УДК 005.32:159.944.4
DOI:10.32782/2415-8240-2026-109-2-194-212

ВИГОРАННЯ ЯК ВИКЛИК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОГЛЯД КРІЗЬ ПОКОЛІННЯ

BURNOUT AS A CHALLENGE FOR MODERN MANAGEMENT: A MANAGEMENT PERSPECTIVE ACROSS GENERATIONS

Глівінська Юлія Василівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Київський національний лінгвістичний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2957-0296

Попович Анна Вікторівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Київський національний лінгвістичний університет

Yuliia Hlivinska,
Kyiv National Linguistic University

Anna Popovych,
Kyiv National Linguistic University

Статтю присвячено дослідженню феномену професійного вигорання як актуальної проблеми сучасного менеджменту в умовах взаємодії персоналу різних поколінь у професійній діяльності. Мета дослідження – на основі аналізу й синтезу наукових джерел розробити концептуально-функціональну модель управління ризиками професійного вигорання, яка поєднує універсальні організаційні заходи з адаптацією управлінських практик до індивідуальних потреб працівників. Застосовано аналіз наукових публікацій, порівняння, узагальнення та концептуальне моделювання. Визначено організаційні, психологічні, мотиваційні та професійно-контекстуальні чинники ризику; обґрунтовано п’ять взаємопов’язаних компонентів моделі: діагностичний, організаційно-превентивний, поколіннево-адаптивний, індивідуально-підтримувальний та оцінювально-коригувальний. Запропоновано індикатори моніторингу: рівень виснаження, робочий стрес, залученість, добровільна плинність кадрів і відсутність на роботі. Модель має концептуальний характер; її результативність не перевірялася емпірично й потребує апробації в організаціях.

У статті розглянуто наукові підходи до пояснення професійного вигорання та можливості його профілактики в колективах, де працюють люди різного віку й професійного досвіду. Поколінневі категорії X, Y та Z використано як

орієнтовний контекст для обговорення можливих відмінностей у трудових цінностях і очікуваннях, а не як підставу для категоричних висновків про поведінку окремих працівників. Показано, що ризики вигорання можуть бути пов'язані з надмірним робочим навантаженням, високими вимогами, невизначеністю кар'єрних перспектив, недостатньою підтримкою. Наголошено, що відмінності в досвіді, мотиваційних пріоритетах і професійних очікуваннях працівників потребують диференційованого підходу до організації управлінської взаємодії.

Ключові слова: емоційне виснаження, організаційна культура, модель, управління персоналом, міжпоколінна взаємодія, профілактика, метааналіз, залученість.

This article examines the phenomenon of occupational burnout as a pressing issue in contemporary management, particularly in the context of collaboration between staff from different generations in the workplace. The aim of the study is to develop, based on the analysis and synthesis of academic sources, a conceptual and functional model for managing the risks of professional burnout, which combines universal organisational measures with the adaptation of management practices to the individual needs of employees. The methods employed include the analysis of academic publications, comparison, generalisation and conceptual modelling. Organisational, psychological, motivational and professional-contextual risk factors have been identified; five interrelated components of the model have been substantiated: diagnostic, organisational-preventive, generational-adaptive, individual-supportive and evaluative-corrective. Monitoring indicators have been proposed: level of exhaustion, work-related stress, engagement, voluntary staff turnover and absenteeism. The model is conceptual in nature; its effectiveness has not been empirically tested and requires validation within organisations.

This article examines academic approaches to explaining occupational burnout and ways of preventing it in work teams comprising people of different ages and with varying levels of professional experience. The generational categories X, Y and Z are used as a framework for discussing possible differences in work values and expectations, rather than as a basis for categorical conclusions about the behaviour of individual employees. It is shown that the risks of burnout may be linked to excessive workloads, high demands, uncertainty regarding career prospects and insufficient support. It is emphasised that differences in employees' experience, motivational priorities and professional expectations require a differentiated approach to the organisation of managerial interaction.

Keywords: emotional exhaustion, organisational culture, model, human resource management, intergenerational interaction, prevention, meta-analysis, engagement.

Вступ. Професійне вигорання розглядається в сучасних дослідженнях як проблема, пов'язана не лише з індивідуальними ресурсами працівника, а й з організацією праці, співвідношенням вимог і доступних ресурсів, якістю

управлінської підтримки та можливостями відновлення [1; 3]. Для організацій це питання має значення через потенційний зв'язок виснаження зі зниженням залученості, погіршенням самопочуття та кадровою нестабільністю.

Актуальність проблеми посилюється в багатопоколінних колективах, де одночасно працюють люди з різним віком, професійним досвідом, етапом кар'єри та трудовими очікуваннями. Водночас сам факт належності до певного покоління не дає змоги достовірно передбачити цінності чи поведінку конкретного працівника. Тому поколіннєві категорії доцільно використовувати як контекст для формування гіпотез, що потребують емпіричної перевірки на рівні конкретної організації [4; 12].

З управлінського погляду важливо розрізняти індивідуальні чинники та організаційні передумови вигорання. До останніх можуть належати надмірне навантаження, нечіткість ролей, недостатність ресурсів, обмежений контроль над роботою, несправедливе ставлення та брак підтримки. Отже, профілактика має передбачати не лише індивідуальні заходи добробуту, а й перегляд умов та організації праці.

Управлінські рішення мають спиратися на фактичні потреби персоналу, регулярний зворотний зв'язок і дані моніторингу, а не на стереотипні уявлення про вікові групи. Це створює підґрунтя для поєднання універсальних заходів профілактики з гнучким добором інструментів підтримки з урахуванням професійного досвіду, робочого навантаження та індивідуальних запитів.

Попри наявність досліджень чинників вигорання та організаційних втручань, залишається практичне завдання інтегрувати діагностику, профілактику, підтримку й оцінювання результатів у послідовний управлінський цикл. У цій статті запропоновано концептуально-функціональну модель такого циклу з урахуванням специфіки міжпоколінної взаємодії.

Огляд літератури. Професійне вигорання є одним із важливих напрямів сучасних досліджень у сфері організаційної психології та менеджменту, оскільки пов'язане з умовами професійної діяльності, організацією робочих процесів, психологічним станом працівників і результативністю їхньої роботи. У систематичному огляді Y. Shoman та співавторів узагальнено наукові дані щодо чинників, які можуть бути предикторами професійного вигорання [1]. Такий підхід дає підстави розглядати вигорання як комплексне явище, на формування якого впливають як індивідуальні характеристики працівників, так і особливості професійного середовища.

Вагомий внесок у дослідження професійного вигорання в українському контексті зробили N. Tsybuliak, Y. Suchikova, L. Shevchenko та інші автори, які проаналізували динаміку вигорання українських науково-педагогічних працівників під час війни [2]. Їхня праця актуалізує питання впливу тривалих кризових обставин на професійне самопочуття персоналу та підкреслює важливість дослідження вигорання з урахуванням конкретного соціально-професійного контексту. Схожий напрям представлено в роботі О. Вавриніва та Р. Яремка, присвяченій особливостям професійного вигорання фахівців ризиконебезпечних професій [6]. Дослідження українських авторів дають змогу

розширити розуміння проблеми та враховувати специфіку професійних навантажень, умов діяльності й зовнішніх стресових чинників.

Окремий напрям наукових досліджень становить визначення можливостей профілактики професійного вигорання на організаційному рівні. I. Bes та співавтори здійснили метааналіз організаційних втручань, спрямованих на зменшення професійного виснаження [3]. Зосередження уваги на організаційних заходах є особливо важливим для менеджменту, оскільки дає змогу розглядати профілактику вигорання не лише як завдання індивідуальної психологічної самодопомоги, а і як складову управління персоналом. У цьому контексті значущими є дослідження І. Сингаївської та І. Довгань, присвячені психологічним засобам профілактики й подолання професійного вигорання фахівців засобів масової інформації [8], а також праця А. Білецької та М. Палеєвої щодо соціально-психологічних особливостей вигорання офісних працівників [9]. Зазначені дослідження розширюють уявлення про можливості підтримки працівників у різних професійних середовищах.

Проблематика професійного вигорання також розглядається українськими дослідниками в контексті діяльності окремих професійних груп. С. Миколюк аналізує вигорання соціальних працівників в умовах війни [7], О. Лапа досліджує підходи до запобігання професійному вигоранню педагогічних працівників у воєнний час [10], а І. Аршава та А. Баратинська розглядають особливості дослідження вигорання державних службовців на прикладі працівників правоохоронних органів [11]. Хоча зазначені роботи стосуються різних сфер діяльності, їх об’єднує увага до професійного контексту, у межах якого виникають ризики емоційного виснаження. Для сучасного менеджменту це означає необхідність адаптувати профілактичні заходи до характеру роботи, рівня відповідальності, організаційних умов і потреб персоналу.

Важливим для тематики статті є вивчення міжпоколінних відмінностей у професійному середовищі. B. Stiglbauer, M. Penz та B. Batinic дослідили робочі цінності представників різних поколінь і запропонували відповідний інструмент їх оцінювання [4]. Цей напрям досліджень дає змогу розглядати ціннісні орієнтації як один із чинників, які варто враховувати під час організації управлінської взаємодії. D. Yu та співавтори дослідили взаємозв’язок між порушенням психологічного контракту, професійним вигоранням і результативністю праці працівників нового покоління [5]. Їхня робота актуалізує значення узгодження очікувань працівника й організації, дотримання управлінських зобов’язань та створення зрозумілих умов професійної діяльності.

Водночас покоління-центричний підхід потребує критичного застосування. У метааналітичному дослідженні D. Ravid, D. Costanza та M. Romero розглянуто наявні докази відмінностей між поколіннями у професійній діяльності [12]. Цей напрям досліджень є важливим для уникнення надмірних узагальнень і стереотипного пояснення поведінки працівників виключно їхньою належністю до певної вікової групи. Відповідно, під час аналізу професійного вигорання представників поколінь X, Y та Z доцільно враховувати не лише покоління-центричні

особливості, а й індивідуальні потреби, професійний досвід, умови праці, характер управлінської взаємодії та соціально-економічні обставини.

Отже, аналіз праць зарубіжних та українських дослідників засвідчує актуальність проблеми професійного вигорання, різноманітність чинників його виникнення та необхідність розроблення організаційних заходів профілактики. Водночас поєднання досліджень професійного вигорання з науковими напрацюваннями щодо робочих цінностей і міжпоколінних відмінностей створює підґрунтя для подальшого вивчення цієї проблеми з позицій сучасного менеджменту. Потребує подальшого опрацювання питання узгодження управлінських підходів із професійними очікуваннями працівників різних поколінь без надмірного акцентування на вікових відмінностях. Це зумовлює доцільність дослідження особливостей професійного вигорання поколінь X, Y та Z і визначення адаптивних управлінських заходів, спрямованих на підтримку персоналу та формування сприятливого професійного середовища.

Мета дослідження – на основі аналізу та синтезу наукових джерел розробити концептуально-функціональну модель управління ризиками професійного вигорання персоналу, визначити її компоненти, можливі індикатори результативності та механізм моніторингу й коригування.

Дослідження має теоретико-концептуальний характер і не передбачає збору первинних емпіричних даних. Його завдання: з'ясувати причини, прояви та управлінські контексти вигорання поколінь X, Y та Z; окреслити основні управлінські помилки, які призводять до загострення вигорання у працівників різних поколінь; запропонувати адаптивні стратегії менеджменту, спрямовані на профілактику вигорання в багатопоколінних командах; синтезувати компоненти авторської моделі та запропонувати показники її подальшого оцінювання.

Методика досліджень. Під час дослідження та виконання поставлених завдань використано такі методи: аналіз наукових джерел – для вивчення теоретичних підходів до розуміння сутності професійного вигорання та визначення чинників його виникнення; метод порівняння – для виявлення особливостей професійного вигорання представників різних поколінь; метод узагальнення – для систематизації основних причин емоційного виснаження працівників різних поколінь і визначення відповідних управлінських підходів до його профілактики; концептуальне моделювання – при побудові моделі, без емпіричного тестування. Інформаційну базу дослідження становили наукові публікації та інші фахові джерела, присвячені проблематиці даного дослідження.

Результати дослідження. У сучасному професійному середовищі проблема вигорання набуває різних проявів залежно від вікових, соціальних та професійних особливостей працівників. Представники різних поколінь формувалися в неоднакових економічних і технологічних умовах, що впливає на їхнє сприйняття роботи, рівень стресу та способи реагування на професійні виклики. Тому доцільно розглянути особливості вигорання поколінь X, Y та Z, а також визначити управлінські чинники, що впливають на його формування.

У науковій літературі представників покоління X нерідко пов'язують із працівниками, які перебувають на середніх і пізніх етапах професійної кар'єри.

Водночас вікові межі поколінь відрізняються залежно від дослідницьких підходів, тому не можуть розглядатися як універсальний критерій класифікації працівників.

Працівники, які перебувають на середніх і пізніх етапах кар'єри, можуть стикатися з комплексом професійних та особистих навантажень, зокрема емоційним виснаженням, соціальною ізоляцією та труднощами підтримання балансу між роботою й особистим життям. Для частини представників покоління X додатковим чинником навантаження може бути необхідність одночасно виконувати управлінські функції, виховувати дітей і піклуватися про літніх батьків. Поєднання цих обов'язків за недостатньої підтримки з боку організації може підвищувати ризик професійного виснаження. Крім того, керівники цього покоління можуть потребувати адаптації управлінських практик до різноманітних професійних очікувань, комунікаційних особливостей і потреб працівників різного віку. Водночас вираженість зазначених труднощів залежить не лише від поколіннєвої належності, а й від індивідуальних обставин, організаційного середовища та доступних ресурсів підтримки [1; 3; 12].

Узагальнюючи зазначені обставини, варто розглянути чинники, які поглиблюють емоційне виснаження представників покоління X у професійному середовищі.

Передусім вагому роль відіграє відчуття кар'єрного застою. Значна частина представників цього покоління опинилася у ситуації, коли вищі управлінські позиції тривалий час залишаються зайнятими представниками старшого покоління, які дедалі пізніше виходять на пенсію. Водночас активне професійне зростання демонструють покоління Y, які швидко адаптуються до нових умов ринку праці та просуваються кар'єрними сходами. У результаті окремі працівники цього вікового й кар'єрного етапу можуть відчувати себе «затиснутим» між двома демографічними групами – без чітких перспектив подальшого професійного розвитку та визнання їхнього досвіду. Така ситуація формує фрустрацію, знижує мотивацію та підвищує ризик емоційного виснаження.

Другою важливою причиною є зростання навантаження як у професійній, так і в особистій сферах. Представники покоління X нерідко поєднують керівні або відповідальні посади з обов'язками догляду за дітьми та одночасною підтримкою літніх батьків. Подібна «подвійна» або навіть «потрійна» відповідальність створює хронічний дефіцит часу й ресурсів для відновлення. Постійне перебування в режимі багатозадачності без достатнього балансу між роботою та особистим життям сприяє накопиченню стресу й поступовому розвитку вигорання.

Окрему увагу слід приділити трансформації організаційної культури сучасних робочих місць. Багато компаній сьогодні орієнтуються насамперед на потреби та цінності молодших працівників, зокрема мілленіалів (покоління Y) і покоління Z, впроваджуючи гнучкі форми роботи, нові моделі комунікації та інші підходи до мотивації персоналу. У такому контексті покоління X може відчувати

себе недостатньо представленим або навіть недооціненим. Ігнорування їхнього досвіду та внеску створює відчуття втрати професійної ідентичності.

Крім того, це покоління стало свідком масштабних змін – від цифрової трансформації та глобалізації до змін у стилях лідерства й очікуваннях працівників щодо умов праці. Адаптація до нових управлінських підходів потребує переосмислення традиційних моделей керівництва, комунікації та організації робочого процесу. Зміна очікувань щодо гнучкості, балансу між роботою та особистим життям, а також способів професійної самореалізації вимагає від покоління Х постійного перегляду власних стратегій поведінки. Такий безперервний процес адаптації, поєднаний із високим рівнем відповідальності, значно підвищує ризик професійного вигорання.

Тому в результаті, вигорання покоління Х є комплексним явищем, яке виникає на перетині кар'єрних обмежень, підвищеного навантаження та глибоких структурних змін у сучасному трудовому середовищі [1; 3; 12].

З огляду на професійні та життєві особливості представників покоління Х, профілактика вигорання потребує управлінських підходів, які враховують їхній досвід і високий рівень відповідальності. Важливо визнавати роль цього покоління як носія організаційного досвіду та управлінських компетенцій. Менеджменту доцільно створювати умови, у яких знання працівників покоління Х використовуються не лише в поточній діяльності, а й у наставництві, стратегічному плануванні та передачі досвіду молодшим колегам. Запровадження програм менторства сприяє підвищенню їхньої залученості та зміцнює міжпоколінну взаємодію в організації.

Важливим напрямом також є перегляд кар'єрних моделей у компаніях. Оскільки працівники цього вікового й кар'єрного етапу можуть відчувати кар'єрний застій, організації можуть пропонувати альтернативні можливості розвитку, зокрема горизонтальне зростання або участь у міжфункціональних і стратегічних проєктах. Це допомагає підтримувати відчуття професійної значущості навіть без формального підвищення.

Окрему увагу слід приділяти забезпеченню балансу між роботою та особистим життям. Багато представників покоління Х поєднують професійні обов'язки з доглядом за дітьми та літніми батьками, тому гнучкі графіки роботи або дистанційні форми зайнятості можуть суттєво зменшити рівень стресу.

Крім того, важливим є підтримка адаптації до технологічних змін через програми навчання та перекваліфікації, що допомагає знизити професійну невпевненість і підвищити комфорт працівників. Отже, запобігання вигоранню покоління Х потребує комплексного підходу, що поєднує визнання досвіду працівників, підтримку професійного розвитку, гнучкість організації праці та можливості для навчання.

Міленіали, або покоління Y, є поколінням, яке сформувалося в період стрімких соціальних, економічних і технологічних змін. Вони зростали в умовах активного розвитку цифрових технологій, глобалізації та розширення можливостей для професійної мобільності. Для цього покоління можуть бути властиві: висока орієнтація на самореалізацію, прагнення до гнучкості в роботі,

потреба в зворотному зв’язку та значущості власної діяльності. Водночас міленіали висувають підвищені вимоги до якості робочого середовища, корпоративної культури та можливостей професійного розвитку.

Попри високий рівень адаптивності та цифрової компетентності, представники покоління Y можуть стикатися з інтенсивним професійним навантаженням, нестабільністю ринку праці та зростанням конкуренції. У поєднанні з внутрішнім прагненням до швидкого досягнення успіху це створює передумови для розвитку хронічного стресу та емоційного виснаження.

Саме в цьому контексті проблема професійного вигорання серед міленіалів набуває особливої актуальності та потребує детального осмислення. Зокрема, у статті «Occupational stress and professional burnout among the Millennial generation: A scoping review» (2026) K. Valdiviezo та M. Morsa наголошують, що ключовим механізмом розвитку вигорання є тривале перевищення професійних вимог над особистісними та організаційними ресурсами працівника [14]. Автори підкреслюють, що сучасне робоче середовище характеризується високою інтенсивністю, постійним тиском щодо результативності та необхідністю безперервної адаптації, що формує стійкий стан психоемоційного напруження.

Важливим структурним чинником є також нестабільність сучасного ринку праці. Представники покоління Y увійшли в професійне життя в умовах економічних криз, трансформації моделей зайнятості та цифровізації більшості сфер діяльності. Тимчасові контракти, часта зміна посад, необхідність швидко опановувати нові технології створюють відчуття постійної невизначеності. Саме відчуття нестачі контролю над власною кар’єрною траєкторією підсилює тривожність і сприяє накопиченню психологічної напруги, що в довгостроковій перспективі трансформується у вигорання [14].

Не менш вагомим є порушення балансу між професійним та особистим життям. Міленіали декларують високу цінність гармонійного поєднання роботи, саморозвитку та соціальної активності. Проте реальні умови праці часто не відповідають цим очікуванням. У статті «What Burns out Young Generations? Burnout and Countermeasure Methods and Practices: The Perspective of Generation Y and Z Employees, Part II» (2025) підкреслюється, що надмірна завантаженість, ненормований робочий час та постійна доступність через цифрові канали комунікації розмивають межі між професійною та приватною сферами. У результаті працівник втрачає можливість повноцінного психологічного відновлення, що значно підвищує ризик розвитку емоційного виснаження.

Додатковим фактором виступає невідповідність між високими професійними очікуваннями та реальними можливостями їх реалізації. Покоління Y орієнтоване на швидке кар’єрне зростання, самореалізацію та суспільне визнання. Проте обмежені можливості просування, жорстка конкуренція та економічні обмеження часто не дозволяють досягти бажаного темпу розвитку. Така розбіжність між очікуваним і фактичним результатом спричиняє фрустрацію, зниження мотивації та формування цинічного ставлення до професійної діяльності – другого важливого компоненту вигорання.

Організаційні чинники також відіграють істотну роль. Дослідження, представлені Анною Ковальчик-Кренке (Anna Kowalczyk-Kroenke) у цій статті, акцентують увагу на недостатній підтримці з боку керівництва, слабко розвинених програмах профілактики стресу та відсутності системного підходу до збереження психічного здоров'я працівників. Коли працівник не відчуває визнання власного внеску або не має чітких перспектив розвитку, його професійна ідентифікація з організацією послаблюється. Це сприяє емоційному дистанціюванню від роботи та зменшенню залученості [15].

Таким чином, причини професійного вигорання покоління Y мають комплексний характер і формуються на перетині індивідуальних амбіцій, соціально-економічної нестабільності та організаційних недоліків сучасного робочого середовища. Хронічний стрес, невизначеність кар'єрних перспектив, порушення балансу між роботою та життям, а також недостатня підтримка з боку роботодавця створюють умови, у яких навіть висока адаптивність і цифрова компетентність міленіалів не здатні повністю компенсувати ризик емоційного виснаження.

Зменшення ризиків професійного вигорання серед представників покоління Y потребує впровадження сучасних управлінських практик, що відповідають їхнім цінностям, очікуванням та стилю роботи. Одним із ключових напрямів є формування організаційної культури відкритої комунікації та регулярного зворотного зв'язку. Міленіали орієнтовані на постійний професійний розвиток і прагнуть розуміти, як їхня робота впливає на результати організації. Тому систематичний діалог між керівником і працівником, чітке формулювання цілей та визнання досягнень можуть значно підвищити рівень залученості й знизити відчуття професійної фрустрації.

Важливим управлінським інструментом також є створення прозорих можливостей кар'єрного розвитку. Для покоління Y важливо бачити перспективу професійного зростання та можливість реалізовувати власний потенціал. Тому організації можуть впроваджувати програми розвитку талантів, систему внутрішніх навчальних курсів, а також підтримувати участь працівників у професійних тренінгах і конференціях. Наявність чіткої траєкторії розвитку допомагає зменшити розрив між очікуваннями та реальністю, який часто стає джерелом вигорання.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Оскільки міленіали високо цінують гнучкість і автономію, компанії можуть використовувати дистанційні форми роботи, гнучкі графіки або можливість самостійно планувати частину робочого часу. Такі підходи не лише сприяють підвищенню продуктивності, а й дозволяють працівникам ефективніше відновлювати власні ресурси.

Окрім цього, сучасний менеджмент має приділяти більше уваги програмам підтримки ментального здоров'я. Це можуть бути корпоративні програми добробуту (well-being), доступ до психологічної підтримки, тренінги з управління стресом або ініціативи, спрямовані на розвиток емоційної стійкості. Для покоління Y, яке працює в умовах високої швидкості змін і постійного

інформаційного навантаження, подібні інструменти стають важливим фактором збереження професійної ефективності.

Таким чином, ефективна профілактика вигорання серед покоління Y потребує гнучкого, людиноцентричного підходу до управління. Поєднання прозорих можливостей кар'єрного розвитку, відкритої комунікації, гнучких умов праці та програм підтримки психічного здоров'я дозволяє створити робоче середовище, у якому потенціал молодих працівників реалізується без ризику хронічного емоційного виснаження.

Покоління Z є наймолодшою групою працівників, які активно входять на сучасний ринок праці. Це покоління сформувалося в умовах цифрової трансформації, глобалізації та постійних соціально-економічних змін. Представники цього покоління виросли у середовищі швидкого доступу до інформації, високої конкуренції та значного соціального тиску. Хоча вони відзначаються високим рівнем цифрової компетентності, адаптивністю та прагненням до самореалізації, дослідження показують, що саме ця група працівників є особливо вразливою до професійного вигорання.

Однією з ключових причин вигорання покоління Z є надмірне робоче навантаження. У дослідженні Нідья Дудія та Рінду Анніса Путрі (Nidya Dudija та Rindu Annisa Putri) зазначається, що збільшення обсягу завдань без відповідного балансу ресурсів суттєво підвищує рівень стресу та емоційного виснаження серед молодих працівників. Результати їхнього емпіричного дослідження показують, що робоче навантаження має прямий позитивний вплив на розвиток вигорання, а також значно підвищує рівень робочого стресу, який виступає посередником між навантаженням і вигоранням. Іншими словами, чим більше завдань і вимог отримує працівник, тим вищою є ймовірність виникнення хронічного стресу та подальшого емоційного виснаження [16].

Особливо важливим аспектом є характер самого навантаження. У дослідженні зазначається, що покоління Z часто стикається з високими когнітивними вимогами, які передбачають необхідність швидкої обробки інформації, прийняття рішень та підтримання високого рівня концентрації протягом тривалого часу. Саме такі інтелектуальні та емоційні вимоги створюють значний психологічний тиск і можуть призводити до втрати професійної впевненості та відчуття зниження власної ефективності [16].

Ще одним важливим фактором вигорання є високий рівень соціального та професійного тиску. Дослідження У. Йонаєві та Е. Шрі Вахюні (Umy Yonaevy та Endang Sri Wahyuni) підкреслює, що покоління Z виросло в середовищі, де академічні та професійні досягнення розглядаються як основний показник успіху. Високі очікування з боку сім'ї, суспільства та роботодавців змушують молодих працівників постійно доводити власну компетентність, що створює постійний психологічний тиск. У результаті це може призводити до хронічного стресу, який поступово трансформується у професійне вигорання [17].

Важливу роль у формуванні вигорання також відіграє вплив цифрового середовища та соціальних мереж. Представники покоління Z є першим поколінням, яке виросло в умовах постійної цифрової комунікації. Хоча

технології значно спрощують доступ до інформації та взаємодію між людьми, вони також створюють додаткові джерела психологічного навантаження. Постійне порівняння власних досягнень із досягненнями інших людей у соціальних мережах може спричиняти відчуття недостатності, тривоги та зниження самооцінки. Крім того, постійна доступність через електронну пошту, месенджери та робочі платформи розмиває межі між роботою та особистим життям, що сприяє накопиченню емоційної втоми.

Крім того, покоління Z часто стикається з невідповідністю між власними очікуваннями щодо роботи та реальними умовами праці. Молоді працівники прагнуть змістовної роботи, можливостей для розвитку та швидкого кар'єрного зростання. Однак багато організацій продовжують використовувати традиційні моделі управління, які не завжди відповідають цим очікуванням. Така невідповідність може призводити до зниження задоволеності роботою, втрати мотивації та формування цинічного ставлення до професійної діяльності.

Отже, причини вигорання покоління Z мають комплексний характер і пов'язані як із особливостями сучасного ринку праці, так і з соціально-культурними змінами. Серед ключових факторів можна виокремити надмірне робоче навантаження, високий рівень робочого стресу, соціальний і професійний тиск, вплив цифрового середовища, економічну нестабільність та невідповідність між очікуваннями працівників і реальними умовами праці. У сукупності ці чинники створюють середовище, в якому молоді працівники можуть швидко втрачати емоційні ресурси, що значно підвищує ризик професійного вигорання.

З огляду на особливості покоління Z, ефективна профілактика професійного вигорання потребує впровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на підтримку психологічного благополуччя працівників та створення сприятливого робочого середовища. Одним із ключових напрямів є оптимізація робочого навантаження. Організації повинні забезпечувати відповідність між обсягом завдань і ресурсами працівників, а також чітко визначати пріоритети роботи. Раціональний розподіл завдань та уникнення надмірного навантаження допомагає зменшити рівень робочого стресу та запобігти емоційному виснаженню.

Окрему увагу менеджмент повинен приділяти підтримці балансу між роботою та особистим життям. Використання гнучких графіків роботи, дистанційних форматів зайнятості та чітке обмеження комунікації поза робочим часом дозволяє працівникам ефективніше відновлювати власні ресурси. Такі практики сприяють зниженню рівня стресу та підвищують загальне благополуччя працівників. Крім того, сучасні організації можуть впроваджувати програми підтримки ментального здоров'я, зокрема тренінги з управління стресом, консультації з психологами та корпоративні програми добробуту. Подібні ініціативи допомагають формувати культуру турботи про психічне здоров'я працівників і сприяють зниженню рівня вигорання.

Таким чином, ефективне запобігання вигоранню покоління Z потребує комплексного підходу, який поєднує оптимізацію робочого навантаження,

розвиток відкритої комунікації, підтримку професійного розвитку, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також впровадження програм психологічної підтримки.

Водночас поколінневий підхід не повинен ґрунтуватися на припущенні про однорідність поведінки всіх представників певної вікової групи. Виявлені відмінності можуть бути пов'язані не лише з поколінням, а й із віком, етапом професійної кар'єри, умовами праці, життєвими обставинами та організаційною культурою. Тому в межах запропонованої моделі поколінневa належність розглядається як один із контекстуальних параметрів управлінської диференціації, який має доповнюватися безпосереднім вивченням потреб працівників. З огляду на це, пропонується авторська концептуально-функціональна модель управління ризиками професійного вигорання, яка поєднує універсальні організаційні заходи з адаптацією управлінських практик до індивідуальних потреб працівників. Її принциповою особливістю є перехід від реактивного реагування на прояви вигорання до систематичного управління його організаційними передумовами з урахуванням неоднорідності персоналу.

Логіка моделі передбачає, що її кінцевою метою є не тільки зниження рівня професійного виснаження, а й формування організаційних умов для збереження професійного потенціалу, підтримання трудової залученості та забезпечення довгострокової кадрової стійкості (рис. 1).



Рисунок 1. – Концептуально-функціональна модель управління ризиками професійного вигорання

Джерело: сформовано авторами.

Запропонована модель має циклічний характер. Важливо розрізняти п’ять її змістових компонентів і шість послідовних етапів управлінського циклу, відображених на рис. 1:

1) діагностика ризиків і потреб;

2) визначення стратегічних пріоритетів;

3) упровадження організаційно-профілактичних заходів;

4) адаптація управлінських практик;

5) індивідуальна підтримка та розвиток;

6) моніторинг результатів із поверненням до діагностики.

Отже, етапи на рисунку описують послідовність реалізації, а п’ять компонентів – функціональні напрями моделі.

Модель передбачає два рівні управлінського впливу. Перший – універсальні заходи для всього персоналу: раціоналізація навантаження, чіткість посадових обов’язків, справедливі процедури оцінювання, психологічна безпека та можливість відновлення. Другий – індивідуалізовані інструменти, що добираються на основі зворотного зв’язку й оцінювання потреб, з урахуванням професійного досвіду, етапу кар’єри, умов праці та, за потреби, покоління.

Отже, модель не передбачає автоматичного закріплення певних управлінських інструментів за поколіннями. Вона передбачає визначення відповідності між характеристиками робочого середовища, потребами персоналу та обраними способами управлінського впливу.

Для практичного наповнення запропонованої моделі доцільно виокремити п'ять стратегічних напрямів, кожен з яких має власну управлінську мету, інструментарій реалізації та критерії результативності, а саме:

1. *Організаційно-превентивний,* управлінськими заходами якого є: аналіз робочого навантаження, уточнення посадових обов'язків, перегляд строків виконання завдань, оптимізація розподілу функцій, забезпечення ресурсами, при цьому показниками результативності будуть: понаднормова робота, оцінка навантаження, частота рольових конфліктів, динаміка емоційного виснаження.

2. *Психологічно-підтримувальний* – розвиток психологічної безпеки, навчання керівників конструктивного зворотного зв'язку, конфіденційне консультування, підтримка працівників у кризових ситуаціях, показниками результативності є: суб'єктивне відчуття підтримки, психологічна безпека, доступність допомоги, динаміка робочого стресу.

3. *Мотиваційно-ціннісний* полягає в поєднанні матеріального стимулювання з визнанням, прозорості критеріїв оцінювання; участь працівників у прийнятті рішень; узгодження очікувань і зобов'язань сторін, показниками результативності будуть: задоволеність винагородою, сприйняття справедливості, залученість, оцінка відповідності очікувань реальним умовам праці.

4. *Покоління-адаптивний,* управлінськими заходами є: диференціація комунікації, наставництво, взаємне навчання, варіативність форматів професійного розвитку, адаптація способів визнання до потреб працівників, при

цьому показниками виступають задоволеність комунікацією, доступність навчання, оцінка наставництва, сприйняття інклюзивності робочого середовища.

5. *Аналітично-коригувальний* – це регулярне оцінювання ризиків, аналіз кадрових показників, повторні опитування, оцінювання результатів інтервенцій, коригування управлінських рішень, показниками будуть: зміни рівня виснаження, добровільна плинність, відсутність на роботі, динаміка задоволеності та залученості персоналу.

Отже, варто зазначити, що запропоновані напрями мають реалізовуватися комплексно. Зокрема, мотиваційно-ціннісні інструменти не можуть компенсувати систематичного перевантаження, а психологічна підтримка не забезпечить стійкого результату за відсутності належного розподілу робочих ресурсів. Поколінєва адаптація, своєю чергою, має посилювати ефективність організаційних заходів, а не замінювати їх.

Для поглиблення авторського підходу доцільно деталізувати, як саме поколінєва специфіка має враховуватися в системі профілактики вигорання.

На відміну від підходів, які пов'язують професійне виснаження переважно з індивідуальними психологічними характеристиками, запропонована модель передбачає врахування можливих відмінностей у сприйнятті управлінських практик. Зокрема, однаковий спосіб мотивації, контролю або комунікації може по-різному оцінюватися працівниками залежно від їхнього досвіду, професійних очікувань і попередньої взаємодії з організацією.

Для узагальнення особливостей різних поколінь працівників і чинників, що сприяють їхньому професійному вигоранню, доцільно представити результати аналізу у вигляді таблиці. Це дозволяє наочно порівняти характеристики поколінь X, Y й Z, визначити основні причини їхнього вигорання й окреслити можливі управлінські підходи до його зменшення (табл. 1).

Отже, аналіз характеристик поколінь X, Y та Z свідчить про те, що причини професійного вигорання мають різну природу та залежать від соціальних умов формування кожної генерації. Відмінності в цінностях, очікуваннях і стилях роботи зумовлюють необхідність використання адаптивних управлінських підходів. Урахування цих особливостей дозволяє менеджменту ефективніше запобігати емоційному виснаженню працівників у багатопоколінних колективах.

Для практичного впровадження моделі пропонується такий цикл моніторингу. Відповідальні: керівник підрозділу спільно з HR-фахівцем; за потреби залучається фахівець із психологічної підтримки із дотриманням конфіденційності. На початку циклу проводять анонімне опитування та аналіз кадрових даних, далі погоджують план заходів на 3–6 місяців. Щомісяця відстежують понаднормову роботу й відсутність на роботі; щокварталу – залученість, сприйняття підтримки та рівень виснаження за обраним валідованим інструментом; кожні 6 місяців аналізують добровільну плинність кадрів і переглядають план. Порівнюють показники з вихідним рівнем і попередніми періодами, не встановлюючи універсальних цільових відсотків без базових даних організації. Якщо показники погіршуються або працівники повідомляють про надмірне навантаження, керівництво переглядає розподіл

завдань, строки, ресурси та доступність підтримки. Результати слід аналізувати в агрегованому вигляді, не використовувати для покарання працівників і не підміняти ними професійну діагностику.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика поколінь X,Y, Z та їх вигорання

Покоління	Основні особливості	Причини вигорання	Способи зменшення вигорання
Покоління X	Можуть мати значний професійний досвід; роль і потреби залежать від кар'єрного етапу та умов праці	Висока відповідальність, тривале навантаження, кар'єрний застій, поєднання роботи та сімейних обов'язків, адаптація до технологічних змін.	Використання досвіду через наставництво, можливості професійного розвитку, гнучкі умови праці, навчання новим технологіям.
Покоління Y	Для частини працівників важливими можуть бути розвиток, гнучкість і зворотний зв'язок; потреби слід уточнювати індивідуально	Інтенсивний темп роботи, високі очікування щодо кар'єри, нестабільність ринку праці, перевантаження інформацією.	Чіткі кар'єрні перспективи, регулярний зворотний зв'язок, можливості навчання, гнучкі форми зайнятості.
Покоління Z	Можуть мати різний рівень цифрових навичок; гнучкість і баланс роботи та особистого життя оцінюються індивідуально	Надмірне робоче навантаження, невизначеність кар'єри, інформаційне перевантаження, труднощі адаптації до організаційних структур.	Наставництво, підтримка адаптації, чіткі завдання, гнучкі умови праці, відкрита комунікація.

Джерело: таблицю укладено авторами на основі узагальнення джерел [1–5; 12; 14–17]. Наведені характеристики є узагальненими робочими гіпотезами, а не універсальними властивостями всіх представників поколінь.

Запропонований підхід узгоджується з висновками метааналізу організаційних втручань, у якому увагу зосереджено на можливості зменшення виснаження через зміни на рівні робочого середовища [3], а також із систематичним оглядом чинників вигорання [1]. Водночас метааналітичні дані про міжпоколінні відмінності вказують на необхідність обережності щодо узагальнень і не дають підстав пояснювати професійну поведінку лише поколіннєвою належністю [12]. Відмінність запропонованої моделі полягає не в окремому психологічному інструменті, а в інтеграції діагностики, організаційної профілактики, індивідуалізованої підтримки та регулярного коригування в єдиний управлінський цикл. Обмеженням є те, що модель сформовано шляхом концептуального синтезу, без емпіричної перевірки. Наступним кроком дослідження має стати впровадження з вимірюванням вихідних і повторних показників.

Висновки та рекомендації. Професійне вигорання доцільно розглядати як багатофакторний ризик, пов'язаний з організацією праці, доступними ресурсами, управлінською підтримкою та індивідуальними обставинами працівників. На

основі аналізу наукових джерел запропоновано концептуально-функціональну модель із п’яти компонентів і циклом моніторингу та коригування. Для оцінювання запропоновано відстежувати виснаження, робочий стрес, залученість, добровільну плинність і відсутність на роботі. Поколінневі особливості слід аналізувати у взаємозв’язку з віковими характеристиками працівників, їхнім професійним досвідом і специфікою трудової діяльності. Модель не перевірена емпірично, тому її результативність потребує подальшої апробації в українських організаціях.

Внесок авторів. *Глівінська Ю.В.: визначення концепції дослідження; підбір методів дослідження; підготовка рукопису – перегляд і редагування; наукове керівництво; адміністрування процесу.*

Попович А.В.: управління даними; підготовка рукопису – первинний текст; графічне представлення результатів.

Фінансування. *Дослідження виконано без зовнішнього фінансування.*

Конфлікт інтересів. *Автори повідомляють, що конфлікт інтересів щодо результатів дослідження та публікації цієї статті відсутній.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Shoman Y., El May E., Marca S. C. et al. Predictors of Occupational Burnout: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health.* 2021. Vol. 18, no. 17. Art. 9188. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph18179188 (дата звернення: 09.10.2026).

2. Tsybuliak N., Suchikova Y., Shevchenko L. et al. Burnout dynamic among Ukrainian academic staff during the war. *Scientific Reports.* 2023. Vol. 13. Art. 17975. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-023-45229-6 (дата звернення: 11.10.2026).

3. Bes I., Shoman Y., Al-Gobari M. et al. Organizational interventions and occupational burnout: a meta-analysis with focus on exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health.* 2023. Vol. 96. P. 1211–1223. DOI: https://doi.org/10.1007/s00420-023-02009-z (дата звернення: 12.10.2026).

4. Stiglbauer B., Penz M., Batinic B. Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Art. 1028072. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072 (дата звернення: 10.10.2026).

5. Yu D., Yang K., Zhao X. et al. Psychological contract breach and job performance of new generation of employees: Considering the mediating effect of job burnout and the moderating effect of past breach experience. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Art. 985604. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985604 (дата звернення: 09.10.2026).

6. Вавринів О. С., Яремко Р. Я. Особливості професійного вигорання фахівців ризиконебезпечних професій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна.* 2022. № 2. С. 10–16. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-2-2 (дата звернення: 08.10.2026).

7. Миколюк С. Професійне вигорання соціальних працівників в умовах війни. *Ввічливість. Humanitas.* 2022. № 6. С. 31–36. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.6.5 (дата звернення: 09.10.2026).

8. Сингаївська І. В., Довгань І. Л. Психологічні засоби профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» у фахівців ЗМІ. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 184–191. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-184-191 (дата звернення: 10.10.2026).

9. Білецька А., Палеєва М. Соціально-психологічні особливості професійного вигорання офісних працівників. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія.* 2023. № 4 (60). С. 5–9. DOI: https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.4.1 (дата звернення: 10.10.2026).

10. Лапа О. В. Запобігання професійному вигоранню педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти у воєнний час. *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2023. Т. 5, № 2. С. 1–5. DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5226 (дата звернення: 09.10.2026).

11. Аршава І. Ф., Баратинська А. В. Новий підхід до дослідження вигорання держслужбовців (на прикладі працівників правоохоронних органів). *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022. № 3. С. 78–82. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.13 (дата звернення: 10.10.2026).

12. Ravid D. M., Costanza D. P., Romero M. R. Generational differences at work? *A meta-analysis and qualitative investigation. Journal of Organizational Behavior.* 2025. Vol. 46, no. 1. P. 43–65. DOI: https://doi.org/10.1002/job.2827 (дата звернення: 09.10.2026).

13. Meechan N., Wonglorsaichon P. Influence of Working Environment on Burnout among Gen-X, Gen-Y, and Gen-Z Employees. *Journal of Family Business and Management Studies*. 2024. P. 71–86. [Електронний ресурс]. URL: https://doi.org/10.14456/fbms.2024.4 (дата звернення: 27.10.2026).

14. Valdiviezo K., Morsa M. Occupational stress and professional burnout among the millennial generation: a scoping review. *Acta Psychologica*. 2026. Vol. 264. Art. 106499. [Електронний ресурс]. URL: https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106499 (дата звернення: 10.10.2026).

15. Kowalczyk-Kroenke A. What burns out young generations? Burnout and countermeasure methods and practices: the perspective of Generation Y and Z employees, part II. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2025. Vol. 16, no. 5. P. 21. [Електронний ресурс]. URL: https://doi.org/10.36941/mjss-2025-0045 (дата звернення: 11.10.2026).

16. Dudija N., Putri R. A. The influence of workload towards burnout among Generation Z employees in Indonesia: the mediation role of work stress. Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura. 2024. Vol. 27, no. 3. P. 355–372. [Електронний ресурс]. URL: https://doi.org/10.14414/jebav.v27i3.4519 (дата звернення: 10.10.2026).

17. Yonaevy U., Wahyuni E. S. Burnout among Generation Z: Risk factors and coping strategies. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Business*

(INJOSS). 2025. Vol. 4, no. 2. P. 85–98. [Електронний ресурс]. URL: https://injoqast.net/index.php/JOSSS/article/view/145/98 (дата звернення: 11.10.2026).

REFERENCES

1. Shoman Y., El May E., Marca S. C. et al. (2021). Predictors of Occupational Burnout: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, no. 17, art. 9188. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph18179188 (accessed October 9, 2026).

2. Tsybuliak N., Suchikova Y., Shevchenko L. et al. (2023). Burnout dynamic among Ukrainian academic staff during the war. *Scientific Reports*, vol. 13, art. 17975. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-023-45229-6 (accessed October 11, 2026).

3. Bes I., Shoman Y., Al-Gobari M. et al. (2023). Organizational interventions and occupational burnout: a meta-analysis with focus on exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 96, pp. 1211–1223. DOI: https://doi.org/10.1007/s00420-023-02009-z (accessed October 12, 2026).

4. Stiglbauer B., Penz M., Batinic B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, vol. 13, art. 1028072. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072 (accessed October 10, 2026).

5. Yu D., Yang K., Zhao X. et al. (2022). Psychological contract breach and job performance of new generation of employees: Considering the mediating effect of job burnout and the moderating effect of past breach experience. *Frontiers in Psychology*, vol. 13, art. 985604. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985604 (accessed October 9, 2026).

6. Vavryniv O. S., Yaremko R. Ya. (2022). Osoblyvosti profesiinoho vyhorannia fakhivtsiv ryzykonebezpechnykh profesii [Features of occupational burnout among specialists in high-risk professions]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia psykholohichna*, no. 2, pp. 10–16. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-2-2 (accessed October 8, 2026).

7. Mykoliuk S. (2022). Profesiine vyhorannia sotsialnykh pratsivnykiv v umovakh viiny [Occupational burnout among social workers during wartime]. *Vvichlyvist. Humanitas*, no. 6, pp. 31–36. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.6.5 (accessed October 9, 2026).

8. Synhaivska I. V., Dovhan I. L. (2022). Psykholohichni zasoby profilaktyky ta podolannia syndromu "profesiinoho vyhorannia" u fakhivtsiv ZMI [Psychological methods for preventing and overcoming occupational burnout syndrome among media professionals]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 2 (66), pp. 184–191. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-184-191 (accessed October 10, 2026).

9. Biletska A., Paleieva M. (2023). Sotsialno-psykholohichni osoblyvosti profesiinoho vyhorannia ofisnykh pratsivnykiv [Socio-psychological characteristics of occupational burnout among office workers]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, no. 4 (60), pp. 5–9. DOI: https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.4.1 (accessed October 10, 2026).

10. Lapa O. V. (2023). Zapobihannia profesiinomu vyhoranniu pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity u voiennyi chas [Prevention of occupational burnout among teachers of vocational education institutions during wartime]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, vol. 5, no. 2, pp. 1–5. DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5226 (accessed October 9, 2026).

11. Arshava I. F., Baratynska A. V. (2022). Novyi pidkhid do doslidzhennia vyhorannia derzhsluzhbovtsiv (na prykladi pratsivnykiv pravookhoronnykh orhaniv) [A new approach to studying burnout among civil servants: the case of law enforcement officers]. *Dniprovskiy naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, no. 3, pp. 78–82. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.13 (accessed October 10, 2026).

12. Ravid D. M., Costanza D. P., Romero M. R. (2025). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 46, no. 1, pp. 43–65. DOI: https://doi.org/10.1002/job.2827 (accessed October 9, 2026).

13. Meechan N., & Wonglorsaichon P. (2024). Influence of working environment on burnout among Gen-X, Gen-Y, and Gen-Z employees. Journal of Family Business and Management Studies. DOI: https://doi.org/10.14456/fbms.2024.4 (accessed October 9, 2026).

14. Valdiviezo K., & Morsa M. (2026). Occupational stress and professional burnout among the millennial generation: a scoping review. *Acta Psychologica*, *264*, Article 106499. DOI: https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106499 (accessed October 10, 2026).

15. Kowalczyk-Kroenke A. (2025). What burns out young generations? Burnout and countermeasure methods and practices: the perspective of Generation Y and Z employees, part II. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *16*(5), 21. DOI: https://doi.org/10.36941/mjss-2025-0045 (accessed October 11, 2026).

16. Dudija N., & Putri R. A. (2024). The influence of workload towards burnout among Generation Z employees in Indonesia: the mediation role of work stress. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, *27*(3), 355–372. DOI: https://doi.org/10.14414/jebav.v27i3.4519 (accessed October 10, 2026).

17. Yonaevy U., & Wahyuni E. S. (2025). Burnout among Generation Z: Risk factors and coping strategies. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Business (INJOSS)*, *4*(2), 85–98. DOI: https://injoqast.net/index.php/JOSSS/article/view/145/98 (accessed October 11, 2026).