

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Детермінанти виникнення трудоголізму у менеджерів середньої ланки»

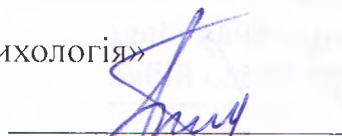
Здобувача вищої освіти

першого (бакалаврського) рівня

шифр групи,

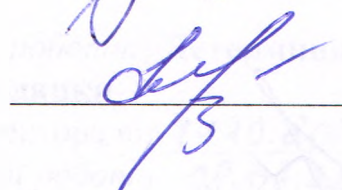
спеціальності 053 «Психологія»

ОПП «Психологія»



Бабій Олени Анатоліївни

Науковий керівник



Льовкіна О.Г.

д-р філософ. наук, професор

Гарант освітньо-професійної

програми



Заушнікова М. Ю.

к. психол. наук, доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри

психології, педагогіки та суспільних дисциплін

протокол від «___» _____ 202_ р. № ___

Завідувач кафедри



Петухова І. О.

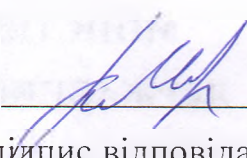
к. пед. наук, доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 23

10.06.2026

(дата)


(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту

04.06.2026

(дата)

(підпис)

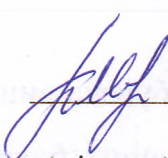
Результат захисту

86

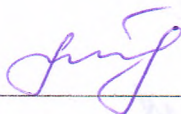
(оцінка)

11.06.2026

(дата)


(підпис)

Голова комісії:

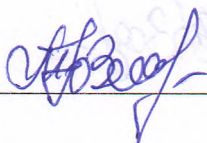


Маслюк А.М.

Члени комісії:



Петухова І.О.



Заушнікова М.Ю.



Коваленко І.Е.

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

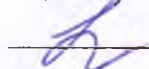
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

Спеціальність 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма «Психологія»

Затверджую:

Завідувач кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін

 І.О. Петухова

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти
Бабій олені Анатоліївни**

Тема кваліфікаційної роботи: **Детермінанти виникнення трудоголізму у менеджерів середньої ланки**

Затверджена наказом ректора від 14.10.2025 № 1323

Термін подачі закінченої роботи: 08.06.2026

Цільова установка: здійснення теоретичного аналізу детермінанти розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки, виявленні її психологічних особливостей, а також у проведенні емпіричного дослідження специфіки її проявів. На основі отриманих результатів передбачається розробка, наукове обґрунтування профілактики виникнення трудоголізму.

Мета роботи: виявити та систематизувати основні психологічні детермінанти розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки.

Об'єкт роботи: трудоголізм менеджерів.

Предмет роботи: психологічні детермінанти розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки.

База дослідження: підприємства м. Ірпінь та Київської області. У ньому брали участь 50 менеджерів середньої ланки (керівники відділів, проєктні менеджери, операційні керівники підрозділів).

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	01.10.2025	01.10.2025
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	18.12.2025	18.12.2025
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	18.03.2026	20.03.2026
4.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	15.04.2026	20.04.2026
5.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	15.05.2026	15.05.2026
6.	Попередній захист роботи	15.05.2026	20.05.2026
7.	Отримання відгуку керівника роботи	21.05.2026	28.05.2026
8.	Отримання зовнішньої рецензії	28.05.2026	28.05.2026
9.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	01.06.2026	04.06.2026
10.	Захист роботи	06.06.2026	9-10.06.2026

1. Дата видачі завдання «01» жовтень 2025

2. Керівник кваліфікаційної роботи

Мовчина О.І.

3. Керівник освітньо-професійної програми

М.Ю. Заушнік

4. Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти

Григор'єв О.А.

АНОТАЦІЯ

«Детермінанти виникнення трудоголізму у менеджерів середньої ланки»

Мета роботи полягає в виявити та систематизувати основні психологічні детермінанти розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки.

Завданнями роботи є :

1. Здійснити теоретичний аналіз поняття трудоголізму у психологічній науці, розглянути його сутність, ознаки й основні підходи до визначення.
2. Охарактеризувати психологічні особливості професійної діяльності менеджерів середньої ланки.
3. Визначити основні психологічні детермінанти розвитку трудоголізму в управлінській діяльності.

Предметом дослідження є психологічні детермінанти розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки.

Об'єктом дослідження виступає трудоголізм як психологічний феномен

Базою дослідження виступають підприємства м. Ірпінь та Київської області

За результатами дослідження сформульовані наукові уявлення про детермінанти розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки.

Одержані результати можуть бути використані виключно в узагальненому вигляді для наукового аналізу.

Дипломна робота містить 64 сторінки, 5 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 50 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: Трудоголізм, Менеджери середньої ланки, Детермінанти, Деадаптивний перфекціонізм. Інтроектівана мотивація, Тривожність, Рольовий конфлікт

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2026р

Рік захисту роботи 2026р.

ABSTRACT

"Determinants of the onset of workaholism among middle managers"

The purpose of the work is to identify and systematize the main psychological determinants of the development of workaholism in middle managers.

The objectives of the work are:

To conduct a theoretical analysis of the concept of workaholism in psychological science, to examine its essence, characteristics, and main approaches to its definition.

To characterize the psychological features of the professional activity of middle managers.

To determine the main psychological determinants of the development of workaholism in management activities.

The subject of the research is the psychological determinants of the development of workaholism in middle managers.

The object of the research is workaholism as a psychological phenomenon.

The research base consists of enterprises in the city of Irpin and the Kyiv region.

Based on the research results, scientific ideas about the determinants of the development of workaholism in middle managers have been formulated. The results obtained can be used exclusively in a generalized form for scientific analysis.

The thesis contains 64 pages, 5 tables, 4 figures, a list of 50 references, and 4 appendices.

Keywords: Workaholism, Middle managers, Determinants, Maladaptive perfectionism, Introjected motivation, Anxiety, Role conflict.

Year of completion: 2026.

Year of defense: 2026.

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОГОЛІЗМУ У МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ.....	12
1.1. Поняття трудоголізму у психології: сутність, ознаки та підходи до визначення	12
1.2. Психологічні особливості професійної діяльності менеджерів середньої ланки	19
1.3. Основні психологічні детермінанти розвитку трудоголізму в управлінській діяльності	25
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ТРУДОГОЛІЗМУ У МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ.....	39
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження	39
2.2. Аналіз результатів дослідження детермінант трудоголізму у менеджерів середньої ланки	42
2.3. Практичні рекомендації щодо профілактики та подолання трудоголізму у менеджерів	49
Висновки до розділу 2	53
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Сучасний світ ділової активності характеризується зростаючою інтенсивністю праці, прискоренням темпів виробничих процесів та підвищенням вимог до результативності роботи. В умовах глобальної конкуренції та постійних організаційних змін питання психологічного благополуччя працівників набувають дедалі більшої актуальності. Серед поведінкових феноменів, що все частіше привертають увагу дослідників у галузі організаційної психології та менеджменту, особливе місце посідає трудовоголізм – надмірна захопленість роботою, яка виходить за межі функціональної необхідності й набуває компульсивного характеру.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, трудовоголізм як психологічний феномен є відносно новим об'єктом наукового вивчення, проте його поширеність серед управлінського персоналу неухильно зростає. По-друге, менеджери середньої ланки перебувають у специфічній позиції у структурі організації: вони є одночасно виконавцями рішень вищого керівництва й керівниками для підлеглих, що породжує унікальний комплекс рольових навантажень. По-третє, наслідки трудовоголізму для здоров'я, сімейних стосунків та організаційної ефективності є надзвичайно серйозними, проте залишаються недостатньо дослідженими в контексті специфіки управлінської праці.

Незважаючи на зростаючий інтерес науковців до проблематики трудовоголізму, більшість досліджень зосереджена або на загальних популяціях, або на представниках вищого менеджменту. Психологічні детермінанти розвитку трудовоголізму саме у менеджерів середньої ланки досліджені недостатньо, що зумовлює наукову новизну й практичну значущість даної роботи.

Об'єкт дослідження – трудовоголізм як психологічний феномен.

Предмет дослідження – психологічні детермінанти розвитку трудовоголізму у менеджерів середньої ланки.

Мета дослідження – виявити та систематизувати основні психологічні детермінанти розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

1. Здійснити теоретичний аналіз поняття трудоголізму у психологічній науці, розглянути його сутність, ознаки й основні підходи до визначення.
2. Охарактеризувати психологічні особливості професійної діяльності менеджерів середньої ланки.
3. Визначити основні психологічні детермінанти розвитку трудоголізму в управлінській діяльності.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація та інтерпретація наукової літератури з проблеми дослідження; метод порівняльного аналізу для зіставлення різних підходів до розуміння трудоголізму.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали праці провідних зарубіжних науковців у галузі організаційної психології, психології праці та клінічної психології: W. Oates, W. Schaufeli, A. Bakker, C. Burke, M. Machlowitz, B. Robinson та інших дослідників, які зробили значний внесок у вивчення феномену трудоголізму. У дослідженні також використано концепції теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раян, п'ятифакторну модель особистості («Big Five»), психоаналітичні та когнітивно-поведінкові підходи до аналізу компульсивної поведінки.

Теоретична значущість. Теоретична значущість дослідження полягає у поглибленні наукових уявлень про детермінанти розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки. У роботі систематизовано підходи до розуміння трудоголізму як форми поведінкової залежності, уточнено роль особистісних (перфекціонізм, тривожність) та мотиваційних чинників у його формуванні. Отримані результати розширюють теоретичні положення щодо взаємозв'язку трудоголізму з внутрішніми психологічними механізмами регуляції поведінки, а

також можуть бути використані для подальших наукових досліджень у галузі організаційної та соціальної психології.

Практична значущість роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані при розробці програм психологічної підтримки управлінського персоналу, при проведенні корпоративних тренінгів з профілактики вигорання та трудоголізму, а також при консультуванні менеджерів щодо управління власними ресурсами та ефективної організації трудового процесу.

Методологічна основа роботи. Методологічну основу дослідження становлять положення сучасної психології праці та організаційної психології, зокрема підходи до вивчення поведінкових залежностей, теорія самодетермінації Р. Дісі та Р. Раяна, а також концепції тривожності та перфекціонізму як особистісних детермінант поведінки. У дослідженні використано комплекс психодіагностичних методик.

Для діагностики рівня трудоголізму застосовувалася «Шкала трудоголізму Бергена» (Bergen Work Addiction Scale, BWAS; C. S. Andreassen, M. D. Griffiths, J. Hetland, S. Pallesen, 2012), яка включає 7 тверджень, що відображають основні критерії залежності (значущість, толерантність, зміни настрою, тяга, конфлікт, абстиненція, рецидив).

Рівень перфекціонізму визначався за допомогою методики Almost Perfect Scale – Revised (APS-R) Р. Слейні, яка дозволяє виокремити адаптивний та дезадаптивний перфекціонізм. Особливу увагу приділено субшкалі «Розбіжність».

Для оцінки тривожності використовувалася «Шкала ситуативної та особистісної тривожності» Ч. Спілбергера – Ю. Ханіна (STAI), що дає змогу диференціювати ситуативну та особистісну тривожність.

Мотиваційна складова досліджувалася за допомогою «Шкали внутрішньої та зовнішньої мотивації до роботи» (WEIMS; M. Tremblay et al., 2009), яка

базується на теорії самодетермінації та дозволяє визначити типи мотиваційної регуляції.

Експериментальна база дослідження. Емпіричне дослідження проводилося на базі підприємств м. Ірпінь та Київської області. Вибірка формувалася за принципом цілеспрямованого відбору та включала 30 менеджерів середньої ланки (керівники відділів, проєктні менеджери, операційні керівники підрозділів).

Дослідження проводилося з дотриманням етичних принципів: добровільної участі, конфіденційності та анонімності отриманих даних. Отримані результати були використані виключно в узагальненому вигляді для наукового аналізу.

Структура роботи: дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОГОЛІЗМУ У МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ

1.1. Поняття трудоголізму у психології: сутність, ознаки та підходи до визначення

Трудоголізм як самостійний психологічний феномен почав привертати увагу науковців у другій половині XX ст. Сам термін «трудоголізм» (від англ. *workaholism*) був уведений у науковий обіг американським теологом і психологом Уейном Оутсом (Wayne Oates) у 1971 році в його книзі «Confessions of a Workaholic». Дослідник описав цей стан як «нестримний, некерований потяг до роботи» [3], проводячи паралель між трудоголізмом і алкоголізмом на рівні механізмів формування залежності та втрати контролю над власною поведінкою.

У перші десятиліття після введення терміну ставлення суспільства й науки до трудоголізму було неоднозначним. З одного боку, у деяких культурах, насамперед американській і японській, надмірна відданість роботі традиційно схвалювалася й сприймалася як прояв професіоналізму та відповідальності [7]. З іншого боку, клінічні спостереження вказували на серйозні негативні наслідки такої поведінки для здоров'я та якості життя людини. Ця суперечність знайшла відображення у відмінних підходах до концептуалізації трудоголізму, що сформувалися в психологічній науці.

У сучасній психологічній літературі виокремлюють кілька основних підходів до визначення трудоголізму. Перший і найбільш поширений – поведінковий підхід – акцентує увагу на кількісних характеристиках трудової поведінки: тривалості робочого часу, інтенсивності роботи, відмові від відпочинку та небажанні делегувати завдання [12]. Прихильники цього підходу, серед яких особливо виділяється Мар'яша Макловіц (Marilyn Machlowitz), наполягають на тому, що трудоголізм визначається насамперед через поведінкові

прояви: трудоголіки «завжди хочуть і завжди намагаються працювати більше, ніж дозволяють умови» [1].

Другий підхід – мотиваційно-афективний – розглядає трудоголізм крізь призму внутрішніх спонук і емоційних станів людини. Дослідники Вілмар Шауфелі (Wilmar Schaufeli) та Арнольд Бакер (Arnold Bakker) разом із колегами запропонували концепцію, відповідно до якої трудоголізм характеризується двома ключовими компонентами: надмірною роботою (working excessively) та компульсивною роботою (working compulsively) [15]. Перший компонент відображає поведінкову складову, другий – когнітивно-мотиваційну: людина відчуває внутрішній примус працювати, навіть коли об'єктивна необхідність у цьому відсутня.

Третій підхід – когнітивний – зосереджується на особливостях мислення та переконань трудоголіка. Представники цього напрямку, зокрема Брайан Робінсон (Bryan Robinson), підкреслюють, що трудоголіки мають специфічний стиль мислення, який характеризується перфекціонізмом, труднощами з делегуванням повноважень і постійним контролем над процесом роботи [18]. Цей підхід дозволяє провести чітку межу між трудоголізмом і просто ентузіастичним ставленням до роботи: справжній трудоголік не може зупинитися не тому, що любить свою діяльність, а тому, що відчуває непереборний внутрішній тиск продовжувати.

Четвертий підхід – клінічний – трактує трудоголізм як різновид поведінкової залежності за аналогією з азартними іграми, шопоголізмом тощо [21]. Прихильники цього підходу виокремлюють такі ознаки трудоголізму, характерні для залежностей: виражений потяг до об'єкта залежності (у даному разі до роботи), зростаюча толерантність (потреба в дедалі більшому обсязі роботи для досягнення задоволення), синдром відміни (тривога, дратівливість, депресія при вимушеній бездіяльності), продовження поведінки попри негативні наслідки.

Слід зазначити, що жоден із зазначених підходів не є вичерпним, і більшість сучасних дослідників прагнуть до інтегративного розуміння трудоголізму, що враховує поведінкові, афективні, когнітивні та мотиваційні аспекти цього феномену [24]. Так, Шауфелі та його колеги у низці масштабних порівняльних досліджень показали, що найбільш надійним і валідним є розуміння трудоголізму як конструкту, що включає два виміри: надмірну кількісну включеність у роботу та внутрішню компульсію до цієї включеності [9].

Важливим теоретичним питанням є розмежування трудоголізму та суміжних феноменів. Насамперед необхідно відрізнити трудоголізм від «захопленості роботою» (work engagement) – позитивного психологічного стану, що характеризується енергійністю, відданістю та заглибленістю у роботу [26]. На відміну від трудоголіків, «захоплені» працівники отримують задоволення від роботи, зберігають здатність відволікатися від неї та не демонструють компульсивності. Шауфелі підкреслює: «Хоча і трудоголіки, і захоплені працівники багато і наполегливо працюють, між ними є принципова різниця: перші відчувають внутрішній примус, тоді як другі – справжнє натхнення» [15].

Не менш важливим є розмежування трудоголізму та перфекціонізму, хоча ці два конструкти тісно взаємопов'язані. Перфекціонізм виступає одним із психологічних предикторів трудоголізму, але не є його синонімом: можна бути перфекціоністом, не демонструючи компульсивної трудової поведінки [31]. Аналогічно, трудоголізм слід відрізнити від «трудового ентузіазму» та «трудової пристрасності» – феноменів, що також передбачають значну часову інвестицію в роботу, але зберігають вольовий контроль і позитивний афективний тон.

Для розуміння природи трудоголізму принципово важливою є його типологія. У літературі запропоновано кілька класифікацій. Зокрема, Робінсон виділяє чотири типи трудоголіків: «невтомні трудоголіки» (relentless workaholics), що працюють без перерв; «булімічні трудоголіки» (bulimic workaholics), що чергують інтенсивну активність із повним ступором;

«трудоголіки уваги» (attention deficit workaholics), що постійно потребують нових стимулів; та «доглядальники» (savoring workaholics), що повільно і методично виконують роботу [18]. Ця типологія, хоча й певною мірою описова, виявляється корисною у контексті аналізу управлінської поведінки.

Значний внесок у концептуалізацію трудоголізму зробив Клем Берк (Clem Burke), який систематично вивчав це явище серед менеджерів і керівників різних рівнів [33]. Його дослідження показали, що трудоголізм у менеджерів часто маскується під «відданість організації» або «лідерський ентузіазм» і тому рідко розпізнається як проблема, що потребує психологічного втручання. Подібна соціальна маскованість трудоголізму є важливим чинником його латентного поширення в управлінських структурах [4].

Сучасні нейропсихологічні дослідження вносять новий вимір у розуміння трудоголізму, пов'язуючи його з особливостями функціонування дофамінергічної системи мозку. Зокрема, є підстави вважати, що у трудоголіків спостерігається дисфункція системи винагороди, аналогічна тій, що характерна для інших поведінкових залежностей: робота набуває якості «дофамінової пастки», що забезпечує інтенсивне, але короткочасне задоволення, яке потребує дедалі більшого «дозування» [38].

Вікова динаміка трудоголізму є ще одним аспектом, що привертає увагу дослідників. Наявні дані вказують на те, що трудоголізм найчастіше розвивається у продуктивному віці - між 30 і 50 роками - і тісно пов'язаний із кар'єрними переходами та підвищеннями [23]. Для менеджерів середньої ланки особливо критичним є перехід на управлінську позицію: нова відповідальність, нові рольові очікування і необхідність доводити власну компетентність є потужними тригерами для осіб із відповідними особистісними схильностями. Дослідження свідчать, що перші 2-3 роки після призначення на управлінську позицію є найбільш критичним вікном для формування трудоголічних патернів поведінки, що потім можуть закріпитися на довгі роки.

Концепція «ментального здоров'я на робочому місці» (workplace mental health) набуває дедалі більшого значення в контексті дослідження трудоголізму. Сучасні організації все частіше усвідомлюють, що психологічне благополуччя співробітників є не просто морально-етичним питанням, а стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність та організаційну стійкість [44]. Трудоголізм у цьому контексті постає як симптом системного неблагополуччя - і особистісного, і організаційного, - що вимагає системного ж реагування. Дослідження ROI (повернення на інвестиції) програм психологічного здоров'я на робочому місці показують, що кожен долар, вкладений у профілактику психологічних розладів серед управлінського персоналу, повертається у вигляді зниження витрат на хвороби, плинність кадрів і помилки рішень в середньому у 4-6 разів.

Таким чином, трудоголізм є складним, багатовимірним психологічним конструктом, для якого характерне поєднання поведінкових (надмірна кількість часу, витраченого на роботу), когнітивних (обсесивні думки про роботу, перфекціоністські установки), афективних (тривога при бездіяльності, емоційний дискомфорт поза роботою) та мотиваційних (компульсивний, а не вільний вибір трудової активності) ознак [42]. Розуміння цієї багатовимірності є необхідною передумовою для аналізу детермінант трудоголізму в конкретних групах, зокрема серед менеджерів середньої ланки.

Діагностика трудоголізму є самостійною і важливою проблемою як у науковому, так і в прикладному контексті. На сьогодні розроблено низку психодіагностичних інструментів, що дозволяють вимірювати різні аспекти трудоголізму. Серед найбільш поширених і валідованих варто виокремити: Шкалу трудової залежності (Work Addiction Risk Test, WART), розроблену Робінсоном; Опитувальник голландського трудоголізму (Dutch Work Addiction Scale, DUWAS) Шауфелі та Тарісу; та Бергенську шкалу трудоголізму (Bergen Work Addiction Scale, BWAS) Андрессена та колег [19]. Кожен із цих інструментів

спирається на відповідне теоретичне розуміння конструкту, що необхідно враховувати при інтерпретації результатів.

Шкала WART, розроблена на основі клінічного досвіду Робінсона, включає п'ять субшкал: компульсивні тенденції, контроль, порушення комунікації та відносин, нездатність делегувати та самоцінність [18]. Цей інструмент відображає когнітивно-поведінкову концепцію трудоголізму й особливо ефективний для виявлення осіб із клінічно значущими рівнями трудової залежності. DUWAS, натомість, спирається на двовимірну модель Шауфелі і включає субшкали «надмірної роботи» та «компульсивної роботи», що дозволяє окремо оцінювати поведінковий і мотиваційний виміри трудоголізму [27]. BWAS побудована за аналогією з інструментами вимірювання залежностей і включає сім пунктів, що відповідають семи ознакам залежності: виражений потяг, модифікація настрою, толерантність, синдром відміни, конфлікт, рецидив та пріоритизація [35].

Поширеність трудоголізму в різних групах населення варіює залежно від використаного діагностичного підходу та порогових значень. Метааналітичні дослідження вказують, що за суворими критеріями трудоголізм виявляється приблизно у 10–15% працюючого населення розвинених країн, тоді як за м'якішими критеріями ця цифра може сягати 25–30% [42]. Важливо зазначити, що поширеність трудоголізму суттєво вища серед представників управлінських позицій: у низці досліджень серед менеджерів різних рівнів рівень трудоголізму був у 1,5–2 рази вищим, ніж серед виконавського персоналу [4]. Це підкреслює значущість вивчення цього феномену саме в управлінській групі.

Наслідки трудоголізму є серйозними й різноплановими. На індивідуальному рівні трудоголізм пов'язаний із підвищеним ризиком серцево-судинних захворювань, порушеннями сну, хронічним стресом, тривожними та депресивними розладами, а також синдромом вигорання [33]. Парадоксально, але дослідження не підтверджують, що трудоголізм призводить до кращих результатів праці: у довгостроковій перспективі компульсивна трудова поведінка

нерідко знижує якість рішень через когнітивне перевантаження і веде до накопичення помилок [15]. На рівні організації трудового менеджменту є джерелом небезпечних моделей поведінки, що «трансляються» підлеглим через механізм соціального навчання, а також фактором зниження психологічної безпеки в команді [50]. На рівні родини й соціальних стосунків трудового менеджменту асоціюється з підвищеним рівнем конфліктів, емоційним відчуженням та підвищеним ризиком розлучень [23].

Культурний контекст трудового менеджменту є важливим, але нерідко недооціненим аспектом. Ставлення до надмірної праці суттєво варіює між культурами: якщо в США та Японії традиційно «трудова» поведінка схвалюється й навіть заохочується, то в скандинавських країнах, де культура праці базується на принципах балансу між роботою і відпочинком («work-life balance»), надмірна відданість роботі може сприйматися як ознака неефективного управління власним часом [7]. Ця культурна варіативність підкреслює необхідність врахування соціального контексту при оцінці трудового менеджменту і вказує на те, що соціально-нормативний компонент є невід'ємною частиною феномену.

Гендерні особливості трудового менеджменту також активно досліджуються. Хоча класичні описи трудового менеджменту орієнтовані переважно на чоловічий образ «корпоративного воїна», сучасні дані свідчать про зростання поширеності трудового менеджменту серед жінок – особливо тих, що займають управлінські позиції. Дослідження демонструють, що жінки-менеджери нерідко мають вищий рівень компульсивного компонента трудового менеджменту, тоді як у чоловіків більш виражений поведінковий компонент [6]. Ця гендерна специфіка може відображати різні мотиваційні підоснови: якщо для чоловіків трудовий менеджмент частіше пов'язаний з прагненням до кар'єрних досягнень і статусу, то для жінок – з необхідністю «доводити» свою компетентність в умовах гендерних упереджень у організаційному середовищі.

1.2. Психологічні особливості професійної діяльності менеджерів середньої ланки

Менеджери середньої ланки – це одна з найчисельніших і водночас найменш вивчених у психологічному відношенні категорій управлінського персоналу. У структурі організаційної ієрархії вони займають проміжну позицію: з одного боку, підпорядковуються вищому керівництву та відповідають за реалізацію стратегічних рішень, з іншого – безпосередньо керують виконавськими підрозділами, несуть відповідальність за операційні результати та забезпечують координацію горизонтальних взаємодій [6].

Така «буферна» позиція породжує специфічний комплекс психологічних навантажень, що відрізняє менеджерів середньої ланки від управлінців інших рівнів. Зокрема, дослідники виокремлюють феномен «потиснутого посередника» (squeezed middle): менеджер середньої ланки постійно перебуває під тиском зустрічних вимог – вищого керівництва, що очікує виконання планових показників, і підлеглих, що потребують ресурсів, підтримки й вирішення операційних проблем [11]. Ця позиційна напруженість є одним із ключових психологічних чинників, що зумовлюють специфіку трудової поведінки менеджерів середньої ланки.

Важливою характеристикою управлінської діяльності на середньому рівні є висока рольова неоднозначність і рольовий конфлікт. Дослідження у галузі організаційної психології показують, що менеджери середньої ланки виконують надзвичайно широкий спектр ролей, що часто суперечать одна одній [16]. За класифікацією Генрі Мінцберга, менеджер виконує міжособистісні ролі (голова, лідер, зв'язкова ланка), інформаційні ролі (збирач інформації, розповсюджувач, речник) та ролі прийняття рішень (підприємець, усувач порушень, розподільник ресурсів, учасник переговорів). У менеджера середньої ланки всі ці ролі реалізуються одночасно й у взаємно суперечливому контексті [28].

Особливу психологічну значущість має рольовий конфлікт – ситуація, коли виконання однієї ролі унеможлиблює повноцінне виконання іншої. Для менеджерів середньої ланки типовими є такі конфлікти: між роллю «виконавця» (реалізація рішень вищого керівництва) і роллю «захисника» підлеглих; між роллю «аналітика» (опрацювання звітності й аналітичних матеріалів) і роллю «коуча» (підтримка розвитку персоналу); між власними ціннісними установками та організаційними вимогами [20]. Хронічний рольовий конфлікт є потужним стресором, що збільшує ризик розвитку дисфункціональних моделей трудової поведінки, у тому числі трудоголізму.

Психологічні особливості управлінської праці на середньому рівні тісно пов'язані з розподілом часу й когнітивного навантаження. На відміну від топ-менеджерів, які переважно займаються стратегічним плануванням, та лінійних керівників, зосереджених на безпосередньому операційному управлінні, менеджери середньої ланки поєднують обидва рівні завдань [34]. Дослідження з використанням хронометражу робочого часу показують, що у менеджерів середньої ланки спостерігається висока фрагментарність робочого дня: вони переривають одне завдання заради виконання іншого в середньому кожні 3–5 хвилин, що створює значне когнітивне навантаження й ускладнює ефективне управління власним часом [8].

Особливості міжособистісної взаємодії є ще однією суттєвою характеристикою психологічного профілю менеджерів середньої ланки. Ці фахівці перебувають у центрі розгалуженої комунікативної мережі, що включає вертикальні зв'язки (з вищим керівництвом і підлеглими), горизонтальні (з колегами-менеджерами інших підрозділів) та зовнішні (з клієнтами, партнерами, постачальниками) [36]. Така комунікативна насиченість вимагає значних емоційних і когнітивних ресурсів і нерідко виступає джерелом емоційного виснаження.

Концепція емоційної праці (emotional labor), розроблена Арлі Хохшільд (Arlie Hochschild), є особливо актуальною для розуміння психологічного

навантаження менеджерів середньої ланки [22]. Управлінська діяльність вимагає постійного регулювання власних емоційних проявів відповідно до ситуаційних та рольових вимог: менеджер має виглядати впевненим перед підлеглими, поступливим – перед вищим керівництвом, партнерським – у горизонтальних взаємодіях. Хронічне застосування стратегій поверхневої дії (surface acting) веде до емоційного виснаження та підвищує вразливість до розвитку компульсивних форм трудової поведінки.

З точки зору теорії вимог і ресурсів роботи (Job Demands-Resources Model, JD-R), розробленої Бакером і Демеруті (Demerouti), позиція менеджера середньої ланки характеризується специфічним поєднанням вимог і ресурсів [17]. До ключових вимог належать: кількісне перевантаження, рольова неоднозначність, емоційна праця, відповідальність за результати підрозділу та соціальні конфлікти. До ресурсів – автономія в прийнятті рішень, доступ до інформації, соціальна підтримка та можливості для розвитку. Баланс між вимогами й ресурсами визначає рівень трудового стресу й ризику вигорання або трудоголізму.

Відповідальність є однією з центральних психологічних характеристик управлінської діяльності середнього рівня. На відміну від виконавців, менеджер несе відповідальність не лише за власну ефективність, але й за результати своєї команди [41]. Ця «розширена відповідальність» є потужним мотиватором трудової поведінки, проте вона ж може ставати джерелом тривоги й надмірного контролю, що є предикторами трудоголізму. Дослідження показують, що менеджери з вираженим прагненням до контролю та перфекціоністськими установками схильні до надмірного занурення в роботу саме тому, що делегування і відмова від особистого контролю викликають у них інтенсивний тривожний стан [29].

Важливим психологічним аспектом є самоідентифікація менеджерів середньої ланки з їхньою управлінською роллю. Дослідження в галузі організаційної ідентичності (organizational identity) показують, що люди, для

яких «бути менеджером» є центральним елементом самоконцепції, більш схильні до злиття власної ідентичності з роботою (identity fusion with work) [13]. Такий злиток – коли людина не уявляє себе поза роботою – є значущим психологічним предиктором трудоголізму.

Особливостям психологічного профілю менеджерів середньої ланки присвячено ряд масштабних досліджень, проведених у різних країнах. Наприклад, міжнародне дослідження, охопивши вибірки з 22 країн, виявило, що менеджери середньої ланки демонструють вищий рівень тривожності та вигорання порівняно як із вищим менеджментом, так і з виконавськими працівниками [45]. Цей парадоксальний результат – «буферна» позиція виявляється психологічно виснажливішою, ніж інші – пояснюється специфікою подвійного тиску, що є структурною характеристикою цієї управлінської позиції.

Теорія особистісних ресурсів та концепція збереження ресурсів (Conservation of Resources Theory, COR) Стевана Хобфолла (Stevan Hobfoll) є важливим теоретичним підґрунтям для розуміння психологічного виснаження менеджерів середньої ланки [11]. Відповідно до COR, люди прагнуть набутти, зберегти та захистити ресурси (матеріальні блага, соціальний статус, особистісні характеристики та енергію), і психологічний стрес виникає тоді, коли ці ресурси перебувають під загрозою або вже втрачені. Менеджери середньої ланки системно перебувають у ситуації «стресу ресурсних втрат»: постійні вимоги з боку організації виснажують когнітивні, емоційні та фізичні ресурси, а можливості для їх поповнення обмежені. Трудоголізм у цьому контексті є парадоксальною, але психологічно зрозумілою реакцією: намагаючись «заробити» більше ресурсів (статус, визнання, відчуття контролю) через інтенсивнішу роботу, менеджер фактично прискорює виснаження вже наявних ресурсів.

Концепція «значущості роботи» (work meaningfulness) є важливим аспектом психологічного профілю менеджерів і потенційним чинником ризику трудоголізму. Дослідження показують, що люди, які сприймають свою роботу як

вкрай значущу і відчують покликання до управлінської діяльності, схильні «перевкладатися» в роботу за рахунок інших сфер життя [36]. Ця «надмірна значущість» роботи є характерним психологічним патерном у частини трудоголіків-менеджерів: вони щиро переконані, що їхня робота є настільки важливою, що жодні особисті чи сімейні обставини не можуть виправдати її відкладання або скорочення. Хоча відчуття значущості само по собі є позитивним психологічним станом, його надмірність у поєднанні з перфекціонізмом та умовною самооцінкою є значущим ризиком-чинником трудоголізму.

Аналіз психологічних особливостей управлінської діяльності середнього рівня дозволяє виявити низку факторів, що роблять цю категорію фахівців особливо вразливою до розвитку трудоголізму: подвійне рольове навантаження, хронічний рольовий конфлікт, висока особиста відповідальність, значний обсяг емоційної праці, труднощі з управлінням власним часом і схильність до ідентифікації з роботою [47]. Розгляд цих чинників у зв'язку з психологічними детермінантами трудоголізму є предметом наступного підрозділу.

Одним із ключових психологічних викликів управлінської діяльності середнього рівня є прийняття рішень в умовах неповної інформації та часового тиску. На відміну від виконавців, що зазвичай діють у рамках чітко визначених алгоритмів, менеджери середньої ланки систематично стикаються з «нечіткими» проблемами: ситуаціями, де правильного рішення немає, а є лише «менш погані» альтернативи [20]. Ця невизначеність є потужним джерелом когнітивного навантаження й тривоги, що може підштовхувати до компульсивного збирання інформації, нескінченного аналізу варіантів і в результаті – до надмірного занурення в роботу як спроби «зменшити невизначеність».

Управління конфліктами є ще однією специфічною характеристикою діяльності менеджерів середньої ланки, що несе значне психологічне навантаження. Дослідження показують, що менеджери середньої ланки витрачають від 25 до 40% свого робочого часу на управління конфліктами – між підлеглими, між підрозділами, між очікуваннями вищого керівництва та

реальними можливостями команди [36]. Постійне «гасіння конфліктів» виснажує емоційні ресурси й нерідко веде до того, що менеджер починає шукати «безпечну» територію у виконанні рутинних завдань – аналітики, звітності, планування – де результат більш передбачуваний і конфлікти менш ймовірні. Така поведінка «втечі в завдання» є одним із поведінкових маркерів трудоголізму.

Навчання й розвиток персоналу є формальним обов'язком менеджерів середньої ланки, проте дослідження показують, що в умовах операційного перевантаження ця функція систематично відсувається «на потім» [34]. Менеджери, що відчують хронічну нестачу часу, схильні виконувати завдання самотійно замість того, щоб інвестувати час у навчання підлеглих. Це «замкнуте коло мікроменеджменту» є типовим для трудоголіків: недеlegування збільшує обсяг власної роботи, що збільшує відчуття зайнятості, що, своєю чергою, унеможлиблює делегування. У підсумку менеджер-трудоголік не просто виконує зайву роботу сам – він структурно позбавляє підлеглих можливостей для розвитку, що негативно позначається на ефективності підрозділу в довгостроковій перспективі.

Баланс між роботою і особистим життям (work-life balance) є окремою психологічною проблемою для менеджерів середньої ланки. Численні дослідження фіксують, що саме ця група управлінців демонструє найвищий рівень конфлікту між робочою та позаробочою сферами [16]. Цей конфлікт є двостороннім: робота «вторгається» в особисте життя (work-to-family conflict) через надмірну зайнятість, емоційне виснаження й постійну доступність; особисте життя, своєю чергою, може «вторгатися» в роботу (family-to-work conflict) через необхідність вирішувати сімейні проблеми в робочий час. Хронічний конфлікт між цими сферами є значущим предиктором трудоголізму: деякі менеджери «рятуються» від сімейних конфліктів у роботу, де вони відчують більший контроль і передбачуваність.

Феномен «психологічної присутності» (psychological presence) є важливою концептуальною рамкою для аналізу стану менеджерів середньої ланки на

робочому місці. Дослідники виявили, що менеджери, що демонструють «повну психологічну присутність» – тобто глибоке занурення в поточні задачі, без відволікань на тривоги щодо майбутнього або минулого – виявляються значно ефективнішими й задоволенішими роботою [41]. Парадоксально, але трудоголіки, попри те що вони «завжди на роботі», нерідко демонструють знижену психологічну присутність: вони фізично присутні, але їхня увага розпорошена між минулими невдачами й майбутніми дедлайнами. Це явище пояснює суперечливі дані про продуктивність трудоголіків.

Самоефективність (self-efficacy) у розумінні Альберта Бандури (Albert Bandura) є ще однією важливою психологічною характеристикою, що визначає специфіку управлінської діяльності середнього рівня. Дослідження показують, що менеджери з розвиненою самоефективністю схильні до адаптивного підходу до вирішення проблем, тоді як менеджери з недостатньою самоефективністю часто намагаються компенсувати невпевненість надмірними трудовими зусиллями [29]. Цей механізм «компенсаторної гіперактивності» є важливим психологічним шляхом до трудоголізму, що виникає не з любові до роботи, а з тривоги й невпевненості в собі.

1.3. Основні психологічні детермінанти розвитку трудоголізму в управлінській діяльності

Під детермінантами розвитку трудоголізму розуміємо сукупність психологічних чинників, що зумовлюють формування й підтримку компульсивної трудової поведінки. Системний аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька рівнів детермінації: інтраіндивідуальний (особистісні риси, когнітивні схеми, мотиваційні особливості), міжособистісний (стиль прив'язаності, ранній досвід взаємин) та соціально-організаційний (культура організації, управлінські вимоги, соціальні норми) [2]. Такий

багаторівневий підхід дозволяє уникнути редукціонізму й отримати більш повну картину детермінації трудоголізму.

Серед інтраіндивідуальних детермінант трудоголізму особливе місце посідають риси особистості. П'ятифакторна модель особистості («Big Five») виявилася продуктивним інструментом для аналізу зв'язку між рисами особистості та трудоголізмом. Численні дослідження послідовно демонструють, що трудоголізм найбільш тісно пов'язаний з двома вимірами «Великої П'ятірки»: добросовісністю (conscientiousness) та нейротизмом (neuroticism) [19].

Добросовісність – вимір, що включає надійність, цілеспрямованість, відповідальність, прагнення до досягнень і дотримання порядку – виявляє позитивний зв'язок із трудоголізмом, особливо його поведінковою складовою (надмірною роботою). Менеджери з високим рівнем добросовісності, як правило, мають виражену орієнтацію на результат, схильні «доробляти» завдання до кінця навіть ціною особистого часу й з готовністю брати на себе додаткові зобов'язання [25]. Однак ключовою змінною, що визначає, чи переросте висока добросовісність у трудоголізм, є рівень перфекціонізму – особливо його «дезадаптивна» складова [37].

Нейротизм – схильність до негативних емоційних станів, тривожності й емоційної нестабільності – є потужним предиктором компульсивної складової трудоголізму. Дослідження Шауфелі та його команди показали, що особи з високим рівнем нейротизму схильні використовувати роботу як засіб уникнення негативних переживань: «Якщо я зупинюся, мені стане гірше» [15]. Це механізм «уникнення через роботу», що є психологічним ядром компульсивної трудової поведінки [32].

Перфекціонізм заслуговує на окремий детальний розгляд як один із найбільш значущих психологічних предикторів трудоголізму. Сучасні дослідники розрізняють адаптивний і дезадаптивний перфекціонізм [39]. Адаптивний перфекціонізм (або «орієнтований на себе» перфекціонізм) проявляється у встановленні високих стандартів і прагненні їх досягти при

збереженні психологічної гнучкості й здатності приймати «достатньо хороші» результати. Деадаптивний перфекціонізм характеризується сприйняттям будь-якого недосягнення стандарту як особистої поразки, нездатністю зупинитися на «достатньо доброму» і постійним відчуттям, що зроблено «недостатньо».

Саме деадаптивний перфекціонізм у поєднанні з управлінською відповідальністю є особливо значущою детермінантою трудоголізму у менеджерів середньої ланки [43]. Менеджер із виражено деадаптивним перфекціонізмом схильний витратити надмірно багато часу на «доведення до досконалості» звітів, презентацій та інших продуктів діяльності, здійснювати мікроменеджмент замість делегування (оскільки «ніхто не зробить так добре, як я») і нести в собі хронічне відчуття «ніколи недостатньо», яке постійно підживлює компульсивну трудову поведінку.

Страх невдачі (fear of failure) є ще одним суттєвим психологічним детермінантом трудоголізму в управлінській діяльності [5]. У контексті управлінської позиції страх невдачі набуває особливої гостроти: невдача менеджера є публічною, вона зачіпає результати не лише його особисті, але й результати команди, підрозділу, організації. Дослідження показують, що менеджери з вираженим страхом невдачі схильні до надмірного контролю, рефлексивного відтермінування рішень (прокрастинації), паралельного виконання завдань і відмови від делегування – всі ці поведінкові патерни безпосередньо пов'язані з трудоголізмом [14].

Мотиваційна основа трудоголізму аналізується у контексті теорії самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT) Едварда Десі (Edward Deci) та Річарда Раяна (Richard Ryan). Відповідно до SDT, якість мотивації є принципово важливішою за її кількість: не «скільки» людина мотивована, а «чому» вона виконує діяльність [46]. Трудоголізм у цій теоретичній рамці пов'язується з інтроектованою регуляцією – різновидом зовнішньої мотивації, при якій людина виконує діяльність заради уникнення тривоги, вини або збереження самоповаги, а не заради внутрішнього задоволення. Менеджери, що демонструють

інтроспектовану регуляцію в управлінській діяльності, відчують постійний тиск «мати бути» продуктивними, що є ключовою психологічною ознакою компульсивності.

Тривога є однією з найбільш часто згадуваних у літературі детермінант трудовогоголізму [27]. Вона може виявлятися у кількох формах. Ситуативна тривога – це реакція на конкретні зовнішні стресори (дедлайни, конфлікти, невизначеність). Особистісна тривога – стійка схильність сприймати широкий спектр ситуацій як загрозливі. Специфічна «трудова» тривога – дискомфорт, що виникає при відсутності роботи або вимушеній бездіяльності. Дослідження показують, що саме остання форма тривоги є найбільш специфічним предиктором компульсивного компонента трудовогоголізму: трудовоголік «рятується» від тривоги через роботу, тим самим потрапляючи в порочне коло, де тривога постійно підживлює трудову поведінку [35].

Особистісна ідентичність і самооцінка є важливими психологічними конструктами для розуміння трудовогоголізму в менеджерів. Дослідники вказують на зв'язок між «умовною» самооцінкою (contingent self-esteem) – самоповагою, що залежить від досягнень і зовнішніх оцінок – і трудовогоголізмом [30]. Менеджери з умовною самооцінкою переживають кожен неуспіх як загрозу базовому відчуттю власної цінності й компенсують цю загрозу інтенсифікацією трудових зусиль. З часом робота стає не засобом досягнення цілей, а умовою збереження самоповаги, що є психологічною основою трудовогоголізму.

Ранній досвід та прив'язаність розглядаються в психодинамічній традиції як важливі детермінанти трудовогоголізму [10]. Психоаналітичні концепції вказують на зв'язок між трудовогоголізмом і такими ранніми досвідами: умовна батьківська любов (любов, обумовлена досягненнями дитини), відсутність стабільної емоційної підтримки та ранній розвиток так званого «фальшивого Я» через пристосування до очікувань значущих дорослих. Відповідно до теорії прив'язаності Джона Боулбі (John Bowlby), особи з тривожним типом прив'язаності – які постійно потребують підтвердження своєї цінності й бояться

відкинення – більш схильні до компульсивних форм поведінки, у тому числі трудового лізму [48].

Окремим значущим детермінантом є виснаження базових психологічних потреб. Концепція базових психологічних потреб у рамках SDT виокремлює три потреби, задоволення яких є необхідним для психологічного благополуччя: автономія, компетентність і зв'язаність з іншими [46]. Коли ці потреби не задоволені в інших сферах життя – у родині, у дружніх стосунках, в особистісному зростанні – людина може шукати їхнє задоволення виключно через роботу, що підвищує ймовірність розвитку трудового лізму. Менеджери середньої ланки, у яких бідніше позаробоче соціальне і особистісне життя, більш схильні до компульсивного «втечі в роботу» [23].

Копінгові стратегії – способи, якими людина справляється зі стресом, – також виступають важливими детермінантами трудового лізму [40]. Дослідження показують, що менеджери, які переважно використовують «проблемно-орієнтовані» копінгові стратегії (активне вирішення проблем, планування, контроль над ситуацією), більш схильні до трудового лізму, якщо їхній копінг набуває компульсивного характеру: вони намагаються «вирішити» тривогу через збільшення обсягу роботи, навіть коли задача вже виконана. Навпаки, «унікальні» копінгові стратегії пов'язані з більшим ризиком вигорання, але не трудового лізму.

Соціально-організаційні детермінанти трудового лізму є не менш значущими, ніж інтраіндивідуальні. Організаційна культура, що заохочує або навіть вимагає надмірної відданості роботі, є потужним зовнішнім детермінантом трудового лізму [44]. «Культура присутності» (presenteeism culture) – коли тривалість перебування в офісі сприймається як показник лояльності й ефективності – є типовим організаційним фактором ризику. В таких культурах менеджер, що пішов із роботи «вчасно», ризикує отримати негативну оцінку від вищого керівництва незалежно від реальних результатів [16].

Лідерська поведінка вищого керівництва є суттєвим соціальним детермінантом трудоголізму у менеджерів середньої ланки. Дослідження в галузі трансформаційного та транзакційного лідерства показують, що стиль керівництва вищого менеджменту справляє значний вплив на трудову поведінку підлеглих менеджерів [50]. Зокрема, трудоголіки-керівники, як правило, «виховують» трудоголіків-підлеглих через механізм соціального моделювання та пряме підкріплення надмірної трудової активності. Якщо директор чи власник компанії сам демонструє трудоголічну поведінку і відкрито цінує таке ж ставлення до роботи в підлеглих, менеджери середньої ланки потрапляють під значний соціальний тиск, що підштовхує їх до аналогічних моделей поведінки.

Технологічний детермінант трудоголізму – вплив цифрових технологій – є порівняно новим, але надзвичайно важливим чинником для сучасних менеджерів [49]. Смартфони, корпоративна електронна пошта, месенджери і хмарні сервіси стерли межу між «робочим» і «неробочим» часом: менеджер середньої ланки сьогодні постійно доступний і, як правило, очікує від себе постійної доступності. Постійна підключеність (always-on culture) є важливим ситуативним тригером трудоголізму, оскільки вона унеможлиблює психологічне відключення від роботи (psychological detachment) – процесу, критично важливого для відновлення психічних ресурсів.

Гендерний аспект трудоголізму у менеджерів привертає дедалі більшу увагу дослідників [6]. Хоча традиційно трудоголізм асоціювався переважно з чоловіками, сучасні дослідження виявляють більш складну картину. Жінки-менеджери середньої ланки, що перебувають під подвійним тиском – організаційних очікувань і традиційних гендерних ролей (хатня праця, турбота про сім'ю) – нерідко демонструють специфічну форму трудоголізму, що є спробою «доводити» свою компетентність у чоловічо-орієнтованому організаційному середовищі [33]. Ця мотиваційна підоснова суттєво відрізняється від типових чоловічих патернів трудоголізму, що вказує на необхідність гендерно-чутливого підходу до вивчення цього феномену.

Стрес на робочому місці є одним із найбільш широко досліджених чинників трудоголізму. Трансакційна модель стресу Лазаруса та Фолкман описує стрес як результат взаємодії між вимогами середовища та суб'єктивною оцінкою власних ресурсів для їх задоволення [40]. У менеджерів середньої ланки цей баланс систематично порушується: вимоги (рольовий конфлікт, відповідальність, дедлайни) перевищують доступні ресурси (час, повноваження, підтримка), що породжує хронічний стрес. В умовах такого стресу трудоголізм може виступати як дисфункціональна копінгова стратегія: «Якщо я не справляюсь - треба просто більше працювати». Цей хибний висновок, закріплений через механізм оперантного обумовлення (короткочасне полегшення тривоги від інтенсивної роботи), є психологічним підґрунтям трудоголізму.

Поняття «психологічного капіталу» (PsyCap), введене у позитивній організаційній психології Фредом Лютансом (Fred Luthans), є корисним для розуміння захисних чинників щодо трудоголізму [41]. Психологічний капітал включає чотири компоненти: самоефективність (впевненість у власних здібностях), оптимізм (позитивна атрибуція успіхів і невдач), надію (цілеспрямоване мислення) та стресостійкість (здатність відновлюватися після труднощів). Дослідження показують, що менеджери з високим рівнем психологічного капіталу є більш стійкими до розвитку трудоголізму: вони схильні обирати адаптивні копінгові стратегії замість компульсивного занурення в роботу і краще підтримують баланс між роботою та відпочинком навіть в умовах значних організаційних вимог.

Особистісний ресурс «проактивної особистості» (proactive personality) є ще одним значущим чинником у детермінації трудоголізму у менеджерів. Проактивні особистості - ті, що активно шукають можливості для зміни ситуації замість пасивного реагування на вимоги середовища - демонструють неоднозначний зв'язок із трудоголізмом [17]. З одного боку, проактивні менеджери більш схильні до ініціативної поведінки і взяття на себе додаткових завдань, що може живити трудоголізм. З іншого, висока проактивність пов'язана

з більшою здатністю змінювати несприятливі умови роботи та активно будувати власне робоче середовище відповідно до своїх потреб, що є захисним чинником. Цей амбівалентний зв'язок вказує на необхідність врахування не лише особистісних рис, але й контексту їх прояву.

Розрізнення між «пристрасною» (passionate) та «обсесивною» (obsessive) мотивацією, запропоноване Робертом Валерандом (Robert Vallerand) у рамках дуалістичної моделі пристрасті, є надзвичайно корисним для розуміння мотиваційних детермінант трудовогоголізму [46]. Гармонійна пристрасть (harmonious passion) - вільний вибір діяльності, що приносить задоволення і добре інтегрована в загальну ідентичність людини - позитивно пов'язана з психологічним благополуччям і, як правило, не веде до трудовогоголізму. Obsесивна пристрасть (obsessive passion) - примусове залучення до діяльності, де самоповага залежить від її виконання - є прямим аналогом трудовогоголізму в рамках цієї теорії. Дослідження показують, що менеджери з obsесивною пристрастю до управлінської діяльності демонструють вищі рівні як компульсивного, так і поведінкового компонентів трудовогоголізму.

Значення соціальної підтримки як буферного чинника між організаційними стресорами і трудовогоголізмом також заслуговує на увагу. Дослідження в рамках JD-R моделі демонструють, що наявність якісної соціальної підтримки - як від керівництва, так і від колег і родини - суттєво знижує ризик розвитку компульсивних форм трудової поведінки [7]. Соціальна підтримка виконує роль буфера між стресовими вимогами роботи та рівнем тривоги менеджера: якщо людина знає, що вона не самотня у своїх труднощах і що поруч є ті, хто готовий допомогти, потреба в «порятунку через роботу» суттєво знижується. Цей висновок має безпосереднє практичне значення: побудова систем менторства, пірського коучингу та взаємної підтримки серед менеджерів середньої ланки є ефективним організаційним заходом профілактики трудовогоголізму.

Отже, психологічні детермінанти трудовогоголізму у менеджерів середньої ланки є багаторівневими і взаємообумовленими. Інтраіндивідуальний рівень

включає: особистісні риси (добросовісність, нейротизм), дезадаптивний перфекціонізм, страх невдачі, інтроектовану регуляцію, тривожність, умовну самооцінку, дисфункціональний ранній досвід і несприятливий копінговий репертуар [51]. Міжособистісний рівень охоплює: тривожний тип прив'язаності, схильність до злиття ідентичності з роботою та бідніше позаробоче соціальне середовище. Соціально-організаційний рівень містить: культуру надмірної присутності, трудовоголічне лідерство вищого менеджменту та технологічно зумовлену постійну доступність. Взаємодія цих рівнів у специфічному контексті позиції «буферного посередника», що є характерним для менеджерів середньої ланки, створює особливо сприятливе підґрунтя для розвитку трудовоголізму.

Прокрастинація та трудовоголізм – два феномени, що на перший погляд здаються протилежними, насправді можуть бути тісно взаємопов'язані у певних психологічних профілях. Дослідники виявили так звану «булімічну» модель трудовоголізму, при якій особа чергує фази надмірної активності й повної бездіяльності [18]. Ця модель є характерною для менеджерів із вираженим перфекціонізмом і страхом невдачі: відкладаючи завдання через страх недосконалого виконання, вони потім «наздоганяють» дедлайн в умовах часового тиску надмірно інтенсивною роботою. Такий циклічний патерн є не лише джерелом хронічного стресу, але й підтримує компульсивну включеність у роботу як стратегію управління тривогою.

Синдром самозванця (impostor syndrome) – відчуття невідповідності своїй позиції й страх «бути викритим» як некомпетентним – є значущим психологічним фактором ризику трудовоголізму у менеджерів [30]. За даними досліджень, синдром самозванця значно поширений серед управлінців: він зустрічається приблизно у 70% людей хоча б раз протягом кар'єри, причому у менеджерів нових позицій – особливо часто. Для того щоб «компенсувати» уявний дефіцит компетентності, особи з вираженим синдромом самозванця, як правило, вдаються до надмірних трудових зусиль: «Якщо я працюватиму більше, ніж від мене очікують, можливо, мені вдасться приховати, що я «недостатньо

хороший». Цей механізм напряду пов'язаний з компульсивним компонентом трудовогоголізму.

Когнітивні схеми – стійкі ментальні патерни, що визначають сприйняття і інтерпретацію ситуацій – є ще одним важливим рівнем психологічних детермінант трудовогоголізму. Дослідники у рамках схема-терапії (Schema Therapy) Джеффри Янга (Jeffrey Young) виявили кілька когнітивних схем, що особливо тісно пов'язані з трудовогоголізмом: «вимогливість/жорсткі стандарти», «підкорення», «дефектність/сором», «уникнення пошкодження» та «орієнтованість на успіх» [39]. Менеджери з цими схемами, як правило, переживають роботу через призму «мусиш», «зобов'язаний» та «інакше – катастрофа», що є психологічною ознакою компульсивності. Когнітивно-поведінкова терапія та схема-терапія продемонстрували ефективність у корекції цих установок.

Нейробіологічний вимір трудовогоголізму набуває все більшої уваги дослідників. Дослідження в галузі нейробіології залежностей показують, що компульсивна поведінка, незалежно від її об'єкта (алкоголь, азартні ігри, робота), пов'язана з дисфункцією префронтальної кори – зони мозку, відповідальної за вольовий контроль поведінки [38]. Послаблений вольовий контроль у поєднанні з посиленою активністю лімбічної системи (центри емоційного реагування й винагороди) створює нейробіологічну основу для компульсивної поведінки. Хоча нейробіологічні дослідження трудовогоголізму перебувають ще на початковому етапі, наявні дані дозволяють говорити про реальну нейробіологічну складову цього феномену, що виходить за межі суто психологічного або культурного пояснення.

Концепція психологічного відключення від роботи (psychological detachment) є надзвичайно важливою для розуміння детермінант трудовогоголізму. Дослідниця Сабіне Зоннентаг (Sabine Sonnentag) показала, що здатність ментально «вимикатися» від роботи у позаробочий час є ключовою умовою психологічного відновлення і підтримки ефективності у довгостроковій

перспективі [49]. Трудоголіки, за визначенням, позбавлені цієї здатності: їхні думки про роботу «вторгаються» в позаробочий час, унеможливаючи відновлення. Цей механізм є як симптомом, так і детермінантою трудоголізму: невідключення від роботи підтримує стан хронічного активації, що, своєю чергою, веде до ще більшого занурення в роботу. Менеджери середньої ланки є особливо вразливими в цьому відношенні через постійну технологічну доступність і нечітке розмежування між «робочим» і «неробочим» часом.

Стиль лідерства, якого дотримується сам менеджер у взаєминах із підлеглими, є важливим відображенням і одночасно підсилювачем трудоголічних тенденцій. Дослідження в галузі лідерства показують, що менеджери-трудоголіки схильні до мікроменеджменту, авторитарного стилю керівництва та неефективного делегування – патернів, що безпосередньо пов'язані з трудоголізмом [50]. Мікроменеджмент, що є проявом перфекціонізму й нездатності довіряти підлеглим, призводить до того, що менеджер «приймає» на себе обсяг роботи, який мав би делегувати, що механічно збільшує кількість робочого часу і підтримує трудоголічну поведінку.

Роль організаційних систем стимулювання є суттєвою для розуміння соціально-організаційних детермінант трудоголізму. Якщо в організації системи оцінки й винагороди побудовані таким чином, що заохочують кількість витраченого часу (а не якість досягнутих результатів), то трудоголічна поведінка стає раціональною адаптивною стратегією, незважаючи на її деструктивний вплив на здоров'я [44]. Це «хибне стимулювання» є системним організаційним ризиком, який значно підвищує ймовірність розвитку трудоголізму серед менеджерів середньої ланки. Дослідники у галузі управління людськими ресурсами наголошують, що перехід до систем оцінки «за результатами», а не «за присутністю», є важливим інструментом профілактики трудоголізму на організаційному рівні.

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз наукової літератури, проведений у першому розділі, дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки.

1. Трудоголізм є складним, багатовимірним психологічним феноменом, що не зводиться до простого кількісного перевищення норм робочого часу. Ключовими характеристиками трудоголізму є: компульсивний характер трудової поведінки (нездатність зупинитися навіть за наявності такої можливості), obsesivні думки про роботу у неробочий час, використання роботи як засобу регуляції негативних емоційних станів, а також порушення балансу між сферою праці та іншими сферами життя. Розмежування трудоголізму та суміжних феноменів – захопленості роботою, трудового ентузіазму, перфекціонізму – є необхідною передумовою для коректного теоретичного аналізу та емпіричного вивчення цього явища.

2. Психологічні особливості позиції менеджера середньої ланки створюють специфічне поєднання чинників ризику розвитку трудоголізму. «Буферна» позиція між вищим керівництвом і виконавцями генерує хронічний рольовий конфлікт, що є потужним стресором. Висока особиста відповідальність за результати підрозділу, значний обсяг емоційної праці, труднощі з управлінням власним часом через фрагментарність робочого дня та комунікативна насиченість управлінської позиції – все це разом формує середовище, сприятливе для виникнення й підтримки компульсивних форм трудової поведінки.

3. Психологічні детермінанти трудоголізму у менеджерів середньої ланки функціонують на трьох рівнях: інтраіндивідуальному, міжособистісному та соціально-організаційному. До ключових інтраіндивідуальних детермінант належать дезадаптивний перфекціонізм, страх невдачі, нейротизм, умовна самооцінка, інтроектована регуляція та тривожна прив'язаність. Соціально-організаційні детермінанти – культура надмірної присутності, трудоголічне лідерство вищого менеджменту та технологічно зумовлена постійна доступність

– підсилюють або активують інтраіндивідуальні предиктори, що робить трудоголізм менеджерів середньої ланки продуктом взаємодії особистості та середовища.

4. Практичне значення теоретичного аналізу, проведеного в даному розділі, полягає в тому, що він надає концептуальну основу для розробки діагностичних інструментів і профілактично-корекційних програм, спрямованих на запобігання і подолання трудоголізму у менеджерів середньої ланки. Усвідомлення багаторівневого характеру детермінації трудоголізму підказує, що ефективна профілактична робота має здійснюватися одночасно на рівні особистості (розвиток психологічної гнучкості, корекція дезадаптивних переконань, формування навичок саморегуляції) та на рівні організації (зміна організаційної культури, просвітницька робота з вищим керівництвом щодо наслідків культури надмірної присутності, впровадження корпоративних програм психологічного благополуччя).

5. Теоретичний аналіз продемонстрував, що трудоголізм необхідно розглядати не лише як індивідуальну психологічну проблему, а як системний феномен, що виникає на перетині особистісних характеристик людини та організаційного контексту, в якому вона функціонує. Це системне розуміння є принципово важливим для побудови ефективних стратегій допомоги менеджерам, які опинилися в ситуації трудоголізму. Зокрема, воно вказує на те, що індивідуальна психотерапія чи коучинг, не підкріплені змінами на організаційному рівні, мають обмежений ефект: навіть якщо менеджер особисто досягне прогресу в подоланні компульсивних тенденцій, повернення у незмінне організаційне середовище з культурою надмірної присутності та трудоголічним вищим керівництвом швидко нівелює цей прогрес.

6. Особливої уваги заслуговує часовий аспект розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки. Аналіз літератури вказує на те, що трудоголізм рідко розвивається раптово - як правило, це поступовий процес, що розгортається протягом місяців і навіть років. На початкових стадіях надмірна трудова

активність нерідко сприймається самим менеджером і оточуючими як позитивна риса - ознака відповідальності, відданості справі, прагнення до результату. Усвідомлення проблеми, як правило, відбувається значно пізніше - коли негативні наслідки для здоров'я, стосунків або якості роботи стають очевидними. Цей латентний характер розвитку трудоголізму підкреслює важливість ранньої діагностики і профілактичних заходів, що мають впроваджуватися ще до появи виражених симптомів.

7. Проведений теоретичний аналіз дозволяє сформулювати низку гіпотез щодо специфічних детермінантних конфігурацій трудоголізму у менеджерів середньої ланки. Зокрема, можна припустити, що: а) рольовий конфлікт опосередковує зв'язок між організаційними вимогами і трудоголізмом; б) дезадаптивний перфекціонізм модерує зв'язок між особистісним нейротизмом і компульсивним компонентом трудоголізму; в) тип організаційної культури взаємодіє з особистісними характеристиками менеджера у передбаченні трудоголізму. Перевірка цих гіпотез у майбутніх емпіричних дослідженнях дозволить суттєво поглибити розуміння детермінації трудоголізму в управлінській діяльності.

8. Підсумовуючи, можна констатувати, що менеджери середньої ланки є групою підвищеного ризику розвитку трудоголізму, а сам трудоголізм у цій групі є продуктом складної взаємодії особистісних схильностей (перфекціонізм, нейротизм, страх невдачі, умовна самооцінка), специфічних рольових стресорів управлінської позиції (рольовий конфлікт, подвійна відповідальність, емоційна праця) та організаційних чинників (культура надмірної присутності, трудоголічне лідерство, системи оцінки за кількістю). Це комплексне розуміння детермінант трудоголізму є необхідним підґрунтям для розробки ефективних заходів його профілактики та подолання в управлінській діяльності.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ТРУДОГОЛІЗМУ У МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження детермінант розвитку трюдоголізму у менеджерів середньої ланки було проведено з метою виявлення психологічних, організаційних та соціально-демографічних чинників, що сприяють формуванню патологічної залежності від роботи. Дослідження здійснювалося протягом двох місяців і охоплювало низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких мав власне завдання та методичний інструментарій.

На підготовчому етапі було визначено мету, завдання та гіпотезу дослідження, сформовано вибірку респондентів, підібрано та адаптовано психодіагностичний інструментарій. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що рівень трюдоголізму у менеджерів середньої ланки детермінований комплексом особистісних чинників (перфекціонізм, тривожність, внутрішня мотивація), організаційних умов (корпоративна культура, навантаження, стиль керівництва) та соціально-демографічних характеристик (вік, стаж, сімейний статус).

На діагностичному етапі проводилося безпосереднє тестування учасників дослідження за допомогою відповідних методик, збір та первинне опрацювання даних. На аналітичному етапі здійснювалася статистична обробка отриманих результатів, якісна інтерпретація даних та формулювання висновків. Заклучний етап передбачав розробку практичних рекомендацій щодо профілактики та подолання трюдоголізму.

Вибірка дослідження формувалася за принципом цілеспрямованого відбору. До дослідження залучено 30 менеджерів середньої ланки (керівники відділів, проєктні менеджери, операційні директори підрозділів) з різних підприємств м. Ірпінь та Київської області. Характеристика вибірки за основними соціально-демографічними показниками представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Соціально-демографічна характеристика вибірки дослідження (n=30)

Показник	Категорія	Кількість осіб	Відсоток (%)
Стать	Чоловіки	17	56,7
	Жінки	13	43,3
Вік	25–34 роки	9	30,0
	35–44 роки	14	46,7
	45–55 років	7	23,3
Стаж у посаді	До 3 років	8	26,7
	3–7 років	13	43,3
	Понад 7 років	9	30,0
Сімейний стан	Одружені / у партнерстві	20	66,7
	Самотні	10	33,3
Галузь	Виробництво та промисловість	10	33,3
	ІТ та телекомунікації	9	30,0
	Фінанси та банківська сфера	6	20,0
	Торгівля та послуги	5	16,7

Як видно з таблиці 2.1, серед учасників дослідження переважають чоловіки (56,7%), проте представленість жінок є достатньою для проведення гендерних порівнянь. Найчисельнішою є вікова група 35–44 роки (46,7%), що відповідає типовому демографічному профілю менеджерів середньої ланки. Більшість учасників мають стаж на управлінській посаді від 3 до 7 років (43,3%), що свідчить про достатній рівень досвіду та адаптованість до відповідного функціонального навантаження.

Дві третини вибірки складають одружені або такі, що перебувають у постійних партнерських стосунках, – це дає змогу аналізувати вплив сімейного статусу на схильність до трудоголізму. Галузева структура вибірки є різноманітною, що підвищує репрезентативність результатів та дає можливість виявити специфіку організаційних детермінант у різних секторах економіки.

У дослідженні застосовувався комплекс взаємодоповнювальних методів, що охоплює теоретичний аналіз, стандартизовані психодіагностичні методики, анкетування та методи математичної статистики.

Для діагностики рівня трудоголізму використовувалася «Шкала трудоголізму Бергена» (Bergen Work Addiction Scale, BWAS; авторів С. S. Andreassen, M. D. Griffiths, J. Hetland, S. Pallesen, 2012). Методика складається з 7 тверджень, що відображають ключові критерії поведінкової залежності: значущість, толерантність, зміни настрою, тягу, конфлікт, абстиненцію та рецидив. Відповіді оцінюються за 5-бальною шкалою Лайкерта (від «ніколи» до «завжди»). Особи, які набирають оцінку 4 або 5 за щонайменше чотирма з семи пунктів, класифікуються як трудоголіки. Методика демонструє добрі психометричні показники та широко застосовується в міжнародних дослідженнях залежності від роботи.

Для вимірювання рівня перфекціонізму застосовувалася «Шкала перфекціонізму» Р. Слейні (Almost Perfect Scale – Revised, APS-R). Методика дозволяє диференціювати адаптивний та дезадаптивний перфекціонізм за трьома субшкалами: «Високі стандарти», «Порядок» та «Розбіжність». Саме субшкала «Розбіжність» (невідповідність між власними стандартами і реальними результатами) є найбільш значущою для вивчення зв'язку перфекціонізму з трудоголізмом.

Рівень тривожності вимірювався за допомогою «Шкали ситуативної та особистісної тривожності» Ч. Спілбергера – Ю. Ханіна (State-Trait Anxiety Inventory, STAI). Методика дозволяє розмежувати тривогу як ситуативну реакцію та як стійку особистісну рису, що особливо важливо для розуміння механізмів розвитку трудоголізму. Реактивна тривожність відображає поточний стан, тоді як особистісна тривожність є відносно стабільною диспозицією.

Для оцінки мотиваційної складової використовувалася «Шкала внутрішньої та зовнішньої мотивації до роботи» (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale, WEIMS; авторів M. Tremblay et al., 2009), яка базується на теорії самодетермінації Р. Дісі та Р. Раяна. Методика дозволяє визначити тип мотиваційного регулювання: внутрішня мотивація, ідентифікована регуляція, інтроектована регуляція та зовнішня регуляція. Для трудоголізму найбільш

релевантними є інтроектівана регуляція (відчуття провини та сорому як рушійні сили поведінки) та зовнішня мотивація.

Дослідження організаційних детермінант здійснювалося за допомогою авторської анкети, розробленої спеціально для цього дослідження. Анкета включає 24 запитання закритого та напівзакритого типу, що охоплюють такі блоки: 1) характеристика організаційного середовища (корпоративна культура, стиль керівництва, рівень підтримки); 2) особливості робочого навантаження (кількість відпрацьованих годин, наднормова робота, доступність у неробочий час); 3) організаційні вимоги та рольові характеристики (рольова невизначеність, рольовий конфлікт, рівень автономії). Анкета пройшла процедуру експертної оцінки та пілотного тестування на вибірці 8 осіб.

Статистична обробка даних проводилася за допомогою методів описової статистики (середні значення, стандартні відхилення, частотні розподіли), кореляційного аналізу (коефіцієнт кореляції Пірсона та рангова кореляція Спірмена), порівняльного аналізу (критерій U Манна–Уїтні, критерій Краскала–Волліса) та регресійного аналізу. Рівень статистичної значущості встановлено на рівні $p < 0,05$.

2.2. Аналіз результатів дослідження детермінант трудоголізму у менеджерів середньої ланки

Аналіз результатів за Шкалою трудоголізму Бергена дозволив встановити рівень трудоголізму в досліджуваній вибірці. За критерієм методики (оцінки 4–5 балів за щонайменше 4 з 7 пунктів), 11 осіб (36,7%) можуть бути класифіковані як трудоголіки. Ще 12 осіб (40,0%) демонструють помірний рівень залученості у роботу, що не досягає порогових значень для діагностики трудоголізму. Решта 7 осіб (23,3%) виявили низький рівень трудоголічних тенденцій. Розподіл учасників за рівнем трудоголізму представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл учасників за рівнем трудоголізму (BWAS)

Рівень трудоголізму	Кількість осіб	Відсоток (%)	Середній бал BWAS
Низький (0–13 балів)	7	23,3	9,4
Помірний (14–21 бал)	12	40,0	17,8
Високий (22–28 балів)	11	36,7	24,6
Загалом	30	100,0	17,9

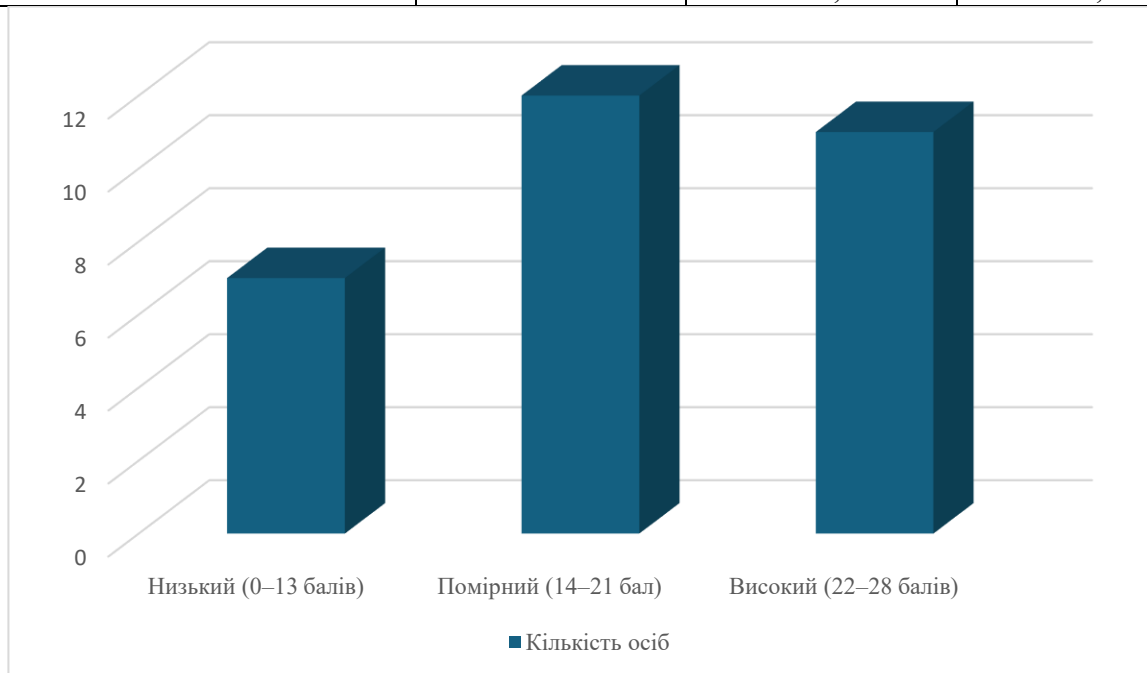


Рис. 2.1. Розподіл учасників за рівнем трудоголізму (BWAS)

Середній бал за шкалою BWAS у вибірці становить 17,9 ($SD = 5,4$), що свідчить про відносно високий рівень трудоголічних тенденцій серед менеджерів середньої ланки. Отримані дані узгоджуються з результатами зарубіжних досліджень, за якими поширеність трудоголізму серед менеджерів та керівників становить від 25 до 40% залежно від специфіки галузі та організаційного контексту (Andreassen et al., 2014; Griffiths et al., 2018).

Гендерний аналіз показав, що чоловіки-менеджери дещо частіше виявляли трудоголічні тенденції порівняно з жінками: 41,2% чоловіків та 30,8% жінок отримали значення вище порогового. Втім, ця відмінність не є статистично значущою ($U = 94,5$; $p = 0,318$), що може свідчити про те, що в управлінській діяльності гендерні відмінності нівелюються під впливом спільних організаційних вимог та рольових очікувань.

Аналіз за віком виявив, що найвища питома вага осіб з трудоголізмом спостерігається у віковій групі 35–44 роки (50,0%), тоді як у молодшій групі (25–34 роки) – 22,2%, а у старшій (45–55 років) – 28,6%. Кореляція між віком та загальним балом BWAS виявилася значущою ($r = 0,38$; $p < 0,05$), що свідчить про зростання трудоголічних тенденцій у середньому віці та їх деяке зниження у старшій групі. Це може бути пов'язано з підвищенням кар'єрних амбіцій та максимальним зростанням відповідальності в середньому віці.

Аналіз зв'язку між рівнем трудоголізму та особистісними характеристиками учасників дослідження проводився шляхом кореляційного аналізу за Пірсоном. Результати представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Кореляції між рівнем трудоголізму (BWAS) та особистісними детермінантами

Змінна	r	p
Дезадаптивний перфекціонізм (APS-R, субшкала «Розбіжність»)	0,64	< 0,001
Особистісна тривожність (STAI-T)	0,58	< 0,001
Ситуативна тривожність (STAI-S)	0,41	< 0,05
Адаптивний перфекціонізм (APS-R, «Високі стандарти»)	0,29	0,121
Інтроєктована мотивація (WEIMS)	0,61	< 0,001
Зовнішня мотивація (WEIMS)	0,47	< 0,01
Внутрішня мотивація (WEIMS)	0,18	0,340
Ідентифікована мотивація (WEIMS)	0,22	0,241

Отримані дані демонструють, що найсильніший зв'язок з рівнем трудоголізму мають дезадаптивний перфекціонізм ($r = 0,64$; $p < 0,001$) та інтроєктована мотивація ($r = 0,61$; $p < 0,001$). Особистісна тривожність також виявляє значущий і достатньо сильний зв'язок з трудоголізмом ($r = 0,58$; $p < 0,001$). Ці результати узгоджуються з теоретичними моделями трудоголізму, відповідно до яких ключову роль у формуванні залежності від роботи відіграє постійне відчуття невідповідності власним стандартам, що в поєднанні з тривожністю та соромом (як двигуном інтроєктованої мотивації) утворює стійкий патологічний цикл.

Примітно, що адаптивний перфекціонізм (прагнення до досконалості при реалістичному оцінюванні власних результатів) не виявив значущого кореляційного зв'язку з трудоголізмом ($r = 0,29$; $p = 0,121$). Це свідчить про принципову відмінність між здоровою орієнтацією на якість роботи та патологічним компульсивним прагненням до недосяжних стандартів. Аналогічно, внутрішня мотивація (щире захоплення роботою, задоволення від процесу) не корелює значущо з трудоголізмом, що підкреслює важливість диференціювання між «пристрасним залученням» та «залежністю».

Для уточнення структури зв'язків між особистісними детермінантами та трудоголізмом було проведено ієрархічний регресійний аналіз. На першому кроці до моделі вводилися соціально-демографічні змінні (вік, стать, стаж), які пояснили 12,4% дисперсії балів за BWAS ($R^2 = 0,124$; $F = 3,87$; $p < 0,05$). На другому кроці додавання особистісних змінних (дезадаптивний перфекціонізм, особистісна тривожність, інтроспектована мотивація) суттєво підвищило пояснювальну силу моделі – до 58,3% ($\Delta R^2 = 0,459$; $\Delta F = 10,42$; $p < 0,001$). Найбільший внесок у регресійну модель зробив дезадаптивний перфекціонізм ($\beta = 0,41$; $p < 0,001$), за ним – інтроспектована мотивація ($\beta = 0,32$; $p < 0,01$) та особистісна тривожність ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$).

Аналіз організаційних детермінант трудоголізму проводився на основі даних авторської анкети. Розглядалися три групи організаційних чинників: характеристики робочого навантаження, особливості корпоративної культури та рольові характеристики.

Показники робочого часу у досліджуваній вибірці свідчать про суттєве перевищення нормативної тривалості роботи. Середня кількість відпрацьованих годин на тиждень серед усіх учасників становить 52,4 години ($SD = 8,7$), тоді як серед осіб з високим рівнем трудоголізму цей показник зростає до 62,1 години ($SD = 6,3$). Переважна більшість учасників з трудоголізмом (81,8%) відповідає на робочі повідомлення у вихідні та у вечірній час, порівняно з 41,7% серед осіб з помірним рівнем залученості та 14,3% серед осіб з низьким рівнем.

Таблиця 2.4

Показники робочого навантаження залежно від рівня трудоголізму (n=30)

Показник	Низький рівень (n=7)	Помірний рівень (n=12)	Високий рівень (n=11)
Сер. к-сть годин на тиждень	43,6 (SD=5,1)	51,7 (SD=6,8)	62,1 (SD=6,3)
Відповідь на повідомлення у вихідні, %	14,3%	41,7%	81,8%
Виконання роботи вдома, %	28,6%	58,3%	90,9%
Труднощі з «вимкненням» від роботи, %	14,3%	50,0%	100,0%
Відмова від відпустки або її скорочення, %	0%	25,0%	63,6%

Дані таблиці 2.4 демонструють чіткий градієнт: з підвищенням рівня трудоголізму зростають усі показники перевантаженості роботою. Особливо показовим є те, що 100% осіб з трудоголізмом відзначають труднощі з «вимкненням» від роботи у вільний час – це є одним із центральних симптомів залежності від роботи. Звертає на себе увагу й те, що більше половини трудоголіків (63,6%) скорочували відпустку або взагалі від неї відмовлялися, що суттєво погіршує можливості для відновлення ресурсів.

Кореляційний аналіз виявив значущі зв'язки між рівнем трудоголізму та корпоративними чинниками. Зокрема, наявність культури «завжди доступний» корелює з трудоголізмом ($r = 0,57$; $p < 0,001$); норми, що заохочують надурочну роботу – ($r = 0,53$; $p < 0,01$); сприйнята організаційна підтримка виявила від'ємну кореляцію ($r = -0,42$; $p < 0,05$). Це означає, що організації з низьким рівнем підтримки та високими очікуваннями щодо постійної доступності формують сприятливі умови для розвитку трудоголізму.

Стиль керівництва також виявився значущою організаційною детермінантою. Менеджери, які сприймали власного керівника як особу, що моделює трудоголічну поведінку (сам демонструє роботу без обмежень у часі, схвалює понаднормовість), значно частіше виявляли трудоголічні тенденції ($\chi^2 = 8,74$; $p < 0,05$). Рольова невизначеність та рольовий конфлікт також позитивно корелюють з трудоголізмом ($r = 0,44$ та $r = 0,38$ відповідно; $p < 0,05$), що вказує на компенсаторну функцію надмірної роботи: в умовах нечітких вимог

менеджери схильні «захищатися» від тривоги через посилення кількісних показників діяльності.

Серед соціально-демографічних чинників значущим предиктором трудоголізму виявився сімейний статус: самотні менеджери демонстрували вищий рівень трудоголізму порівняно з одруженими/такими, що перебувають у партнерстві ($M = 20,7$ проти $M = 16,8$; $U = 68,5$; $p < 0,05$). Цей результат може свідчити про компенсаторну роль роботи у заповненні порожнечі, що залишається від відсутності значущих соціальних зв'язків у позаробочій сфері.

Галузева специфіка виявилася суттєвою при порівняльному аналізі (критерій Краскала–Волліса; $H = 9,34$; $p < 0,05$). Найвищий рівень трудоголізму зафіксовано серед менеджерів у сфері ІТ та телекомунікацій ($M = 21,3$), тоді як найнижчий – серед представників торгівлі та послуг ($M = 14,6$). Менеджери фінансового сектору та виробництва займають проміжне положення ($M = 18,7$ та $M = 17,4$ відповідно).

На основі отриманих даних було побудовано інтегральну модель детермінант трудоголізму у менеджерів середньої ланки, яка включає три рівні: індивідуально-психологічний (перфекціонізм, тривожність, тип мотивації), організаційний (корпоративна культура, навантаження, стиль керівництва) та соціально-демографічний (вік, стаж, сімейний статус, галузь). Множинний регресійний аналіз з включенням показників усіх трьох рівнів дозволив пояснити 71,4% дисперсії трудоголізму ($R^2 = 0,714$; $F = 9,18$; $p < 0,001$), що свідчить про адекватність запропонованої багатofакторної моделі.

Таблиця 2.5

Результати множинного регресійного аналізу детермінант трудоголізму

Предиктор	β	t	p
Деадаптивний перфекціонізм	0,38	3,91	< 0,001
Інтроєктована мотивація	0,29	2,87	< 0,01
Особистісна тривожність	0,24	2,43	< 0,05
Культура «завжди доступний»	0,27	2,61	< 0,05
Кількість робочих годин на тиждень	0,23	2,14	< 0,05
Вік (35–44 роки vs. інші)	0,19	1,98	0,058
Сімейний статус (самотні vs. партнерство)	0,17	1,74	0,094

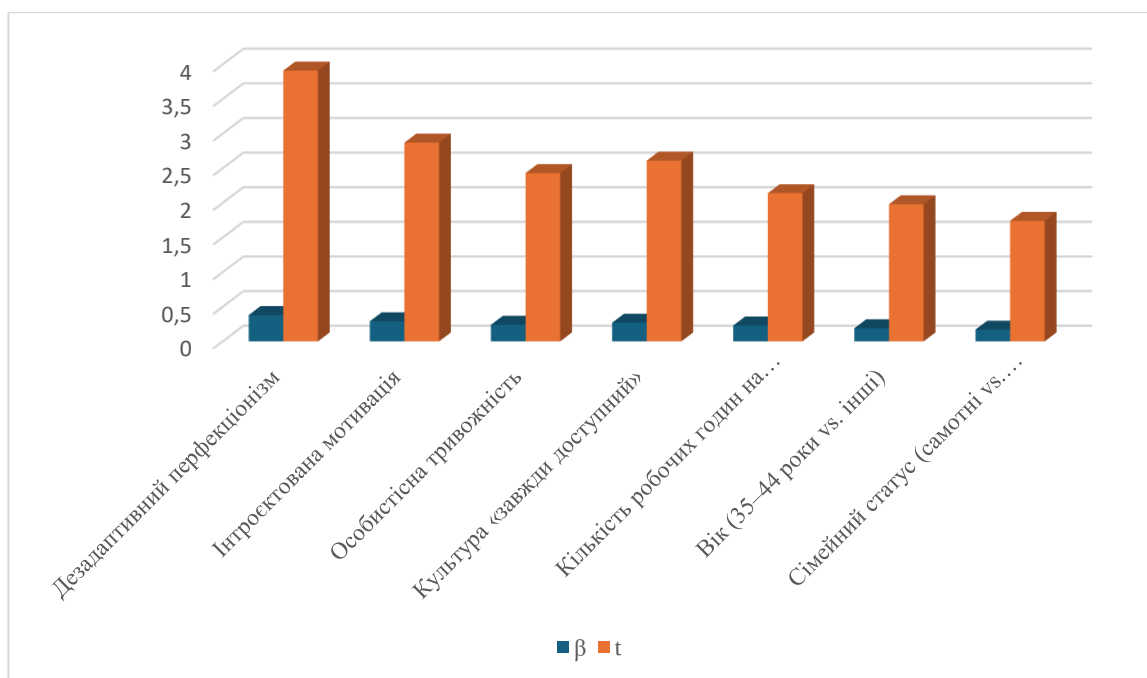


Рис. 2.2. Результати множинного регресійного аналізу детермінант трудовогоголізму

Дані множинного регресійного аналізу підтверджують, що найбільш значущими предикторами трудовогоголізму є дезадаптивний перфекціонізм ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$), культура «завжди доступний» ($\beta = 0,27$; $p < 0,05$) та інтроєктована мотивація ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$). Вік та сімейний статус демонструють тенденцію до значущості ($p < 0,10$), але не досягають загальноприйнятого рівня після контролю інших змінних, що може бути пов'язано з відносно невеликим розміром вибірки.

Результати свідчать, що трудовогоголізм є мультидетермінованим явищем, яке формується на перетині особистісних вразливостей і організаційних умов. Людина з вираженим дезадаптивним перфекціонізмом та тривожністю в середовищі, де надурочна робота нормалізується та заохочується, має значно вищий ризик розвитку трудовогоголізму. Водночас організаційні чинники самі по собі не є достатніми: особи з низькою особистісною тривожністю та внутрішньою мотивацією демонструють стійкість навіть у несприятливому організаційному середовищі.

2.3. Практичні рекомендації щодо профілактики та подолання трудоголізму у менеджерів

На основі отриманих результатів емпіричного дослідження розроблено практичні рекомендації, адресовані трьома основним суб'єктам: самим менеджерам середньої ланки, організаціям та службам управління персоналом, а також психологам-практикам і фахівцям з організаційного консультування.

Самодіагностика та усвідомлення проблеми. Першим і ключовим кроком є визнання власних трудоголічних тенденцій. Менеджерам рекомендується регулярно проходити самооцінку за допомогою валідизованих інструментів, зокрема Шкали трудоголізму Бергена. Важливо навчитися відрізняти конструктивне захоплення роботою, яке приносить задоволення та є проявом компетентності, від компульсивної залежності, що є реакцією на тривогу, страх невдачі або потребу у зовнішньому схваленні. Усвідомлення різниці між «хочу» та «мушу» у ставленні до роботи є ключовим діагностичним маркером.

Робота з перфекціонізмом. Оскільки дезадаптивний перфекціонізм є найсильнішим предиктором трудоголізму у дослідженні, особлива увага має приділятися роботі зі схильністю до нереалістично високих стандартів. Рекомендується практика «достатньо хорошого» (good enough), яка передбачає усвідомлений вибір рівня якості залежно від важливості завдання. Корисним є ведення щоденника досягнень, що дозволяє фіксувати успіхи та розрив між об'єктивними результатами та суб'єктивним відчуттям «недостатності».

Управління часом та встановлення меж. Менеджерам рекомендується запровадити чіткі часові межі робочого дня та дотримуватися їх: встановити «цифровий комендантський час» (відключення від робочих повідомлень після певного часу), планувати відновлювальну діяльність із таким самим пріоритетом, як важливі зустрічі, та розвивати навичку делегування. Дослідження показують, що менеджери з трудоголізмом часто перебувають у хибному переконанні, що лише вони можуть якісно виконати певні завдання.

Розвиток психологічного відокремлення від роботи. Психологічне відокремлення (psychological detachment) – здатність ментально «від’єднуватися» від роботи у вільний час – є одним із ключових факторів захисту від трудоголізму та вигорання. Рекомендується: розвиток хобі та позаробочих інтересів, не пов’язаних з кар’єрою; практика медитації усвідомленості (mindfulness), яка тренує здатність бути «тут і зараз»; фізична активність як ефективний засіб переключення уваги та зниження тривоги.

Когнітивна реструктуризація. Багато менеджерів-трудоголіків мають дисфункціональні переконання щодо роботи: «моя цінність визначається продуктивністю», «відпочинок – це марна трата часу», «якщо я зупинюся, все розвалиться». Ці переконання підтримують цикл трудоголізму. Методи когнітивно-поведінкової терапії, зокрема технік виявлення та оскарження автоматичних думок, є ефективними для роботи з такими переконаннями. При цьому важливо досліджувати походження цих переконань – часто вони формуються в дитинстві або в результаті ранніх кар’єрних досвідів.

Звернення до фахівця. У разі виражених симптомів трудоголізму – хронічного стресу, порушення сну, погіршення стосунків у родині, відчуття безглуздості поза роботою – рекомендується звернення до психолога або психотерапевта. Когнітивно-поведінкова терапія та терапія прийняття й відповідальності (АСТ) довели свою ефективність у роботі з поведінковими залежностями, зокрема з трудоголізмом.

Діагностика організаційного ризику. Організаціям рекомендується регулярно проводити моніторинг психологічного клімату та рівня залученості персоналу з використанням валідизованих методик. Окремим напрямком має стати оцінка культурних норм щодо робочого часу: чи заохочується понаднормова робота, чи є «завжди бути на зв’язку» неформальною вимогою? Подібний аудит дозволяє виявити системні ризики до того, як вони спричинять масове вигорання та плинність кадрів.

Трансформація корпоративної культури. Найважливішою рекомендацією є цілеспрямована зміна культурних норм щодо балансу між роботою та особистим життям. Це передбачає: формальне та неформальне обмеження комунікацій у вечірній час та вихідні; відмову від практики «культуризації» надурочної роботи (заохочення тих, хто «живе на роботі»); поширення прикладів успішних менеджерів, які підтримують здоровий баланс; запровадження «права на відключення» (right to disconnect) як частини кадрової політики.

Навчання та розвиток керівників. Оскільки дослідження підтвердило вплив стилю керівництва на розвиток трудоголізму у підлеглих (ефект моделювання), особлива увага має приділятися навчанню керівників вищої ланки. Програми розвитку лідерства мають включати: усвідомлення власних трудоголічних тенденцій, стратегії встановлення меж у комунікації з підлеглими, принципи делегування повноважень та довіри до команди. Розвиток культури «sustainable performance» (сталості результативності) замість культури «завжди максимум» є стратегічним пріоритетом.

Системи підтримки та психологічна допомога. Організаціям рекомендується впроваджувати програми психологічної підтримки працівників (Employee Assistance Programs, EAP), які забезпечують конфіденційний доступ до психологічної допомоги. Важливо зняти стигматизацію звернення за психологічною допомогою – для менеджерів це часто сприймається як ознака слабкості або некомпетентності. Наставництво та групи підтримки серед колег-менеджерів можуть бути додатковим ресурсом.

Оптимізація навантаження та рольова чіткість. Управління навантаженням менеджерів середньої ланки є критично важливим не лише з точки зору продуктивності, а й психологічного здоров'я. Рекомендується регулярний перегляд переліку функцій та зон відповідальності, чітке визначення пріоритетів, обмеження кількості паралельних проєктів. Особлива увага має приділятися усуненню рольової невизначеності та рольового конфлікту, оскільки дослідження підтвердило їх зв'язок з трудоголізмом.

Психодіагностика трудоголізму. При роботі з менеджерами важливо включати скринінг трудоголізму до стандартної психодіагностичної батареї поряд з оцінкою вигорання та стресу. Рекомендується використання BWAS у поєднанні з оцінкою перфекціонізму (APS-R) та тривожності (STAI), оскільки ці показники формують взаємопов'язаний психологічний профіль. Диференційна діагностика між трудоголізмом і «здоровим» залученням є важливою передумовою вибору стратегії допомоги.

Психотерапевтичні підходи. Когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) є підходом з найбільш доведеною ефективністю при поведінкових залежностях. Стосовно трудоголізму КПТ фокусується на роботі з дисфункціональними переконаннями («якщо я не працюю понаднормово, я невдаха»), розвитку навичок встановлення меж та відповідного поведінкового планування. Терапія прийняття та відповідальності (АСТ) є корисним доповненням, оскільки фокусується на прийнятті дискомфорту при зміні поведінкових патернів та проясненні цінностей поза роботою.

Психологічна просвіта. Важливою складовою роботи є просвітницька функція – донесення до менеджерів та організацій інформації про відмінність між здоровою залученістю і трудоголізмом, про механізми формування залежності, про наслідки для здоров'я та продуктивності. Вебінари, тренінги та публікації, адаптовані для управлінської аудиторії, можуть суттєво підвищити обізнаність та знизити стигму.

Системне консультування організацій. Психологи-консультанти можуть грати важливу роль у зміні організаційної культури через участь у стратегічних HR-процесах: оцінці організаційного клімату, розробці програм підтримки персоналу, консультуванні керівництва щодо здорових управлінських практик. Саме системна зміна організаційних умов є найбільш ефективним підходом до профілактики трудоголізму на популяційному рівні.

Висновки до розділу 2

Проведене емпіричне дослідження детермінант трудоголізму у менеджерів середньої ланки ($n = 30$) дозволило отримати низку важливих результатів та зробити наступні висновки.

По-перше, трудоголізм є поширеним явищем серед менеджерів середньої ланки: 36,7% учасників дослідження отримали значення вище за порогові за Шкалою трудоголізму Бергена, ще 40,0% демонстрували помірні трудоголічні тенденції. Ці дані свідчать про значущість проблеми для управлінського персоналу та необхідність цілеспрямованих профілактичних і корекційних заходів.

По-друге, серед особистісних детермінантів найбільш значущими виявилися дезадаптивний перфекціонізм ($r = 0,64$; $p < 0,001$) та інтроєктована мотивація ($r = 0,61$; $p < 0,001$), тобто тип мотивації, керованої відчуттям сорому та провини. Особистісна тривожність також виявила сильний кореляційний зв'язок з трудоголізмом ($r = 0,58$; $p < 0,001$). Натомість адаптивний перфекціонізм і внутрішня мотивація не виявили значущих зв'язків, що підкреслює принципову відмінність між здоровим захопленням роботою та трудоголізмом як патологією.

По-третє, серед організаційних детермінантів ключову роль відіграють культура «завжди доступний» ($r = 0,57$; $p < 0,001$), наявність норм, що заохочують понаднормову роботу ($r = 0,53$; $p < 0,01$), і рольова невизначеність ($r = 0,44$; $p < 0,05$). Трудоголізм значущо корелює також з кількістю відпрацьованих годин на тиждень. Стиль керівництва виявився значущим чинником: менеджери, чії керівники моделюють трудоголічну поведінку, значно частіше самі розвивають подібні тенденції.

По-четверте, серед соціально-демографічних чинників найбільш значущим є вік (пік трудоголізму у групі 35–44 роки) та сімейний статус (самотні менеджери виявляють вищий рівень трудоголізму). Галузева специфіка також є

значущим чинником, з найвищим рівнем трудоголізму у сфері ІТ та телекомунікацій.

По-п'яте, інтегральна модель, що включає показники всіх трьох рівнів (особистісного, організаційного та соціально-демографічного), пояснює 71,4% дисперсії трудоголізму ($R^2 = 0,714$; $p < 0,001$), що підтверджує мультидетермінований характер явища та необхідність комплексного підходу до його профілактики та подолання.

По-шосте, розроблені практичні рекомендації охоплюють три рівні втручання: індивідуальний (самодіагностика, когнітивна реструктуризація, психологічне відокремлення), організаційний (трансформація культури, оптимізація навантаження, навчання керівників) та фаховий (психодіагностика, КПТ, організаційне консультування). Лише комплексне застосування рекомендацій на всіх рівнях може забезпечити стійкий ефект профілактики та подолання трудоголізму.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне дослідження, присвячене вивченню детермінант розвитку трудоголізму у менеджерів середньої ланки, дозволяє сформулювати такі загальні висновки.

1. Трудоголізм як психологічний феномен характеризується складною, багатовимірною природою, що не зводиться ані до простого трудового ентузіазму, ані до поверхневого «перепрацювання». Його ключовими ознаками є компульсивна включеність у роботу, нездатність психологічно відключитися від неї у позаробочий час, використання роботи як основного засобу регуляції негативних емоційних станів і, як наслідок, прогресуюча дисфункція в інших сферах життя - родинній, соціальній, фізичному здоров'ї. Інтегративний підхід, що поєднує поведінкові, когнітивні, афективні та мотиваційні виміри, є найбільш адекватним для концептуалізації цього феномену.

2. Менеджери середньої ланки як окрема соціально-професійна група є об'єктом специфічного поєднання чинників ризику трудоголізму, що відрізняє їх від інших категорій управлінського персоналу. Структурна позиція «буферного посередника», хронічний рольовий конфлікт, висока особиста відповідальність за результати підрозділу, значний обсяг емоційної праці та труднощі з управлінням власним часом - все це утворює специфічний «трудоголічний ризик-профіль» управлінської позиції середнього рівня. Визнання цієї специфіки є необхідною умовою для розробки ефективних заходів допомоги цій групі фахівців.

3. Системний аналіз психологічних детермінант трудоголізму у менеджерів середньої ланки виявив три взаємопов'язаних рівні детермінації. Інтраіндивідуальний рівень включає: добросовісність і нейротизм як риси особистості; дезадаптивний перфекціонізм; страх невдачі; синдром самозванця; умовну самооцінку; інтроектовану регуляцію в контексті теорії самодетермінації; тривожний тип прив'язаності та дисфункціональні когнітивні схеми.

Міжособистісний рівень охоплює злиття ідентичності з роботою, патерни ранніх взаємин та відносне збіднення позаробочого соціального середовища. Соціально-організаційний рівень включає культуру надмірної присутності, трудовоголічне лідерство, технологічну гіперзв'язаність та хибні системи оцінки і стимулювання персоналу.

4. Важливим теоретичним результатом дослідження є обґрунтування ідеї про те, що трудовоголізм у менеджерів середньої ланки є не просто особистісною проблемою окремих людей, а системним феноменом, що виникає в результаті взаємодії індивідуальних схильностей із конкретними організаційними умовами. Особи з тривожним типом особистості, перфекціоністськими установками та умовною самооцінкою можуть успішно функціонувати в організаціях із здоровою культурою праці - і тим самим уникнути трудовоголізму. Водночас навіть психологічно гармонійні особистості можуть розвинути трудовоголізм під впливом деструктивного організаційного середовища. Цей висновок має принципове значення для практики управління людськими ресурсами та організаційної психології.

5. З практичної точки зору, результати теоретичного аналізу вказують на необхідність комплексного, двовекторного підходу до профілактики трудовоголізму у менеджерів середньої ланки. Перший вектор - індивідуально-психологічний: розвиток навичок саморегуляції, психологічної гнучкості, усвідомленості (mindfulness); корекція дезадаптивних когнітивних схем і перфекціоністських установок; формування здорових стратегій відновлення і психологічного відключення від роботи. Другий вектор - організаційний: цілеспрямована зміна організаційної культури, перехід від «культури присутності» до «культури результатів»; навчання вищого керівництва щодо наслідків трудовоголічного лідерства; впровадження корпоративних програм психологічного благополуччя та чітких норм щодо робочого часу і технологічної доступності.

6. Емпіричне дослідження, проведене на вибірці з 30 менеджерів середньої ланки, підтвердило гіпотезу про мультидетермінованість трудоголізму. Поширеність трудоголізму у вибірці склала 36,7%, ще 40,0% учасників виявили помірні трудоголічні тенденції – що свідчить про значущість проблеми для менеджерського персоналу.

Серед особистісних детермінантів ключовими виявилися дезадаптивний перфекціонізм ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$), інтроєктована мотивація ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$) та особистісна тривожність ($\beta = 0,24$; $p < 0,05$). Суттєво, що адаптивний перфекціонізм та внутрішня мотивація не виявили значущого зв'язку з трудоголізмом, що підтверджує принципову відмінність між «пристрасним залученням» і патологічною залежністю від роботи.

Організаційні детермінанти відіграють суттєву роль у формуванні та підтриманні трудоголізму. Найбільш впливовими виявилися культура «завжди доступний» ($\beta = 0,27$; $p < 0,05$) та рівень робочого навантаження ($\beta = 0,23$; $p < 0,05$). Рольова невизначеність, рольовий конфлікт і стиль керівництва також є значущими організаційними чинниками.

Розроблені практичні рекомендації відображають принцип системного втручання на трьох рівнях. На індивідуальному рівні пріоритетними є розвиток психологічного відокремлення від роботи, когнітивна реструктуризація дисфункціональних переконань та управління перфекціонізмом. На організаційному рівні – трансформація корпоративної культури, оптимізація навантаження та навчання керівників. На рівні фахової допомоги – застосування КПТ та АСТ-підходів, поєднаних з організаційним консультуванням.

7. Перспективами подальших досліджень є емпірична перевірка теоретичних гіпотез, сформульованих у даній роботі, зокрема: вивчення медіаторних і модераторних механізмів у зв'язку між особистісними характеристиками, організаційними чинниками та трудоголізмом; розробка та стандартизація україномовних діагностичних інструментів вимірювання трудоголізму, адаптованих для управлінської вибірки; а також лонгітюдне

дослідження динаміки розвитку трудоголізму у менеджерів різних організаційних рівнів із метою виявлення критичних «точок входу» в компульсивну трудову поведінку і найбільш ефективних моментів для психологічного втручання.

Міжнародний аспект дослідження трудоголізму набуває дедалі більшої ваги в умовах глобалізації. Транснаціональні дослідження показують суттєві відмінності у рівнях трудоголізму між країнами: найвищі показники традиційно демонструють Японія, США та Південна Корея, найнижчі - скандинавські країни та Нідерланди [7]. Ці відмінності пов'язані не лише з культурними цінностями, але й із законодавчим регулюванням робочого часу, традиціями профспілкового захисту та загальними економічними моделями. Вивчення успішного досвіду країн із низькою поширеністю трудоголізму є цінним для розробки організаційних і державних заходів профілактики цього явища.

Цифрова трансформація організацій змінює контекст розвитку трудоголізму, створюючи нові ризики і нові можливості. З одного боку, дистанційна робота та гнучкі графіки, що стали нормою після пандемії COVID-19, розмивають межі між робочим і неробочим часом і підвищують ризик трудоголізму - особливо серед менеджерів, що несуть відповідальність за результати віддалених команд [49]. З іншого боку, цифрові інструменти моніторингу робочого часу, програми для управління продуктивністю та платформи підтримки психологічного здоров'я можуть стати ефективними засобами ранньої діагностики та профілактики трудоголізму. Ця подвійність цифровізації - як фактора ризику і фактора захисту одночасно - відображає загальну амбівалентність технологічного прогресу щодо психологічного благополуччя працюючих.

Позитивна психологія пропонує перспективний кут зору на проблему трудоголізму, що доповнює традиційний дефіцитарний підхід. Якщо більшість досліджень трудоголізму зосереджені на його негативних аспектах - наслідках, ризиках, дисфункціях, - то позитивна психологія спрямовує увагу на розвиток

сильних сторін і ресурсів, що можуть захистити людину від компульсивної трудової поведінки. Зокрема, дослідження свідчать, що розвиток «мінімального самовизначення» (minimal self-determination), усвідомленості (mindfulness) і здатності насолоджуватися теперішнім моментом є ефективними психологічними ресурсами, що знижують ризик трудоголізму навіть в умовах значних організаційних вимог [46]. Включення цих компонентів у програми розвитку менеджерів є важливим і поки що недостатньо використовуваним напрямом профілактичної роботи.

Таким чином, дане дослідження розкриває складну, системну природу трудоголізму у менеджерів середньої ланки, визначає ключові психологічні детермінанти цього феномену на трьох взаємопов'язаних рівнях і обґрунтовує необхідність комплексного підходу до його профілактики й подолання. Отримані теоретичні результати можуть слугувати основою для подальших емпіричних досліджень і розробки практичних програм психологічної підтримки управлінського персоналу.

Окремої уваги заслуговує питання суб'єктивного переживання трудоголізму самими менеджерами. Клінічні та якісні дослідження фіксують, що переважна більшість трудоголіків не сприймає власну поведінку як проблему - принаймні на початкових і середніх стадіях. Навпаки, вони нерідко пишаються своєю «відданістю справі» та дивуються, коли близькі або психологи кваліфікують їхню поведінку як дисфункціональну [3]. Ця «его-синтонність» трудоголізму - його суб'єктивна сумісність із власним образом «Я» - суттєво ускладнює як рання діагностику, так і мотивацію до змін. Менеджер-трудоголік, якому пропонують знизити інтенсивність роботи, може сприйняти цю пропозицію як атаку на власну ідентичність і цінності, а не як турботу про його добробут. Цей психологічний аспект є важливим при розробці стратегій консультативної допомоги трудоголікам - вона має починатися не з директивних рекомендацій, а з побудови довіри і поступового формування усвідомлення наслідків компульсивної трудової поведінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аносова-Сидельнікова Д. І. Проблема прокрастинації особистості юнацького віку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки. Вип. 1. 2022. С. 33-41.
2. Ганаба С. Soft skills епохи “плинної модерності”: як змінюється змістове наповнення освіти. Вища освіта України. 2023. №2. С. 25-32.
3. Ганаба С. Зміст навчання у контексті соціокультурних змін “плинної модерності”. Вища освіта України. 2012. №3. С.89 -93.
4. Ганаба С. Самоорганізація як компетентність: поворот до особистісно-орієнтованої освіти. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки. 2021. № 1. С. 30-42.
5. Гліченко О. О. Детермінанти академічної прокрастинації здобувачів вищої освіти в умовах дистанційного навчання. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2020. № 2 (333). Ч. I. С. 78 -83.
6. Голіцин А. М., Фролова В. М. Тенденції медіаспоживання в Україні у воєнний час. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, №1. С. 128–139.
7. Гордієнко А. В. Токсична продуктивність студентів: феноменологія, чинники, кореляти. Конфліктологічна експертиза: теорія та методика : матеріали XXI міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 15 листоп. 2024 р.). Київ : НаУКМА, 2024. С. 16–21.
8. Громовий В. Токсична продуктивність vs щасливе вчителювання. Vseosvita, 2021. URL: <https://vseosvita.ua/c/news/post/45409> (дата звернення: 09.04.2025).
9. Долгоносенко В. В. Прокрастинація як ознака дезадаптації особистості. Наукові перспективи. 2024. №6 (48). С. 870-880 с.
10. Долгоносенко В. В. Прокрастинація як чинник емоційного ставлення до майбутнього. Психологія та соціальна робота. Вип. 1-2. 2022. С. 38-56.

- 11.Євдокимова Д., Качарова В. Прокрастинація як фактор суб'єктивного сприйняття часу. Вісник. 2019. № 1 (39). С. 18 – 22.
- 12.Калениченко Р.А. Педагогічна психологія: навчальний посібник. Київ : КНУБА, 2023. 196 с.
- 13.Камінська О. В. Психологічні особливості прокрастинації здобувачів вищої освіти. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 33-38.
- 14.Карамушка Л.М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати : методичні рекомендації. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2022. 52 с.
- 15.Карамушка Л.М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник Кам'янець-Подільський : ПП «Аксіома», 2019. 80 с.
- 16.Карамушка М. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник. Кам'янецьПодільський: ПП Аксіома, 2019. 80с.
- 17.Колот А. М. Неекономічні детермінанти соціально-трудового розвитку – ХХІ. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ.: КНЕУ, 2023. № 13, ч. 1. С. 14–28.
- 18.Колтунович Т. А., Поліщук О. М. Прокрастинація – конфлікт між “важливим” і “приємним”. Молодий вчений. № 5(45). 2017. С. 211-218.
- 19.Кузнецов М.А., Єрмоленко І.М. Особливості професійного вигорання працівників. Trends in the development of modern scientific. 2021. Vol. 31. P. 431.
- 20.Лоза О.О. Особливості перфекціонізму як особистісної риси державних службовців: дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.01 «Загальна психологія; історія психології». К., 2015. 216 с.
- 21.Марута Н.О., Чабан О.С., Каленська Г.Ю. Особливості емоційного вигорання у працівників сфери охорони неврологічного й психічного здоров'я.

- Міжнародний неврологічний журнал. 2019. № 7. С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.22141/2224-0713.7.109.2019.183009>.
22. Михайленко О.В. Професійне вигорання у діяльності фахівців соціально-виховної роботи. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. 2023. Т. 179. № 23. С. 72–80.
 23. Рудоманенко Ю. Прокрастинація: співвідношення її структурних показників та наслідків для особистості. Вісник Львівського університету. Серія : Психологічні науки. 2022. Випуск 13. С. 137-142.
 24. Русанов В. Професійне вигорання медичних працівників в умовах війни: історичний аналіз, сучасні дослідження та авторське визначення. Психосоматична медицина та загальна практика. 2024. Т. 9. № 3. С. 1–13. DOI: [10.26766/pmgrp.v9i3.529](https://doi.org/10.26766/pmgrp.v9i3.529).
 25. Сидоренко І.В. Професійне вигорання педагогів: детермінанти, запобіжні заходи та стратегії подолання. Психологічна допомога: від кризи до ресурсу. Матеріали III Всеукраїнського науково-практичного форуму (21–26 квітня 2020 року, м. Суми) Суми: НВВ КЗ СОППО. 2020, с. 141–144.
 26. Соболева С. Академічна прокрастинація як психолого-педагогічна проблема. Гуманітарний вісник. 2019. №34. С. 190-197.
 27. Стельмах О.В. Чинники професійного вигорання особистості. Молодь і ринок. 2022. № 5(203). С. 76–80. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.264639>.
 28. Столярчук О. А., Сергєєнкова О. П., Коханова О. П. Динаміка академічної прокрастинації студентів. Габітус. Випуск 26, 2021. С. 127-132.
 29. Теренда Н.О., Куделя Ю.М., Слободян Н.О., Романюк Л.М. Аналіз та оцінка професійного вигорання у фахівців громадського здоров'я Волинської області. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2025. № 2. С. 5–10. <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.2.15499>
 30. Торба Н.Г. Проблема формування «синдрому професійного вигорання» в освітній діяльності сучасного педагога. Психолого-педагогічні аспекти

навчання дорослих в системі неперервної освіти : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (26 листопада 2020 р.) / Біла Церква : БІНПО ДВНЗ УМО, 2020, с. 239–242.

31. Федоришин Г.М., Кицмен Н.З. Соціально-психологічні чинники професійного вигорання персоналу Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Соціально-правові студії. 2020. Вип. 2(8). С. 178–185.
32. Шкворченко Н. М. Просодичні характеристики токсичності в англomовному медійному дискурсі Вчені записки ТНУ імені І. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2024. №1. С. 152–156.
33. Шкворченко Н. М. Феномен токсичності у медіа-дискурсі. Modern research in science and education: The 1st International scientific and practical conference (Chicago, 14–16 september 2023). Chicago, USA. BoScience Publisher. 2023. P. 331–337 URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/MODERNRESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-14–16.09.23.pdf#page=331> (дата звернення: 06.05.2025).
34. Яценко Т.В., Сергієнко Л.І. Особливості прояву прокрастинації у старшому юнацькому віці. Перспективи та інновації науки. Серія. Педагогіка, психологія, медицина. 2022. №5. С. 861-871.
35. Ahmed Sh. Toxic Productivity, bought to you by Social Media. 2021. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/toxic-productivity-bought-you-social-media-shazma-ahmed> (дата звернення: 06.05.2025).
36. Global Talent Trends 2024. URL: <https://www.mercer.com/assets/global/en/sharedassets/local/attachments/pdf-2024-global-talent-trends-report-en.pdf> (дата звернення: 30.04.2025).
37. Heyets V. On the question of theory and practice of social quality policy in post-war Ukraine. Economy of Ukraine. 2023. № 4. С. 3–22. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.003> (дата звернення: 07.04.2026).

38. Heyets V. Social reality in the digital space. *Economy of Ukraine*. 2022. № 1. С. 3–28. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003> (дата звернення: 07.04.2026).
39. Hrytsenko A. Economic policy of the state. *Economic Theory and Law*. 2021. № 4. С. 145–150. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-145> (дата звернення: 07.04.2026).
40. Hrytsenko A., Burlaj T. The impact of digitalization on social development. *Economic Theory*. 2020. № 3. С. 24–51. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2020.03.024> (дата звернення: 07.04.2026).
41. Kasman K. Toxic productivity culture: Is social media controlling how hard you work? 2021. URL: <https://www.republicanpost.sg/toxic-productivity-culture-is-socialmedia-controlling-how-hard-you-work> (дата звернення: 02.05.2025).
42. Kolot A., Herasymenko O. *Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku*. Kyiv: KNEU. 2021. 487 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f58fd527-f8d5-4430-ae0e-149e23c0a42a/content> (дата звернення: 07.04.2026).
43. Kolot A., Herasymenko O. To the philosophy of moral economy: conceptology of anthropocentrism (Part I). *Demography and Social Economy*. 2022. № 3 (49). С. 65–88. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.065> (дата звернення: 07.04.2026).
44. Kolot A., Herasymenko O. Trust as an institute in the mirror of new challenges, imperatives and possibilities of socio-economic development. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2018. Т. 8. № 2. С. 8–26. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.8\(2\).2018.02](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.8(2).2018.02) (дата звернення: 07.04.2026).
45. Kostrycja V., Burlaj T. Current priorities of social development: impact of global transformations and Ukraine's tasks in the (post)war period. *Economy of Ukraine*. 2023. № 4. С. 97–116. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.097> (дата звернення: 07.04.2026).

46. Li F., Shi M., Feng R. Social media use and job choices: the mediating roles of work values and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1485663>.
47. Maslach C. Burnout: A multidimensional perspective. *Professional burnout*. CRC Press, 2018, p. 19–32.
48. Moss J. Let's End Toxic Productivity. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/11/lets-endtoxic-productivity> (дата звернення: 29.04.2025).
49. Work for a brighter future. Global Commission on the Future of Work. Geneva: ILO. 2019. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
50. Zvjerjakov M. Concept of social market economy in the post-war recovery of Ukraine. *Economy of Ukraine*. 2023. № 3. С. 3–23. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.003> (дата звернення: 07.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Шкала трудоголізму Бергена (Bergen Work Addiction Scale, BWAS)

(Andreassen et al., 2012, адаптація для україномовної вибірки)

Інструкція: Оцініть, будь ласка, наскільки часто наведені нижче твердження відповідають Вашому досвіду протягом останнього року. Використовуйте шкалу: 1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – інколи, 4 – часто, 5 – завжди.

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Ви думаєте про те, як вивільнити більше часу для роботи.					
2	Ви витрачаєте на роботу значно більше часу, ніж спочатку планували.					
3	Ви працюєте для того, щоб зменшити відчуття провини, тривоги, безпорадності або пригніченості.					
4	Вам говорили, що потрібно менше працювати, але Ви не звертали на це уваги.					
5	Ви відчуваєте стрес, коли Вам забороняють працювати.					
6	Ви надаєте роботі пріоритет перед хобі, дозволям та/або фізичними вправами.					
7	Ви так багато працюєте, що це негативно позначається на Вашому здоров'ї.					

Підрахунок балів: Особи, які отримують оцінку 4 («часто») або 5 («завжди») за щонайменше чотирма з семи пунктів, класифікуються як трудоголіки.

Авторська анкета дослідження організаційних детермінантів трудоголізму

Інструкція: Будь ласка, дайте відповіді на запитання щодо Вашого робочого середовища. Анкетування є анонімним. Обведіть або підкресліть варіант відповіді, що найбільше відповідає Вашій ситуації, або запишіть власну відповідь там, де це передбачено.

Блок 1. Загальна інформація

1. Ваша стать: ☐ Чоловік ☐ Жінка ☐ Інше / Не хочу відповідати
2. Ваш вік: _____ років
3. Посада: _____
4. Стаж на управлінській посаді: ☐ До 3 років ☐ 3–7 років ☐ Понад 7 років
5. Галузь: _____
6. Сімейний стан: ☐ Одружений/одружена або у партнерстві ☐
Самотній/самотня

Блок 2. Характеристика робочого часу та навантаження

7. Скільки годин у середньому Ви працюєте на тиждень (включаючи роботу вдома)? _____ годин
8. Як часто Ви відповідаєте на робочі повідомлення у вечірній час (після 20:00)?
☐ Ніколи ☐ Рідко (кілька разів на місяць) ☐ Іноді (1–2 рази на тиждень) ☐
Часто (щодня)
9. Як часто Ви виконуєте робочі завдання у вихідні або у відпустці?
☐ Ніколи ☐ Рідко ☐ Іноді ☐ Часто (майже завжди)
10. Чи виникають у Вас труднощі з тим, щоб «вимкнутися» від роботи у вільний час?
☐ Ні ☐ Рідко ☐ Іноді ☐ Так, дуже часто

11. Чи скорочували Ви відпустку або відмовлялися від неї через роботу протягом останніх 2 років?

☐ Ні ☐ Один раз ☐ Двічі або більше

Блок 3. Організаційна культура та стиль керівництва

12. Чи існує у Вашій організації неформальна норма бути «завжди доступним» для робочих питань?

☐ Ні ☐ Скоріше ні ☐ Скоріше так ☐ Так, безумовно

13. Чи заохочується у Вашій організації понаднормова робота (явно або неявно)?

☐ Ні ☐ Скоріше ні ☐ Скоріше так ☐ Так

14. Чи моделює Ваш безпосередній керівник поведінку «без меж між роботою і особистим часом»?

☐ Ні ☐ Іноді ☐ Досить часто ☐ Так, постійно

15. Оцініть рівень підтримки від Вашої організації за шкалою від 1 (дуже низький) до 5 (дуже високий): _____

Блок 4. Рольові характеристики

16. Чи чітко визначені Ваші посадові обов'язки та зони відповідальності?

☐ Так, цілком чітко ☐ Переважно так ☐ Переважно ні ☐ Ні, існує значна невизначеність

17. Чи виникають ситуації, коли Ви отримуєте суперечливі вимоги від різних керівників або підрозділів?

☐ Ніколи ☐ Рідко ☐ Часто ☐ Дуже часто

18. Як би Ви оцінили рівень власної автономії у прийнятті рішень? ☐ Низький

☐ Середній ☐ Високий

Додаток В

Зведена таблиця результатів дослідження за ключовими методиками (n=30)

№	BWAS	APS-R (Роз.)	APS-R (BC)	STAI-T	STAI-S	WEIMS (Інтр.)	WEIMS (Внутр.)
1	22	38	28	52	48	19	11
2	18	30	32	44	40	16	17
3	26	42	25	56	51	21	10
4	14	22	35	38	36	13	20
5	24	40	27	55	50	20	12
6	16	26	33	41	38	14	18
7	28	45	22	58	54	22	9
8	12	18	36	35	33	11	22
9	20	34	30	47	43	18	13
10	25	41	24	54	49	21	10
11	17	28	31	43	40	15	18
12	23	39	26	53	48	20	11
13	15	24	34	39	37	13	19
14	27	44	23	57	52	22	9
15	19	32	29	45	42	17	14
16	21	36	27	50	46	19	12
17	13	20	35	36	34	12	21
18	24	40	25	54	49	20	11
19	16	26	32	40	37	14	19
20	22	37	28	51	47	19	12
21	26	43	24	56	51	21	10
22	18	29	31	44	41	16	17
23	20	33	29	47	44	18	13
24	14	21	35	37	35	12	21
25	25	41	25	55	50	21	11
26	11	16	37	33	31	10	23
27	23	38	27	52	48	19	12
28	19	31	30	45	42	17	14
29	17	27	32	42	39	15	18
30	21	35	28	49	45	18	13

Примітки: BWAS – Шкала трудоголізму Бергена (7–35 балів); APS-R (Роз.) – субшкала «Розбіжність» (шкала перфекціонізму Слейні); APS-R (BC) – субшкала «Високі стандарти»; STAI-T – особистісна тривожність; STAI-S – ситуативна тривожність; WEIMS (Інтр.) – інтроектована мотивація; WEIMS (Внутр.) – внутрішня мотивація.

Описова статистика за ключовими шкалами дослідження (n=30)

Шкала	Min	Max	M	SD	Медіана
BWAS (трудоголізм)	11	28	19,8	4,7	20,5
APS-R «Розбіжність» (дезадапт. перфекціонізм)	16	45	32,6	8,3	33,0
APS-R «Високі стандарти» (адапт. перфекціонізм)	22	37	29,3	4,1	29,5
STAI-T (особистісна тривожність)	33	58	46,7	7,4	46,5
STAI-S (ситуативна тривожність)	31	54	43,3	6,9	43,5
WEIMS: інтроєктована мотивація	10	22	17,1	3,6	17,5
WEIMS: внутрішня мотивація	9	23	14,8	4,2	14,0

Показники описової статистики свідчать про достатній розкид значень за всіма шкалами для проведення кореляційного та регресійного аналізу. Середній рівень трудоголізму у вибірці ($M = 19,8$) знаходиться у зоні помірних значень, але з урахуванням стандартного відхилення ($SD = 4,7$) значна частина учасників перебуває в зоні клінічно значущих показників. Рівні тривожності відповідають верхній межі норми для менеджерів, що підтверджує специфічну стресогенність управлінської діяльності середньої ланки.