кадрового ресурсу для досягнення корпоративних цілей. Збереження психологічної дистанції стосовно роботи запобігає надмірним емоційним витратам та сприяє збереженню внутрішніх ресурсів керівників (в той час як висока залученість, навпаки, збільшує ресурсні витрати).

### Висновки та перспективи

Поширеність проявів вигорання у вибірці керівників бізнесу складає 15-19 %, що суттєво не відрізняється від інших професійних груп. Але структура та зміст цього явища мають унікальні відмінності, раніше не описані в літературі. Керівникам властива висока



самооцінка власної професійної компетентності, тому редукція персональних досягнень серед них практично не зустрічається. Основу вигорання складають прояви емоційного виснаження, які призводять до негативних наслідків: зниженні залученості в роботу, відмові від професійних домагань, втраті здатності до активного подолання, відчуття неспокою та незадоволеності. Вагою причиною виснаження є нездатність зберігати психологічну дистанцію стосовно роботи та надмірна готовність до енергетичних витрат.

Серед керівників поширені прояви деперсоналізації та цинізму, які не можна розглядати як симптом вигорання, що обумовлює відстороненість від роботи. Деперсоналізація керівників не є наслідком виснаженості, вона прямо пов'язана з відчуттям самоефективності і залученості, тобто супроводжується енергійністю, ініціативністю, поглиненістю працею. Професійний цинізм має як сприятливі, так і деструктивні сторони у діяльності та соціальному житті керівників бізнесу. Оптимальний рівень психологічного дистанціювання від роботи та людей, пов'язаних з нею, забезпечує ефективне виконання управлінських функцій і знижує ймовірність виснаження. З огляду на це, представляють дослідницький інтерес чинники, які дозволяють керівникам зберегти професійну ефективність в умовах розвитку вигорання. Це актуальні *перспективи подальших розвідок* у даному напрямі. Також вимагає подальшого вивчення психологічний та організаційний зміст феномену деперсоналізації (цинізму) керівників бізнесу.

#### References:

- Bocheliuk, V. Y., Zavatska, N. Y., Bokhonkova, Y. O., Toba, M. V., & Panov, N. S. (2020). Emotional burnout: Prevalence rate and symptoms in different socio-professional groups. *Journal of Intellectual Disability - Diagnosis and Treatment*, 8(1), 33-40. DOI: 10.6000/2292-2598.2020.08.01.5
- Chirkowska-Smolak, T., & Kleka, P. (2011). The Maslach Burnout Inventory-General Survey: Validation across different occupational groups in Poland. *Polish Psychological Bulletin*, 42(2), 86-94. DOI: 10.2478/v10059-011-0014-x
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Golembiewski, R. T. (1999). The phase model of burnout: conceptual, theoretical, and practical issues. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 490-501. Доступно за URL: <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.5.1>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3, 89-100. DOI: 10.1016/j.burn.2016.09.001
- Leiter, M., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety Stress & Coping*, 9(3), 229-243. DOI: 10.1080/10615809608249404
- Maslach C. Burned-Out. *Human Behavior*. 1976. Vol. 9. P. 16-22.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (2017). Maslach Burnout Inventory™ (MBI) Manual. Fourth edition. Menlo Park, CA: Mind Garden. Доступно за URL: <https://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory-mbi>
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996). The Maslach Burnout Inventory Manual. Third Edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Доступно за URL: <https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113. DOI: 10.1002/job.4030020205
- Méndez, I., Martínez-Ramón, J. P., Ruiz-Esteban, C., & García-Fernández, J. M. (2020). Latent Profiles of Burnout, Self-Esteem and Depressive Symptomatology among Teachers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6760. DOI: 10.3390/ijerph17186760
- Palovski, Y., & Danyliuk, I. (2021). Typological features (profiles) of emotional burnout in the professional activities of business leaders. *American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research*, 20 (1), 71-79. URL: <https://ajfaer.org/index.php/ajfaer/article/view/78>
- Pérez-Mármol, J. M., & Brown, T. (2019). An Examination of the Structural Validity of the Maslach Burnout Inventory-Student Survey (MBI-SS) Using the Rasch Measurement Model. *Health Professions Education*, 5(3), 259-274. DOI: 10.1016/j.hpe.2018.05.004
- Portoghese, I., Leiter, M. P., Maslach, C., Galletta, M., Porru, F., D'Aloja, E., Finco, G., & Campagna, M. (2018). Measuring burnout among university students: Factorial validity, invariance, and latent profiles of the Italian version of the Maslach Burnout Inventory Student Survey. *Frontiers in Psychology*, 9, 2105. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02105
- Schaufeli, W. B. (2017). General Engagement: Conceptualization and Measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *Journal of Well-Being Assessment*, 1, 9-24. DOI:10.1007/s41543-017-0001-x
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual [Version 1.1]. Utrecht, Netherlands: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. Доступно за URL: <https://www.wilmarschaufeli.nl>

Veldbrekht, O. O., Bovdyr, O. S., & Samkova, O. M. (2021). The component structure of job satisfaction of medical workers with different working conditions. *Insight: the psychological dimensions of society*, 6, 73-93. DOI: 10.32999/2663-970X/2021-6-6

World Health Organization. (2021). QD85 Burnout. International Classification of Diseases 11th Revision. (ICD-11. Version: 05/2021). Доступно за URL: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>

Bovdyr, O. S., Veldbrekht, O. O., & Samkova, O. M. (2021). Psykhoprofilaktyka ta podolannia syndromu emotsiinoho vyhorannia. [Psychoprophylaxis and overcoming the emotional burning syndrome]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya «Psykhologhiia»*, 32(6), 32-38. DOI: 10.32838/2709-3093/2021.6/06 [in Ukrainian].

Palovski Yu. O. (2021a). Spetsyfika ta determinaty profesiinoho vyhorannia kerivnykiv biznesu. [Specifics and determinates of professional burnout of business executives]. *Habitus*, 21, 175-183. DOI: 10.32843/2663-5208.2021.21.31 [in Ukrainian].

Palovski Yu. O. (2021b). Psykholohichni predyktory emotsiinoho vyhorannia ta zaluchenosti v robotu v kerivnykiv biznesu [Psychological predictors of emotional burnout and job involvement in business managers]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Psykhologhiia*, 32 (71), 2, 42-49. DOI: 10.32838/2709-3093/2021.2/08 [in Ukrainian]

Trofimov A., & Strymetska, A. (2020). Vzaimozv'язok orhanizatsiinoi loialnosti iz zadovolenistiu pratseiu ta zakhopenistiu robotoiu personalu orhanizatsii [The relationship between staff organizational loyalty and job satisfaction and enthusiasm]. *Organizational psychology. Economic psychology*, 2-3 (20), 101-110. DOI: 10.31108/2.2020.2.20.10 [in Ukrainian]

**Julia Palovski**

PhD in Psychology, senior researcher in the Chamata Laboratory of Psychology of Personality, G.S. Kostyuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kiev (Ukraine)

## BURNOUT, ENGAGEMENT AND PROFESSIONAL BEHAVIOR OF BUSINESS MANAGERS

### ABSTRACT

The article is devoted to the analysis of the leading symptoms of burnout, caused by the specifics of managerial activity in the business environment. A survey of 149 managers and owners of commercial organizations was conducted using the "Professional burnout" method, the Utrecht Scale of Work Engagement, and the "Work-related Behavior and Experiences" questionnaire. The obtained results reveal the prevalence and internal structure of burnout of business managers in Ukraine, which is characterized by manifestations of exhaustion and depersonalisation along with high self-esteem of personal achievements and involvement in work. Among the manifestations of burnout, signs of exhaustion turned out to be the most common: almost half of managers constantly or often experience a state of exhaustion of emotional, motivational, and physical resources.

Depersonalisation of managers is not a natural consequence of exhaustion and not the reason for the reduction of personal achievements; it is accompanied by energy, initiative, absorption in activity. We observed many "highly cynical" respondents with the highest scores on the scales of professional efficiency and involvement in work. The intercorrelations of the burnout scales contradict the theoretical causal model: there is no significant relationship between the indicators of exhaustion and depersonalization, while there is a strong direct correlation of the scales of depersonalization and professional effectiveness. These data expand knowledge about the professionally important qualities of managers and clarify the three-component theoretical model of burnout. A well-founded view of professional cynicism as a protective strategy of self-preservation, which is related to the manifestations of burnout, but is not an unambiguously negative symptom. Depersonalisation contributes to the saving of internal resources of managers at a high level of energy costs and involvement in activities. The optimal level of psychological distancing from work and some objectification of employees ensures the effective

performance of managerial functions in a business environment. This is a kind of personal adaptation to professional challenges, which has both favorable and destructive sides.

**Key words:** exhaustion, depersonalization, cynicism, professional efficiency, involvement in work, managerial activity, personal resources, professional adaptation.

**How to cite (як цитувати):**

Palovski, J. (2022). BURNOUT, ENGAGEMENT AND PROFESSIONAL BEHAVIOR OF BUSINESS MANAGERS. *PSYCHOLOGICAL JOURNAL*, 8 (5), 7-17. <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.5.1>

Паловські, Ю. О. (2022). ВИГОРАННЯ, ЗАЛУЧЕНІСТЬ ТА ПРОФЕСІЙНА ПОВЕДІНКА КЕРІВНИКІВ БІЗНЕСУ. *ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧАСОПИС*, 8 (5), 7-17. <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.5.1>

Дата отримання статті: 05.02.2022

Дата рекомендації до друку: 04.04.2022

Дата оприлюднення: 30.04.2022