

УДК 331.108.2

Василик Н.М., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6114-0953>

e-mail: n.vasilik@lntu.edu.ua

Vasilik N. Ph. D. in Economics, Associate Professor

Lutsk national technical university, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6114-0953>

e-mail: n.vasilik@lntu.edu.ua

ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

Стаття присвячена вивченню підходів до діагностики професійного вигорання менеджерів. Розглянуто сутність професійного вигорання та сформульовано визначення професійного вигорання менеджера. Вивчено методики діагностики рівня професійного вигорання працівників різних сфер діяльності та визначено можливість їх застосування для оцінки рівня професійного вигорання менеджерів. Окреслено шляхи удосконалення методів діагностики професійного вигорання менеджерів.

Ключові слова: вигорання, професійне вигорання, професійне вигорання менеджерів, діагностика професійного вигорання.

APPROACHES TO DIAGNOSTICS PROFESSIONAL BURNOUT OF MANAGERS

The article is devoted to the study of approaches to the diagnosis of professional burnout of managers. The essence of professional burnout is considered and the definition of professional burnout of a manager is formulated. In our opinion, professional burnout of managers is a destructive process of mental, mental and physical exhaustion of the individual, which occurs as a result of long-term negative impact of stressors and leads to a decrease in the efficiency of performance of managerial functions.

The methods of diagnosing the level of professional burnout of employees in various fields of activity were studied and the possibility of their application to assess the level of professional burnout of managers was determined.

The most widespread and often used in global and domestic practice is the method of assessing professional burnout, which was proposed by scientists C. Maslach and S. Jackson. This technique is based on the definition of professional burnout in terms of three components: "emotional burnout (exhaustion)", "depersonalization", "reduction of personal achievements".

The technique of V.V. Boyko is also common for the assessment of

emotional burnout, which involves assessment on 12 scales in accordance with three phases of the development of burnout: the "Tension" phase, the "Resistance" phase, and the "Exhaustion" phase.

The article examines various methods of diagnosing professional burnout. The essence of diagnosis of the level of professional burnout of personnel managers, diagnosis of professional burnout of civil servants of the legislative body, research on the phenomenon of professional burnout in humanitarian organizations, diagnosis of professional burnout of entrepreneurs was considered.

Ways to improve methods of diagnosing professional burnout of managers are outlined. It is proposed to supplement the diagnosis of professional burnout of managers with test methods for diagnosing the psychological profile of an effective manager. This will make it possible to qualitatively and comprehensively analyze what factors influence the development of professional burnout of managers and to formulate effective proposals and measures for the prevention and countermeasures of their professional burnout.

Key words: burnout, professional burnout, professional burnout of managers, diagnosis of professional burnout.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні швидкі темпи розвитку суспільства, збільшення негативних проявів факторів мікро- та макросередовища, пандемії, війна, значно збільшують психоемоційне та інформаційне навантаження на менеджерів та їх працівників, а також призводять до переважно негативних змін у забезпеченні належних умов праці та відпочинку, оплати праці і комунікацій. Ця сукупність негативних чинників призводить до швидкого розвитку професійного вигорання та зумовлює зниження продуктивності праці персоналу, збільшення плинності кадрів та суттєве зниження прибутковості компаній.

Від ефективності, продуктивності, професійності менеджерів залежить ефективне функціонування та розвиток будь-якої організації, тому розвиток професійного вигорання у керівників несе найбільшу загрозу для компанії. Знизити ці ризики можна шляхом запровадження стрес-менеджменту в організації та систематичного проведення заходів щодо діагностики рівня, профілактики та протидії професійного вигорання менеджерів, а також і всього персоналу.

Для того, щоб якісно діагностувати рівень наявного професійного вигорання керівників організації, варто обрати

хорошу методику дослідження, яка б різносторонньо та в повній мірі дала б можливість виміряти рівень і виявити фактори, які вплинули на розвиток професійного вигорання керівників конкретної організації. Тому важливо вивчити та проаналізувати вже сформовані методики дослідження вчених у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Американський психіатр Г. Фрейденбергер у 1974 р. вперше ввів поняття «вигорання» («burnout») «для характеристики психологічного стану здорових людей, які перебувають в інтенсивному й тісному спілкуванні з пацієнтами (клієнтами) в емоційно навантаженій атмосфері, надаючи професійну допомогу» (Фрейденбергер, 1974). Згодом К. Маслач було розроблено першу і найбільш популярну тестову методику для вимірювання рівня вигорання персоналу.

Загалом, значна кількість зарубіжних та українських науковців присвятили свої дослідження визначенню сутності, ознак прояв, причин формування, способів діагностики та розробки заходів профілактики та протидії професійному вигоранню працівників різних сфер. Зокрема це: С. Арефнія, В. Бочелюк, Т. Брижоватий, А. Василик, О. Волгіна, А. Галай, І. Галецька, Дж. Гібсон, Г. Гнускіна, Дж. Голдберг А. Головка, С. Джексон, Д. Дмитрієв, Л. Карамушка, Н. Коновчук, К. Маслач, О. Матвієнко, Г. Смалійчук, Г. Фрейденбергер, І. Шупта та інші. Проте, методика діагностики професійного вигорання менеджерів ще потребує удосконалення і уточнення.

Цілі статті. Вивчення основних зарубіжних та вітчизняних підходів до діагностики професійного вигорання менеджерів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В сучасних прогресивних компанія, все більшої популярності набуває відносно новий вид менеджменту – стрес-менеджмент. Якщо в організації застосовується концепція управління стресом (стрес-менеджмент), тоді і формуються заходи щодо діагностики, профілактики та протидії професійному вигоранню як керівників так і персоналу загалом.

Синдром вигорання, за визначенням К. Маслач і С. Джексона, 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» (Маслач і Джексон, 1986).

Вчені Карамушка Л.М., Гнускіна Г.В., відмічають, що «професійне вигорання – це емоційне, розумове та фізичне виснаження через довготривале залучення особистості до некерованої стресової ситуації в процесі емоційно насичених контактів у професійній діяльності» (Карамушка і Гнускіна, 2018).

Бочелюк В.Й та Арефнія С.В. професійне вигорання розглядають, «як загальний професійний дезадаптаційний феномен що є цілісним, динамічним психічним утворенням в єдності мотиваційних, емоційних і оцінних компонентів, що формується в професійній діяльності та негативно впливає на її результативність» (Арефнія, 2018).

На нашу думку, професійне вигорання менеджерів – це деструктивний процес психічного, розумового та фізичного виснаження особистості, що виникає в результаті тривалого негативного впливу стресорів та призводить до зниження ефективності виконання управлінських функцій.

«Синдром менеджера» («синдром хронічної втоми» або «синдром професійного вигорання») – це стан довготривалого стресу, наслідком якого є емоційне, фізичне, психічне виснаження. Характерним для синдрому менеджера є «хронічний астеничний стан, навіть після відпустки, з пригніченням настрою, порушенням сну та швидкою стомлюваністю» (Поліщук і Паламарчук, 2018).

Розглянемо дослідження зарубіжних та українських вчених щодо методики діагностики професійного вигорання, які, із певною модифікацією і доповненням, можна застосовувати і для оцінки професійного вигорання менеджерів.

Безперечно, найбільш поширеною та часто застосовуваною у світовій і вітчизняній практиці є методика оцінки професійного вигорання, яку запропонували науковці К. Маслач і С. Джексон. Дана методика належить до

результативного (структурно-симтоматичного) підходу. Сьогодні існує вже багато модифікацій даної методики, що дозволяють адаптувати дослідження для конкретного об'єкта дослідження. Загалом, дана методика базується на визначенні професійного вигорання в розрізі трьох складових (блоків): «емоційне вигорання (виснаження)», «деперсоналізація», «редукція особистих досягнень».

Також, досить поширеною, у практичному застосуванні для оцінки емоційного вигорання, є методика В.В. Бойко. Дану методику, на відміну від методики К. Маслач і С. Джексона, стосується процесуального (процесуально-стадіального) підходу. Вона розкриває картину професійного вигорання як динамічного процесу, що утворюється поетапно відповідно до механізму розвитку стресу та передбачає оцінювання за 12 шкалами у відповідності до трьох фаз розвитку: фази «Напруга», фази «Резистенція», фази «Виснаження».

Подані вище методики можуть бути застосовані для діагностики професійного вигорання менеджерів.

Аналіз наукових джерел показав, що при діагностиці професійного вигорання, в тому числі і менеджерів, вітчизняні науковці, в більшості випадків, здійснюють комплексну різносторонню оцінку з використанням як методик К. Маслач і С. Джексона та В.В. Бойко, так і інших методик відповідно до особливостей та специфіки об'єктів дослідження. Такі підходи мають, безперечно, лише переваги, адже дозволяють більш якісно оцінити рівень професійного вигорання та врахувати фактори, які впливають на його розвиток.

Зокрема, варто відмітити проведені дослідження А.В. Василик, Г.В. Смалійчук, А.А. Головка (Василик та ін., 2020), щодо діагностики рівня професійного вигорання менеджерів із персоналу. Вчені запропонували та апробували методику дослідження професійного вигорання менеджерів із персоналу, яка містить 5 міні-блоків (рис. 1).

Результати дослідження показали, що серед 120 менеджерів із персоналу із різних регіонів України, які брали участь у дослідженні, 36,4% мають низький рівень вигорання, 37% знаходяться у зоні підвищеного ризику (середній рівень

вигорання), 26,6% менеджерів із персоналу мають дуже високий та високий рівні професійного вигорання (Василик та ін., 2020).

Також, при аналізі було виявлено, що на рівень професійного вигорання суттєво впливають такі чинники: перевантаженість працівників; стресовість роботи у 33,8 % респондентів є демотиватором; комунікативне навантаження (21%), що призводить до втоми та емоційного спустошення; висока відповідальність роботи (21,1%); додатковим демотивуючим чинником респонденти відзначили «відсутність практики узгодження з ними управлінських рішень керівництвом, що спричиняє негативні наслідки у роботі та формування у них редукції професійних досягнень» (Василик та ін., 2020).

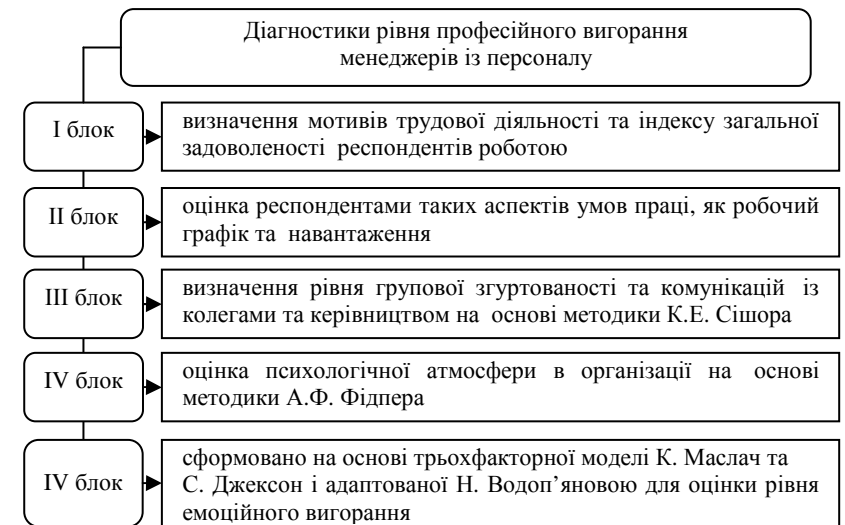


Рис. 1. Методика діагностики рівня професійного вигорання менеджерів із персоналу

Примітка: сформовано на основі досліджень (Василик та ін., 2020).

Результати досліджень дали змогу сформувати перелік заходів щодо профілактики та подолання професійного вигорання у менеджерів із персоналу. Дану методику є ґрунтовно опрацьована та може використовуватись і для

діагности розвитку професійного вигорання працівників інших видів управлінської діяльності.

Слід відмітити, ще одні потужні дослідження щодо формування та апробації методики діагностики професійного вигорання, які здійснили українські науковці В.Й. Бочелюк та С.В. Арефнія. Хоч їх дослідження концентрувались на діагностиці професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади, проте їх напрацювання теж можна використовувати для оцінки рівня професійного вигорання менеджерів (Арефнія, 2018). На думку вчених, для якісної достовірної діагностики професійного вигорання у державних службовців законодавчого органу влади, доцільно досліджувати даний «феномен через вивчення індикаторів симптомів професійного вигорання (пілотажний етап) та параметрів особистісних деструкцій, пов'язаних з ним (констатувальний етап)» (Арефнія, 2018).

Тобто, на пілотажному етапі дослідження, вчені пропонують застосувати методики, які дадуть змогу діагностувати типові прояви професійного вигорання, а саме:

- тривожність і нервове напруження – пропонується виміряти за допомогою методик: опитувальник Визначення нервово-психічного напруження Т. Немчина та Шкала самооцінок тривожності Ч. Спілбергера, Ю. Ханіна;

- професійний стрес – застосовувались методики: Оцінка професійного стресу (опитувальним Вайсмана), Методика психічного вигорання, Методика діагностики професійного вигорання К. Маслач і С. Джексона.

На етапі констатувального дослідження, осіб, в яких було виявлено виражені показники професійного вигорання, було протестовано за методиками, що фіксують деструктивні порушення розвитку особистості, а саме (Арефнія, 2018):

- рівень адаптованості – методика соціальної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда;

- суб'єктивна якість життя – опитувальник «Оцінка якості життя» З. Дудченко;

- цінності (цінність орієнтації та цінність уявлення) – опитувальник термінальних цінностей, методика діагностики

самоактуалізації особистості МДСаО (шкала «Самоцінність»), методика дослідження самоставлення МДС (шкала «Цінності»);

- сенси життя – МДСаО (шкала «Погляд на природу людини»), методика Сенс життєвих орієнтацій СЖО (шкала «Загальний показник життєвих орієнтацій»);

- цілі – МДС (шкали «Потреба в пізнанні», «Прагнення до творчості», «Контактність»); методика СЖО (шкала «Цілі»);

- задоволення сьогоденням – МДСаО (шкала «Самозвинувачення», «Самопривязаність», «Внутрішня конфліктність»), МДС (шкала «Автономність», «Орієнтація в часі», «Аутосимпатія»); методика СЖО (шкала «Процес»);

- задоволення минулим – МДСаО (шкала «Самозвинувачення»), методика СЖО (шкала «Орієнтація в часі», «Результат»);

- локус контроль Я – МДС (шкала «Саморозуміння», «Самокерування», «Спонтанність»);

- локус контрольно життя – методика СЖО (шкала «Локус контрольно життя»), МДСаО («Самовпевненість»).

Апробувавши дану методику, вчені В.Й. Бочелюк та С.В. Арефнія, виявили на пілотажному етапі, з 215 осіб, близько 23 % респондентів, що мали високі прояви психічного вигорання, 30% респондентів мали високі та надвисокі показники психоемоційного виснаження, рівень деперсоналізації був високий у 25,12 % опитаних, а «редукція особистих досягнень» у 27,44 % респондентів показало високі бали. Другий етап досліджень дозволив отримати результати впливу на розвиток професійного вигорання ряду чинників особистих деструкцій респондентів (Арефнія, 2018).

Варто розглянути ще один підхід щодо діагностики професійного вигорання, який був сформований та апробований відповідно до реалізації досліджень явища професійного вигорання в організаціях гуманітарної сфери (національні та міжнародні неурядові організації, далі – НДО), працівники яких працювали в сфері подолання наслідків військового конфлікту на Сході України. Дослідження були ініційовані 3 січня 2017 року на Форумі НДО України і проведені в період січня по квітень 2017 року. Загальна кількість опитаних респондентів – 421 із

58 організацій, що працювали в «сфері подолання наслідків військового конфлікту на Сході України (Брижоватий та ін., 2017).

Для діагностики професійного вигорання, було розроблено певний інструментарій, який включав окрім блоків питань щодо оцінки рівня професійного вигорання (використовували методики трьохфакторної моделі К. Маслач, С. Джексона «Оцінки професійного вигорання IBM» та В.В. Бойко для оцінки рівня емоційного вигорання), ще і блоки питань, що стосувались всіх рівнів виробничого життя працівників, а також заключний блок питань стосувався запитань щодо вже наявної та бажаної активності в організаціях, яка забезпечує профілактику та подолання професійного вигорання (таблиця 1).

Таблиця 1

Інструментарій дослідження рівня професійного вигорання

| Назва блоку | Суть, мета |
|--|--|
| 1. Цілі, сприйняття, зміст роботи. Робочі процедури. | Проводилась оцінка рівня прийняття працівником завдань та мети організації, загального сприйняття працівником функціональних обов'язків та своєї роботи. |
| 2. Мотиви трудової діяльності | Дозволяє вирахувати індекс загальної задоволеності працівником своєю роботою. Враховувались два фактори при розрахунку індексу – рівень впливу різних факторів на задоволеність роботою та безпосередньо задоволеність кожним із факторів. |
| 3. Умови праці | Призначений для визначення оцінки працівника умов роботи: робочого графіка, матеріально-технічного забезпечення, навантаження. |
| 4. Оцінка мотивації та ефективності | Дозволяє детально продіагностувати рівень задоволеності працівників наявними можливостями професійного та кар'єрного росту, механізмами мотивації (матеріальної та нематеріальної) та системами оцінки їх роботи. |
| 5. Оцінка психологічної атмосфери | Для оцінки психологічної атмосфери в організації за основу взята методика А.Ф. Фідпера, що базується на методі семантичного диференціала. |
| 6. Групова згуртованість, комунікації колегами | Застосовувалась методика визначення рівня групової згуртованості К. Е. Сішора (дозволяє визначити ступінь інтеграції групи, її згуртованість в єдине ціле). В блок внесено питання, що стосуються оцінки відносин працівника з колегами та керівництвом. |
| 7. Оцінки професійного вигорання МВІ | Використовувалась методика розроблена К. Маслач і С. Джексон. Структуру наявного вигорання працівників оцінювали за трьома субшкалами: емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція особистих досягнень. |

Продовження таблиці 1

| | |
|--|--|
| 8. Оцінка рівня емоційного вигорання (на основі методики В.В. Бойка) | Методика дозволяє оцінити рівень емоційного вигорання як динамічного процесу, що виникає у певній відповідності поетапно до механізму розвитку стресу. Рівень емоційного вигорання оцінюється за 12 шкалами та фазами: напруга, резистенція, виснаження. |
| 9. Профілактика та подолання вигорання | Визначення наявних в організаціях практик попередження та подолання вигорання, а також бажаних заходів та активностей в цій сфері. |

Примітка: сформовано автором на основі (Брижоватий та ін., 2017)

Ключові тези результатів дослідження (Брижоватий та ін., 2017): 1. Рівень професійного вигорання (методика МВІ): дуже високий 13,5%, високий 28,4%, середній 35,9%, низький 22,2% респондентів. 2. Рівень емоційного вигорання (методика В.В. Бойка): перша фаза, напруженість виявлена у 24% респондентів, резистенція виражена у 49 %, виснаження проявляється у 29 % опитаних. 3. Аспекти пов'язані з процесами проектного/ організаційного управління та адміністрування є найбільш значущими чинниками, що впливають на появу явища «вигорання», другим за важливістю фактор є особисті проблеми респондентів (середовище військових дій, частина респондентів є вимушеними переселенцями), також досить впливають негативна поведінка клієнтів, рівень професійної підготовки опитаних, колектив та атмосфера в колективі. 4. Респонденти зазначили, що серед заходів, спрямованих на подолання вигорання, найбільш поширеними є: супервізі (11%), тренінги з вигорання (9%), роботу з психологом (9%).

Дані дослідження є також досить обґрунтованими і є безперечно актуальними та прикладними для застосування у сучасних умовах війни при діагностиці рівня професійного вигорання як менеджерів компаній так і працівників загалом.

Ґрунтовні дослідження щодо рівня та факторів впливу на професійне вигорання підприємців здійснили українські вчені Л.М. Карамушка, Г.В. Гнускіна. В основу досліджень була покладена трьохкомпонентна модель К. Маслач і С. Джексона. В процесі досліджень, вчені (Карамушка і Гнускіна, 2018) розробили та апробували методику діагностики професійного вигорання у підприємців, яка включає наступні етапи:

1. Аналіз оцінки підприємцями особливостей їх підприємницької діяльності та наявності в процесі її здійснення негативних емоційних виявів. Використовувалась анкета (автори Л. Карамушка, Г. Мартинова) «Психологічні чинники професійної діяльності та професійного вигорання підприємців»

2. Аналіз рівня вираженості професійного вигорання у підприємців. Застосовувалась методика «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина-людина» К. Маслач і С. Джексона.

3. Вивчення зв'язку між рівнем професійного вигорання у підприємців та чинниками мікрорівня (особистісними характеристиками підприємців). Застосовувались такі методики: для вивчення підприємницького потенціалу («Чи може ви стати підприємцем»); для вивчення підприємницьких здібностей («Тест для визначення підприємницьких здібностей»); вивчення соціально-психологічних установок («Методика діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребовій сфері»); вивчення включеності в роботу «Утрехтська шкала включеності в роботу (UWES-9) В. Шауфері та А. Баккера.

4. Вивчався «зв'язок між рівнем професійного вигорання у підприємців та такими чинниками мікрорівня, як організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики підприємців. Дані чинники вивчались за допомогою авторської «анкети-паспортички» (Карамушка і Гнускіна, 2018).

5. Аналіз зв'язку між рівнем професійного вигорання у підприємців та чинниками мезорівня. Дані чинники вивчались також за допомогою авторської «анкети-паспортички».

Результати дослідження показали, що «більше, ніж третина опитаних підприємців, мають високий рівень вираженості всіх складових професійного вигорання. Також було доведено зв'язок різних чинників мікро- макро- та мезорівня та рівнем професійного вигорання, розроблено та апробовано програму тренінгу для профілактики та подолання професійного вигорання.

Запропонована методика діагностики професійного вигорання у підприємців може також застосовуватись для діагностики рівня професійного вигорання менеджерів.

Висновки. Отже, проводячи діагностику рівня професійного вигорання менеджерів, відповідно до мети і

об'єктів дослідження, варто методику дослідження, окрім популярних методик оцінки вигорання (професійного та емоційного), наповнювати різносторонніми тестовими методиками, які вже були апробовані у вище поданих дослідженнях, а також, на нашу думку варто включати тестові методики для діагностики психологічного профілю ефективного керівника (Корман, 2012).

Це дасть змогу якісно різносторонньо проаналізувати, які саме чинники впливають на розвиток професійного вигорання менеджерів та сформувані дієві пропозиції та заходи щодо профілактики та протидії їх професійного вигорання.

Список бібліографічного опису

1. Freudenberger H.J. Staff burnout. Journal of Social Issues. 1974. V. 30. P. 150–165.
2. Maslach C., Jackson S. The Maslach Burn–Out Inventory Manual. 2nd ed. CA : Consulting Psychologist Press. 1986. 285 p.
3. Карамушка Л.М., Гнускіна Г.В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198 с.
4. Арефнія С.В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади : дис.... канд. психологічних наук. 19.00.10. ВНЗ «Крок». Київ. 2018. 249 с.
5. Поліщук О.С., Паламарчук О.М. Особливості прояву та причини виникнення «Синдрому менеджера». *Молодий вчений*, 2018. № 1(53). С. 49–53.
6. Василик А.В., Смалійчук Г.В., Головка А.А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів із персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 174–178.
7. Аналітичний звіт за результатами дослідження «Оцінка рівня професійного вигорання працівників гуманітарної сфери» / Т.В. Брижоватий та ін. URL : https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum_Burnout_Report_Final.pdf (дата звернення: 10.11.2022).
8. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника: методичний посібник. Тернопіль, 2012. 112 с.

References

1. Freudenberger H.J. Staff burnout. Journal of Social Issues. 1974. Vol. 30. P. 150–165.
2. Maslach C., Jackson S. The Maslach Burn–Out Inventory Manual. 2nd ed. CA : Consulting Psychologist Press. 1986. 285 p.
3. Karamushka L. M., Hnuskina H. V. Psykholohiya profesijnoho vyhorannya pidpryyemstiv : monohrafiya. Kyuyiv : Lohos, 2018. 198 p. [in Ukrainian].
4. Arefniya S.V. Psykholohichni zasoby profilaktyky ta korektsiyi

Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". Випуск 19 (75). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2022. 290 с.

profesiynoho vyhorannya derzhavnykh sluzhbovtziv zakonodavchoho orhanu vlady : dys.... kand. psykholohichnykh nauk. 19.00.10. VNZ "Krok". Kyiv. 2018. 249 p. [in Ukrainian].

5. Polishchuk O.S., Palamarchuk O.M. Osoblyvosti proyavu ta prychny vynyknennya "Syndromu menedzhera". Molodyy vchenyy, 2018. No 1 (53). P. 49–53 [in Ukrainian].

6. Vasylyk A.V., Smaliychuk H.V., Holovko A.A. Osoblyvosti ta profilaktyka profesiynoho vyhorannya menedzheriv iz personalu. Ekonomichnyy prostir. 2020. No 154. P. 174-178 [in Ukrainian].

7. Analychnyy zvit za rezul'tatamy doslidzhennya "Otsinka rivnya profesiynoho vyhorannya pratsivnykiv humanitarnoyi sfery", T.V. Bryzhovatyy ta in. URL : https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum_Burnout_Report_Final.pdf (accessed: 10.11.2022) [in Ukrainian].

8. Korman M.M. Psykholohichnyy profil' efektyvnoho kerivnyka : metodychnyy posibnyk. Ternopil', 2012. 112 p. [in Ukrainian].