

ЕМОЦІЙНЕ ВИСНАЖЕННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Плукчі Вікторія Олександрівна

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»*

Емоційне виснаження у діяльності керівника на сучасному етапі розвитку психологічної науки обґрунтовано розглядається як одна з центральних складових синдрому професійного вигорання, що формується під впливом тривалого й систематичного стресового навантаження, високого рівня відповідальності, інтенсивної комунікації та необхідності постійного прийняття управлінських рішень. Керівник фактично перебуває у стані безперервної емоційної напруги, що поступово призводить до виснаження внутрішніх психоемоційних ресурсів. У науковій літературі під емоційним виснаженням розуміють стан глибокого перенапруження, який супроводжується відчуттям втрати енергії, виснаження як емоційних, так і фізичних сил, що значною мірою знижує здатність до ефективного виконання професійних функцій [2, с. 88].

За останні десятиліття проблема професійного вигорання набула значного поширення і стала предметом активного дослідження як у науковому середовищі, так і в практичній діяльності організацій. У більшості сучасних установ, де робота пов'язана з постійною взаємодією з людьми та необхідністю здійснення емоційно насичених контактів, у тій чи іншій мірі спостерігається схильність до розвитку вигорання. У цьому випадку воно виступає своєрідною захисною реакцією організму на хронічний стрес, однак, попри свою адаптивну природу, має виражений негативний вплив як на психічне, так і на фізичне здоров'я особистості, а також на загальну результативність професійної діяльності. Зазвичай воно проявляється у формі емоційного виснаження, зниження мотивації до виконання службових обов'язків, формування відстороненості від інших учасників професійної взаємодії та появи ознак деперсоналізації [4, с. 81].

Специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що керівник змушений постійно здійснювати емоційний самоконтроль, координувати діяльність підлеглих, нести відповідальність за результати роботи колективу та взаємодіяти з різними соціальними групами. Багато-векторний характер діяльності створює додаткове психоемоційне навантаження, яке з часом може призводити до виснаження внутрішніх ресурсів. Підкреслюється, що емоційне виснаження керівників впливає

не лише на їхній індивідуальний стан, але й безпосередньо відображається на ефективності управління, якості прийнятих рішень, психологічному кліматі в колективі та готовності організації до змін [5].

До основних факторів, що спричиняють розвиток емоційного виснаження у керівників, відносять:

- 1) надмірне професійне навантаження;
- 2) обмеженість ресурсів;
- 3) постійний тиск щодо досягнення високих результатів;
- 4) конфлікт ролей;
- 5) труднощі у поєднанні професійної діяльності з особистим життям.

При цьому дослідження свідчать, що рівень емоційного виснаження прямо залежить від інтенсивності стресових впливів і водночас негативно впливає на ефективність лідерства, що підтверджує його деструктивний характер у системі управлінської діяльності.

Також, розвиток професійного вигорання, складовою якого є емоційне виснаження, відбувається поступово і проходить кілька стадій. На першому етапі, який умовно позначається як «медовий місяць», працівник демонструє високий рівень ентузіазму та залученості, однак із зростанням навантаження діяльність поступово втрачає емоційну привабливість. Друга стадія характеризується появою втоми, апатії, порушень сну та зниження інтересу до роботи. На третій стадії формується хронічне виснаження, що супроводжується постійною нестачею часу, підвищеною дратівливістю та схильністю до соматичних захворювань. Четвертий етап пов'язаний із розвитком кризового стану, коли працездатність істотно знижується, а на п'ятій стадії, що має найбільш критичний характер, психофізичні порушення можуть набути загрозливого для здоров'я і життя характеру [3, с. 77].

Як правило, емоційне виснаження супроводжується низкою характерних проявів, серед яких варто виділити підвищену дратівливість, постійне відчуття втоми, апатію та відсутність енергії, емоційну нестабільність, зниження інтелектуальної продуктивності, порушення сну, песимістичний настрій, а також виникнення соматичних проблем, зокрема головного болю, болю в м'язах чи спині. Крім того, важливими індикаторами є надмірне робоче навантаження, монотонність діяльності, нечіткість функціональних обов'язків та дисбаланс між професійною та особистою сферами життя, що у сукупності формує стан глибокого емоційного спустошення [1, с. 82].

Отже, емоційне виснаження у діяльності керівника виступає складним психоемоційним станом, що формується під впливом тривалого професійного стресу, високого рівня відповідальності та інтенсивної міжособистісної взаємодії. Воно негативно впливає не лише на особисту ефективність керівника, а й на функціонування

організації загалом, зокрема на якість управлінських рішень, психологічний клімат у колективі та рівень мотивації працівників. Можемо зазначити такі практичні шляхи профілактики:

1. Впровадження чіткої системи саморегуляції та відновлення психоемоційних ресурсів (контроль власного емоційного стану через використання технік релаксації, дихальних вправ, короткотривалих пауз упродовж робочого дня);

2. Оптимізація управлінського навантаження та делегування повноважень;

3. Формування здорового балансу між професійним і особистим життям (встановлювати чіткі межі робочого часу, уникати постійної «доступності» поза роботою та приділяти увагу відновленню через відпочинок, хобі та соціальні контакти);

4. Впровадження гнучких моделей управління та організації праці. (використання сучасних підходів, таких як гнучкий графік, цифрові інструменти оптимізації процесів, командна робота, дозволяє зменшити перевантаження та підвищити ефективність діяльності керівника).

Література:

1. Шель Н. В. Емоційне виснаження та втома під час війни. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2025. С. 80–87.

2. Сімоненко О. А. Інструменти пом'якшення негативного впливу емоційного виснаження серед працівників. *Актуальні проблеми екстремальної та кризової психології* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. / відп. ред. В. О. Коваль. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2022. С. 87–91.

3. Стельмах О. Чинники професійного вигорання особистості «Молодь і ринок». 2022. № 5 (203). С. 76–80.

4. Ботнарченко В. С., Велика К. І. Професійні ризики психологів: психологічне вигорання та емоційне виснаження. *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції* . 2024. С. 80–84.

5. Groulx P., Maisonneuve F., Harvey J.-F., Johnson K. J. The ripple effect of strain in times of change: how manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in Psychology*. 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10962330> (дата звернення: 23.03.2026).