

**Сердюк О. А.,**

аспірант,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка  
E-mail: [aaserdyuk1995@gmail.com](mailto:aaserdyuk1995@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-4740-0592

## ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЯК ВИКЛИК ПСИХІЧНОМУ ЗДОРОВ'Ю ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті здійснено розгляд емоційного вигорання як феномена, що поєднує індивідуальні та організаційні чинники і безпосередньо впливає на психічне здоров'я та професійну ефективність персоналу. Вигорання аналізується у зв'язку з особистісною стійкістю, здатністю витримувати та адаптуватися до невизначеності, а також з внутрішніми ресурсами людини, які забезпечують мобілізаційні й адаптаційні функції в умовах стресу. На основі узагальнення теоретичних підходів і результатів емпіричного дослідження персоналу компанії обґрунтовано модель підтримки психічного здоров'я працівників, структурними компонентами якої є: внутрішні чинники (самоефективність, оптимізм, резильєнтність, професійна замученість, життєстійкість); зовнішні чинники (соціальна підтримка, якість комунікації та довіри, справедливість винагород, автономія/контроль у роботі); медіатори (копінг-стратегії, баланс навантаження й відновлення). Представлено дані з українського контексту війни із фокусом на взаємодію особистісних ресурсів і організаційних умов у поясненні вигорання. Обґрунтовано, що психологічні ресурси можуть виконувати роль як чинників психічного здоров'я, так і медіаторів впливу організаційних вимог на вигорання. Тобто внутрішні ресурси працівника є базовими здібностями протидії негативним впливам і запорукою збереження психічного здоров'я, а їхнє свідоме використання є важливим буферним чинником, що є профілактикою апатії й сприяє доланню стресу в умовах професійних і соціальних викликів. Встановлено, що психічне здоров'я персоналу підтримується сукупністю внутрішніх ресурсів (резильєнтність, самоефективність, життєстійкість) і зовнішніх умов (під-

тримка, справедливість винагород, автономія, якісна комунікація). Запропоновано комбіновані інтервенції – тренінги резильєнтності/саморегуляції і організаційні зміни навантаження, графіків, правил визнання; доцільний скринінг депресії/тривоги.

**Ключові слова:** емоційне вигорання, психічне здоров'я, резильєнтність, життєстійкість, самоефективність, баланс «робота-життя»; JD-R; COR.

## Вступ

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем соціально-економічної невизначеності, зростанням вимог до персоналу та постійними трансформаціями робочого середовища. Це зумовлює підвищення ризиків розвитку хронічного стресу та синдрому емоційного вигорання, який у свою чергу стає важливим чинником погіршення психічного здоров'я працівників і зниження їх професійної ефективності.

Феномен емоційного вигорання розглядається у тісному взаємозв'язку з проблемою особистісної стійкості, яка є важливим компонентом психологічної стабільності. Водночас, стійкість визначається здатністю людини витримувати та адаптуватися до неоднозначності й непередбачуваності без значних втрат для власного психічного здоров'я. Особистісні ресурси – емоційні, когнітивні, мотиваційні та поведінкові – забезпечують мобілізаційну та адаптаційну функцію, допомагаючи людині долати несприятливі життєві обставини.

У психологічних дослідженнях особистісна стійкість часто розглядається крізь призму толерантності до невизначеності (Budner, 1962), що означає здатність сприймати напругу і протистояти ситуаціям, у яких відсутня чіткість чи прогнозованість. Низький рівень цієї здатності пов'язують із високою тривожністю, страхом та хронічним стресом, які у робочому середовищі нерідко набувають форми емоційного виснаження.

**Постановка проблеми.** Психічне здоров'я персоналу зумовлене взаємодією індивідуальних і контекстуальних чинників. На індивідуальному рівні провідними вважають резильєнтність (Connor, & Davidson, 2003), самоефективність (Bandura, 1997; Schwarzer, & Jerusalem, 1995), життєстійкість/hardiness (Kobasa, 1979; Maddi, 2002) та стилі копінг (Carver, 1997). Ризики професійної деформації описує модель вигорання

(Maslach, Jackson, & Leiter, 1996), а теорія збереження ресурсів пояснює механізми втрат/набуття ресурсів у стресі (Hobfoll, 1989). На цьому тлі ми узагальнюємо результати дослідження персоналу міжнародної компанії (N=130) в умовах війни та окреслюємо, які особистісні чинники найтісніше пов'язані з показниками психічного здоров'я. Значну увагу сучасні дослідники приділяють поняттю резильєнтності, яке трактується як здатність людини підтримувати відносно стабільний рівень психологічного функціонування в умовах стресу, відновлюватися після несприятливих впливів та мобілізувати ресурси для подальшого розвитку. Таким чином, емоційне вигорання персоналу організацій доцільно аналізувати не лише як негативний наслідок професійної діяльності у складних умовах, але й у контексті особистісної стійкості та резильєнтності. А тому дослідження психологічних ресурсів, що сприяють збереженню психічного здоров'я, є актуальним завданням сучасної психології.

*Мета статті* – дослідити емоційне вигорання як чинник психічного здоров'я персоналу організацій, виявити його основні прояви та наслідки, а також визначити рівень розвитку позитивних психологічних ресурсів, що забезпечують опір стресовим чинникам і сприяють збереженню професійної ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У класифікації ICD-11 ВООЗ вигорання визначене як синдром, зумовлений хронічним, неуспішно менеджованим робочим стресом, із трьома вимірами: (а) виснаження енергії, (б) ментальна дистанція/цинізм щодо роботи, (в) знижена професійна ефективність (WHO, 2019, May 28). Це явище строго пов'язане з робочим контекстом і не застосовується до інших сфер життя. Класична наукова традиція (Maslach, Leiter, 2001) так само описує вигорання як триаду виснаження – цинізм/деперсоналізація – неефективність, підкреслюючи його організаційний контекст. Відмежування від близьких станів (втома, депресія, тривога, «moral injury») роз'яснює NIOSH/CDC: вигорання не тотожне депресії, хоча може з нею співіснувати. Мета-аналіз Koutsimani та співавт. (2019) показав, що вигорання пов'язане, але не тотожне депресії й тривозі, хоча концепти частково перетинаються. Інші праці (Bianchi та ін., 2021) вказують на істотне накладання – тож дискусія триває.

Аналіз досліджень показує, що вигорання має вкрай негативні наслідки для психічного здоров'я людини. Зокрема, вигорання пов'язане з подальшим зростанням ризику депресивних симптомів, а також з кардіометаболічними (цукровий діабет 2-го типу, ІХС), м'язо-

во-скелетними проблемами, хронічною втомою, головним болем та ін. (Salvagioni et al., 2017). Також наслідками вигорання є порушення сну (безсоння, недостатня тривалість); мета-аналізи й великі вибірки вказують, що сон може опосередковувати шлях від робочих вимог до вигорання та симптомів психічного неблагополуччя (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001); а також нові огляди та мета-аналітичні дані свідчать про те, що виснаження як ядро вигорання варто враховувати в оцінці суїцидального ризику у працівників; ризик підсилюється коморбідною депресією/тривогою (Schaufeli, & Taris, 2014).

Отже, поєднання високих вимог роботи (навантаження, емоційна праця, відсутність контролю) та дефіциту ресурсів (JD-R) запускає спіралі втрат (COR), ведучи до виснаження та цинізму. Порушення сну й відновлення поглиблюють емоційну дисрегуляцію й підвищують вразливість до депресії/тривоги; дисбаланс «зусилля-винагороди» (ERI) підсилює відчуття несправедливості й демотивацію (Bakker, & Demerouti, 2023). І, таким чином, у секторах праці «людина—людина» вигорання пов'язане з нижчою якістю/безпекою послуг, непрофесійною поведінкою й падінням задоволеності клієнтів/пацієнтів, в результаті може виникати деперсоналізація, яка має особливо сильні зв'язки з ризиками (Panagioti et al., 2017, 2018).

Узагальнюючи останні публікації, автори сходяться на тому, що психологічні чинники (внутрішні ресурси особистості + довірчі/підтримувальні контексти організації) – це центральний механізм профілактики ризиків і підвищення ефективності праці; разом вони формують профіль позитивного психічного здоров'я працівників і задають рамку для корпоративних втручань на робочому місці.

#### **Теоретичні рамки дослідження:**

- *Job Demands-Resources (JD-R)*: вигорання виникає, коли високі вимоги (навантаження, емоційні вимоги, конфлікти ролей) поєднуються з дефіцитом ресурсів (контроль, підтримка, автономія). Оновлені огляди (Bakker, & Demerouti, 2023) фіксують наслідки JD-R для вигорання й залученості.
- *Conservation of Resources (COR)*: стрес і вигорання пояснюються втратою/загрозою ресурсів і каскадами «спіралей втрат». Класична робота Hobfoll (1989) заклала підвалини для організаційних застосунків COR.
- *Effort-Reward Imbalance (ERI)*: дисбаланс «зусилля-винагороди» (зарплата/визнання/перспективи) підвищує ризик вигорання та

проблем психічного здоров'я; це підтверджено численними оглядами та емпіричними роботами (Reis, Xanthopoulou, & Tsaousis, 2015).

**Виокремлення невирішених раніше частин проблеми.** Попри визнання вигорання окремим професійним синдромом (ВООЗ, 2019), у дослідженнях часто плутають його з депресією чи тривожними розладами. Тому актуальним є обґрунтування необхідності проведення **скринінгу на обидва стани**, визначення валідних діагностичних інструментів та рекомендацій щодо ефективних **інтервенцій, що сприятимуть збереженню** психічного здоров'я персоналу.

Незважаючи на сучасні життєві обставини, зумовлені довготривалим стресом, у багатьох організаціях вигорання досі сприймають як «емоційне виснаження», тоді як результати проспективних досліджень свідчать про його зв'язок із **суїцидальністю, порушеннями сну, соматичними хворобами**. Підкреслюючи ці ризики, слід зосередитися на системних наслідках вигорання, які виходять за межі емоційної сфери (робоче навантаження, контрольованість процесів, підтримка та якість комунікацій), без урахування яких профілактика вигорання залишається малоефективною.

#### **Виклад основного матеріалу.**

*Вибірку досліджуваних* склали 136 співробітників міжнародної компанії (74 жінки, 62 чоловіки); вік: 19-30 – 53,3%; 31-40 – 20,0%; 41-50 – 23,3%; 51-60 – 3,3%. Всі співробітники українці і проживають на території України. З етичних поглядів назва компанії не вказується.

*Процедура дослідження.* Анонімне онлайн-опитування (Google Forms).

*Аналіз:* описова статистика; порівняння з референтними українськими вибірками (2011–2023); коефіцієнт кореляції Пірсона.

*Психодіагностичні методики:* опитувальник професійного «вигорання» (Maslach et al., 1996); українська версія шкали «Реакція на тривалий травматичний стрес» (РТТС); Гіссенський опитувальник соматичних скарг; Опитувальник професійної перевантаженості (QWI); шкала резильєнтності Коннора-Девідсона-10; шкала задоволеності життям (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985).

Аналіз міри вираженості загального впливу негативних чинників на співробітників демонструють значний вплив війни на різні аспекти їхнього життя, включаючи їхню безпеку, здоров'я, емоційний стан, матеріальний статус та життєві перспективи. *Переважає більшість*

співробітників (83,3%) тією чи іншою мірою зазнали *небезпеки для власного життя*; 80% – повідомили про погіршення фізичного стану; 96,7% – про погіршення емоційного стану; 46,6% оцінюють життєві перспективи як погіршені, тоді як 33,3% зберігають оптимізм. Ці дані свідчать про значний рівень загального стресу та напруженості, який пережили співробітники, що, ймовірно, може мати довготривалі наслідки для їхнього психічного та фізичного здоров'я. Адже дослідження вказують, що тривале перебування у середовищі із загрозою життю може призводити до посттравматичного стресового розладу (PTSD), підвищеної тривожності та емоційного виснаження.

Ці результати узгоджуються з дослідженнями (Cohen, et al., 2023; Kookun, 2020 та ін.), які доводять, що війна впливає на фізичне здоров'я як через безпосередній стрес, так і через тривале психосоматичне виснаження. Ймовірними наслідками можуть бути підвищення рівня хронічного стресу, проблеми зі сном, серцево-судинні захворювання, зниження імунітету тощо.

*Оцінки життєвих перспектив майбутнього* демонструють певний рівень оптимізму, хоча значна частина співробітників все ж сприймає свої перспективи негативно:

- 46,6% вважають, що їхні життєві перспективи погіршилися (з них 13,3% – суттєво);
- 20% вважають, що після війни їхнє життя відновиться на попередньому або наближеному рівні;
- 33,3% налаштовані оптимістично щодо свого майбутнього.

Ці дані свідчать про розділеність у сприйнятті майбутнього, що, ймовірно, пов'язано з особистим досвідом співробітників, їхньою фінансовою ситуацією, соціальною підтримкою та загальними можливостями для відновлення. Оскільки війна спричиняє довготривалі наслідки, то для збереження професійної ефективності та психологічного благополуччя співробітників компанії варто розглянути можливість запровадження довгострокових стратегій їх психологічної підтримки.

Дослідження рівня професійного вигорання здійснювалося за комплексом показників. Відповідно до концепції американських психологів (К. Maslach, С. Jackson), синдром професійного емоційного вигорання являє собою тривимірний конструкт: *емоційне виснаження* (переживання зниженого емоційного тла, байдужість чи емоційне перенасичення); *деперсоналізація* (деформація стосунків з іншими людьми); *редукція особистих досягнень* (тенденція до негативного оцінювання

себе та своїх професійних досягнень). Оцінювалася також реакція на тривалий травматичний стрес, що є своєрідною моральною травмою, яка охоплює два основні показники: «виснаження та лють» і «страх та зрада».

Інтерпретація цих результатів здійснювалася з урахуванням нормативних даних для цих методик, а також результатів отриманих із їх використанням на українських вибірках у довоєнний період та під час війни.

Результати діагностики професійного «вигорання» наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

### Показники професійного «вигорання»

Складові професійного «вигорання» та деформації	Рівні виразності складових				
	низький	нижче середнього	середній	вище середнього	високий
Емоційне виснаження	3,3%	30%	20%	36,7%	10%
Деперсоналізація	26,7%	46,7%	13,3%	13,3%	-
Редукція особистих досягнень	10%	36,7%	43,3%	10%	-
Сумарне значення (виразність професійної деформації)	6,7%	40%	33,3%	20%	-

У цілому, *найбільшу вираженість* серед компонентів вигорання демонструє емоційне виснаження, що вказує на підвищений рівень стресу, емоційного перенапруження та потенційне зниження загальної енергійності співробітників.

Деперсоналізація та редукція особистих досягнень також мають виражений вплив, однак їх рівень варіюється. Загалом майже половина співробітників (46,7%) демонструють підвищений рівень емоційного виснаження, що вказує на значний негативний вплив війни, можливо, через нестабільність, додаткове робоче навантаження чи знижену підтримку з боку компанії. Жоден співробітник не продемонстрував високого рівня деперсоналізації, що свідчить про збереження і важливе значення соціальної залученості. Це означає, що, попри стресові чинники, корпоративна культура сприяє підтримці командної роботи.

Результати вивчення реакцій на тривалий травматичний стрес (таблиця 2) дозволяють оцінити ступінь емоційного виснаження, почуття

несправедливості, розчарування та агресії, які можуть виникати через тривалий травматичний стрес. Виснаження та лють є типовими реакціями, що проявляються в умовах сильного психологічного тиску або моральної дилеми.

Таблиця 2

### Реакція на тривалий травматичний стрес

Показники	Рівень			Range	M	SD	P-23
	Низький	Середній	Високий				
Виснаження та лють	50%	50%	-	0-18 балів	6,4	3,4	6,0
Страх та зрада	40%	40%	20%	0-15 балів	5,7	2,9	6,7

Примітка: P-23 – результат дослідження (M) на українській вибірці в 2023 р.

Результати за показником «виснаження та лють» серед співробітників компанії розподілилися порівну між низьким і середнім рівнем; високого рівня цього показника не зафіксовано. Проте, стандартне відхилення (SD) 3,4, що свідчить про відносну варіативність результатів серед опитаних. Порівняння з українською вибіркою 2023 року (M = 6,0) показує, що співробітники компанії мають дещо вищий рівень виснаження та люті, хоча різниця не є значущою.

Показник «страх та зрада» відображає відчуття беззахисності, страху перед майбутнім, тривожності та відчуття зради (з боку держави, суспільства, керівництва тощо). Характерно, що 40% співробітників мають середній рівень, що вказує на те, що для значної частини працівників характерні періодичні епізоди тривожності, недовіри або відчуття невизначеності; 20% з високим рівнем цього показника – це тривожний сигнал, оскільки такі працівники можуть відчувати сильний стрес, емоційну нестабільність або навіть втрату мотивації через почуття незахищеності. Порівняння з українською вибіркою 2023 року (M = 6,7) показує, що в середньому рівень страху та зради у співробітників компанії трохи нижчий, ніж у загальній вибірці населення України, що може свідчити про певні компенсаторні механізми всередині компанії, такі як корпоративна підтримка, стабільність робочого середовища або менший вплив прямих загроз (зокрема, фізичної небезпеки). Таким чином, результати дослідження показують, що хоча війна і має значний психологічний вплив на співробітників, компанія може відігравати важливу роль у пом'якшенні цих наслідків. Для цього

необхідно впроваджувати програми емоційної підтримки, підвищувати рівень довіри між керівництвом і працівниками, а також формувати культуру психологічної безпеки.

Для оцінки інтенсивності емоційно забарвлених скарг щодо фізичного здоров'я та психосоматичних проявів у відповідь на стресові чинники використовувався Гіссенський опитувальник соматичних скарг (таблиця 3).

Таблиця 3

### Результати за Гіссенським опитувальником соматичних скарг

Показники	Range	M	SD	P-23
Виснаження	0-24 бали	13,80	6,72	10,1
Шлункові скарги	0-24 бали	3,93	4,17	3,4
Болі в різних частинах тіла	0-24 бали	10,30	5,26	7,4
Серцеві скарги	0-24 бали	5,03	4,51	4,2
Загальна кількість соматичних скарг	0-96 балів	33,06	17,22	25,1

Примітка: P-23 – результат дослідження (M) на українській вибірці в 2023 р.

Отримані результати свідчать про високий рівень соматичних скарг серед співробітників компанії, що може бути наслідком хронічного стресу, емоційного та фізичного виснаження, а також впливу тривалих травматичних подій. Найбільше постраждали енергетичні ресурси організму, м'язово-суглобова та серцево-судинна системи. Тому запровадження програми психологічного та фізіологічного відновлення – програм психоемоційного розвантаження, фізичної активності, релаксації та підтримки балансу робочого навантаження є очевидною необхідністю.

Для виявлення негативних професійно-психологічних проявів та ключових особистісно-професійних якостей, які можуть виконувати захисну функцію та сприяти збереженню та відновленню психічного здоров'я працівників, використовувався кореляційний аналіз з включенням таких показників, як резильєнтність, самоефективність, професійна включеність та загальний рівень життєстійкості. Їх розвиток та зміцнення можуть відігравати критично важливу роль у зниженні впливу професійних ризиків та забезпеченні стійкості співробітників у складних умовах. Розвиток та зміцнення саме цих властивостей може бути одним із пріоритетних напрямів комплексу заходів щодо психологічного супроводу та підтримки працівників компанії.

У таблиці 4 представлено найбільш важливі кореляційні зв'язки (за Пірсоном) між отриманими у дослідженні психодіагностичними показниками.

Таблиця 4

**Кореляційні зв'язки між психодіагностичними показниками**

Показники	Резильєнтність	Самоефективність	Професійна включеність	Загальна життєстійкість
Емоційне виснаження	-,38*	-,36*	-,36*	-,22
Деперсоналізація	-,39*	-,24	-,31	-,28
Редукція особистих досягнень	-,59**	-,55**	-,55**	-,51**
Виразність професійної деформації	-,53**	-,46*	-,49**	-,39*
Виснаження та лють	-,24	-,39*	-,38*	-,33
Виснаження	-,42*	-,27	-,22	-,18
Болі в різних частинах тіла	-,57**	-,40*	-,12	-,09
Серцеві скарги	-,41*	-,28	-,04	,09
Сума соматичних скарг	-,52**	-,33	-,15	-,14
Комфортність та коректність комунікації в колективі	,42*	,49**	,38*	,42*
Комфортність та коректність комунікації з керівником	,47**	,47**	,33	,40*
Баланс «робота/життя»	,37*	,02	-,14	,03

Примітка: \* -  $p < .05$ ; \*\* -  $p < .01$ .

Ці дані свідчать про те, що співробітники з вищим рівнем резильєнтності, самоефективності, професійної включеності та життєстійкості значно рідше стикаються з виснаженням, емоційним відстороненням від роботи та відчуттям зниження професійної ефективності. Найбільш сильний негативний зв'язок простежується між редукцією особистих досягнень та резильєнтністю ( $r = -0,59$ ,  $p < 0,01$ ), що свідчить про важливість психологічної стійкості у підтримці відчуття професійної самореалізації.

## Дискусія

По-перше, «Парадокс залученості при виснаженні». У вибірці спі-віснують підвищене емоційне виснаження й відносно високі показники професійного контролю/включеності. Це очікувано з позицій JD-R та COR-підходу – за тривалої напруги підтримка залученості можлива ціною енергетичних витрат, що проявляється в соматичних скаргах і втомі (Maslach et al., 1996) та COR-підхід (Hobfoll, 1989) – збереження залученості під тиском викликів супроводжується енергетичною ціною. Тому інтервенції мають одночасно підтримувати суб'єктивний контроль і відновлення (сон, паузи, гнучкі графіки). По-друге, резильєнтність (Connor, & Davidson, 2003) і самоефективність (Bandura, 1997; Schwarzer, & Jerusalem, 1995) системно буферизують вигорання й психосоматичні симптоми та пов'язані з кращою якістю взаємодії. Системні кореляції підтверджують буферний ефект резильєнтності й самоефективності щодо редукції досягнень та психосоматичних скарг. Зростання цих ресурсів пов'язане також із кращою взаємодією (комфортність/коректність комунікації). Це узгоджується з даними про hardiness (Kobasa, 1979; Maddi, 2002) і роллю проблемно-орієнтованих стратегій (Carver, 1997). По-третє, соціально-організаційний контекст. Низька деперсоналізація свідчить про збереження соціальної залученості попри високий стрес війни. Водночас значна кількість соматичних скарг і виснаження вказують на нестачу ресурсів відновлення і дисбаланс навантаження-винагород (ERI). Компаніям варто поєднувати підтримку комунікації/довіри з управлінням робочими вимогами.

## Висновки

1. Емоційне вигорання персоналу організацій проявляється насамперед через виснаження, що створює серйозні ризики для психічного та фізичного здоров'я і потребує своєчасного скринінгу поряд із оцінкою симптомів депресії та тривоги.

2. Соціальні взаємодії у колективах зберігають відносно стабільність, адже деперсоналізація виявляється менш вираженою, однак на середньому рівні залишається редукція особистих досягнень, що вимагає підтримки професійного розвитку співробітників.

3. Резильєнтність, самоефективність, професійна включеність і життєстійкість виступають захисними чинниками, що знижують ризик вигорання та сприяють кращому психологічному благополуччю;

водночас значна частина персоналу має середній або низький рівень цих ресурсів. Їх розвиток у поєднанні з організаційними змінами формує найефективнішу стратегію підтримки психічного здоров'я й продуктивності в умовах високої невизначеності.

4. Профілактика вигорання потребує двовекторного підходу: розвиток індивідуальних ресурсів та корекція організаційних умов (навантаження, відновлення, справедливість, автономія). Отже, комплексні інтервенції (індивідуальні та організаційні) є найефективнішими: поєднання тренінгів із розвитку стресостійкості, менторських програм, майндфулнес-практик та оптимізації робочого навантаження забезпечує стійкі результати.

5. Системні зміни (перегляд графіків, підвищення автономії, якість комунікацій, емоційна підтримка) у поєднанні з розвитком індивідуальних ресурсів дозволяють не лише знизити рівень вигорання, а й підвищити ефективність роботи та корпоративну культуру. Запропонована інтегративна рамка може слугувати підґрунтям для корпоративної політики благополуччя в умовах війни.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у розробці медіаційної моделі з урахуванням сну, соціальної підтримки й почуття когерентності як посередників між вимогами роботи та вигоранням, а також у проведенні кроскультурного порівняння і валідації українських адаптацій опитувальників у воєнному контексті.

**Декларація про конфлікт інтересів.** Автор заявляє про відсутність потенційних конфліктів інтересів стосовно дослідження, авторства та / або публікації цієї статті.

#### **Список використаних джерел / Reference**

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY : Freeman.
- Bianchi, R., Verkuilen, J., Schonfeld, I. S., Hakanen, J. J., Jansson-Fröjmark, M., Manzano-García, G., ... & Laurent, E. (2021). Is Burnout a Depressive Condition? A 14-Sample Meta-analysis. *Clinical Psychological Science*, 9(4), 579–597. <https://doi.org/10.1177/2167702620979597>
- Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the Brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine*, 4(1), 92–100. [https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm0401\\_6](https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm0401_6)
- Cohen, C., et al. (2023). Workplace interventions to improve well-being and reduce burnout for healthcare professionals: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 23, 655. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-071203>

- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The CD-RISC. *Depression and Anxiety, 18*(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71–75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>
- Kokun, O. M. (2020). Професійна життєстійкість особистості: аналіз теоретичних підходів і результатів досліджень. *Актуальні проблеми психології, 20*, 68–81.
- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology, 10*, 284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>
- Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 54*(3), 173–185. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.54.3.175>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Panagioti, M., et al. (2017). Controlled interventions to reduce burnout in physicians: A systematic review and meta-analysis. *JAMA Internal Medicine, 177*(2), 195–205. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2016.7674>
- Panagioti, M., et al. (2018). Association Between Physician Burnout and Patient Safety, Professionalism, and Patient Satisfaction. *JAMA Internal Medicine, 178*(10), 1317–1331. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2018.3713>
- Reis, D., Xanthopoulou, D., & Tsaousis, I. (2015). Measuring burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). *Burnout Research, 2*(1), 8–17. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.11.001>
- Salvagnoni, D. A. J., et al. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE, 12*(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands–Resources Model. B *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (pp. 43–68). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118979013.ch8>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology* (pp. 35–37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- WHO. (2019, May 28). *Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases (Q&A/statement)*.

## Abstract

**Serdiuk O. A.,**

postgraduate,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
E-mail: aaserdyuk1995@gmail.com

### EMOTIONAL BURNOUT AS A CHALLENGE TO THE MENTAL HEALTH OF ORGANIZATIONAL STAFF

The article examines emotional burnout as a phenomenon that integrates both individual and organizational factors and directly affects employees' mental health and professional effectiveness. Burnout is analyzed in relation to personal resilience, the ability to withstand and adapt to uncertainty, as well as to internal human resources that provide mobilization and adaptation functions under stress. Based on a synthesis of theoretical approaches and the results of an empirical study of company staff, a model for supporting employees' mental health is substantiated. Its structural components include: internal factors (self-efficacy, optimism, resilience, professional engagement, hardiness); external factors (social support, quality of communication and trust, fairness of rewards, autonomy/control at work); and mediators (coping strategies, balance between workload and recovery).

The study presents data from the Ukrainian wartime context, with a focus on the interaction between personal resources and organizational conditions in explaining burnout. It is argued that psychological resources can serve both as determinants of mental health and as mediators of the influence of organizational demands on burnout. In other words, employees' internal resources are fundamental capacities for resisting negative impacts and safeguarding mental health, while their conscious use is an important buffering factor that prevents apathy and facilitates coping with stress in conditions of professional and social challenges.

It has been established that employees' mental health is maintained by the combined effect of internal resources (resilience, self-efficacy, hardiness) and external conditions (support, fairness of rewards, autonomy, high-quality communication). Combined interventions are proposed—resilience/self-regulation training and organizational changes in workload, schedules,

and recognition policies; screening for depression and anxiety is also recommended.

**Key words:** *emotional burnout, mental health, resilience, hardiness, self-efficacy, work-life balance, JD-R, COR.*

---

---

Отримано – 12 лютого 2025  
Received – February 12, 2025

Рецензовано – 21 лютого 2025  
Revision – February 21, 2025

Прийнято – 23 лютого 2025  
Accepted – February 23, 2025