

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-33>**Василик А. В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7734-1415>

**Смалійчук Г. В.**

кандидат економічних наук, старший викладач,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9664-5134>

**Головко А. А.**

магістрант,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Vasylyk Alla, Smaliychuk Ganna, Golovko Anna**  
National Economic University named after Vadym Hetman

## ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ІЗ ПЕРСОНАЛУ

*У статті обґрунтовано, що працівники сучасних підприємств та організацій, діяльність яких передбачає виконання інтелектуально та емоційно складних обов'язків, схильні до професійного вигорання. Проаналізовано синдром «професійного вигорання», розглянуто причинно-наслідковий зв'язок виникнення даного явища у менеджерів із персоналу, визначено рівень професійного вигорання менеджерів із персоналу та виявлено чинники і причини його виникнення. Зазначено, що професійне вигорання менеджера з персоналу є значною проблемою цієї сфери професійної діяльності. Узагальнено засоби профілактики та попередження досліджуваного синдрому, основними з яких є сприяння зміні видів діяльності, дотримання балансу «робота – особисте життя», облаштування комфортного робочого простору та зон відпочинку в компанії, створення умов для особистісного розвитку і навчання впродовж життя, реалізація програм особистісного та професійного зростання менеджерів із персоналу.*

**Ключові слова:** професійне вигорання, менеджер із персоналу, задоволеність працею, втома, профілактика професійного вигорання.

## PECULIARITIES AND PREVENTION OF PROFESSIONAL BURNING OF PERSONNEL MANAGERS

*The problem of professional burnout is one of the most pressing problems of our time. Employees of modern businesses and organizations whose activities involve emotionally complex professional responsibilities are prone to professional burnout. Occupational burnout in an employee occurs as a defensive reaction to stressful influences, causing a negative impact on both the psychological and physical condition and on the effectiveness of employees. For this reason, the purpose of the article is to investigate the issues of burnout that are manifested in a state of exhaustion, personal distance from teamwork and teamwork, and to reduce the motivation to exercise one's professional responsibilities. During the research, the level of professional burnout of the personnel managers was determined and the factors and causes of its occurrence were identified. Stress and burnout have become an increasing and often-discussed phenomenon over the last decade. The most common sources of stress among adults in modern world include work, money, and health. Levels of stress vary from person to person depending on a variety of factors that can influence such feelings, including a person's employment status, age, income, and ethnicity. The article analyzes the professional burnout syndrome as a process, examines the cause and effect of forming it in HR managers. Managerial function is a stressful activity. Manager is a person who controls all the resources in an organization. He is under constant pressure to perform better and better. The authors investigate means of prevention and anticipation, the main of which are to promote change of activities, maintaining a work-life balance, having a comfortable arrangement of work space and recreation areas in the company, creating conditions for personal development and life-long learning. The professional burnout of a HR manager is a significant problem in this area of work, as the work of an HR manager is associated with significant communication workload, high levels of stress and responsibility, variety of functions and lack of time resources, overtime, and high levels of competition.*

**Keywords:** professional burnout, HR manager, job satisfaction, fatigue, burnout prevention.

**JEL classification:** J24, J28, M54.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап світового розвитку є етапом швидких соціально-економічних трансформацій, великої кількості соціальних стресів та постійного зростання вимог до працівника та його професійних якостей. Актуальність проблеми професійного вигорання

зумовлена зростаючими вимогами до компетентності менеджерів із персоналу, їх умінь та ефективності праці, професійної конкурентної здатності на ринку праці.

Рівень професійного вигорання менеджерів із персоналу посилюється, адже вони постійно контактують

із людьми, вирішують критичні ситуації, перебуваючи у нервовому напруженні. Саме тому важливим завданням є вивчення проблеми забезпечення професійного здоров'я і запобігання вигоранню серед менеджерів із персоналу, яка, враховуючи специфіку профілактичних заходів у даній професійній групі, повинна бути спрямована на розкриття та підтримку особистісних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел показав, що проблема професійного вигорання в сучасних умовах загострюється зі збільшенням психоемоційних та інформаційних навантажень на працівників усіх соціономічних професій, що зумовлює значний науковий інтерес до цієї проблеми як зарубіжних, так і вітчизняних науковців.

Термін «емоційне вигорання» (burnout), уперше запропонований американським психологом Г. Фрейденбергером у 1974 р., застосовувався для характеристики психологічного стану здорових людей, які перебувають в інтенсивному й тісному спілкуванні з пацієнтами, весь час перебуваючи в емоційно навантаженій атмосфері, надаючи їм професійну допомогу [2]. Згодом К. Маслач було розроблено першу тестову методику для вимірювання міри вигорання персоналу. Крім того, К. Маслач та Дж. Голдберг запропоновано підходи до профілактики вигорання, що зосереджувалися на взаємодії особистісних та ситуаційних чинників. Автори розглядали проблему професійного вигорання у контексті наявності ризику як чинника вигорання, невідповідності особистості та роботи, недостатності винагороди, відсутності позитивних зв'язків з іншими людьми на робочому місці, браку свободи прийняття рішень, відсутності справедливості тощо [3, с. 69–72].

Розробленням методик діагностування професійного вигорання займалися В.В. Бойко («Діагностика рівня емоційного вигорання») [4]; О.О. Рукавішніков («Визначення психічного «вигорання»); Г.С. Нікіфоров («Синдром «вигорання» для професій системи «людина – людина») [12]; Дж. Гібсон («Оцінка власного потенціалу «вигорання»).

Н.С. Коновчук зазначає, що професійне вигорання характеризується поєднанням симптомів порушення у психічній, соматичній і соціальній сферах. Також даний синдром негативно позначається на здоров'ї працівника, знижуючи його ефективність і працездатність [8, с. 93–94].

Сучасні наукові публікації з питань професійних деформацій і професійного вигорання здебільшого охоплюють професії, що пов'язані з постійною взаємодією з людьми та спілкуванням (державні службовці, соціальні працівники, медичні і фармацевтичні працівники, викладачі, управлінський персонал тощо). Зокрема, І.М. Шупта досліджує проблеми професійних деструкцій менеджерів і зазначає, що для них вони можуть проявлятися у формі зростання агресивності, неадекватності у сприйнятті людей і ситуацій, тим самим призводячи до падіння здатності до ефективного спілкування, самовдосконалення, розвитку, втрати смаку до життя [13, с. 312]. З іншого боку, Л.Ф. Лескова зазначає, що вигорання працівників соціальної сфери є результатом тривалого впливу емоційно насичених ситуацій і проявляється у втомі, демотивації, дратівливості, розчаруванні в професії та впливає на їхні професійне становлення та працездатність [9, с. 158].

Питання професійного вигорання розглядають також О.В. Кім та Ю.О. Бохонкова, які досліджують особливості формування захисних реакцій організму та психологічні аспекти вигорання як одного з наслідків хронічного професійного стресу у психологів [7, с. 176–177]. Досліджуючи вигорання, Р.П. Попелюшко зауважує, що його симптоматика може бути «інфекційною» і виявлятися не лише в окремих працівників, а й у всієї організації [11].

Однак особливості, чинники і наслідки вигорання менеджерів із персоналу залишаються недостатньо дослідженими та становлять інтерес для науковців і фахівців-практиків, які стикаються з даною проблемою.

**Мета статті** полягає в аналізі проявів синдрому професійного вигорання у менеджерів із персоналу та визначенні ключових причин виникнення даного явища, а також визначення ефективних заходів запобігання негативним наслідкам та профілактики професійного вигорання.

**Виклад основного матеріалу.** Синдром професійного вигорання є багаторівневим процесом, що складається з негативних психологічних переживань, викликаних тривалими, емоційно насиченими та когнітивно складними міжособистісними комунікаціями. Вигорання є відповідною реакцією на тривалі стреси, що виникають у процесі міжособистісних комунікацій [6]. Найбільш поширеною є трикомпонентна модель вигорання, яка включає емоційне, фізичне виснаження, деперсоналізацію і редукцію особистих досягнень (знижену робочу продуктивність) [10]. Згідно з даною моделлю, професійне вигорання працівника відображається на поведінковому, емоційному та психофізіологічному рівнях діяльності.

Поведінковий рівень прояву професійного вигорання передбачає зменшення залученості до роботи, байдуже ставлення до професійних результатів діяльності, ухилення від виконання пріоритетних завдань, постійну нестачу часу, запізнення на роботу, часті лікарняні, втрату інтересу до улюблених занять [6]. У сфері міжособистісних відносин вигорання відображається у незадоволенні відносинами, дистанціюванні від рідних, неадекватній критичності, невмотивованому гніві.

Прояв синдрому вигорання на емоційному рівні передбачає наявність депресивних станів (зниження емоційного тону, стан пригніченості, неспокою, підвищена тривожність), негативних емоцій без причин (образ, страх, сором, гнів, дратівливість, нервові зриви), відчуття неповноцінності.

На психофізіологічному рівні вигорання працівника проявляється як хронічна втома, емоційне і фізичне виснаження, астенія (слабкість, зниження активності), зниження зовнішньої і внутрішньої сенсорної чутливості (погіршення зору, слуху, нюху), розлади фізіологічних систем організму [6].

Повністю виключити професійний стрес і вигорання у сучасних умовах неможливо, але варто зменшувати руйнівний вплив на здоров'я працівників. Окрім того, перебіг та способи виходу з професійних стресових ситуацій залежать від структури і психологічних особливостей кожної особистості [6].

Максимально схильними до професійного вигорання є працівники системи «людина – людина», а саме працівники соціономічних професій. Зокрема, специфіка діяльності сучасного HR-менеджера харак-

теризується значною кількістю ситуацій із високою емоційною насиченістю та когнітивною складністю міжособистісного спілкування, оскільки 80–90% робочого часу менеджерів припадає на спілкування з людьми та контакт з їхніми емоціями, потребами, проблемами, а часто і невдоволенням та скаргами. Крім того, ризик виникнення професійного вигорання у менеджерів із персоналу посилюється внаслідок високого темпу роботи, стресів, критичних ситуацій, великої розмаїтості завдань, відповідальності за прийняті рішення та браку часових ресурсів. Як свідчить дослідження [1], професійне вигорання може бути спричинено такими чинниками, як: брак комунікацій між менеджером із персоналу та вищим керівництвом, відсутність чіткого розуміння професійної ролі працівника, наявність некерованого навантаження, неконструктивний тиск у часі з приводу виконання завдань.

Для визначення рівня вигорання менеджерів із персоналу та виявлення чинників і причин його виникнення було проведено соціологічне дослідження, в якому взяли участь 120 менеджерів із персоналу із різних регіонів України, з яких 93% – жінки та 7% – чоловіки; розподіл за віком – від 18 до 55 років.

Відповідно до мети дослідження, опитування містить такі міні-блоки: I блок – визначення мотивів трудової діяльності та індексу загальної задоволеності респондентів роботою; II блок – оцінка респондентами таких аспектів умов праці, як робочий графік та навантаження; III блок – визначення рівня групової згуртованості та комунікацій із колегами та керівництвом на основі методики К.Е. Сішора; IV блок – оцінка психологічної атмосфери в організації на основі методики А.Ф. Фідпера [5, с. 2]; V блок – сформовано на основі трьохфакторної моделі К. Маслач та С. Джексона і адаптованої Н. Водоп'яною для оцінки рівня емоційного вигорання.

Аналіз результатів опитування за I блоком показав, що найвищі показники щодо значимості мотивів трудової діяльності та загальної задоволеності респондентів

тама роботою отримав фактор «Зміст виконуваного функціоналу, сама робота». Високі оцінки мають психологічний клімат у колективі та значущість роботи для функціонування підприємства (престижність посади менеджера з персоналу). Окрім того, важливим критерієм респонденти визнали гармонійні відносини з керівництвом, а також рівень заробітної плати, умови праці та можливість професійного розвитку (рис. 1).

Разом із тим менеджери з персоналу вікової групи 36–55 років на відміну від працівників молодшого віку мають менший рівень задоволеності заробітною платою і бачать менше перспектив для свого кар'єрного зростання.

Результати опитування за блоком II показали, що менеджери з персоналу позитивно оцінюють умови роботи в контексті раціональності графіку роботи та відпочинку. Зокрема, 42,1% опитаних майже ніколи не працюють у позаробочий час та вихідні, 42,3% – інколи змушені, а 15,6% досить часто працюють надурочно. З огляду на результати опитування, можливо зазначити, що працівники відзначають наявність дотримання режимів праці та відпочинку і можливості для забезпечення балансу «робота – особисте життя», однак негативними чинниками з погляду формування вигорання менеджерів із персоналу є їхня понаднормова робота та перевантаженість.

Аналіз результатів опитування за III та IV блоками, оцінювання якого проводилося за методикою семантичного диференціалу, показує, що всі критерії психологічної атмосфери в колективі знаходяться на достатньому та сприятливому для ефективної роботи рівні, а також свідчить про низький рівень прояву дестабілізуючих чинників. Зокрема, із 5 можливих балів респонденти на 4,1 оцінили параметр дружелюбності в колективі, на 3,8 – атмосферу продуктивності, на 3,7 – злагоду, 4,0 – взаємопідтримку, 3,8 – залученість у справи компанії, 3,8 – співпрацю.

Важливо зазначити, що більшість опитаних менеджерів із персоналу лояльна до своїх компаній (61%

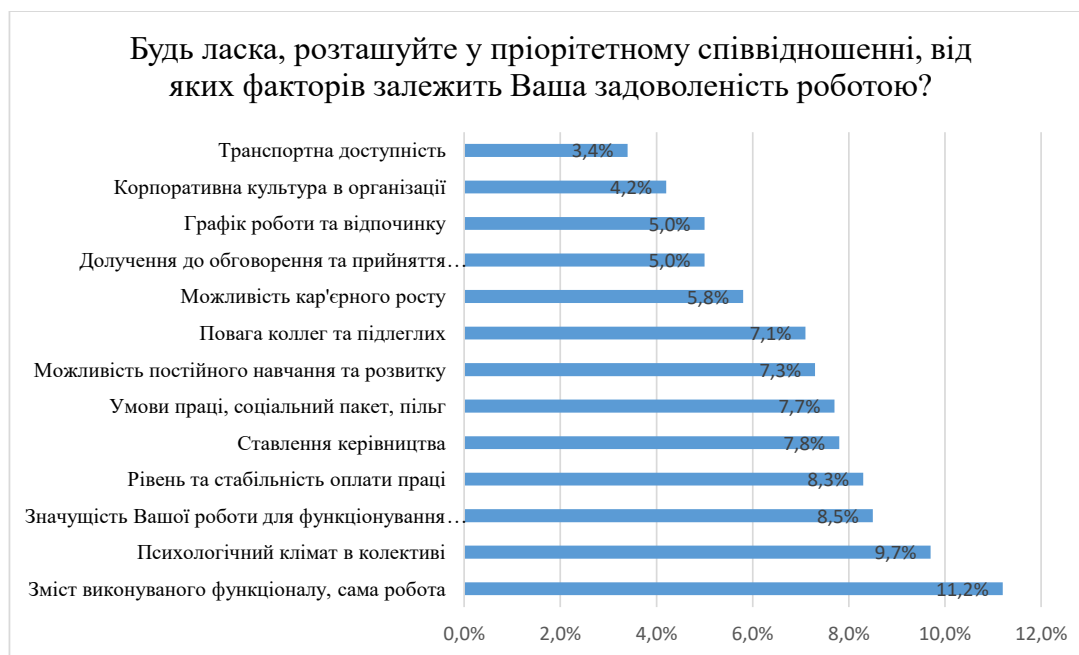


Рис. 1. Розподіл оцінок респондентів щодо факторів формування задоволеності роботою

респондентів). Проте 11,1% респондентів змінили б колектив за нагоди, 11,4% мають сумніви та схильні до зміни місця роботи, 16,5% не вбачають у переході в іншу компанію ніяких змін, що, на нашу думку, може свідчити про демотивованість, низьку залученість і байдужість до роботи.

Позитивним чинником є те, що респонденти охарактеризували професійні відносини між працівниками в їхніх організаціях як хороші. При цьому 67,8% із них зазначили, що відчувають підтримку та схвалення з боку вищого керівництва, нейтральні відносини мають 24,4% і лише 7,8% менеджерів із персоналу мають складні взаємовідносини з керівниками.

Останній блок опитування мав на меті визначити рівень вигорання працівників і чинників, які його спричиняють. Власний рівень професійного вигорання респонденти оцінили у 4,8 бали з 10, що підтверджує початкову гіпотезу про схильність до проявів вигорання представників професії «менеджер із персоналу». Високий рівень вигорання (від 7 до 9 балів) відзначили респонденти віком 26–35 років та зі стажем роботи 2–5 років (20%, або 24 особи з числа опитаних). Зазначені результати можуть свідчити про пік вигорання у професії, який припадає на період роботи від двох до п'яти років.

Разом із тим подальше набуття професійного досвіду та кар'єрне зростання менеджера з персоналу спричиняють зміни у функціональному наповненні професійної діяльності, переорієнтації на вищі, стратегічні професійні завдання, зменшення частки прямої комунікації в роботі з людьми та збільшення частки «паперової» роботи (написання звітів, подання офіційної інформації у державні служби, комунікація з партнерами тощо). На цьому етапі відбувається перехід із системи «людина – людина» до «людина – знакова система», що далі зменшує ризик вигорання менеджерів із персоналу.

Згідно з отриманими результатами визначення рівня вигорання респондентів, високий та дуже високий рівні професійного вигорання мають 26,6% менеджерів із персоналу, 37% знаходяться у зоні підвищеного ризику (середній рівень вигорання), а 36,4% мають низький рівень вигорання (рис. 2).

Відомо, що до професійного вигорання найбільше схильні працівники, професійна діяльність яких передбачає умови гострої нестабільності та хронічного страху втрати робочого місця [11]. Довище зазначеного типу працівників можливо віднести працівників професії «менеджер із персоналу», які в умовах економіч-

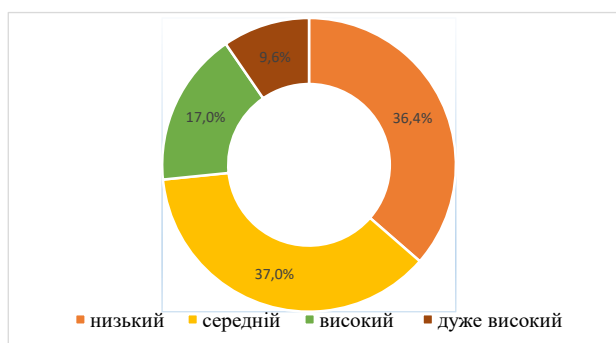


Рис. 2. Оцінка респондентами загального рівня професійного вигорання

них криз та скорочення персоналу також часто підпадають під скорочення. Результати нашого дослідження показують, що 29% опитаних бояться втратити роботу, 18,9% – важко відповісти, 33,3% – скоріше не бояться, і лише 18,9% зовсім не бояться залишитися без роботи.

Аналіз чинників впливу на рівень професійного вигорання показав, що спостерігається тенденція залежності вигорання від перевантаження працівників (48% респондентів не вистачає енергії, щоб постійно бути продуктивними). Окрім того, найбільший вплив на демотивацію менеджерів із персоналу чинять стресовість роботи (33,8%), комунікативне навантаження (21%), що зумовлює емоційну спустошеність і втому, та 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.

Ураховуючи результати дослідження, необхідно окреслити основні напрями профілактики та подолання професійного вигорання у менеджерів із персоналу. На нашу думку, вони мають розроблятися комплексно та включати заходи особистого, професійного та організаційного рівнів. На організаційному рівні позитивно на рівень вигорання впливає наявність в організації активностей із профілактики та подолання професійного вигорання (здебільшого це тренінги різної тематики та корпоративні заходи, супервізії, тренінги з вигорання та робота з психологом). Окрім того, важливими є регулярне планування та оцінювання діяльності, заходи з підвищення кваліфікації працівників та система нематеріальної мотивації [5, с. 48].

На професійному рівні для менеджерів із персоналу рекомендованими заходами з попередження проявів вигорання є:

- навчання ефективним стилям комунікацій та вирішення конфліктів;
- організація тренінгів із саморозвитку;
- програми особистісного та професійного зростання менеджерів із персоналу.

Як показало наше дослідження, перспективними наслідками професійного та кар'єрного зростання HR-менеджерів є підвищення змістовності та відповідальності їхньої праці, зниження комунікативного навантаження та емоційного виснаження, підвищення рівня значущості виконуваних функцій та попередження редукції досягнень, зниження проявів деперсоналізації або дегуманізації (за результатами дослідження 25% опитаних HR-менеджерів дратівливі й нетерплячі до колег або кандидатів).

Серед особистісних заходів профілактики вигорання вважаємо за доцільне виокремити такі: оволодіння прийомами саморегуляції та управління стресами; належна оцінка власних результатів роботи і досягнень; повноцінний відпочинок та зміна видів діяльності, дотримання балансу «робота – особисте життя»; комфортне та сприятливе облаштування робочого простору та зон відпочинку в компанії; формування у працівника ортобіотичних навичок, звичок у сфері здорового та активного способу життя та правильного харчування; особистісний розвиток і навчання впродовж життя.

**Висновки.** Професійне вигорання менеджера з персоналу є значною проблемою цієї сфери професійної діяльності, оскільки робота HR-менеджера пов'язана зі значним комунікативним навантаженням, високим рівнем стресу та відповідальності, різноманітним виконуваних функцій та браком часових ресурсів, понаднормовою роботою. З іншого боку, для фахівців цієї професійної сфери характерні інтерес та захопленість роботою, її функціоналом, а важливими аспектами є підтримка керівництва, згуртованість колективу і визнання цінності їхнього професійного внеску у спільну справу.

Саме зазначені аспекти професійної діяльності необхідно враховувати у процесі впровадження корпоративних заходів профілактики професійного вигорання працівників та запобігання проявам вигорання на загальноорганізаційному рівні. Важливим є також формування у HR-менеджера відповідних компетентностей щодо профілактики професійного вигорання, адже в сучасних умовах саме професійність HR-менеджера, управлінський і психологічний супровід усіх процесів менеджменту персоналу мають запобігати професійному вигоранню інших категорій персоналу.

#### Список використаних джерел:

1. Agrawal S., Wigert B. Employee Burnout (2018). URL : <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx> (дата звернення: 10.0.2020).
2. Freudenberger H.J. (1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*. Volume 30. Issue 1. P. 159–165.
3. Maslach C., Goldberg J. (1998) Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. № 7. P. 63-74.
4. Бойко В.В. Синдром «емоціонального вигорання» в професійному общении. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 105 с.
5. 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](https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum_Burnout_Report_Final.pdf) (дата звернення: 10.04.2020).
6. Войлісовська В. Психологічний супровід кадрової роботи: професійне вигорання. *Держслужбовець*. 2015. № 6. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/june/issue-6/article-8787.html> (дата звернення: 10.04.2020).
7. Кім О.В., Бохонкова Ю.О. Формування захисних реакцій у психолога та професійне вигорання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2019. № 2. С. 170–181. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiprrp\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiprrp_2019_2_16) (дата звернення: 10.04.2020).
8. Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2012. Вип. 14. С. 91–95. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk\\_2012\\_14\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2012_14_20) (дата звернення: 10.04.2020).
9. Лєскова Л.Ф. Аналіз наукових підходів дослідження феномена професійного вигорання працівників соціальної сфери. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 6. Т. 2. С. 154–159.
10. Орел В.Е. «Феномен вигорання» в зарубіжній психології: емпірическое исследование и перспективы *Психологический журнал*. 2001. Т. 22. № 1. С. 90–101.
11. Попелюшко Р.П. Феномен «професійного вигорання» у практичних психологів. URL : [elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1232/1/10.doc](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1232/1/10.doc) (дата звернення: 10.04.2020).
12. Практикум по психології менеджмента і професійної діяльності / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. Санкт-Петербург : Речь, 2003. 448 с.
13. Шупта І.М. Способи профілактики та усунення професійної деформації управлінського персоналу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. № 1(2 (7)). С. 311–317.

#### References:

1. Agrawal S., Wigert B. Employee Burnout (2018) Available at: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx> (accessed 10 April 2020)
2. Freudenberger H.J. (1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*. Volume 30, Issue 1. pp.159-165.
3. Maslach C., Goldberg J. (1998) Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. 7. pp. 63-74.
4. Boyko V.V. (1999) *Sindrom «emotsionalnogo vyigoraniya» v professionalnom obschenii* ["Burnout" syndrome in professional communication]. SPb.: Piter. (in Russian)
5. Bryzhovaty T.V., Volhina O.M., Halai A.O., Dmytriiev D.O. (2017) Analitichnyi zvit za rezultaty doslidzhennia «Otsinka rinvnia profesiinoho vyhorannia pratsivnykiv humanitarnoi sfery». [Analytical report on the results of the study "Assessment of the level of professional burnout of humanitarian workers"]. Available at: [https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum\\_Burnout\\_Report\\_Final.pdf](https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum_Burnout_Report_Final.pdf) (accessed 10 April 2020)
6. Voilisoivska V. (2015) Psykholohichniy suprovod kadrovoy roboty: profesiine vyhorannia. [Psychological support of personnel work: professional burnout] *Derzhsluzhbovets*, № 6, Available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/june/issue-6/article-8787.html> (accessed 10 April 2020)
7. Kim O.V., Bokhonkova Yu.O. (2019) Formuvannia zakhysnykh reaktsii u psykholoha ta profesiine vyhorannia [Formation of protective reactions in a psychologist and professional burnout.]. *Theoretical and applied problems of psychology*, № 2, pp. 170-181.
8. Konovchuk N. S. (2012) Osnovni prychny ta profilyaktyka profesiinoho vyhorannia u menedzheriv [Main causes and prevention of professional burnout in managers]. *Legal Bulletin of KROK University*, Vol. 14, pp. 91-95.
9. Lieskova L.F. (2017) Analiz naukovykh pidkhodiv doslidzhennia fenomena profesiinoho vyhorannia pratsivnykiv sotsialnoi sfery [Analysis of scientific approaches to the study of the phenomenon of professional burnout of social workers]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, Issue 6, Volume 2, pp. 154-159.
10. Orel V. E. (2001) «Fenomen vyigoraniya» v zarubezhnoy psihologii: empiricheskoe issledovanie i perspektivy ["The phenomenon of burnout" in foreign psychology: an empirical study and prospects] *Psychological Journal*, Issue 22, № 1, pp. 90–101.
11. Popeliushko R.P. (2013) Fenomen «profesiinoho vyhorannia» u praktychnykh psykholohiv [The phenomenon of "professional burnout" in practical psychologists]. Available at: [elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1232/1/10.doc](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1232/1/10.doc) (accessed 10 April 2020)
12. Nikiforov G. S., Dmitrieva M. A., Snetkov V. M. (2003) Praktikum po psihologii menedzhmenta i professionalnoy deyatel'nosti [Workshop on Management Psychology and Professional Activities] SPb.: Rech (in Russian)
13. Shupta I. M. (2013) Sposoby profilyaktyky ta usunennia profesiinoy deformatsii upravlin'skoho personalu [Methods of prevention and elimination of professional deformation of management personnel] *Scientific works of Poltava State Agrarian Academy*, № 1 (2 (7)), pp. 311-317.