

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент персоналу**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: _____ заочна _____

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

«Програми діагностики і профілактики професійного вигорання працівників»

здобувача _____ Салфетнік О. І. _____

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: доц. кен. Василик Алла Володимирівна _____

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Кравчук О.І.

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Салфетнік Олесі Ігорівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему « Програми діагностики і профілактики професійного вигорання працівників »

Тему затверджено наказом ректора Університету від "27" жовтня 2022 р. № 1869-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «АФІНА-ГРУП»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1

Теоретичні аспекти діагностики і профілактики професійного вигорання працівників.

(назва розділу)

Розділ 2

Аналіз професійного вигорання ТОВ «АФІНА-ГРУП».

(назва розділу)

Розділ 3	Розробка заходів щодо профілактики професійного вигорання працівників.
-----------------	---

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Синдром професійного вигорання особистості.
Предмет дослідження:	Програми діагностики і профілактики професійного вигорання персоналу в компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Вивчення та розвиток програм діагностики і профілактики професійного вигорання в сучасних компаніях.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначити поняття, сутність, напрямки профілактики та методи діагностики професійного вигорання працівників.
--------------------	---

У розділі 2	Проаналізувати системи управління персоналом, оцінити рівень професійного вигорання та програми діагностики і профілактики професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП».
--------------------	--

У розділі 3	Розробити рекомендації щодо профілактики професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП»; спрогнозувати вплив заходів з профілактики професійного вигорання працівників на соціально-психологічний клімат в колективі.
--------------------	---

**Завдання підготував
науковий керівник**

Висилик А.В.

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**

«_____» _____ 20__ р.

Салфетнік О. І.

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Програми діагностики і профілактики професійного вигоряння працівників

Робота складається з 3 розділів, в першому розділі 3 підпункти, в другому та третьому розділі по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми діагностики та профілактики професійного вигоряння працівників, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 62 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 8 діаграм, 5 таблиць, 9 рисунків. Під час написання використано 31 джерело. Робота містить 7 додатків.

Об'єктом дослідження – синдром професійного вигоряння особистості.

Предметом дослідження є програми діагностики і профілактики професійного вигоряння персоналу в компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є вивчення та розвиток програм діагностики і профілактики професійного вигоряння в сучасних компаніях.

Завдання дослідження:

- на основі вивчення літератури, результатів дослідження науковців окреслити поняття і сутність «вигоряння», «професійне вигоряння»;
- визначити напрями профілактики професійного вигоряння працівників;
- проаналізувати методи діагностики професійного вигоряння працівників;
- проаналізувати систему управління персоналом компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП»;
- оцінити рівень професійного вигоряння працівників та програми його діагностики і профілактики в компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП»;

- розробити рекомендації щодо профілактики професійного вигорання працівників компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП»;
- спрогнозувати вплив заходів з профілактики професійного вигорання працівників на соціально-психологічний клімат в колективі.

Методи дослідження: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану компанії).

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що дані проведеного дослідження можуть використовуватись у роботі з працівниками різних сфер діяльності людини, зокрема в компаніях, пов'язаних з обслуговуванням і комунікуванням людей, з метою профілактики та подолання професійного вигорання на різних його стадіях.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у вдосконаленні існуючої системи програми діагностики і профілактики професійного вигорання працівників.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: Управління персоналом, вигорання, професійне вигорання, програми діагностики, профілактика вигорання працівників.

В і д г у к
про КБР здобувача 4 курсу, заоч. ф.н., ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології
Салфетник Олесі

на тему: **Програми діагностики і профілактики професійного вигорання працівників**

1. Актуальність теми: Актуальність дослідження полягає у дедалі більшій значущості діагностики і профілактики професійного вигорання працівників в сучасних компаніях, які прагнуть дбати про психологічну стійкість та добробут своїх працівників на корпоративному рівні. Питання розвитку програм діагностики і профілактики професійного вигорання працівників актуалізувалось в пандемічну епоху COVID-19 та в період воєнного стану в Україні. Провідні компанії демонструють практику психологічної підтримки своїх працівників та подальший розвиток корпоративних Well-being стратегій.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі достатньо повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Переважно дотримано етики цитування.
- Має місце власна авторська позиція щодо критично проаналізованої інформації.
- Проаналізовано методики для подальшого аналізу досліджуваної теми.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 КБР присвячено аналізу рівня професійного вигорання в конкретній організації, акцентовано на позитивному досвіді компанії, а також у загальному вигляді окреслено існуючі проблеми.
- Аналіз підкріплено власними узагальненнями.
- В 3-му розділі запропоновано загальні рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу найголовніших проблем.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі розкрито сутність, поняття професійного вигорання; описані сучасні підходи щодо симптомів, факторів, складових професійного вигорання; проведено аналіз рівня професійного вигорання для працівників досліджуваної компанії; розроблено загальні рекомендації щодо профілактики професійного вигорання працівників в компанії.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична цінність КБР полягає у розробці теоретичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування і реалізації заходів з профілактики професійного вигорання працівників. Практичне значення дослідження полягає у розробці методичних підходів щодо діагностики професійного вигорання та удосконалення організаційних заходів з профілактики професійного вигорання персоналу компаній. Основні положення КБР обґрунтовано як практичні рекомендації, що стануть у нагоді сучасним компаніям.

5. Наявність недоліків:

Мають місце редакційні недоліки оформлення роботи. У вступі не достатньо представлені сучасні науковці, роботи яких досліджувала автор КБР. Не достатньо повно сформульована мета, об'єкт та предмет КБР. Не достатньо критично проаналізовано та обґрунтовано доцільність використання існуючих методичних підходів у аналітичній частині роботи. При підготовці 2 -го розділу не достатньо використано економіко-математичні методи, статистичні методи аналізу. Не достатньо проаналізовано і систематизовано наявність і стан Програми діагностики і профілактики професійного вигорання працівників, її слабкі місця, позитивний досвід компанії щодо профілактики професійного вигорання, причинно-наслідкові зв'язки з переходом до проблеми вигорання. Не достатньо глибоко здійснено аналіз програми профілактики ПВ в досліджуваній компанії, фактори, що спричиняють вигорання, незадоволеність працівників окремими аспектами роботи тощо В 3-му розділі не достатньо системно розроблено і обґрунтовано рекомендації автора щодо удосконалення програми профілактики ПВ, надані досить загальні рекомендації, переважно відірвані від реальної практики компанії та її проблем. Відсутні рекомендації щодо використання провідного українського та зарубіжного досвіду.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **56** балів.

Науковий керівник **ДОЦЕНТ, кандидат економічних наук**
(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ **Василик А. В.**

(підпис) (прізвище, ініціали)

"__" _____ 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Салфетнік Олесі Ігорівни

на тему: «Програми діагностики і профілактики професійного вигорання працівників»

Персонал сучасного суб'єкта господарювання є одним з найважливіших елементів, що формують його конкурентоспроможність та ефективність. Саме тому, важливим напрямком управління персоналом є запобігання професійного вигорання працівників.

За останні роки збільшилась кількість людей в усьому світі, які страждають на синдром вигорання, втрачають інтерес до роботи, у них виникають проблеми зі здоров'ям і труднощі в спілкуванні з колегами. У зв'язку з пандемією COVID-19, повномасштабним вторгненням росії в Україну, емоційне вигорання стало ще гострішою темою.

Кваліфікаційна бакалаврська робота, набуває практичного значення, оскільки висвітлює теоретико-методичні аспекти програм діагностики і профілактики професійного вигорання працівників та має обґрунтовані рекомендаційні заходи, щодо вдосконалення та вирішення виявлених проблем в наявній системі управління персоналом ТОВ «АФІНА-ГРУП».

Салфетнік О. І., в своєму дослідженні, систематизовано, цілісно та структуровано висвітлила теоретичну сутність професійного вигорання та методичні підходи щодо виявлення, за допомогою програм діагностики, та профілактики професійного вигорання працівників і для наочності доповнила роботу таблицями, рисунками, схемами.

Проведена оцінка рівня професійного вигорання працівників у ТОВ«АФІНА-ГРУП» та програми діагностики і профілактики професійного вигорання працівників, яка допомогла виявити та звернути увагу на існуючі проблеми в системі забезпечення професійною працездатністю та за рахунок запропонованих заходів, відбудеться її подальша оптимізація та усунення порушень в системі управління персоналом.

Слід відзначити, що сильною стороною роботи, є розроблені та обґрунтовані рекомендаційні заходи, щодо діагностики професійного вигорання працівників, але недостатньо глибокий аналіз профілактики професійного вигорання не дає змогу об'єктивно оцінити доцільність впровадження в ТОВ«АФІНА-ГРУП».

Отже, враховуючи якісну теоретико-методичну обґрунтованість основних положень, підходів та здійсненого аналізу, за рахунок яких були розроблені рекомендаційні заходи, кваліфікаційна бакалаврська робота Салфетнік О.І. рекомендована до захисту та заслуговує на високу позитивну оцінку.

Начальник відділу управління персоналом
ТОВ «АФІНА-ГРУП»

Яременко Л.О.

_____ (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ І ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	6
1.1 Поняття та сутність професійного вигоряння працівників.....	6
1.2 Напрямки профілактики професійного вигоряння працівників.....	10
1.3 Методи діагностики професійного вигоряння працівників.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ ТОВ «АФІНА-ГРУП»	23
2.1 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «АФІНА-ГРУП»	23
2.2 Оцінювання рівня професійного вигоряння та програми діагностики і профілактики професійного вигоряння працівників у ТОВ «АФІНА-ГРУП»	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	41
3.1 Рекомендації щодо профілактики професійного вигоряння працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП»	41
3.2 Прогноз впливу заходів з профілактики професійного вигоряння працівників на соціально-психологічний клімат в колективі.....	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий темп життя, висока інтенсивність роботи, активний розвиток суспільства, зміна технологій, соціально-політичні події в світі вимагають від сучасної людини високого рівня прояву гнучкості психологічних, фізичних, духовних якостей у прагненні до самореалізації, самовдосконалення, а також викликає у неї емоційне виснаження, яке, зазвичай, і спричиняє професійний стрес. Саме при такому стані спостерігається велика кількість стрес-факторів, а саме непомірна відповідальність за доручену справу, стрімка зміна поставлених задач, ненормований робочий день, відповідність сучасним трендам та вимогам суспільства тощо. Довготривалий вплив професійного стресу може розвинути у працівників дезадаптивні реакції, які спричиняють синдром емоційного вигоряння.

За останні роки збільшилась кількість людей в усьому світі, які страждають на синдром вигоряння, втрачають інтерес до роботи, у них виникають проблеми зі здоров'ям і труднощі в спілкуванні з колегами, рідними. Працівники компаній, установ, які перебувають у стані вигоряння або пережили його, пов'язують це зі своєю професійною діяльністю. У зв'язку з пандемією COVID-19, повномасштабним вторгненням росії в Україну, емоційне вигоряння стало ще гострішою темою. Постковідне вигоряння дуже вплинуло на стан жінок, а організації потрапили під ризик щодо втрати активних жінок, які забезпечували ефективний розвиток організацій: жінки часто замислювалися над тим, що багато хто вважав би немислимим рік тому, а саме згорнути своє кар'єрне зростання або повністю покинути роботу. Війна стала важким тягарем для ринку праці: багато українців втратили робочі місця й не змогли знову працевлаштуватися.

Тому важливо досліджувати особливості формування синдрому професійного вигоряння та здійснювати профілактичні заходи для працівників різних сфер діяльності. Доцільність вивчення професійного вигоряння та пошуку шляхів його подолання зумовлена не тільки його негативним впливом на

продуктивність праці, але і тим, що воно має значний вплив на все життя людини, змінюючи його психосоматичний стан, шкодить здоров'ю, призводить до появи особистісних змін та психологічних проблем.

Тема емоційного вигоряння та синдрому професійного вигоряння вивчалася багатьма вченими, психологами і науковцями. Багато спеціалістів, зокрема Г. Фрейденбергер, М. Авраменко, В. Бойко, Л. Карамушки, К. Маслач, С. Джексон, О. Романовський, М. Бабій, Н. Мирончук, Л.А. Бегун-Трачук, О. Главацька, А. Хоменко, Л. Кондрацька, а також А. Василик, Т. Поджіо, Т. Скорик, О. Льошенко приділили багато уваги цим явищам, їхнім причинам і шляхам уникнення та відновлення життєвого балансу, що сприяло розвитку цієї актуальної теми в науковій літературі. Першим явище «вигоряння» описав у 1974 році Герберт Фрейденбергер у своїй роботі «Вигорання персоналу». Спочатку ознаки такого стану простежувалася у працівників з високим емоційним навантаженням, зокрема вчителів, продавців, соціальних працівників, медичних сестер, юристів, поліцейських тощо. На сьогоднішній день до професійного вигоряння схильні фахівці будь-якої сфери діяльності.

Метою дослідження є вивчення та розвиток програм діагностики і профілактики професійного вигоряння в сучасних компаніях.

Об'єкт дослідження – синдром професійного вигоряння особистості.

Предметом дослідження є програми діагностики і профілактики професійного вигоряння персоналу в компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП».

Завдання дослідження:

- на основі вивчення літератури, результатів дослідження науковців окреслити поняття і сутність «вигоряння», «професійне вигоряння»;
- визначити напрями профілактики професійного вигоряння працівників;
- проаналізувати методи діагностики професійного вигоряння працівників;

- проаналізувати систему управління персоналом компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП»;
- оцінити рівень професійного вигорання працівників та програми його діагностики і профілактики в компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП»;
- розробити рекомендації щодо профілактики професійного вигорання працівників компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП»;
- спрогнозувати вплив заходів з профілактики професійного вигорання працівників на соціально-психологічний клімат в колективі.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що дані проведеного дослідження можуть використовуватись у роботі з працівниками різних сфер діяльності людини, зокрема в компаніях, пов'язаних з обслуговуванням і комунікуванням людей, з метою профілактики та подолання професійного вигорання на різних його стадіях.

Структура. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 62 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ І ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Поняття та сутність професійного вигорання працівників

Бізнес-тренер Пацелі О. визначає професійне вигорання як «виснаження емоційних, розумових і енергетичних ресурсів людини, яке розвивається на фоні сильного хронічного стресу в роботі. Виявляється повною втратою інтересу до професійної діяльності та відчуттям безглуздості подальшого розвитку, відсутністю сил і бажання займатися діяльністю, яка нещодавно була по-справжньому цікавою» [17]. Небезпека полягає в тому, що синдром професійного вигорання розвивається поступово, проявляється не одразу, часто непомітно для людини та її оточення. Тому варто знати і звертати увагу на його перші ознаки, наприклад, якщо якісно виконана робота не приносить навіть мінімального задоволення, з'являється бажання швидше залишити улюблену справу, а результат викликає байдужість тощо. Накопичення внутрішньої напруги, постійне емоційне навантаження призводить до вигорання, з яким впоратися людині самотійно майже неможливо, з'являється відчуття пригніченості, спустошеності, даремно витраченого часу. Тому пряма відповідальність кожного працівника — моніторити в себе подібні симптоми, терміново вживати необхідних заходів на початкових етапах, не зволікати з професійною допомогою.

Синдром вигорання можна умовно поділити на два види: синдром емоційного вигорання і синдром професійного вигорання. Емоційне вигорання — це механізм психологічного захисту, що виробляє особистість, який має форму часткового або повного вимкнення емоцій у відповідь на окремі психотравмуючі ефекти. Синдром професійного вигорання — це унікальний стан людини, який виникає як послідовна реакція на дію постійних стресорів, які пов'язані з професійною діяльністю людини. Найбільш яскраво професійне вигорання розвивається в тих професіях, де неможливо уникнути безпосереднього

спілкування з людьми, зокрема психологи, педагоги, соціальні працівники, психіатри, менеджери, медики, консультанти, працівники сервісних служб тощо. Синдром професійного вигорання — найнебезпечніша професійна хвороба тих, хто працює з людьми і чия діяльність неможлива без спілкування. Невипадково, перший дослідник цього явища Кристина Масlach, назвала свою книгу: «Емоційне згорання – плата за співчуття» [5, с.134].

Синдром професійного вигорання складається з трьох компонентів: емоційна виснаженість, цинічне ставлення та знецінення власних професійних успіхів. Емоційна виснаженість — це відчуття втоми, емоційної напруги і зникнення емоційних запасів, які спричинені власною діяльністю. Особистість почувається безсилою, не має бажання віддаватися своїй роботі, як зазвичай, в особливо важких моментах можливі емоційні зриви. Цинічна поведінка – психологічна захисна реакція, що зумовлює негативне, байдуже, часто зухвале ставлення до правил, визначених норм моралі, колег по роботі, підприємства чи компанії, а також результату своєї праці. Працівник організації стає емоційно закритим та відстороненим, настає психологічна та фізична перевтома, зневажання власних професійних досягнень, порушенням будь-яких комунікацій.

Важливо навчитися відрізнити звичайний стрес від вигорання. «Відчуваючи стрес, ви занадто залучені в роботу, а в разі вигорання ви до неї байдужі. Стрес супроводжується сплеском емоцій, вигорання ж — апатією. Стрес — це фізичне виснаження, а вигорання — емоційне» [19].

Відповідно ж до міжнародної класифікації хвороб, «вигорання – це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці» [8].

Причинами професійного вигорання організації виступають [21]:

- надмірні, нездійсненні вимоги до працівників;
- передача відповідальності співробітникам, які не мають повноважень;
- неефективна система мотивування і стимулювання персоналу;
- відсутність перспектив та умов кар'єрного зростання;
- відсутність об'єктивних критеріїв для оцінки результатів праці.

До основних ознак професійного вигорання відносяться [19]:

- втрата енергійності та активного стану, поява відчуття виснаженості;
- психологічне відсторонення від діяльності, песимістичні настрої і негативні думки про роботу;
- низька професійна результативність.

Типовими симптомами професійного вигорання є [10]:

- емоційні (брак або відсутність емоцій, песимізм, депресивність, цинічна поведінка, байдуже ставлення до роботи, людей, особистого життя, зростання почуття самотності, відчуття безнадійності, агресивна поведінка, підозрілість, конфліктність, дратівливий стан, тривожність, неможливість зосередитися, знецінення ідеалів, втрата надій, бажання професійного росту тощо);
- фізичні (втома, виснаження, розлади травлення, безсоння, нудота, біль у серці, підвищений тиск, утруднене дихання, нерівномірنا вага, скарги на погане самопочуття аж до втрати свідомості тощо);
- поведінкові (постійне прагнення відійти на перерву, бажання відпочити, запізнення на роботу, відсутність апетиту, уникання фізичних навантажень, звернення до шкідливих звичок, зокрема паління, надмірного вживання алкогольних напоїв, кави, ліків тощо);
- соціальні (низькі рівень комунікації, соціальної активності, обмеження соціальних контактів тільки вимушеними, відсутність або зниження інтересу до колишніх захоплень, дозвілля, відчуття ізольованості, недостатньої підтримки або її відсутності з боку родини, друзів, колективу тощо);
- інтелектуальні (зниження інтересу до інновацій, нових проєктів, ідей у роботі, байдужість до нововведень, відмова від участі у розвиваючих програмах, навчальних заходах, креативних процесах, експериментах, формальне виконання своїх обов'язків тощо).

Часто людина самотійно не може розпізнати симптоматику, пояснюючи свою втому і важкий емоційний стан іншими причинами, зовсім не пов'язаними з професійною діяльністю. Якщо людина виявила в себе хоча б один з вище

зазначених симптомів, це може свідчити про початкову стадію синдрому вигорання. Якщо ж виявили відразу кілька — можливо, у працівника вже професійне вигорання. У цьому випадку важливо якомога швидше виявити причини і вжити необхідних заходів. Інакше найближчим часом зростаюче внутрішнє невдоволення може зруйнувати навіть найуспішнішу кар'єру [17].

Виникає питання: хто ж більш схильний до професійного вигорання?! На думку Пацелі О. «до вигорання найбільше схильна вікова категорія 28-42 роки, коли у людини відбувається переоцінка особистісних цінностей і пріоритетів» [17]. Високий темп сучасного життя, стрімка зміна умов і можливостей робочого середовища, щоденна стресовість і конфліктність ситуацій стосується різних сфер діяльності людини та не має вікових обмежень. Кожній людині важливо серйозно ставитися до професійного вигорання, адже його наслідками можуть стати агресивна поведінка, апатія, що може зруйнувати кар'єру, позбавити улюбленої справи, поява або посилення вже існуючих залежностей, наприклад, прийом алкоголю по завершенню робочого дня або збільшення кількості випалених цигарок під час перерв тощо. Найгірший результат емоційного вигорання — це депресія.

Доцільно окреслити групи ризику працівників, які є найбільш схильні до професійного вигорання [13]:

1. Інтроверт. Люди, які від природи скромні або сором'язливі, схильні замикатися і зосереджуватися на своїй професійній діяльності, і можуть виявляти вигорання занадто швидко, особливо якщо їх психологічний профіль не відповідає професійним вимогам професіонала.
2. Жінки відчувають внутрішні конфлікти через конфлікт між роботою та сім'єю. Особливо важливим фактором є постійний тиск на підтвердження своєї професійної компетентності в умовах жорсткої конкуренції.
3. Працівники з нестабільною роботою, що призводить до хронічного страху втратити роботу чи зарплату. Особливо це стосується співробітників, які повинні знайти власну базу клієнтів.
4. Працівники, які працюють в екстремальних умовах і стикаються з постійним ризиком для життя і здоров'я.

Синдром професійного вигорання розвивається поступово, помірно і непомітно, тому керівництво компанії чи установи має вчасно помітити ознаки вигорання працівників і розпочати роботу щодо подолання проявів і наслідків цього стану.

Отже, «професійне вигорання – це інтеграційний процес, що є специфічною реакцією особистості на дію різних факторів професійного оточення з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей людини в організації власної професійної діяльності» [5, с. 139-140]. Це один із виявів стресового стану, на який може натрапити людина у професійній діяльності. Синдром професійного вигорання розвивається в результаті внутрішнього накопичення песимістичних емоцій без відповідної розрядки або звільнення від них. Професійне вигорання відрізняється від інших форм стресу як теоретично, так і емпірично, тому варто систематично проводити вивчення цього синдрому.

1.2 Напрямки профілактики професійного вигорання працівників

На сьогоднішній день існує проблема профілактики професійного вигорання, формування навичок саморегуляції внутрішнього стану працівників різних сфер діяльності. Проблема полягає не тільки в тому, що вигорання призводить до погіршення ефективності та результативності праці, до зміни професії, але в тому, що воно має вплив на все життя людини, змінюючи її психічне та соматичне становище, що призводить до втрати здоров'я, психологічних та особистісних проблем [22].

З огляду на можливий ризик розвитку синдрому професійного вигорання у людей різних професій в сучасних реаліях, актуальності набуває питання профілактичних заходів щодо попередження, корекції та подолання даного явища. Відомі два основних спрямування реабілітаційної та профілактичної роботи [6]:

- заходи щодо профілактики синдрому професійного вигорання, а саме оволодіння комунікативними навичками, навичками самоорганізації та

володіння собою, своїми емоціями, вивчення і застосування конструктивних моделей поведінки;

- реабілітація людей із синдромом професійного вигорання, зокрема відновлення енергетичного потенціалу, мотивації в професійній діяльності і сенсу життя, підсилення власних ресурсів, підвищення самооцінки.

Виявити та подолати негативні наслідки і побічні моменти стресу, запобігти професійному вигоранню та відновити продуктивність праці в компанії допоможе системне управління стресами, тобто стрес-менеджмент. На думку науковців О. Кузьміна, М Гончара «стрес-менеджмент – це система управління підприємством, націлена на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та чинять вагомий негативний вплив на функціонування підприємства» [11]. Н. Василик, доцент кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету, вважає, що «стрес-менеджмент — це сукупність заходів із прогнозування передбачення, аналізу та оцінки, контролю стресових станів, стресових ситуацій, реакцій на стресори з метою своєчасного реагування на стресори та можливості мінімізації негативних проявів стресу» [3].

Існує два рівні управління стресами [9]:

- перший – на рівні організації, передбачає діагностику стресових ситуацій, заходи для профілактики їх виникнення, а також різноманітні методи боротьби зі стресами;
- другий – на рівні окремої особи, забезпечує нейтралізацію стресу безпосередньо самим працівником з використанням рекомендацій та спеціальних програм.

Отже, на рівні компанії можна виділити такі напрями та завдання стрес-менеджменту [9]:

- знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці;
- розробка плану методів діагностики рівня стресу в працівників організації та шляхів його зниження;
- удосконалення системи мотивації праці;

- формування системи управління стресом в організації;
- покращення умов праці та відпочинку, та загального соціально-психологічного клімату в колективі, тощо;
- проведення діагностики виду, ступеня, фази стресу у працівників компанії;
- організація та проведення профілактичних заходів зниження проявів стресу;
- визначення відповідальної особи чи осіб, які будуть координувати процеси з управління стресами в організації.

Існують ефективні психологічні технології профілактики та подолання синдрому професійного вигорання, що спрямовані на самостійне використання фахівцями чітко визначених прийомів на певних стадіях протікання професійного стресу. Наприклад, наступні техніки можуть ефективно вплинути на уникнення проявів синдрому, визначення причин і шляхи його подолання [20].

- Аналіз власного професійного стану (окреслення стрес-чинників, вивчення власної стресової толерантності) через визначення сигналів, які попереджують про стрес, зокрема втома, байдуже ставлення до життя, апатія, хворобливий вигляд, нерозуміння і різка реакція на гумор, недружелюбність, дратівливість, підозрілість, припущення помилок через неуважність, незацікавленість, знижені кількісні та якісні показники роботи тощо.
- Застосування релаксаційних технік, освоєння прийомів релаксації, візуалізації, ауто-регуляції, само-програмування (прийоми щодо зменшення напруженості, розслабленості).
- Розвиток вміння розподіляти і раціоналізувати власний час через окреслення основних цілей та завдань власної професійної діяльності на конкретний період, відмовляти і передавати свої повноваження, доручення, виконання завдань іншим працівникам, оформлення власного розкладу на виконання обов'язкових планів та особистих справ тощо.

- Продумана організація дозвілля, створення можливостей для заняття власним хобі, заняття спортом.
- «Екологічна» організація робочого простору, місця роботи з врахуванням психологічних аспектів.
- Турбота про збалансоване харчування, вітамінізовану дієту
- Створення групи соціальної підтримки, що стане хабом для релаксації людини. До такої групи можуть увійти друзі, члени родини, колеги по роботі, з якими є духовна єдність, для організації спільного дозвілля.
- Використання «технічних перерв», «тайм-аутів», що необхідно для забезпечення психічного та фізичного благополуччя особистості (відпочинок від робочих моментів та інших як фізичних, так і моральних навантажень).

Дотримання певних рекомендацій сприяє попередженню професійного вигорання працівника сприяє, зокрема окреслення короткострокових і довгострокових цілей, набуття вмінь і навичок самопомоги, професійний розвиток і самовдосконалення, емоційне спілкування, фізичні навантаження і здоровий спосіб життя. Важливим моментом в профілактичній діяльності є забезпечення умов для творчого зростання, можливостей підвищення заробітної платні, хороші взаємини в колективі.

Мистецтво відіграє важливу роль у наповненні особистості позитивними емоціями і гармонійними враженнями. Його особливий світ приносить унікальні відчуття, дарує естетичну насолоду, сприяє заспокоєнню та релаксації, звільненню від негативізму і песимістичних думок. Арт-терапевтичні технології застосовуються в лікуванні та створюють гарний настрій, стабілізує емоційний фон і сприяє гармонійному спілкуванню з оточуючими. В профілактичній роботі із запобігання і подолання професійного вигорання працівників різних галузей доцільно використовувати різноманітні техніки малювання, нейрографічні методики для зняття особистих обмежень, синтезуючи інші види мистецтва, зокрема музику, хореографію тощо. Колективні творчі справи, тренінги, креативні майстер-класи сприяють зміцненню стосунків між співробітниками та

керівництвом, знімають напругу і зменшують ризик розвитку професійного вигоряння.

Варто звернути особливу увагу на один із корисних способів психологічної допомоги при синдромі вигоряння та збереження психологічного здоров'я дихальну гімнастику. Вправи з глибоким природним диханням – це фундаментальний навик емоційно-орієнтованого подолання стресового стану людини, найбільш ефективний методів релаксації, важлива складова всіх видів розслаблюючих, та відновлювальних процедур. Якщо освоїти цю техніку і застосувати її в ситуації стресу, то людина зможе запускати відновлювальні антистресові механізми автоматично. Глибоке дихання особливо полегшує життя людям, які схильні до стресових ситуацій, до панічних атак, швидкої та частоті втомлюваності, головних болів, тривоги та апатії тощо. Воно ефективно знімає емоційне та фізіологічне збудження, пов'язане із стрес-факторами [20].

Ефективним засобом для зняття психологічного напруження є фізичне навантаження - спорт та фізична праця. Тож, заняття на спортивному майданчику, у фітнес-залі, гра у футбол, теніс, волейбол, робота в саду чи на городі знімає нервову напругу, стабілізує емоційний стан і покращує настрій. Менеджерам, керівництву організації варто організовувати «рухливі тайм-аути», «спортивні дні» і пропонувати взяти участь колективу компанії, адже спільна праця та відпочинок об'єднують і розслаблюють працівників, стабілізують стосунки між колегами, відкривають приховані можливості кожного співробітника, зокрема його здібності, вміння, гармонізують професійну атмосферу в компанії тощо [20].

Можна рекомендувати загальні правила як працівникам, так і керівництву організації, як уникнути емоційного вигоряння або полегшити його прояви [20]:

- не приховувати своїх відчуттів, проявляти емоції, обговорювати їх з друзям, колегами, родиною;
- не відмовляти від допомоги, сприймати поради і рекомендації, коли інші пропонують це;
- не сподіватися, що важкий емоційний стан пройде сам по собі, адже це може призвести до ускладнень і непоправних ситуацій;

- виділяти достатньо часу для особистого відпочинку, зокрема сну, творчості, медитації, хобі тощо;
- висловлювати свої бажання, думки, враження ясно і відверто, озвучувати їх сім'ї, друзям, колегам, керівництву;
- організувати і дотримуватись розпорядку власного життя, корегувати за необхідності, адаптуючись під реалії та вимоги сучасності, колективних правил тощо.

З метою ефективної профілактики професійного вигорання слід раціонально розраховувати й свідомо розподіляти свої навантаження, вчитися відволікатися від справ і переключатися з одного виду діяльності на інший, спокійно і без аналітичних дій ставитися до конфліктних ситуацій в колективі, не прагнути бути кращим завжди і у всьому, щось доводити оточенню. Важливо пам'ятати, що робота це ще не все життя, а тільки його частина. Життя починає сприйматися як справжня школа, де всі події утворюються таким чином, щоб людина могла здобути ті знання і вміння, які потрібні саме їй. Варто пам'ятати, що подібне притягує подібне: чим люди цей світ наповнюють через думки, емоції, вчинки, те до них і повертається. Як говориться у відомій приказці: «Що посієш, те й пожнеш» [10].

Таким чином, питання профілактики і корекції професійного вигорання на сьогоднішній день постає досить гостро. Це пов'язано зі зростанням кількості працівників, які «вигоряють», та важкими наслідками синдрому професійного вигорання, як для того, хто вигоряє, так і для людей, які його оточують. Профілактичні та реабілітаційні заходи мають спрямовуватися на позбавлення від виробничої напруги, підвищення професійної мотивації, установлення балансу між витраченими зусиллями і отриманим результатом, відновлення психічного здоров'я людини, виправлення якостей особистості та підтримка в розвитку соціальних навичок і професійних здібностей.

1.3 Методи діагностики професійного вигорання працівників

Останні події в світі, а саме війна в Україні, пандемія COVID-19, довготривалий локдаун, карантинні обмеження, економічна криза в світі, загострення політичної та нестабільність соціальної ситуацій вимагають більш активних професійних дій, створюють конкуренцію в різних галузях діяльності людей і жорсткий професійний відбір. Саме це спричиняє нові професійні виклики суспільства, призводить до стресових ситуацій на роботі, фізичного перевантаження, емоційного виснаження і, відповідно, загострення синдрому професійного вигорання. Тому сучасне суспільство активно долучається до розробки та застосування сучасного психологічного інструментарію для дослідження, аналізу й корекції психологічного стану співробітників у різних сферах діяльності, збереженню ментального здоров'я працівників і надання психосоціальної підтримки в будь-якій установі, запровадження заходів спрямованих на розвиток стресостійкості та зниження наслідків пережитих травматичних подій.

Підбір діагностичних методів щодо визначення явища професійного вигорання - це завжди було нелегкою задачею. Це пояснюється тим, що складно визначити сукупність технік, прийомів і засобів, за допомогою яких можна отримати достовірні дані, на основі яких у можна було б сформулювати наукові теорії та розробити практичні рекомендації. Як зазначав С.Л. Рубінштейн, «метод – це шлях пізнання, це спосіб, завдяки якому пізнається предмет науки. Отже, метод – це прийом, спосіб дослідження, методика – це сукупність методів дослідження, а методологія – це вчення про шляхи, методи наукового дослідження чого-небудь» [12].

Варто зазначити, що вигорання складно виявити на початкових етапах, тому необхідно здійснювати регулярне тестування персоналу, а також створювати умови для підтримки психологічного благополуччя працівників [31].

Щоб провести ефективне дослідження не обов'язково створювати новий психодіагностичний методичний інструментарій, а варто і бажано

використовувати вже готові методики, які розробили науковці. Можна використовувати як проєктивні, так і стандартизовані (тестові) методики, а ще краще їх поєднувати для максимальної ефективності.

Цікавою проєктивною методикою, яка добре працює з діагностикою професійного вигорання є методика «Професійно вигорівший педагог», яка підходить для всіх професій, де є взаємодія в системі «людина-людина». Якщо методика проводиться з іншими професіями, то замість слова «педагог» вставляється «лікар», «менеджер», «маркетолог», «аналітик» тощо. Психомалюнок дає більш глибоке дослідження уяви співробітників про синдром професійного вигорання і дає можливість проаналізувати ставлення працівників до суті проблеми. Завдання полягає в тому, щоб намалювати картину із зображенням працівника, який вже знаходиться у стані вигорання. Якщо людина, що оформлює зображення, не потрапляє під емоційне або професійне вигорання, то вона малює себе щасливою, усміхненою, яка отримує задоволення від роботи. Якщо респондент відчуває емоційне вигорання, то на малюнку людина виглядає втомленою, засмученою, що до пізнього часу сидить на роботі, не встигає виконати доручення, або розривається між родиною і професійною діяльністю тощо. Все це говорить про те, що людина відчуває дискомфорт від роюти і не може самостійно знайти вихід із замкнутого кола обов'язків чи численної кількості робочих доручень. За допомогою цієї методики можна визначити прояви деперсоналізації, що характерно для більш глибоких стадій вигорання. Респонденту, який братиме участь у цій методиці, важливо поставити запитання про його особистісну оцінку свого малюнку: «Що відчуває?», «Чому були обрані саме такі образи?», «Як відчувається в даний момент?», «Чи хотілося б щось змінити на малюнку, щось додати?» тощо.

Для виявлення симптомів професійного вигорання доречним є застосування стандартизованих методик, які мають як плюси, так і мінуси. До позитивних моментів можна зарахувати зрозумілість і доступність методів, легкість проведення тестування, простота у користуванні та точність обчислення. Є й мінуси в таких методиках: відсутність належної шкали чесності, людина, яка

раніше працювала з цим тестом, може надати недостовірну інформацію, опитування не дає глибокої картини проблеми і потребують детального інтерв'ю після проведення тесту.

Для вивчення та оцінки виду і рівня стресовості в колективі (працівника), можуть використовуватися різні методики. Дослідження можуть здійснювати як визначені відповідальні працівники підприємства, так і зовнішні експерти, зокрема психологи, бізнес-тренери, коучі тощо.

Ефективні та дієві такі психологічні тестові методики [3]:

- тест для визначення рівня особистісної тривожності (Дж. Тейлор);
- методика «Рівень суб'єктивного контролю»;
- опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації;
- опитувальник потреби в досягненнях Ю.Б. Орлова;
- методика «Експрес – діагностика стресогенних факторів у діяльності керівника (І. Ладанов, В. Уразаєва) тощо.

Доцільно запропонувати працівникам організації здійснювати самомоніторинг внутрішнього стану при стресі. Ефективним засобом окреслення стану справ щодо розвитку стресу в колективі компанії, є і періодичне проведення опитування із визначенням тих питань, які є актуальними на даний момент для організації.

Варто зазначити, що використання тестів, опитувальників, анкет дозволяє отримати інформацію, яка є важливою для виявлення, запобігання і профілактики професійного вигорання. У психологічній науці західних країн методи дослідження розділяються на такі дві групи: методи непрямой взаємодії з досліджуваними та активні методи [27, с. 89]. Основна умова для методики непрямой взаємодії – респондент не знає, що є учасником дослідження. Методи непрямой взаємодії є прихованими (опитуваний не знає, що за ним ведеться спостереження і відбувається вивчення його особистості) й опосередкованими (без участі респондента, вивчення фото, аналіз документів, архіву тощо).

Пряма взаємодія – це використання бесід, опитувальників, тестів, анкет, інтерв'ю тощо, тобто «це означає пряме контактування з учасниками дослідження/респондентами» [27, с.89].

Методика МВІ (Maslach Burnout Inventory) стала однією з найперших та найпопулярніших методик, що була спрямована на дослідження професійного вигорання особистості. Спочатку опитування було сконцентровано на фахівцях, які працюють у соціальних сферах, зокрема вчителі, психологи, соціальні працівники, а згодом розробили його варіанти для інших сфер діяльності людини. Методику варто використовувати в системі освіти, охороні здоров'я, сфері бізнесу, органах влади тощо для вчасного та всебічного діагностування синдрому професійного вигорання з подальшим визначенням шляхів подолання цієї проблеми і рівнів профілактичного впливу, як у напрямку гармонізації терапевтичної середовища, так і щодо профілактики накопичення емоційної напруги [20].

До основних методик вивчення синдрому вигорання, які можуть бути застосовані фахівцями в діагностично-профілактичній роботі, належать:

1. Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка.
2. Методика «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова.
3. Методика «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина — людина».
4. Методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання».
5. Методика «Дослідження синдрому «вигорання».
6. Методика Опитувальник «Професійне вигорання» (Maslach Burnout Inventory, MBI) в адаптації Н.Є. Водоп'янової.

Кожна із вищевказаних методик дає можливість виявити, на якому рівні знаходиться розвиток синдрому та його окремі частини.

Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» (Додаток А) надає можливість здійснити діагностику на різних етапах протікання синдрому вигорання та включає в себе три основні фази: напруження, резистенція, виснаження. Ця методика є найбільш комплексною і демонструє особливості

прояву професійного вигорання у конкретної людини, а також визначає психосоматичні та психовегетативні порушення. Вона дає можливість побачити наявні симптоми або ті, що перебувають на стадії формування. Опитування містить 84 питання, відповіді на які допоможуть окреслити: які симптоми переважають, якими сформованими і домінуючими симптомами супроводжується фази, які форми поведінки людини можна скорегувати, щоб вигорання не нашкодило самій особистості, так і її професійній діяльності, колегам, родині. У цієї методики є свої переваги й недоліки. Завдяки дослідженню можна отримати окремі факти за кожним із симптомів синдрому емоційного вигорання, детальну й конкретизовану інформацію про рівень сформованості кожної фази синдрому. Це є позитивним моментом даної методики. А недолік цього інструментарію – це великий обсяг матеріалу і витрачання часу на обробку даних для всіх учасників дослідження.

Методику «Визначення психічного «вигорання» варто використовувати для діагностики виявлення синдрому вигорання» (Додаток Б) на трьох основних рівнях, а саме міжособистісному, особистісному і мотиваційному. Ця діагностична програма містить 72 твердження щодо відчуттів, які безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю і відповідають 3 шкалам [14].

Методика «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина – людина» (Додаток В) має 22 запитання, які відповідають 3 шкалам і може бути використана для позначення складових синдрому професійного вигорання (за теорією синдрому вигорання К. Маслач, С. Джексон). Це стандартизований опитувальник, спрямований на вивчення проявів емоційного вигорання.

Методику «Оцінка власного потенціалу «вигорання» доречно використати для виміру компонентів вигорання. Вона містить 18 запитань, які відповідають одному із компонентів вигорання, зокрема емоційне виснаження, деперсоналізація та особиста задоволеність. Респондентам необхідно обрати на кожне питання одну із шести відповідей. За кожним компонентом обраховується середній бал, а потім за ключем визначається рівень вигорання (низький, середній, високий) [14].

Методика «Дослідження синдрому «вигоряння» складається з 20 запитань. Опитуваним пропонується обрати до кожного запитання одну із відповідей: «згоден» або «не згоден». Інтерпретація відбувається через аналіз суми балів за рівнями вигоряння: низький - 0–7 балів, середній - 8–14 балів, високий - 15–20 балів [14].

Тест-опитувальник «Професійне вигоряння» (МВІ) спирається на теорію синдрому вигоряння, яку розробили К. Маслач і С. Джексон. Опитувальник «Професійне вигоряння» створений для оцінювання ситуації за трьома напрямками: емоційного виснаження, деперсоналізації і редукції особистих досягнень. Емоційне виснаження розглядається як основний аспект вигоряння та виявляється в нестабільному емоційному фоні, байдужому ставленні, емоційному виснаженні, особистість відчуває, що к неї немає сил та вона не контролює те, що відбувається в житті, таке відчуття, ніби вона «стала заручницею» такого стану. Супутні симптоми - це апатія, зниження або відсутність мотивації, роздратованість, почуття самотності, байдужість, недосипання, фізична перевтома, відсутність апетиту, знижена концентрація уваги, цинічне ставлення до оточуючого середовища, песимізм та депресія [27].

Деперсоналізація – другий напрям, який виявляється у деформації стосунків між людьми, зокрема колегами, друзями і членами родини. Шкала деперсоналізації вимірює нечуттєву реакцію на колег, підлеглих або роботу, відносини та зв'язки втрачають цінність. Але інколи буває, що людина відчуває хворобливу залежність та прив'язаність до інших [27].

Редукція особистісних досягнень – третя складова професійного вигоряння, коли людина починає знецінювати себе, применшувати власні професійні досягнення, проявляється негативізм до виконання професійних обов'язків, приниження власної гідності, обмеження своїх можливостей тощо [27].

До цієї методики входять 22 твердження, які складаються у три шкали. На кожне із тверджень опитуваний відповідає за шкалою від 1 до 7, де 1 – це «ніколи», а 7 – «щодня». Роботу К. Маслач було визнано однією із найкращих

методик вимірювання емоційного та професійного вигорання, що доводить його активне застосування протягом декількох десятиліть [27].

Можна зробити висновок, що за наявності відповідного діагностичного інструментарію можна не лише відстежити фази розвитку професійного вигорання працівників, підтвердити їх статистичними даними, а й розробити профілактичні дії щодо запобігання появи синдрому емоційного вигорання.

Для оцінювання рівня професійного вигорання персоналу ТОВ «АФІНА-ГРУП», а також визначення траєкторії корекційно-профілактичної роботи з працівниками доцільно використати тест-опитувальник «Професійне вигорання» (К. Маслач і С. Джексон) або методику «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «АФІНА-ГРУП»

2.1 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «АФІНА-ГРУП»

ТОВ «АФІНА-ГРУП» є одним з провідних дистриб'юторів FMCG Non-Food (побутова хімія, косметика, гігієна) на ринку України. На початку свого життєвого циклу, а саме у 1994 році підприємство позиціонувало себе на ринку як дистриб'юторський центр ТПК «Ольвія», проте після масштабної реструктуризації у 2010 році керівництвом компанії було вирішено, що основна діяльність ТОВ «АФІНА-ГРУП» – це дистрибуція FMCG Non-Food.

При побудові системи дистрибуції компанія використовуємо наступні принципи та інструменти:

- 100% покриття всіх платоспроможних клієнтів в усіх каналах продажу на території;
- максимальне виконання вимог і стандартів постачальників і виробників;
- використання «мобільних продажів» (планшети торгових представників дозволяють оптимізувати роботу в торговій точці, в режимі онлайн надаючи клієнту історію продажів, актуальні залишки, ТОП-асортимент, новинки та акції);
- система розширення представленості в торговій точці (моніторинг «проданої дистрибуції», «обов'язковий асортимент» для продажів в залежності від категорії точки);
- комплексна система навчання та розвитку торгових команд.

Сьогодні у портфелі товариства налічується близько 45 контрактів з національними й міжнародними виробниками товарів засобів особистої гігієни та по догляду за будинком, побутової хімії та косметики. Партнерами компанії є такі бренди, як Loreal, Beiersdorf, Henkel, Schwarzkopf, Bic, Johnson & Johnson, SC Johnson, Biosphera, Reckitt Benckiser, Unilever, La rive, Ruta, Danone Nutricia, Bella,

Сонца, Біокон та інші. Підприємство має довгострокові та ефективні відносини з такими гравцями на ринку мережевого ритейлу, як АТБ-маркет, Єва, Варус, Сільпо, Простор, Ашан, Епіцентр, Нова Лінія, Еко-маркет та інші.

Середня чисельність працівників ТОВ «Афіна-Груп» за 2022 рік приблизно 500 осіб у загальному співвідношенні 56% жінок і 44% чоловіків (рис. 2.2.). Підприємство виокремлює п'ять підрозділів (рис. 2.1).

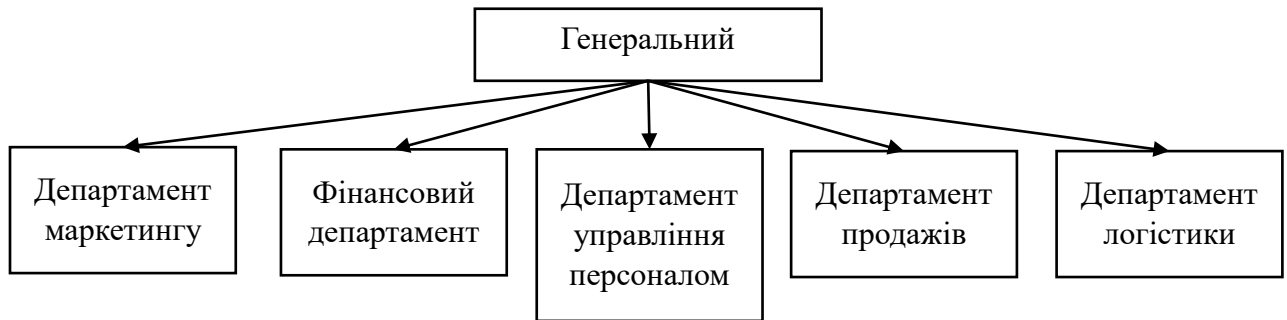


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «АФІНА-ГРУП»

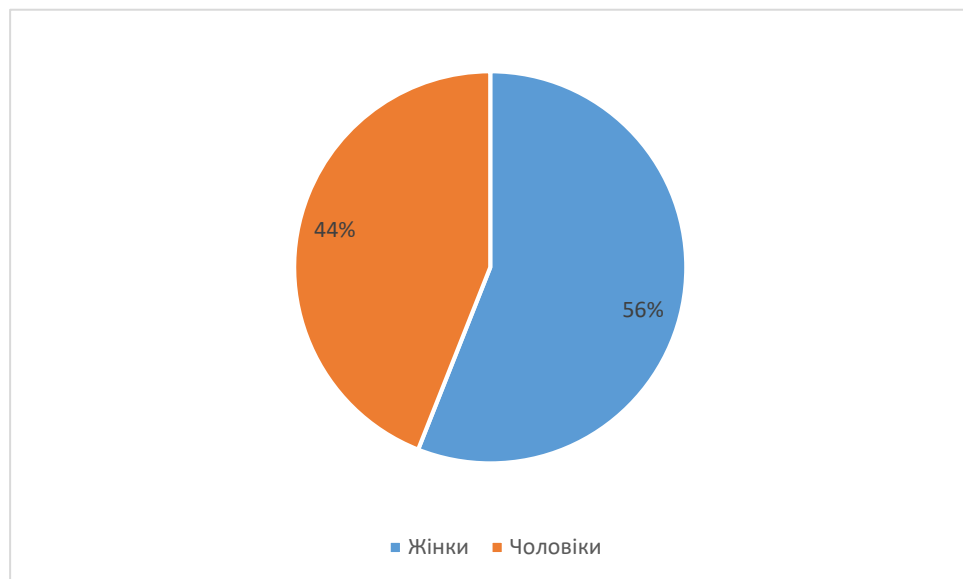


Рисунок 2.2 – Загальне співвідношення чоловіків і жінок ТОВ «АФІНА-ГРУП»

Для аналізу системи управління персоналом на підприємства «АФІНА-ГРУП» було розглянуто наступні аспекти:

- структура управління персоналом;
- процес відбору персоналу;

- навчання та розвиток персоналу;
- мотивація членів колективу;
- оцінювання роботи працівників;
- методи управління конфліктами.

Для ефективного управління персоналом на підприємстві наявний HR-відділ. Він забезпечує отримання необхідної підтримки та ресурсів для розвитку на роботі, відповідає за залучення і відбір кваліфікованих працівників для організації, а також бере участь в реалізації корекційно-розвивальних стратегій попередження й подолання синдрому професійного вигорання. Даний відділ відповідає за те, аби робітники компанії отримували необхідні навички та знання для виконання своїх обов'язків у кар'єрі, збереження досвідчених працівників і зменшення ризику втрати бізнесу. HR-відділ відповідає за оцінку та управління відносинами з працівниками, включаючи мотивацію, збереження та розвиток. А також, здійснює контроль за дотриманням прав працівників та вирішує конфлікти між працівниками та керівництвом підприємства. Завдяки роботі HR-відділу, організація забезпечує ефективне управління персоналом, що впливає на більшість аспектів діяльності підприємства. Наприклад, збільшення продуктивності працівників, підняття рівня задоволеності працівників, зниження ризику вигорання працівників, зменшення кількості конфліктів на робочому місці та збільшення ефективності командної роботи. Крім того, HR-відділ є важливим інструментом для розвитку бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Він допомагає підприємству залучати талановитих працівників, розвивати їх потенціал та привертати нові таланти. HR-відділ забезпечує розвиток інфраструктури та культури робочого середовища, що впливає на зацікавленість підприємством потенційних працівників.

Для ефективної системи управління персоналом на ТОВ «АФІНА-ГРУП» передбачена процедура відбору кваліфікованих працівників. Для цього використовуються різноманітні методи відбору:

- Співбесіда: це найбільш поширений метод відбору, в якому потенційний працівник відвідує офіс підприємства для спілкування з

представниками HR-відділу та відділу, що шукає кандидата. У ході співбесіди розглядаються його здібності, знання та навички, мотивація та інші характеристики.

- Тестування: це метод відбору, в якому потенційні працівники проходять тестування, щоб оцінити їх знання, навички та здібності. Тести можуть бути різними: від тестів з загальної інтелектуальної здатності до тестів на знання або практичні навички.

- Огляд резюме: це метод відбору, в якому HR-відділ ретельно розглядає резюме та заявки на вакансії, щоб знайти найбільш підходящих кандидатів для подальшого розгляду.

- Рекомендації: це метод відбору, в якому потенційні працівники отримують рекомендації від колег, друзів та родичів, які вже працюють на підприємстві або в інших компаніях. Рекомендації допомагають знайти кваліфікованих працівників швидко та зменшити ризик помилок при відборі.

Також, ТОВ «АФІНА-ГРУП» забезпечує навчання та розвиток персоналу, що відповідає потребам підприємства та дозволяє працівникам розвиватися. Для цього в компанії використовуються різні способи навчання (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Способи навчання та розвитку персоналу ТОВ «АФІНА-ГРУП»

Кожного року до компанії запрошуються експертів, тренерів та консультантів, які проводять тренінги та семінари для працівників, що спрямовані на практичне засвоєння нових знань та навичок. Також, компанія є прихильником такого методу розвитку персоналу, як менторство та коучинг. Це процеси особистісного розвитку, які полягають у взаємодії між більш досвідченими співробітниками та менш досвідченими колегами з метою передачі знань, досвіду та підтримки в розвитку кар'єри. Кожний квартал працівникам пропонують онлайн-курси за рахунок компанії. Такі інтерактивні навчальні програми, які доступні через Інтернет, дозволяють працівникам навчатися в зручній для них час та місце. Організація «АФІНА-ГРУП» також практикує job rotation – це процес переведення працівника на різні посади в межах підприємства з метою розвитку у нього більш широкого спектру навичок та знань. Також, запобігає стагнації працівників на одному місці, що у подальшому призводить до професійного вигорання.

Керівництво компанії «АФІНА-ГРУП» створює саме ті умови для працівників, які підштовхують їх до досягнення певних цілей і завдань на роботі. Мотивація є важливим процесом для досягнення високих результатів. Зважаючи на той факт, що кожна людина має свої потреби та інтереси, то і пошук мотивації для кожного робітника є індивідуальним (рис. 2.4). Дослідження показало, що високий показник використання займає саме матеріальна мотивація працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» (рис. 2.5).

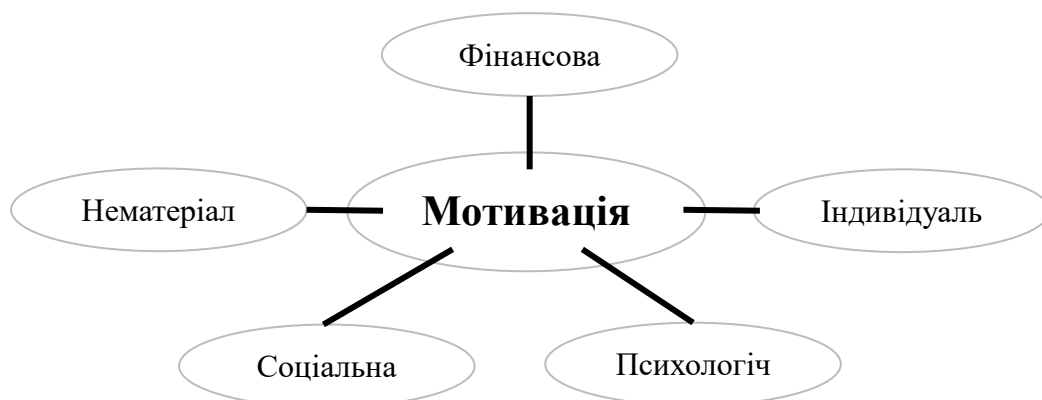


Рисунок 2.4 - Види мотивації як інструменту для уникнення професійного вигорання, які використовуються у ТОВ «АФІНА-ГРУП»



Рисунок 2.5 – Види мотивації, відсоткове застосування на ТОВ «АФІНА-ГРУП»

Таким чином, для тих, кому важлива відповідна оплата праці, керівництво компанії пропонує додаткові бонуси та премії за досягнення певних цілей та результатів роботи. Для тих, хто мотивується можливістю зростання по службі та розвитку професійних навичок, створюються спеціальні програми кар'єрного зростання та надання можливостей для навчання та розвитку. Працівників, які мотивовані шляхом стимулювання їх розвитку як особистості, долучають до

участі в громадських заходах та благодійних акціях або надають можливості для розвитку навичок, які необхідні не тільки на роботі, але і в особистому житті. Кому необхідні визнання та похвала за досягнення, керівництво компанії задовольняє дану потребу у формальному вигляді за допомогою подяк та нагород чи неформально через пошту та електронні повідомлення. Деяким людям важливі умови праці, чи це офіс чи можливість працювати з дому, для когось підбирається індивідуальний гнучкий графік роботи. Отже, через те, що компанія забезпечує працівникам добрі умови роботи, можливості для розвитку кар'єри та мотивуючу систему винагород, вони більш схильні до продуктивної праці та виявляють більшу ініціативність та відданість своїй роботі.

Для аналізу інформації про продуктивність та ефективність працівників на робочому місці з метою визначення їх внеску у досягнення цілей підприємства, на ТОВ «АФІНА-ГРУП» кожного року проводиться оцінка роботи працівників. Даний процес проходить у декілька етапів. Першим етапом є онлайн-тестування, де кожен робітник має можливість переглянути відео уроки, а потім відповісти на питання тесту. Другим етапом є індивідуальне спілкування з топ-менеджерами і супервайзерами та надання своїх міркувань щодо різних робочих кейсів. Третім та заключним етапом, є виконання планів продажів та розбір причин недо- чи перевиконання.

Негативний вплив на емоційний стан працівників є конфлікти на робочому місці, що виникають з різних причин, таких як непорозуміння, різні точки зору, незгода з рішеннями, особисті роздуми і т.д. Якщо конфлікт не буде вирішено вчасно і ефективно, то це може призвести до негативного впливу на продуктивність, робочу атмосферу та взаємини між колегами. Таким чином, відділ кадрів та керівництво використовує різні методи вирішення конфліктів на робочому місці. Наприклад, найпопулярнішим є проста розмова, яка допомагає зрозуміти точки зору один одного та прийти до взаєморозуміння чи знайти компроміс. У компанії практикується проведення спільної наради. Цей метод передбачає збір всіх сторін конфлікту, які мають можливість висловити свої позиції та домовитися про шляхи вирішення проблеми. Під час такої наради

дозволяється кожній стороні висловитися та дійти згоди щодо компромісного рішення. Працівників компанії для вирішення конфліктів використовують медіацію. Зазвичай медіатором є кваліфікована людина, яка не має жодних інтересів у вирішенні конфлікту та допомагає сторонам знайти компромісне рішення. Медіатор допомагає сторонам знайти спільну мову, підтримує конструктивний діалог та сприяє знаходженню оптимального рішення для обох сторін. Також, компанія «АФІНА-ГРУП» пропонує своїм підлеглим абонементи до спорт-клубу, де вони можуть обрати будь-який напрямок, що допоможе їм переключитись від робочих думок, скинути негативні емоції та наповнити себе позитивною енергією та натхненням. У 2021-2022 роках спортивні заклади відвідало приблизно 110 працівників (22%).

Аналізуючи вищеперелічені аспекти ефективної системи управління персоналом на підприємстві «АФІНА-ГРУП» можна впевнено сказати, що керівництво компанії та відділ кадрів робить усе можливе для створення здорової робочої атмосфери, запобігання вигорання працівників, плинності кадрів та збереження кваліфікованих спеціалістів. А саме:

1. Використовують різні методи мотивації, щоб зберегти персонал. Ці методи включають підвищення зарплати, надання бонусів, підвищення рівня задоволеності роботою, надання можливості розвитку кар'єри та інші.

2. Надають можливості працівникам розвивати свої навички та здібності, що може включати навчання та підвищення кваліфікації, стажування, курси підвищення кваліфікації, наставництво та інші форми навчання.

3. Пропонують змінювати свою посаду, працювати в різних відділах, розвивати свою кар'єру на підприємстві, отримувати просування по службі.

4. Створюють відкрите середовища, де працівники можуть вільно спілкуватися зі своїми керівниками та іншими колегами, ділитися ідеями, висловлювати свої пропозиції щодо поліпшення робочого процесу.

5. Покращують умови праці, створюють комфортні умови для працівників. Наприклад підвищують якість робочого місця, надають необхідне

обладнання та інструменти для роботи, забезпечують відповідного рівня безпеки та здоров'я на робочому місці.

6. Збільшують заробітну плату і компенсації (бонуси, премії, пільги), що допомагає зберегти талановитих працівників та залучити нових.

7. Розвивають корпоративну культуру, яка включає цінності та місію компанії. Це допомагає створити привабливе середовище для роботи.

8. Поліпшують баланс роботи та особистого життя, так як є можливість працівникам брати відпустки, працювати з дому, мати гнучкий графік роботи.

Можна зробити висновок, що керівництво компанії переймається збереженням персоналу і цінує талановитих, перспективних працівників, запобігає плинності кадрів. Проте воєнні події в Україні внесли свої корективи в плани компанії, спричинили незначне, але стрімке вибуття персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Рух персоналу на ТОВ «АФІНА-ГРУП» в 2021-2022 роках

Показник	Одиниця виміру	Рік	
		2021	2022
Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	569	500
Прибуло (прийнято)	Осіб	74	-69
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	13,0	-13,8
Вибуло (звільнення)	Осіб	91	69
Коефіцієнт вибуття персоналу	%	16,0	13,8

Відповідно до таблиці 2.1 середньооблікова чисельність персоналу зменшилась з 2021 по 2022 роки, що пов'язано з війною в країні й міграцією значної частини українців, зокрема працівників компанії. Коефіцієнт прийнятих працівників зумовлений значною кількістю вибулих.

Проте під час аналізу системи управління персоналом в ТОВ «АФІНА-ГРУП» наявні організаційні чинники формування синдрому професійного вигорання, зокрема вкладання в роботу значних особистісних ресурсів,

напруженість та конфлікти в професійному середовищі, висока особистісна відповідальність. Тому керівництву компанії, HR-відділу організації варто підібрати доцільні методики та технології (опитування, тестові вправи, анкетування, індивідуальні співбесіди тощо), щоб оцінити рівень вигорання працівників, та оновити корекційно-розвивальну стратегію попередження й подолання синдрому професійного вигорання, зокрема впровадити індивідуальну і групову програми.

2.2 Оцінювання рівня професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП»

Професійне вигорання - це стан психологічного виснаження, який може виникнути у працівників, які відчувають невдоволення своєю роботою і відчувають високий рівень стресу на робочому місці. Вигорання може відображатися у відчутті безсилля, відчуженості від роботи та колег, та втрати енергії. Професійне вигорання може призвести до зниження продуктивності та якості роботи, збільшення кількості помилок та втрати талановитих працівників.

Існує кілька факторів, які можуть спричиняти професійне вигорання (рис. 2.6).

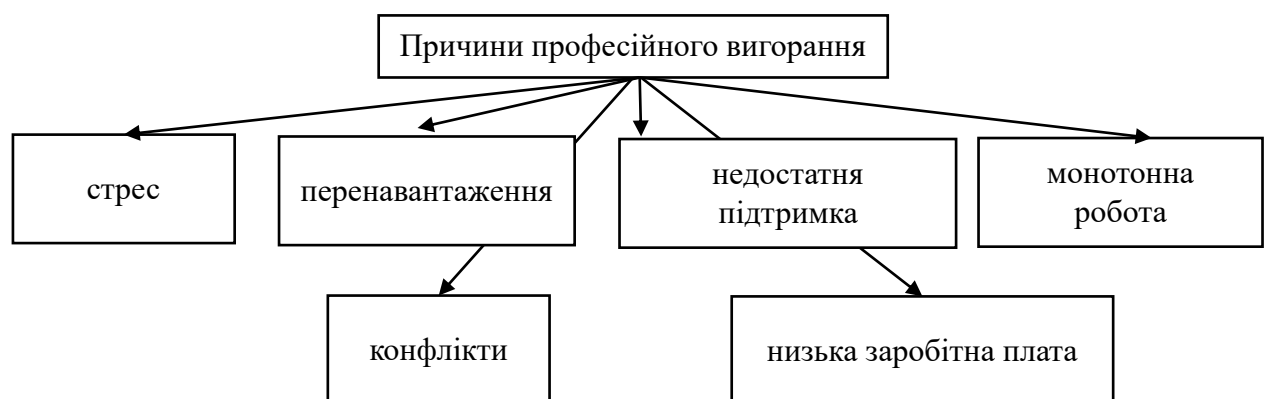


Рисунок 2.6 – Фактори, що спричиняють професійне вигорання

Оцінювання рівня професійного вигорання працівників є важливою складовою ефективної системи управління персоналом на підприємстві. Проте

ТОВ «АФІНА-ГРУП» використовує нову версію опитувальника за формою «Інвентаризація вигорання Маслач», який дозволяє оцінити рівень професійного вигорання працівників та визначити потребу в проведенні заходів для попередження професійного вигорання. Оригінальна версія була розроблена та опублікована у 1981 році американськими психологами Крістіною Маслач та Сьюзен Е. Джексон.

Працівник раз на рік поштою отримує посилення на Google-форму з тестуванням (додаток Г), який складається з 22 питань про емоційний стан протягом робочого часу. Робітнику необхідно обрати по кожному пункту позицію, яка відповідає частоті їхніх думок та переживань:

- «ніколи»;
- «дуже рідко»;
- «іноді»;
- «часто»;
- «дуже часто»;
- «кожен день».

Опитувальник має 3 шкали: «емоційне виснаження» (9 тверджень), «деперсоналізація» (5 тверджень) і «редукція особистих досягнень» (8 тверджень).

Відповіді випробовуваного оцінюються: 0 балів – «ніколи», 1 бал – «дуже рідко», 3 бали – «іноді», 4 бали – «часто», 5 балів – «дуже часто», 6 балів – «щодня».

Підраховуються бали за трьома шкалами:

1. «Емоційне виснаження» – відповіді «так» за пунктами 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (додаток Д)
2. «Деперсоналізація» – відповіді «так» за пунктами 5, 10, 11, 15, 22.
3. «Редукція особистих досягнень» – відповіді так за пунктами 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Рівень «вигорання»

Шкала професійного вигоряння	Бали		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Емоційне виснаження	0 – 16	17 – 26	27 – 54
Деперсоналізація	0 – 6	7– 12	13 – 30
Редукція особистих досягнень	39 – 48	38 – 32	31 – 0

Що більша сума балів за першою і другою шкалою окремо, то більше в обстежуваного виражені різні сторони «вигоряння». Що менша сума балів за третьою шкалою, то менше професійне "вигоряння". Опис і пояснення результатів проводять на підставі порівняння отриманих оцінок за кожною із субшкал із середніми значеннями в досліджуваній групі або з демографічними даними.

Під час діагностики вигоряння, також приділяється увага конкретним значенням субшкал (чинників), які мають вікові та гендерні особливості. Наприклад, певна шкала емоційного виснаження можна вважати нормальною віковою зміною, а певний ступінь деперсоналізації - потрібний механізм психологічного захисту для цілої низки соціальних (або комунікативних) професій у процесі професійної адаптації. Під час аналізу індивідуальних показників за шкалою «професійна ефективність» звертається увага на вік та етап становлення людини в професії. Початковий період професійної адаптації тісно пов'язаний з усвідомленням молодим спеціалістом недостатнього рівня власних знань, вмінь для практичної діяльності. Це, звичайно, спричиняє певну напруженість (психологічний стрес) у робочих моментах професійної діяльності. Якщо не зважити на подібне, то можна помилитися і неправильно інтерпретувати у фахівців-початківців низькі бали за шкалою «персональні досягнення» як симптоми професійного вигоряння. У сформованих спеціалістів на етапі зрілості та пізньої зрілості низькі бали за шкалою «професійна ефективність» часто засвідчують про знижену самооцінку значущості реально досягнутих результатів і вторинне зниження продуктивності через зміну ставлення до діяльності. Таким чином, під час вивчення динаміки вигоряння беруться до уваги як конкретні

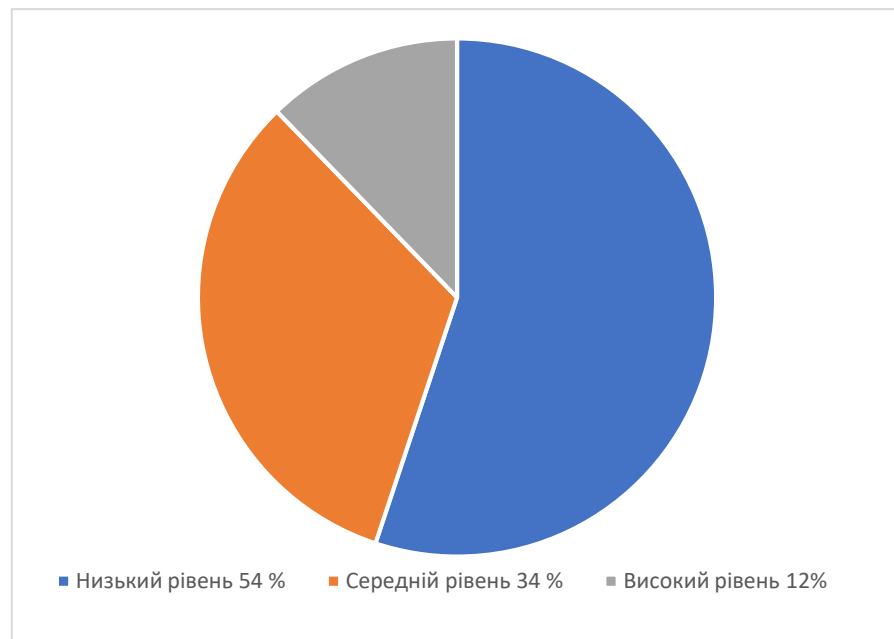
значення за всіма трьома субшкалами, так і їхній взаємозв'язок. Взаємозв'язок і взаємовплив чинників вигоряння визначають динаміку процесу його розвитку.

Тому до основних питань тесту також додаються наступні питання:

1. Прізвище, ім'я, по батькові
2. Вік
3. Стать
4. Професія/посада
5. Стаж роботи на цій посаді

Після проходження HR-відділ уважно аналізує відповіді та створює поетапні програми для усунення проблем з професійним вигорянням. Останнє опитування було проведено 26 грудня 2022 року, з результатами якого можна ознайомитись нижче.

У першу чергу було проаналізовано результати щодо емоційного виснаження (рис. 2.7).



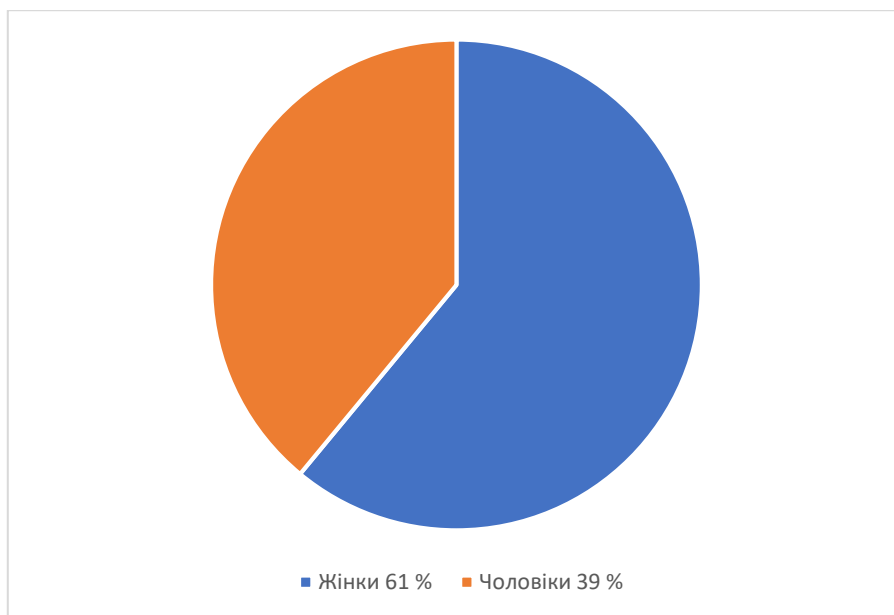


Рисунок 2.7 – Результати оцінювання рівня емоційного виснаження як складової професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» від 26.12.2022 року

Згідно з діаграмою можна зробити висновок, що більше половини працівників має низький рівень емоційного виснаження. Тобто, більшість працівників не відчуває сильний стрес, виснаження та втому в результаті постійної емоційної напруги, яка пов'язана з їх роботою.

Проте необхідно звернути увагу на ту частину людей, що має середній та високий рівень емоційного виснаження. Цим людям необхідна допомога, так як постійна втома, роздратованість, негативний настрій, погіршення психологічного стану людини знижує їхню ефективність на роботі.

Проаналізувавши анкети цих робітників було зроблено висновок, що більша частина емоційно виснажених робітників – це жінки (61%). Існує деяка різниця в емоційній стійкості до змін між жінками та чоловіками. Дослідження показують, що жінки частіше мають емоційний стрес та розлади, пов'язані зі змінами в навколишньому середовищі, ніж чоловіки, оскільки вони часто стикаються зі складними викликами та вимогами в сферах, таких як кар'єра, сім'я та соціальні відносини. Тому керівництвом компанії було вирішено окремо поспілкуватися з тим, хто втрачає інтерес до роботи. Нижче наведено причини емоційного виснаження жінок, що було виявлено:

1. Надмірна відповідальність: жінки відчують, що вони повинні бути у всьому досконалі, як матері, дружини, співробітники і т. д.

2. Недостатній час для самої себе: жінки, мають багато обов'язків та не мають достатнього часу для відпочинку та релаксації.

3. Недостатнє визнання: жінки відчують, що їхня праця та зусилля не отримує достатнього визнання та цінності, що може викликати почуття невдоволення та виснаження.

4. Нерівність у сферах кар'єри та фінансів: жінки стикаються зі складнощами у заробітній платі, зайнятості та можливостях розвитку кар'єри.

Більш того необхідно зважати на той факт, що останнє анкетування проводилось під час воєнного стану. Війна, як правило, викликає значний стрес і травми, які можуть призвести до посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та інших психічних проблем. Жінки особливо вразливі до військових конфліктів, оскільки часто вони переживають не тільки наслідки прямого насильства, але й стикаються з економічною та соціальною нестабільністю, яка може призвести до зниження рівня життя та змін у робочих відносинах.

Основні причини емоційного виснаження чоловіків, що були виявлені при приватній розмові наведено нижче:

1. Робочий стрес: чоловіки стискаються зі стресом на роботі (невиконання плану, зупинки поставок, тощо).

2. Сімейні проблеми: чоловіки вразливі до сімейних проблем, крім того необхідно враховувати той факт, що через війну більшість опитуваних чоловіків залишились одні, так як їх жінки з дітьми виїхали закордон.

3. Недостатній час для самого себе: чоловіки вважають, що вони недостатньо часу собі, своїм інтересам та відпочинку.

4. Недосипання та поганий спосіб життя: чоловіки не отримують достатньої кількості сну та ведуть не здоровий спосіб життя.

Усі ці причини мають надмірним навантаженням на емоційне виснаження робітників, особливо якщо вони стикаються з декількома одночасно. Отже, важливо розробити низку заходів щодо профілактики професійного вигорання

працівників, зокрема тренінги з подолання синдрому вигорання, підвищення рівня самооцінки, спільний корпоративний відпочинок, дні компанії тощо.

Далі було проаналізовано результати деперсоналізації на робочому місці (рис. 2.8).

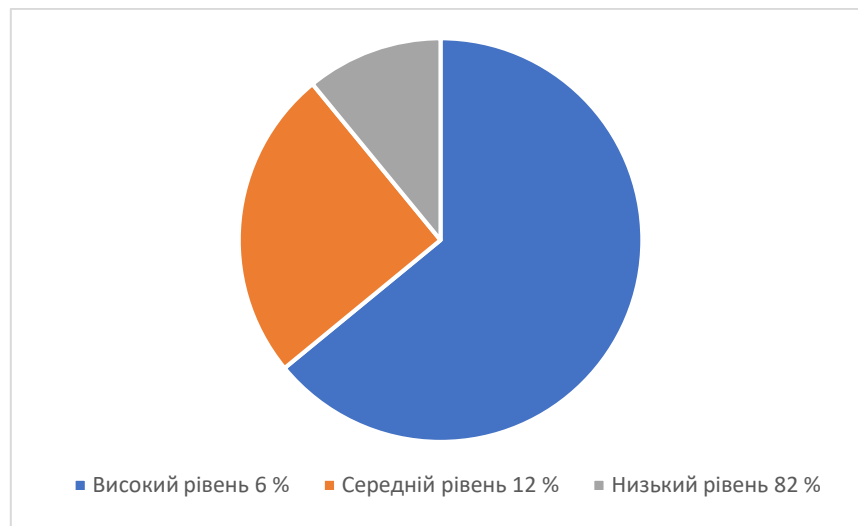


Рисунок 2.8 - Результати оцінювання рівня деперсоналізації як складової професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» від 26.12.2022 року

Згідно з зазначеними даними лише 18 % працівників знаходяться у стані деперсоналізації. А саме ставляться до роботи віддалено, негативно та цинічно поводяться та проявляють байдужість до колег. Проте, можна зробити висновок, що атмосфера в колективі ТОВ «АФІНА-ГРУП» дружня та сімейна, та більшість робітників мають гарні відносини з колегами та начальством. А також, дотримуються розумного балансу між роботою та особистим життям, розвивають свої інтереси та хобі, беруть участь у тренінгах та семінарах з професійного розвитку. Незважаючи на великий стрес на робочому місці, вони не відчувають відчуження від своїх робочих обов'язків, від колег та звичного робочого середовища.

Заключним етапом є діагностика редукції особистих досягнень, тобто негативна оцінка результатів своєї діяльності, відчуття поганої роботи. З результатами можна ознайомитись на рис. 2.9.

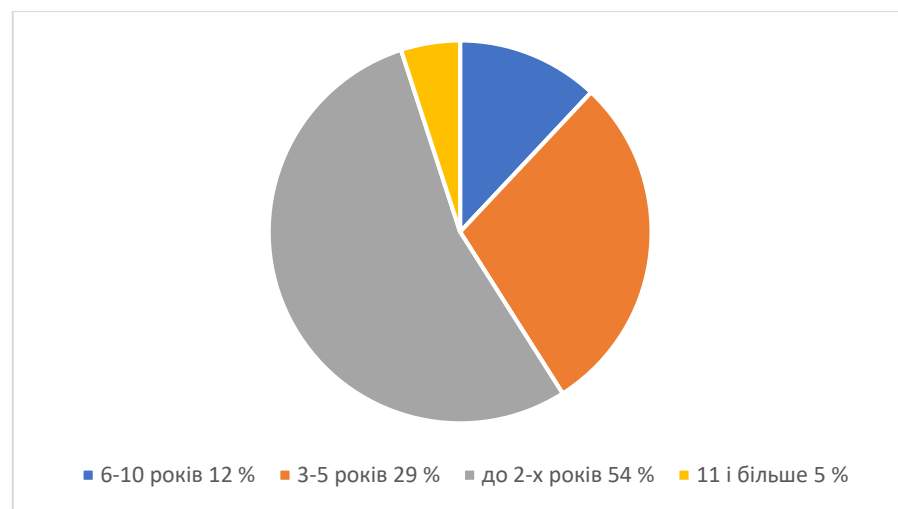
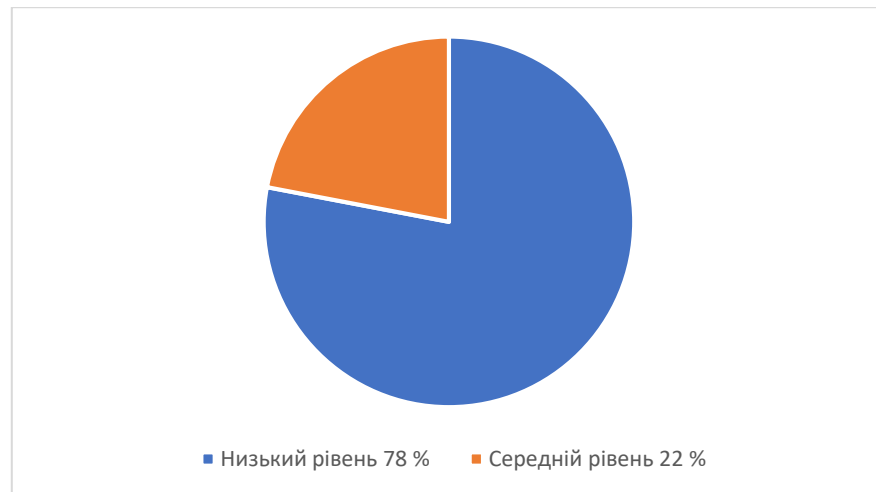


Рисунок 2.9 - Заключний етап. Діагностика редукції особистих досягнень, тобто негативна оцінка результатів своєї діяльності, відчуття поганої роботи як складової професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» від 26.12.2022 року

Відповідно до діаграми 78 % працівників задоволені своїми досягненнями на роботі, мають певні успіхи, бачать сенс у своїй праці, встановлюють ясні критерії та реалістичні цілі, відстежують свій прогрес, впевнені в собі, можуть сприймати конструктивну критику і враховувати її для подальшого розвитку. Серед 22%, що мають середній рівень задоволеності, більшість робітників мають невеликий стаж та досвід роботи, що призводить до невпевненості в своїх вміннях та знаннях.

Більшість новачків порівнюють свої досягнення з успіхами більш досвідчених колег, та розуміють, що їхні здібності та вміння ще не розвинулися настільки, щоб вони могли досягати більш високих результатів. Проте для

попередження редуції особистих досягнень робітників з невеликим досвідом роботи керівництво компанії створює позитивне та підтримуюче середовище на робочому місці, дає їм можливість пройти стажування та навчання за рахунок компанії (в рамках затвердженого бюджету, додаткових власних ресурсів), щоб вони змогли відчувати себе більш впевнено та розвинути свої здібності, забезпечує їм підтримку та мотивацію (різні види матеріальної і нематеріальної мотивації, зокрема подяка, сертифікати на професійні курси, мотивуючі наради, ротація та зміна робочого місця тощо), визнає їхні малі успіхи та підкреслює їх важливість для загального успіху команди.

Новачкам даються чіткі та конкретні завдання, а також забезпечується адекватне оцінювання результатів. Враховуються внутрішні чинники, такі як особисті інтереси та мета, які також сприяють розвитку індивідуального потенціалу та зростанню ефективності. Крім того, створюються програми менторства та коучингу для новачків, де вони отримують корисні поради та рекомендації від більш досвідчених колег.

Таким чином можна зробити висновок, є дві категорії стресорів, що призводять до вигорання: особисті та робочі. До особистих стресорів належать проблеми зі здоров'ям, сімейні обставини, труднощі з фінансами, дисбаланс між роботою та особистим життям. Стресові фактори на робочому місці зумовлені великим навантаженням, відсутністю автономії, високою відповідальністю.

Отже, задля уникнення системних стресів у працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» буде доцільним розробити систему управління стресами (стрес-менеджмент) та заходи профілактики професійного вигорання. Також, важливо звернути увагу на особисті фактори, які можуть призводити до професійного вигорання, такі як низька самооцінка, високі очікування до себе та інші психологічні фактори. Для попередження професійного вигорання та підтримки психологічного благополуччя працівників, можуть бути запроваджені індивідуальні програми розвитку, психологічної підтримки та консультування, групова програма подолання вигорання.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ ПРАЦІВНИКІВ

3.1 Рекомендації щодо профілактики професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП»

В умовах сьогодення, війни в Україні, зросла потреба бути постійно на зв'язку, вислуховувати інших людей, вести діалоги, бути в курсі сучасних подій, актуальних новин, перевіряти їх. Велика кількість українців працює напружено, без вихідних, шукає роботу чи можливості, щоб допомогти іншим. Втома, роздратування та збудження може погіршити стосунки в колективі, родині та навіть призвести до хвороб [28]. Важливо помічати й усувати причини стресового стану, емоційного вигорання заздалегідь. Після тривалого вигорання людині дуже складно стабілізуватися і знадобиться багато часу на відновлення.

Перед HR-фахівцям компанії «АФІНА-ГРУП» стоїть задача — вчасно звернути увагу на перші ознаки стресу і виснаження (симптоми вигорання) та вжити заходів корекційно-розвивальних стратегій попередження й подолання синдрому професійного вигорання.

Подолання синдрому професійного вигорання починається з розпізнавання професійного стресу та виявлення ознак емоційного вигорання, окреслення причин стресової ситуації і стрес-факторів, що обумовлюють появу такого явища, від чого будуть залежатимуть подальші кроки у відновленні стану людини. З цією метою компанією «АФІНА-ГРУП» використовується діагностичний компонент, метод опитування, зокрема нову версію опитувальника за формою «Інвентаризація вигорання Маслач», що дозволяє оцінити рівень професійного вигорання працівників та визначити потребу в проведенні заходів для попередження цього явища.

За результатами дослідження рівня професійного вигорання ТОВ «АФІНА-ГРУП» було визначено дві категорії стресорів, що призводять до такого стану: особисті (проблеми зі здоров'ям, сімейні обставини, труднощі з фінансами, дисбаланс між роботою та особистим життям) та робочі (велике навантаження, відсутність автономії, висока відповідальність).

Враховуючи результати аналізу рівня професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП», виникає необхідність визначити основні шляхи профілактики і подолання професійного вигорання у керівників та персоналу, тобто розробити відповідні програми: індивідуальні програми для підтримки конкретного працівника, який схильний до синдрому професійного вигорання, та групові програми, які використовують на рівні організації для декількох працівників або частини колективу.

Впровадження індивідуальної програми для працівника ТОВ «АФІНА-ГРУП» - це використання керівництвом та персоналом компанії (самостійно або за допомогою психологів організації, HR-відділу) системи спеціальних технік, прийомів для подолання і профілактики синдрому професійного вигорання, наприклад, методів саморегуляції, рефлексії, технік «Антипрокрастинаційний аркуш», «З висоти пташиного польоту», «Костюм» (додаток Д).

Таблиця 3.1 - Індивідуальна програма подолання і профілактики синдрому професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП»

№	Зміст прийомів	Фактор	Мета/доцільність/	Нотатки/форма
1	Діагностичні	Когнітивне оцінювання ситуації, метод самоаналізу	розпізнання стресу; ідентифікація основних стрес-факторів (сигналів стресу) аналіз мотивації професійної діяльності	- самоаналіз за 3 сферами життєдіяльності людини (робота, стосунки з колегами, особистість); - ведення «Мого блокноту» (форма ведення довільна), «Щоденника стресових подій»; - використання інструменту «За і Проти».

Продовження таблиці 3.1

2	Корекційно-розвивальні	Розробка і реалізація «Індивідуальної програми подолання стресу»	визначення і створення умов зниження впливу діючих стрес-факторів; керування подіями власного життя	<ul style="list-style-type: none"> - прийняття соціальної підтримки від близьких; - абстрагування від негативного впливу зовнішніх змін і факторів в компанії; - контроль за наявними вже проблемами, конфліктами; - підтримка взаємозв'язку з керівництвом компанії, менеджерами, спеціалістами HR-відділу, психологом, коучами (за запитом) тощо
3	Стратегічні	Визначення пріоритетів професійної діяльності та вміння управляти власним часом, забезпечення комфортних робочих умов	визначення власного рівня успіху та використання своїх сильних сторін; розширення сфер власної життєдіяльності; створення групи соціальної підтримки; забезпечення правильного харчування та	<ul style="list-style-type: none"> - створення власного плану професійної діяльності в компанії із зазначенням виконаних справ, успіхів і невдач, причин і висновків (форма ведення довільна); - виконання завдань, які приносять задоволення, залучення колег до нових ідей і проектів, прийняття їхньої допомоги і підтримки (професійна спільнота, група соціальної підтримки); - чітке дотримання «особистого вільного часу» в робочому розкладі (тайм-аути, фізичні вправи, перерви на каву тощо); - оформлення «особистої зони комфорту» (робочого місця, столу тощо); - розширення сфери життєдіяльності працівника, зокрема власного списку «Я дійсно хочу цим займатися» (форма ведення довільна)

Кінець таблиці 3.1

5		Застосування технік медитації й автогенного тренування, методів психологічної саморегуляції психічних станів,	Для профілактики виникнення фази емоційного та фізичного напруження; відновлення психоемоційної та соматичної рівноваги, активізації творчих ресурсів, самопізнання	<ul style="list-style-type: none"> - !!! необхідно зважати на індивідуально-психологічні особливості та стан здоров'я працівника: - практики релаксації - медитація або аутогенне тренування, зокрема техніка Шульца (самостійно або під наглядом аутотрнера, психолога тощо); - ведення щоденника (форма ведення довільна); - самонакази і методи саморегуляції, самонавіювання, рефлексії, техніки самопізнання і самоаналізу; - фізична активність; - творча діяльність.
6		Способи безпосереднього впливу на стан працівника	вплив на психоемоційний стан працівника; підтримка психічного й фізичного здоров'я; стабілізація й врівноваження поведінки	<ul style="list-style-type: none"> - фармакотерапія (за призначенням і під контролем фахівців); - специфічне харчування (під контролем дієтолога); - масаж (або інші тілесно-орієнтовані практики, під контролем фахівців)

Регулярні розмови з працівниками, як метод вирішення конфліктів на робочому місці, що активно використовує ТОВ «АФІНА-ГРУП», дозволяють вчасно помічати зміни в поведінці співробітників і реагувати на них. Такі практики «one-on-one» і неформальні довірливі зустрічі з HR-менеджером, ментором компанії є можливістю для працівника озвучити особисті переживання і хвилювання, висловити свої погляди і плани щодо розвитку, роздуми щодо атмосфери в колективі, ставлення до колег тощо. Важливо, щоб менеджер був

зацікавлений у розмові, проявляв емпатію, ставив правильні запитання, вірив у результат і доцільність зустрічі.

Для більш глибокого аналізу основних стрес-причин у професійному житті працівника ТОВ «АФІНА-ГРУП» варто використати складніший діагностичний прийом, зокрема ведення «Щоденника стресових подій» (Додаток Е) — ведеться протягом трьох тижнів, після цього аналізується вплив стресу на життя особистості, реакція працівника на стрес за допомогою таких питань: які стресори виникають у житті найчастіше? Як зазвичай реагує на стресори організм? [7].

Якщо співробітник «АФІНА-ГРУП» з'ясовує, що робота для нього є неважливою, нецікавою, вона його не влаштовує і не подобається, відсутні можливості щодо вирішення професійних і сімейних проблем, діяльність не сприяє кар'єрному зростанню, а тільки спричиняє стрес, невдоволення, виснаження і втому, то варто прийняти сміливе рішення — змінити роботу. Якщо робота людину цікавить, але є відчуття, що розпочався процес вигорання, то необхідно шукати шляхи (самостійно чи за допомогою фахівців) щодо визначення умов зниження впливу діючих стрес-факторів, наприклад, розробка індивідуальної корекційно-розвивальної «Програми подолання стресу» [7]. Таку програму заходів можна адаптувати не тільки під окремого співробітника, а й для профілактики та подолання професійного вигорання певного підрозділу компанії, групі працівників і компанії в цілому.

У робочій ситуації працівникам ТОВ «АФІНА-ГРУП» для зняття напруги і емоційного відпочинку рекомендовано спробувати метод активного перемикання уваги, коли мозок людини отримує невелику перерву, короткий відпочинок, наприклад, кімнатні рослини або іграшки, що знімають напругу під час стресу, які можна розмістити на робочому місці або в кімнаті для відпочинку, «кавова» перерва, розслаблення тіла шляхом чергування напруження і релаксації.

Метою профілактичних і реабілітаційних групових програм є нейтралізація впливу стрес-факторів ТОВ «АФІНА-ГРУП» та гармонізація соціально-психологічного клімату. Серед пріоритетів — зменшення професійного

навантаження, підвищення професійної мотивації, вирівнювання балансу між витраченими зусиллями та винагородою, покращення побутових і психологічних умов.

Таблиця 3.2 - Групова програма подолання і профілактики синдрому професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП»

№	Зміст заходу, напрям діяльності	Фактор	Доцільність/мета/нотатки
1	<i>Тренінг «Профілактика та подолання синдрому професійного вигорання»</i>	У яких випадках доречно застосовувати	<ul style="list-style-type: none"> - для підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення психічного здоров'я працівників компанії; - з метою вдосконалення навичок спілкування та взаємодії в колективі компанії
		Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - надання працівникам компанії (учасникам тренінгу) необхідних знань про робочий стрес, професійне вигорання та усвідомлення його наслідків; - допомога в оволодінні прийомами саморегуляції емоційних станів та навичками подолання робочого стресу, розвитку позитивного самосприйняття; - формування комунікативних навичок, почуття належності до колективу та професійної спільноти, - розвиток позитивної професійної ідентичності.
		Недоліки, організаційні труднощі	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність індивідуального підходу; - нераціональне використання або брак часу; - обмежені можливості компанії; - невизначеність конкретних потреб організації; - низька залученість спеціалістів різних профілів і напрямів діяльності, які урізноманітнюють форми і техніки проведення тренінгу; - недостатня вмотивованість працівників компанії.

Продовження таблиці 3.2

2.	<i>Тренінг із саморозвитку</i>	У яких випадках доречно застосовувати	<ul style="list-style-type: none"> - розкриття можливостей для працівників компанії самостійно розпізнати ті сигнали, які попереджають про стрес і перевтому; - запобігання наслідкам емоційного вигорання серед персоналу.
		Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - збереження психічного здоров'я працівників компанії; - попередження несприятливих емоційних станів в колективі; - мотивація до самовдосконалення; - підвищення рівня самооцінки і компетентності працівника.
		Недоліки, організаційні труднощі	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня вмотивованість працівників компанії і відсутність бажання саморозвиватись;
3	<i>Арт-терапевтичні заняття</i>	У яких випадках доречно застосовувати	<ul style="list-style-type: none"> - можливість пережити внутрішні конфлікти, тривогу, страхи, що турбують працівника; - зміцнення психологічного здоров'я людини; - відновлення психоенергетичного потенціалу; - пом'якшення впливу стресових ситуацій на працівників; - полегшення внутрішніх конфліктів працівників компанії.
		Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - особистісна рефлексія працівників; - розкриття прихованих ресурсів; - підвищення рівня самооцінки і зміцнення віри в свої можливості; - покращення емоційного стану працівника; - формування самоповаги, самоусвідомлення, емоційної стійкості, зниження тривожності.
		Недоліки, організаційні труднощі	<ul style="list-style-type: none"> - як правило, арт-терапія не має побічних ефектів і протипоказань, але при виборі методу арт-терапії слід враховувати тонкощі характеру і темпераменту людини, тому може бути: - відсутність взаємозв'язку між спеціалістом арт-терапії та працівниками, тобто недоцільність використання даної техніки чи окремого методу; - іноді техніка може сколихнути особистісні страждання, нагадати про причини нестабільного емоційного стану і не виправдати сподівання людини.

Продовження таблиці 3.2

4	<i>День компанії</i>	У яких випадках доречно застосовувати	<ul style="list-style-type: none"> - для створення зручних і комфортних умов під час роботи, відчуття захищеності від можливих життєвих проблем, зокрема особистих; - для підтримки атмосфери поваги колег, гордисть за досягнуті колективні результати; - навчання, корекція спрямовані на поліпшення взаємовідносин у колективі компанії. - формування стійкої корпоративної культури.
		Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - злагоджений колектив, вирішення внутрішніх і міжособистісних конфліктів, встановлення та зміцнення доброзичливих і партнерських відносин між персоналом і керівництвом компанії; - емоційне і фізичне розвантаження працівників; - підвищення продуктивності праці та мотиваційності в колективі.
		Недоліки, організаційні труднощі	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність підтримки з боку керівництва компанії, низький рівень ресурсного наповнення на реалізацію ідеї, пошуку додаткових фінансових, організаційних і технічних можливостей; - відсутність планування заходів і персоналу, який відповідає за їхню організацію і проведення.
5	<i>День самопрезентації «Я це можу»</i>	У яких випадках доречно застосовувати	<ul style="list-style-type: none"> - з метою розкриття здібностей співробітників, творчого потенціалу; - підвищення самооцінки працівника, заохочення.
		Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - популяризація обдарованих працівників компанії, підвищення та зміцнення авторитету серед колег; - мотивація і заохочення працівників компанії до творчості, креативності, інноваційності; - подолання труднощів у спілкуванні в колективі, налагодження партнерських стосунків.
		Недоліки, організаційні труднощі	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня підтримка, зокрема організаційна, інтересів співробітника з боку керівництва компанії, колег по роботі; - низька зацікавленість в презентації власних досягнень, талантів працівників компанії, нерозуміння доцільності даного заходу.

Продовження таблиці 3.2

6	Участь у заходах підвищення кваліфікації, навчання і розвитку (курси, проекти тощо)	У яких випадках доречно застосовувати	<ul style="list-style-type: none"> - з метою навчання і розвитку персоналу компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП», зростання мотивації працівників і підвищення рівня задоволеністю роботою; - розширення й поглиблення раніше здобутих професійних знань, умінь і навиків; - підтримка і заохочення інтересів та запитів працівників компанії - розвиток професійних компетентностей.
		Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - зростання мотивації працівників і підвищення рівня задоволеністю роботою; - вдосконалення професійної майстерності; - підвищення самооцінки працівників компанії, зокрема новачків; - можливість кар'єрного зростання; - розширення кругозору, професійних компетенцій і навичок працівників компанії; - конкурентоспроможність; - зростання оплати праці.
		Недоліки, організаційні труднощі	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність у працівника можливостей обирати час, місце, обсяг і тематику навчальних курсів, а також об'єкт підвищення кваліфікації, зокрема у зв'язку із воєнним станом в країні; - онлайн-навчання, яке в останні роки стало популярним, - не завжди гарантована якість.
7	«Здорова» тема	У яких випадках доречно застосовувати	<ul style="list-style-type: none"> - створення сприятливих умов праці та стимулів у працівників компанії; - мотивація персоналу, заохочення до ефективної діяльності; - підвищення продуктивності праці; - турбота про психічне й фізичне здоров'я працівників компанії; - командування і згуртованість колективу.

		Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - спільне проведення часу (наприклад, похід на каток або в кіно, туристичні поїздки, спортивні змагання) - корпоративні абонементи в спортзал, або невелика кімната для фізичних занять (наприклад, стіл для пінг-понгу); - кімната для відпочинку (наприклад, з безкоштовною кавою або чаєм); - «здорові перерви» (наприклад, власна бібліотека); - гнучкий графік роботи - work-life balance; - бонусна система; - професійна психологічна підтримка, зокрема організація консультації психолога, сесій психотерапевта з працівниками компанії.
		Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - недоліком може бути тільки недалекоглядність і незацікавленість у введенні і дотриманні цих правил керівництва компанії, небажання фінансувати цей внутрішній проєкт.

Напрями групової програми мають розроблятися комплексно і включати заходи різних рівнів, зокрема професійного, міжособистісного та організаційного. На організаційному рівні позитивно на стан вигоряння впливає наявність в компанії інтерактивних заходів, різноманітних активностей, сучасних методик і технік, зокрема психологічних прийомів, експрес-технік тощо, щодо профілактики і подолання синдрому професійного вигоряння (як правило, це тематичні тренінги, дні компанії, супервізії, корпоративні заходи, тренінги з вигоряння та робота з психологом, арт-терапевтами, коучами тощо). Окрім того, важливими є регулярне планування та оцінювання діяльності, заходи з підвищення кваліфікації працівників та система нематеріальної мотивації [2, с.177]. З метою навчання і розвитку персоналу компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП», зростання мотивації працівників і підвищення рівня задоволеністю роботою можна розробити або вдосконалити вже наявну програму навчання, курсів, що задовольнятиме інтереси і запити працівників, систематизувати процес підвищення кваліфікації, запровадити додаткове фінансове залучення та збору

коштів на навчання персоналу, знайти професійні програми, долучити і мотивувати працівників до участі в проєктах.

Важливо приділяти увагу матеріальним мотиваторам для співробітників компанії, які базуються на системі оплати праці та дозволяють підтримувати високий рівень життя співробітників. Саме такі стимули зможуть забезпечити матеріальну стабільність кожного працівника ТОВ «АФІНА-ГРУП», нададуть почуття захищеності та єдиної команди.

Щодо нематеріальної стимуляції працівників «АФІНА-ГРУП», то головна рекомендація – це створення зручних і комфортних умов під час роботи, відчуття захищеності від можливих життєвих проблем, зокрема особистих, підтримки атмосфери поваги колег, гордість за досягнуті колективні результати. Варто організувати Дні компанії, наприклад, наприкінці робочого тижня або влаштовувати творчі перерви, або самопрезентації з метою розкриття здібностей співробітників тощо.

На професійному рівні для працівників компанії «АФІНА-ГРУП» рекомендованими заходами з попередження проявів вигорання є [2, с.177]:

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

На особистісному рівні для профілактики емоційного вигорання доцільними є такі заходи:

- оволодіння прийомами управління стресами та саморегуляції;
- відповідна оцінка власних досягнень результатів і роботи;
- повноцінний відпочинок та зміна видів діяльності, дотримання балансу «робота – особисте життя»;
- зручне та сприятливе облаштування зон відпочинку в компанії та робочого простору;

- формування у співробітника ортобіотичних навичок, звичок щодо активного способу життя, здорового харчування;
- саморозвиток і навчання впродовж усього життя.

На тематичних тренінгах організаційним психологам, коучам варто навчати працівників компанії методам самоаналізу та самодіагностики, коли людина самостійно може розпізнати ті сигнали, які попереджають про стрес і перевтому. До сигналів, які визначають стресовий стан, належать ті, що відображають три основні сфери життєдіяльності людини, а саме робота, стосунки з колегами і безпосередньо сама особистість.

Основним методом попередження професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» мають бути заходи, що націлені на створення чіткої системи роботи та мотивації в компанії, зокрема для новачків, які мають невеликий стаж, досвід роботи, відповідно невпевненість у своїх знаннях і навиках. Варто дотримуватись рекомендацій для керівництва і HR-відділу компанії, які допоможуть запобігти проблемі вигорання в колективі, перш ніж вона виникне [24]:

- за можливості забезпечте гнучкий графік роботи та тривалу оплачувану відпустку (мінімум 3-4 тижні на рік), щоб співробітники змогли вибудувати правильний work-life balance;
- відстежуйте робоче навантаження — переконайтеся, що вимоги до працівника не перевищують його можливостей;
- пам'ятайте в здоровому тілі здоровий дух. Подбайте про те, щоб ваші співробітники могли проявляти фізичну активність: корпоративні абонементи в спортзал або невелика кімната для фізичних занять в офісі допоможе тримати колег в тонусі;
- підвищуйте залученість і моральний дух співробітників, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок і спілкування з ними.
- Не примушуйте співробітників відчувати, що вони б'ються чолом у стіну: визнайте їх заслуги і досягнення і заохочуйте їх;

- створіть позитивний приклад менеджменту. Коли менеджер сам піклується про свій work-life balance, має цікаві хобі, регулярно ходить у відпустку та активно проводить час поза роботою, це знак для підлеглих, що вони можуть наслідувати його приклад [18];
- слідуйте персоналізованому підходу в постановці цілей та КРІ. Беріть до уваги продуктивність, інтереси та амбіції конкретного працівника, це вмотивує його на досягнення та допоможе уникнути негативних думок про оцінку його роботи [18];
- долучайте корпоративного психолога. Адже не всі проблеми може розв'язати ментор або менеджер компанії, а ментальне здоров'я співробітників потребує фахової допомоги. Психолог допоможе розгледіти причини вигорання та стане провідником на шляху повернення працівника до нормального емоційного стану, допоможе визначитися з кар'єрними цілями тощо [18].

Отже, синдром професійного вигорання працівників — поширене сучасне явище, яке має негативні наслідки не лише для компанії, а і для кожної людини. Тому одним із важливих завдань керівництва, менеджера, HR-відділу компанії - не дати цьому явищу розвиватися в колективі. Для цього необхідно вчасно діагностувати і окреслити проблему, розробити та втілити профілактичні заходи, зокрема впровадити індивідуальну і групову програми з профілактики і подолання професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП». Для покращення професійної діяльності та удосконалення системи управління стресами, профілактики професійного вигорання персоналу ТОВ «АФІНА-ГРУП» слід запровадити ряд змін, зокрема в умовах праці, мотиваційній частині та відпочинку. Системна і послідовна реалізація запропонованих рекомендацій дасть можливість досягти економічного зростання і соціального ефекту. Це позитивно вплине на показники діяльності кожного працівника компанії і колективу вцілому, посприє підвищенню рівня їхнього психологічного благополуччя, мотивації, адаптації до професійних вимог новоприбулих працівників, вчасному

попередженню професійного вигорання всіх членів команди ТОВ «АФІНА-ГРУП», а також підвищенню рейтингу й зміцненню іміджу компанії.

3.2 Прогноз впливу заходів з профілактики професійного вигорання працівників на соціально-психологічний клімат в колективі

На сьогоднішній день зтяжний стрес, зокрема професійне вигорання – це один із найбільш збиткових процесів в будь-якій компанії, установі тощо оскільки ці прояви і ситуації негативно впливають на результативність праці працівників, знижують прибутковість тієї чи іншої організації, спричиняє швидкоплинність кадрів, втрату фахівців тощо.

Психологічна стабільність і стресостійкість співробітників та керівництва компаній, їхня здатність оперативно відновлюватися після стресу є важливими і необхідними для організації будь-якої сфери. Саме з цієї причини сьогодні керівництво компанії «АФІНА-ГРУП» витрачають значні кошти, в межах затвердженого бюджету компанії (з можливими змінами і доповненнями, коригуванням витрат – інформація конфіденційна) на діагностування психологічних проблем у працівників, визначення основних стрес-факторів у колективі, аналіз рівня стресу, пошук методів, розробку і реалізацію програм подолання і профілактики професійного вигорання у працівників, відновлення емоційного фону організації і кожного співробітника.

Системність і послідовність у розв'язанні організаційних задач, проблем компанії, що сформувались у компанії «АФІНА-ГРУП», і впливають на появу стресу та професійного вигорання в колективі, дозволить точніше розподілити ресурси організації, залучати додаткові надходження. В ході вивчення проблем в ТОВ АФІНА-ГРУП» були запропоновані рекомендації, що дозволяють вирішити проблеми в системі управління стресами, подолання і профілактики професійного вигорання. Відповідно до цього, побудова витрат зображена у таблиці 3.3., приблизна загальна сума яких виводиться у цифру 860000.

Таблиця 3.3 – Прогнозування витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій в ТОВ «АФІНА-ГРУП»

№	Рекомендації	Витрати
1	Вдосконалення системи мотивації, стимулювання працівників компанії, розширення компенсацій, системи заохочень, бонусна система	Діяльність менеджера в рамках посади. Фінансова підтримка працівників – з власних ресурсів компанії, проєктів (згідно затвердженого бюджету на календарний рік) 200000 грн
2	Вдосконалення умов праці, дозвілля та відпочинку персоналу, організація тайм-аутів, «кавових» перерв, коротких відпочинків	Діяльність менеджера в рамках посади. Забезпчення комфортних умов для персоналу – з власних ресурсів компанії, проєктів (згідно затвердженого бюджету на календарний рік). 200000
3	Облаштування в компанії зони відпочинку з відповідними зручностями та технічними складовими.	Ремонтні роботи, меблі, аудіо та відеотехніка, додаткові витрати. Всього : 29000 грн 00 коп (бюджет може коливатись у межах 2-5%)
4	Реалізація системи спільного дозвілля, колективного відпочинку, корпоративних заходів,	Похід на каток, в кіно, в театр, туристичні поїздки, спортивні змагання, творчі вечори, самопрезентації, Дні компанії тощо. Всього: 31000 грн 00 коп (2023 рік, бюджет може коливатись у межах 2-5%)
5	Організація і впровадження професійної психологічної підтримки, консультування психологів, інших фахівців тощо	Консультації психолога, дієтолога, сесії психотерапевта, арт-терапевта, аутотренера. Оплата згідно прайсу. 2000000
6	Формування комплексної системи навчання та розвитку працівників з періодичністю проведення два рази на рік за рахунок компанії	Діяльність менеджера в рамках посади. Залучення експертів - з власних ресурсів компанії, проєктів (згідно затвердженого бюджету на календарний рік). 200000

Систематичне управління стресом (Stress Management) – процес цілеспрямованого впливу на співробітників організації – може подолати наслідки стресу та підвищити продуктивність праці в організації, зокрема в ТОВ «АФІНА-ГРУП». Ця технологія допомагає навчитися адаптуватися до стресових ситуацій,

усунути або зменшити джерела стресу, нейтралізувати стресові ситуації. Залежно від типу психосоціального клімату він по-різному впливає на членів команди.

Стимулювання до роботи, підвищення настрою, збільшення щастя та впевненості в собі, гнітючі настрої та зниження активності та енергії – все це має величезні продуктивні та Заходи в рамках реалізації індивідуальної та групової програм в компанії «АФІНА-ГРУП» зможуть забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат, посилити мотивацію персоналу, зміцнити корпоративні цінності, згуртувати колектив, врегулювати відносини між колегами, підтримати працівників без досвіду роботи, знизити плинність кадрів, підвищити показники компанії тощо.

В умовах сприятливого соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне залучення працівників у діяльність підприємства, результатом чого стає продуктивність праці, соціальний розвиток підприємства, а також ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного члена колективу [1, с.163].

Із метою зниження рівня професійного вигорання працівників та покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «АФІНА-ГРУП» доцільним є залучення спеціалістів до організації, зокрема психологів, психотерапевтів, коучів, арт-терапевтів та проведення соціально-психологічних тренінгів, спрямованих на підвищення культури спілкування та ефективності професійної взаємодії, підвищення самооцінки й вмотивованості, зняття емоційного напруження, зокрема серед жінок, які працюють в компанії тощо.

Систематична діагностика, оцінка виду і рівня стресу в організації, своєчасне виявлення причини виникнення стресового стану, формування ефективної програми дій для проведення профілактичної роботи з попередження вигорання в колективі, корекційного плану, сучасних методик і технологій, залучення фахівців психологічної служби позитивно вплине на соціально-психологічний клімат, підвищить продуктивність праці та зміцнить позиції тієї чи іншої компанії, установи тощо.

Також важливою для гармонійної та комфортної діяльності є інтроспекція – самостійне відслідковування внутрішнього стану при стресових ситуаціях, що визначається за допомогою періодичного проведення опитування із окресленням тих питань, які є актуальними в даний момент для компанії.

Отже, ефективне управління стресом, впровадження програм подолання і профілактики професійного вигорання дозволить працівникам чи керівництву ТОВ «АФІНА-ГРУП» підвищити саморегуляцію, самооцінку та самореалізацію, знизити конфліктність та збалансувати емоційний інтелект, забезпечити кар'єрне зростання, застосовувати тайм-менеджмент, покращити фізичний та психологічний стан організму тощо.

Згідно цього можна очікувати на:

- **зниження до мінімуму ризиків професійного вигорання;**
- **зниження плинності;**
- **високий рівень згуртованості і коефіцієнта продуктивності в цілому;**
- **високий показник задоволеності роботою;**
- **зростання лояльності до компанії.**

На рівні «АФІНА-ГРУП» дієва реалізація системи управління стресом дасть можливість досягти таких позитивних моментів, зокрема забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, підвищити продуктивність праці, стабілізувати кадрову політику, покращити корпоративну культуру, зміцнити імідж та конкурентоспроможність організації тощо.

ВИСНОВКИ

1. На підставі вивчення літератури, результатів дослідження науковців окреслено поняття і сутність «вигоряння», «професійне вигоряння». Професійне вигоряння – це реакція на стрес, з яким стикається людина у власній професійній діяльності, фізичне, енергетичне виснаження організму, яке спричиняє зниження рівня продуктивності праці, інтересу до результатів своєї роботи. Синдром професійного вигоряння може мати колективний характер, впливати на роботу всього колективу, знижувати продуктивність праці, погіршувати емоційний фон і соціально-психологічний клімат в організації, зруйнувати її імідж тощо. Професійне вигоряння можна відрізнити від інших форм стресу як теоретично, так і емпірично, тому необхідно систематично проводити дослідження цього синдрому.

2. Визначено напрями профілактики і корекції професійного вигоряння працівників, що зумовлено зростанням кількості працівників, які схильні до вигоряння, та важкими наслідками синдрому професійного вигоряння, як для того, хто вигоряє, так і для людей, які його оточують, тобто колективу. Розробка та реалізація профілактичних, реабілітаційних заходів сприятимуть підвищенню професійної мотивації кожного працівника компанії, уникненню виробничої напруги в колективі, встановленню балансу між витраченими зусиллями і одержуваним результатом, відновленню психофізичного здоров'я особистості, розвитку соціальних навичок і професійних здібностей, гармонізації соціально-психологічного клімату в організації, підвищенню її конкурентоспроможності тощо.

3. За результатами аналізу методів діагностики професійного вигоряння працівників зроблено висновки: за наявності відповідного діагностичного інструментарію, систематичного аналізу та оцінки стресового стану в колективі, вивчення причини виникнення стресу, зокрема зовнішніх і внутрішніх стрес-факторів можна створити ефективну програму дій з попередження професійного вигоряння працівників і запобігти порушенню стабільної та продуктивної діяльності компанії. За допомогою вчасного виявлення причин стресу і підбору

інноваційних методик, технологій і практик, зокрема «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка, «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова, «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина — людина», опитувальника «Професійне вигорання» (Maslach Burnout Inventory, MBI) в адаптації Н.Є. Водоп'янової, можна не лише відстежити фази розвитку професійного вигорання кожного з працівників, а й розробити профілактичні заходи щодо запобігання появи емоційного вигорання в організації.

4. Проаналізувавши аспекти ефективної системи управління персоналом на підприємстві «АФІНА-ГРУП», а також рівень професійного вигорання працівників компанії, можна впевнено сказати, що керівництво компанії та відділ кадрів робить усе можливе для створення здорової робочої атмосфери, запобігання вигорання працівників та збереження кваліфікованих кадрів. А саме: використовуються різні методи мотивації, матеріальні й нематеріальні способи заохочення працівників, щоб зберегти персонал і заохотити нових працівників (підвищення зарплати, надання бонусів, підвищення рівня задоволеності роботою, сприяння кар'єрному зростанню, створення комфортних умов праці та відпочинку, зокрема надання абонементу в спортивний клуб тощо), надаються можливості для працівників для розвитку своїх навичок та здібностей (навчання, стажування, курси підвищення кваліфікації, наставництво тощо), експериментують зі змінами посад, роботою в різних відділах, створюється відкрите середовище, де працівники можуть вільно спілкуватися зі своїми керівниками та іншими колегами, ділитися ідеями, висловлювати свої пропозиції щодо поліпшення робочого процесу, покращуються умови праці для колективу компанії, розвивається корпоративна культура, яка включає цінності та місію компанії, організовується гнучкий графік роботи, за необхідності дистанційна діяльність надаються відпустки тощо.

5. За результатами оцінювання рівня професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» можна зробити висновок, що існує дві категорії стресорів, що призводять до вигорання: особисті та робочі. До особистих стресорів належать проблеми зі здоров'ям, сімейні обставини, труднощі з фінансами, дисбаланс між

роботою та особистим життям. Стресові фактори на робочому місці зумовлені великим навантаженням, відсутністю автономії, високою відповідальністю. За результатами дослідження низький рівень емоційного виснаження мають 54% працівників компанії, середній – 34%, високий рівень – 12%. Можна зробити висновок, що більше половини працівників має низький рівень емоційного вигорання. Більша частина емоційно виснажених робітників – це жінки (61%). Згідно результатів дослідження 78 % працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» задоволені своїми досягненнями на роботі, мають певні успіхи, бачать сенс у своїй праці, встановлюють реалістичні цілі, відстежують свій прогрес, впевнені в собі, можуть сприймати конструктивну критику і враховувати її для подальшого розвитку. Згідно з зазначеними даними лише 18 % працівників знаходяться у стані деперсоналізації - ставляться до роботи віддалено, негативно та цинічно поведуться та проявляють байдужість до колег. Серед 22%, що мають середній рівень задоволеності, значна частина працівників мають невеликий стаж та досвід роботи, що призводить до невпевненості в своїх вміннях та знаннях.

Після оцінювання рівня професійного вигорання працівників на підприємстві, повинні бути запроваджені заходи для попередження професійного вигорання та підтримки психологічного благополуччя працівників. Для попередження професійного вигорання працівників, варто запроваджувати індивідуальні програми психологічної підтримки та консультування.

6. Згідно результатів оцінювання рівня професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» розроблено рекомендації щодо профілактики професійного вигорання працівників компанії ТОВ «АФІНА-ГРУП». Знання про можливості психологічної самопомоги та вміння застосувати їх на практиці, сучасних методик і прийомів з профілактики виникнення стресового стану у працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП» сприятимуть підвищенню рівня їхнього психологічного благополуччя, мотивації, адаптації до професійних вимог, вчасному попередженню професійного вигорання всіх членів колективу, а також створенню комфортної атмосфери в організації, підвищенню рейтингу й зміцненню іміджу компанії.

7. Спрогнозовано вплив заходів з профілактики професійного вигорання працівників на соціально-психологічний клімат в колективі компанії. Ефективне управління стресом дозволить особистості працівника чи керівника ТОВ «АФІНА-ГРУП» підвищити самооцінку та самореалізацію, знизити конфліктність та покращити емоційний фон, забезпечити кар'єрний ріст, застосовувати тайм-менеджмент, позитивно вплинути на фізичний та психологічний стан тощо. На рівні компанії дієва реалізація системи профілактичних заходів щодо попередженню стресу та емоційного вигорання дасть можливість забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, підвищити продуктивність праці, стабілізувати кадрову політику, покращити корпоративну культуру, зміцнити імідж організації тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астахов Д.В. Соціально-психологічний клімат як чинник ефективної професійної групової взаємодії. Габітус. 2021. №27. С. 161-167
2. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Головка А. А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів із персоналу. Економічний простір. 2020. №154. С. 175-178 DOI: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/500/486>
3. Василик Н. М. Підходи до діагностики професійного вигорання менеджерів. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). С. 17–29. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-2](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-2)
4. Василик Н.М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. Ефективна економіка. 2022. №2. DOI: <https://10.32702/2307-2105-2022.2.91>
5. Величко В.О. Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2017. №34. С. 130-143
6. Главацька О. Особливості професійного вигорання соціальних працівників. URL: <https://op.ua/pedclass/naukova-stattya/osoblivosti-profesijnogo-vigorannya-socialnih-pracivnikiv> (дата звернення: 27.02.2023)
7. Індивідуальна програма профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» у менеджерів і персоналу організацій. URL: <https://studfile.net/preview/5287928/page:4/> (дата звернення: 27.02.2023).
8. Калашник П. ВООЗ : «Емоційне вигорання» не хвороба, а професійне явище. URL: <https://hromadske.ua/amp/posts/vooz-emocijne-vigorannya-ne-hvoroba-a-profesijne-yavishe> (дата звернення: 26.02.2023).
9. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
10. Коцюк О. Синдром «професійного вигорання». Шляхи його подолання. URL: <https://mistotv.com/3989/> (дата звернення: 27.02.2023)

11. Кузьмін О.Є., Гончар М.Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. БізнесІнформ. 2017. №5. С. 233-239
12. Леженіна Л. М. Методи дослідження емоційного вигорання. Наука і освіта. 2008. № 8-9. С. 72-76.
13. Попередження професійного вигорання працівників в умовах діджиталізації. URI: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201145> (дата звернення 26.02.2023)
14. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». Вісник Львівського університету. 2021. № 10. С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2021.10.15>
15. Мила О.І. Особливості прояву синдрому емоційного вигорання у психологів-консультантів, що працюють з неповнолітніми з особливостями розвитку. Харків: ХАІ, 2020. 71 с.
16. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. 2021. 51 с.
17. Пацеля О. Сіла батарейка: що таке професійне вигорання та як його попередити. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-profesijne-vygorannya> (дата звернення: 27.02.2023).
18. Подлесная М. Емоційно здорова команда, або Як запобігти вигоранню у працівників. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2798/> (дата звернення: 02.03.2023).
19. Пристай Д. Професійне вигорання. Що це таке та як не стати його жертвою. URL: <https://suspilne.media/54640-profesijne-vigoranna-so-ce-take-ta-ak-ne-stati-jogo-zertvou/> (дата звернення: 26.02.2023).
20. Профілактика та подолання професійного та емоційного вигорання. URL: <https://www.slideshare.net/undpukraine/ss-48391940> (дата звернення: 24.02.2023).

21. Психологічний супровід кадрової роботи: професійне вигорання. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/june/issue-6/article-8787.amp> (дата звернення: 26.02.2023).
22. Скорик Т. В. Профілактика синдрому "професійного вигорання" соціальних працівників як необхідна умова професійної готовності. Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. 2011. № 3. С. 98-100.
23. Чеканська Л.М. Емоційне вигорання під час війни та методи саморегуляції особистості. 2020. 8 с.
24. Як запобігти професійному вигоранню у співробітників. URL: <https://blog.persiahr.com/ua/2020/12/02/kak-predotvratit-profesionalnoe-vygoranie-u-sotrudnikov/> (дата звернення: 27.02.2023)
25. Вигорання під час війни. Як залишатися ефективним на роботі — поради експерта. URL: <https://life.nv.ua/ukr/lifestyle/profesiyne-vigorannya-pid-chas-viyni-yak-zalishatisya-efektivnim-poradi-psiologiv-50309518.html>
26. Вигорання персоналу. Як виявляти та боротися з ним. URL: <https://hrassist.pro/uk/blog/vigorannya-pracivnikiv-yak-viyavlyati-ta-borotися-z-nim>
27. Поджіо Т.Ю. Аналіз психодіагностичного інструментарію для дослідження професійного вигорання науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2021. № 3. Том 32 (71) DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.3/14>
28. Ефективні поради від емоційного вигорання під час війни. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/efektivni-poradi-vid-emocijnogo-vigorannya-pid-chas-vijni>
29. Що робити, щоб постковідне вигорання персоналу не спалило ваш бізнес. URL: <https://notagroup.com.ua/news/shho-robiti-shhob-postkovidne-vigorannya-personalu-ne-spalilo-vash-biznes/>
30. Taylor J., Bogdan R., De Vault L., Introduction to Qualitative Research Methods. A Guidebook and Resourct. New Jersey : John Wiley & Sons, 2015.
31. Webb E. Unobtrusive Measures : Nonreactive research in the social sciences. Chicago : McNally, 1973.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка

Інструкція. На кожне із запропонованих нижче суджень дайте відповідь «так» чи «пі». Візьміть до уваги: якщо у формулюваннях опитувальника згадуються партнери, то йдеться про суб'єктів Вашої професійної діяльності — пацієнтів, клієнтів, споживачів, замовників, учнів, студентів та інших осіб, з якими Ви щоденно працюєте.

Текст опитувальника:

1. Організаційні помилки на роботі постійно змушують нервувати, напружуватися, хвилюватися.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар'єри.
3. Я помилився у виборі професії чи профілю діяльності (займаю не своє місце).
4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).
5. Тепло́та у взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою.
6. Від мене, як від професіонала, мало залежить добробут партнерів.
7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2-3) мені хочеться побути на самоті, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому чи напруження, то намагаюся швидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).
9. Мені здається, що емоційно я не можу дати колегам того, що потребує професійний обов'язок.
10. Моя робота притупляє емоції.
11. Я відверто втомився від людських проблем, з якими доводиться мати справу на роботі.

12. Трапляється, я погано засинаю (сплю) через хвилювання, пов'язані з роботою.
13. Взаємодія з партнерами потребує від мене великого напруження.
14. Робота з людьми приносить мені все менше задоволення.
15. Я б змінив місце роботи, якби з'явилась така можливість.
16. Мене часто засмучує те, що я не можу на потрібному рівні падати професійну підтримку, послугу, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене дуже засмучує ситуація, коли щось не йде на лад у стосунках з діловим партнером.
19. Я так стомлююся на роботі, що вдома намагаюся спілкуватися якомога менше.
20. Через брак часу, втому та напруження часто приділяю партнеру менше уваги, ніж потрібно.
21. Іноді звичні ситуації спілкування на роботі дратують мене.
22. Я спокійно сприймаю обґрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукає мене уникати людей.
24. При згадці про деяких партнерів та колег, у мене псується настрій.
25. Конфлікти та суперечки з колегами віднімають багато сил та емоцій.
26. Мені все складніше встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обставини на роботі мені здаються дуже складними і важкими.
28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось має трапитися, як би не припуститися помилки, чи зможу зробити все як потрібно, чи не скоротять мене тощо.
29. Якщо партнер мені неприємний, то я намагаюся обмежити час спілкування з ним, менше приділяти йому уваги.
30. У спілкуванні на роботі я дотримуюся принципу «не роби людям добра — не отримаєш зла».

31. Я з радістю розповідаю домашнім про свою роботу.
32. Трапляються дні, коли мій емоційний стан погано відображається на результатах роботи (менше працюю, знижується якість, виникають конфлікти).
33. Іноді я відчуваю, що потрібно поспівчувати партнерові, але не в змозі цього зробити.
34. Я дуже хвилююся за свою роботу.
35. Партнерам по роботі віддаю більше уваги та турботи, ніж отримую від них вдячності.
36. При одній згадці про роботу мені стає погано: починає колоти в області серця, підвищується тиск, виникає головний біль.
37. У мене добрі (в цілому задовільні) стосунки з безпосереднім керівником.
38. Я часто радію, коли бачу, що моя робота приносить користь людям.
39. Останнім часом мене переслідують невдачі па роботі.
40. Деякі аспекти (факти) моєї роботи викликають розчарування, нудьгу і зневіру.
41. Трапляються дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж зазвичай.
42. Я переймаюся проблемами ділових партнерів (суб'єктів діяльності) менше, ніж зазвичай.
43. Втома від роботи призводить до того, що я намагаюся скоротити час спілкування з друзями та знайомими.
44. Зазвичай я виявляю зацікавленість особистістю партнера більше, ніж того вимагає справа.
45. Зазвичай я приходжу па роботу відпочивши, зі свіжими силами, в доброму настрої.
46. Іноді я ловлю себе па тому, що працюю з партнерами автоматично, без душі.
47. У справах зустрічаються настільки неприємні люди, що всупереч волі бажаєш їм чогось недоброго.

48. Після спілкування з неприємними партнерами в мене буває погіршення фізичного та психічного самопочуття.
49. На роботі я постійно відчуваю психічне та фізичне перевантаження.
50. Успіхи в роботі надихають мене.
51. Ситуація на роботі, в якій я опинився, здається безвихідною (майже безвихідною).
52. Я втратив спокій через роботу.
53. Впродовж останнього року траплялися скарги на мене з боку партнерів.
54. Мені вдається зберегти нерви тільки через те, що багато з того, що відбувається з партнерами, я не беру близько до серця.
55. Я часто з роботи приношу додому негативні емоції.
56. Я часто працюю через силу.
57. Раніше я був більш співчутливим та уважним до партнерів, ніж тепер.
58. У роботі з людьми керуюся принципом: не псуй нерви, бережи здоров'я.
59. Іноді я йду на роботу з важким відчуттям: як все набридло, нікого б не бачити й не чути.
60. Після напруженого робочого дня я відчуваю, що занедужав.
61. Контингент партнерів, з якими я працюю, дуже важкий.
62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я витрачаю.
63. Якщо б мені поталанило з роботою, я був би набагато щасливішим.
64. Я у відчаї від того, що на роботі в мене серйозні проблеми.
65. Іноді я поведжуся зі своїми партнерами так, як би не хотів, щоб вони вчиняли зі мною.
66. Я засуджую партнерів, що розраховують на особливу поблажливість та увагу.
67. Зазвичай після робочого дня у мене не вистачає сил займатися домашніми справами.
68. Часто я підганяю час: швидше б закінчився робочий день.
69. Стан, прохання, потреби партнерів зазвичай мене щиро хвилюють.

70. Працюючи з людьми, я зазвичай ніби ставлю екран, що захищає мене від чужих страждань та негативних емоцій.

71. Робота з людьми (з партнерами) дуже розчарувала мене.

72. Щоб відновити сили, я часто вживаю ліки.

73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.

74. Мої вимоги до виконуваної роботи вищі, ніж те, чого я досягаю через певні обставини.

75. Моя кар'єра склалася вдало.

76. Я дуже нервую з приводу того, що пов'язано з роботою.

77. Деяких із своїх постійних партнерів я не хотів би бачити й чути.

78. Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям (партнерам), нехтуючи власними інтересами.

79. Моя втома па роботі зазвичай мало або взагалі не відображається па спілкуванні з домашніми і друзями.

80. За можливості, я віддаю партнерові менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.

81. Мене часто підводять нерви в спілкуванні з людьми на роботі.

82. До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив зацікавленість, живе почуття.

83. Робота з людьми погано вплинула на мене як па фахівця — зробила знервованим, злим, притупила емоції.

84. Робота з людьми вочевидь підриває моє здоров'я.

Бланк для відповідей												
№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Відповідь + або -												
№ з/п	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Відповідь + або -												
№ з/п	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36

Відповідь + або -													
№ з/п	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
Відповідь + або -													
№ з/п	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
Відповідь + або -													
№ з/п	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	
Відповідь + або -													
№ з/п	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	
Відповідь + або —													

Обробка та інтерпретація результатів

Кожен варіант відповіді попередньо оцінений компетентними суддями тим чи іншим числом балів — зазначається в «ключі» поруч із номером судження в дужках. Це зроблено тому, що ознаки, які включені в симптом, мають різне значення для визначення його складності. Максимальну оцінку — 10 балів — отримала від суддів та ознака, яка є найбільш показовою для симптому.

Відповідно до «ключа» здійснюють такі підрахунки:

- 1) визначають суму балів окремо для кожного з 12 симптомів «вигорання»;
- 2) підраховують суму показників симптомів для кожної з 3-х фаз формування «вигорання»;
- 3) знаходять підсумковий показник синдрому «емоційного вигорання» — сума показників за всіма 12 симптомами.

У «ключі» поряд із номерами суджень у дужках вказаний бал, встановлений експертами, який показує «вагу» цієї ознаки симптому.

«Ключ» Фаза «Напруження»

1. Переживання психотравмуючих обставин: +1(2),+13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

2. Незадоволеність собою:

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)

3. «Загнаність у кут»:

+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)

4. Тривога і депресія:

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

Фаза «Резистенція»

1. Неадекватне вибіркове емоційне реагування: +5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

2. Емоційно-моральна дезорієнтація:

+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

3. Розширення сфери економії емоцій:

+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

4. Редукція професійних обов'язків:

+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

Фаза «Виснаження»

1. Емоційний дефіцит:

+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

2. Емоційне відчуження:

+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)

3. Особистісне відчуження (деперсоналізація): +11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +71(2), +83(10)

4. Психосоматичні та психовегетативні порушення: +12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

Інтерпретація результатів

Запропонована методика дає детальну картину синдрому «емоційного вигорання».

Насамперед, необхідно звернути увагу на окремі симптоми. Показник вираженості кожного симптому знаходиться в межах від 0 до 30 балів:

0-9 балів — симптом не сформований;

10-15 балів — симптом на стадії формування;

16 і більше балів — симптом сформований.

Симптоми з показниками 20 і більше балів є домінуючими у фазі або у всьому синдромі «емоційного вигорання».

Методика дає можливість побачити провідні симптоми «вигорання». Суттєвим є те, до якої фази формування «емоційного вигорання» належать домінуючі симптоми і в якій фазі їх найбільша кількість.

Наступний крок в інтерпретації результатів — *осмислення показників фаз розвитку -«вигорання»: «напруження», «резистенція» та «виснаження».*

У кожній з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак співставленим балів, отриманих для фаз, не є правомірним, тому що не свідчить про їхню відносну роль або внесок у синдром. Справа в тому, що вимірювані в них явища істотно різі — реакція на зовнішні і внутрішні фактори, прийоми психологічного захисту, стан нервової системи. За кількісними показниками можна твердити тільки про те, наскільки кожна фаза сформувалася, яка фаза сформувалася більшою або меншою мірою.

- 36 і менше балів — фаза не сформована;
- 37-60 балів — фаза на стадії формування;
- 61 і більше балів — фаза сформована.

ДОДАТОК Б

Методика «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова

Інструкція. Вам пропонується відповісти па низку запитань-тверджень, щодо відчуттів, пов'язаних з роботою. Будь ласка, прочитайте твердження і визначте, чи Ви колись відчували щось схоже. Якщо у Вас ніколи не виникало такого відчуття, поставте галочку чи хрестик у бланку відповідей в колонці «ніколи» навпроти порядкового номера твердження. Якщо у Вас схоже відчуття присутнє завжди, то поставте позначку у бланку відповідей в колонці «зазвичай», а також відповідно до відповідей «рідко» та «часто». Відповідайте якомога швидше. Намагайтесь довго не міркувати над вибором відповіді.

Бланк для відповідей

з/п	Питання	Зазвичай	Часте	Рідко	Ніколи
	Я легко дратуюсь				
	Я вважаю, що працюю лише тому, що треба десь працювати				
	Мене непокоїть, що думають колеги про мою роботу				
	Я відчуваю, що в мене немає жодних емоційних сил заглиблюватись у чужі проблеми				
	Мене непокоїть безсоння				
	Думаю, що якби мені випала вдала нагода, я б змінив місце роботи				
	Я працюю з великою напругою				
	Моя робота приносить мені задоволення				
	Відчуваю, що робота з людьми виснажує мене				

0	Переконаний, що моя робота є важливою				
1	Я втомлююся від людських проблем, з вирішенням яких стикаюся на роботі				
2	Я задоволений професією, яку обрав				
3	Некмітливість моїх колег чи учнів дратує мене				
4	Я емоційно стомлююся на роботі				
5	Я вважаю, що не помилився у виборі своєї професії				
6	Я почуваю себе спустошеним та розбитим наприкінці робочого дня				
7	Відчуваю, що отримую мало задоволення від досягнень на роботі				
8	Мені важко встановлювати чи підтримувати тісні контакти з колегами на роботі				
9	Для мене важливо досягнути високих результатів у роботі				
0	Коли вранці я йду на роботу, почуваю себе свіжим та відпочившим				
1	Мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, яких я доклав				

2	У мене не вистачає часу на сім'ю та особисте життя				
3	Я сповнений оптимізму щодо своєї роботи				
4	Мені подобається моя робота				
5	Я стомився весь час старатися				
6	Мене стомлює участь у дискусіях на професійні теми				
7	Мені здається, що я ізольований від моїх колег по роботі				
8	Я задоволений своїм професійним вибором так, як і на початку кар'єри				
9	Я відчуваю фізичну напругу, втому				
0	Поступово я починаю відчувати байдужість до своїх учнів				
1	Робота емоційно виснажує мене				
2	Я використовую ліки для покращення самопочуття				
3	Я цікавлюся результатами роботи моїх колег				
4	Вранці мені важко вставати з думкою, що треба йти на роботу				

5	На роботі мене непокоїть думка: скоріше б закінчився робочий день				
6	Навантаження на роботі практично нестерпне				
7	Я відчуваю радість, коли допомагаю оточенню				
8	Я відчуваю, що збайдужів до своєї роботи				
9	Трапляється, що в мене без особливої причини починають боліти голова чи шлунок				
0	Я докладаю зусиль, щоб бути толерантним до учнів				
1	Я люблю свою роботу				
2	У мене виникає відчуття, що внутрішньо я глибоко емоційно незахищений				
3	Мене дратує поведінка моїх учнів				
4	Мені легко зрозуміти ставлення оточуючих до мене				
5	Мене часто охоплює бажання все кинути і піти з робочого місця				
6	Я помічаю, що стаю все більш черствим у ставленні до людей				

7	Я відчуваю емоційну напругу				
8	Я зовсім не захоплений і не цікавлюся своєю роботою				
9	Я почуваю себе виснаженим				
0	Я думаю, що своєю працею я приношу людям користь				
1	Часом я сумніваюся у своїх здібностях				
2	Я відчуваю повну апатію до всього, що мене оточує				
3	Виконання повсякденних справ для мене — джерело задоволення				
4	Я не бачу сенсу в тому, що роблю на роботі				
5	Я відчуваю задоволення від обраної професії				
6	Хочеться «плюнути» на усе				
7	Я скаржуся на здоров'я попри відсутність чітко визначених симптомів				
8	Я задоволений своїм становищем на роботі і в суспільстві				
9	Мені сподобалася б робота, що забирає мало сил і часу				

0	Я відчуваю, що робота з людьми позначається на моєму фізичному здоров'ї				
1	У мене виникають сумніви з приводу значущості моєї роботи				
2	Я відчуваю почуття ентузіазму стосовно своєї роботи				
3	Я так стомлююся на роботі, що не в змозі виконувати свої повсякденні домашні обов'язки				
4	Вважаю себе достатньо компетентним у вирішенні проблем, що виникають на роботі				
5	Відчуваю, що можу дати дітям більше, ніж даю			•	
6	Мені майже доводиться примушувати себе працювати				
7	У мене є передчуття, що я можу легко впасти у відчай і занепасти духом				
8	Мені подобається віддавати роботі всі сили				
9	Я відчуваю стан внутрішньої напруги та роздратування				
0	Я став з меншим ентузіазмом ставитися до своєї роботи				
1	Вірю, що можу виконати все, що задумано				

2	У мене немає бажання глибоко занурюватися у проблеми моїх учнів				
----------	---	--	--	--	--

Обробка та інтерпретація результатів

Ця методика має три шкали: психоемоційного виснаження (ПВ), особистісного віддалення (ОВ) і професійної мотивації (ПМ). Для визначення психічного «вигорання» в межах вказаних шкал використовують спеціальний «ключ»:

ПВ - 1, 5, 7, 14, 16, 17, 20, 25, 29, 31, 32, 34, 36, 39, 42, 45, 47, 49, 52, 54, 57, 60, 63, 67, 69 (25 тверджень);

ОВ - 3, 4, 9, 10, 11, 13, 18, 21, 30, 33, 35, 40, 43, 46, 48, 51, 56, 59, 61, 66, 70, 71, 72 (24 твердження);

ПМ - 2, 6, 8, 12, 15, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 37, 41, 44, 50, 53, 55, 58, 62, 64, 65, 68 (23 твердження).

Кількісна оцінка психічного «вигорання» у кожній шкалі здійснюється шляхом перетворення відповідей у трибальну систему («часто» — 3 бали, «зазвичай» — 2 бали, «рідко» — 1 бал, «ніколи» — 0 балів) і сумарного підрахунку балів. Обробка здійснюється за «сирим» балом. Після цього за допомогою нормативної таблиці визначається рівень психічного «вигорання» у кожній шкалі.

Таблиці норм

Норми для компонента «психоемоційне виснаження» (ПВ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
9 і нижче	10-20	21-39	40-49	50 і вище

Норми для компонента «особистісне віддалення» (ОВ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
9 і нижче	10-16	17-31	32-40	41 і вище

Норми для компонента «професійна мотивація» (ПМ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
7 і нижче	8-12	13-24	25-31	32 і вище

Норми для індексу психічного «вигорання» (ПВ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
31 і нижче	32-51	52-92	92-112	113 і вище

Змістовні характеристики шкал

Психоемоційне виснаження — процес вичерпання емоційних, фізичних, енергетичних ресурсів професіонала, що працює з людьми. Виснаження проявляється у хронічній емоційній і фізичній втомі, байдужості і холодності у ставленні до людей з ознаками депресії та роздратованості.

Особистісне віддалення — специфічна форма соціальної дезадаптації професіонала, що працює з людьми. Особистісне віддалення характеризується зменшенням кількості контактів з оточенням, підвищенням роздратованості і нетерплячості в ситуаціях спілкування, негативізмом стосовно до інших.

Професійна мотивація — рівень робочої мотивації і ентузіазму щодо роботи альтруїстичного змісту. Стан емоційної сфери оцінюється таким показником, як продуктивність професійної діяльності, оптимізм та зацікавленість у роботі, самооцінка професійної діяльності і ступеня успішності в роботі з людьми.

Нижче наводимо прояви ПВ на різних системних рівнях.

Життєві прояви психічного «вигорання» на системно-структурних рівнях

Шкали	Прояви «психічного вигорання» на рівнях:		
	міжособистісному	особистісному	мотиваційному
ПВ	Психічне виснаження; роздратованість; агресивність; підвищена чутливість до оцінок інших	Низька емоційна толерантність; тривожність	Небажання йти на роботу; бажання скоріше закінчити робочий день; поява прогулів
ОВ	Небажання контактувати з людьми; цинічне, негативне ставлення до них	Критичне ставлення до оточуючих і некритичність в оцінці самого себе; значущість своєї правоти	Зниження включеності в роботу і справи інших людей; байдужість до своєї кар'єри
ПМ	Незадоволеність роботою і стосунками в колективі	Знижена самооцінка; незадоволеність собою як професіоналом; відчуття низької професійної ефективності та віддачі	Зниження потреби в досягненнях

ДОДАТОК В

Методика «Синдром «вигорання» у професіях

системи «людина — людина»

Інструкція. Вам пропонується 22 твердження про почуття та переживання, пов'язані з роботою. Будь ласка, прочитайте уважно кожне твердження і вирішіть, чи відчуваєте Ви себе таким чином відносно Вашої роботи. Якщо у Вас не було такого почуття, у бланку для відповідей позначте позицію 0 — «ніколи». Якщо у Вас було таке почуття, вкажіть, як часто Ви його відчували. Для цього навпроти питання поставте бал, що відповідає частоті виникнення того чи іншого почуття.

0	1	2	3	4	5	6
ніколи	дуже рідко	рідко	іноді	часто	дуже часто	завжди

1. Я відчуваю себе емоційно виснаженим.
2. Наприкінці робочого дня я відчуваю себе, як вичавлений лимон.
3. Я відчуваю себе втомленим, коли прокидаюсь вранці і мушу йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі та колеги, та використовую це в інтересах справи.
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими, як з предметами (без теплоти та приязні до них).
6. Я відчуваю себе енергійним та емоційно піднесеним.
7. Я вмю знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я можу позитивно впливати на продуктивність роботи моїх підлеглих та колег.
10. Останнім часом я став більш черствим (нечутливим) у ставленні до тих, з ким працюю.
11. Як правило, ті, з ким мені доводиться працювати, — нецікаві люди, що скоріше втомлюють, ніж радують мене.

12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю в їх здійснення.
13. У мене все більше життєвих розчарувань.
14. Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багатьох речей, які радували мене раніше.
15. Іноді мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими з моїх підлеглих і колег.
16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього й усіх.
17. Я можу легко створити атмосферу доброзичливості та співпраці в колективі.
18. Я легко спілкуюся з людьми незалежно від їх статусу і характеру.
19. Я багато встигаю зробити.
20. Я відчуваю себе на межі можливостей.
21. Я багато чого ще зможу досягти в своєму житті.
22. Іноді підлегли та колеги перекладають на мене тягар своїх проблем і обов'язків.

Варіант II (для вчителів та викладачів)

1. Я відчуваю себе емоційно виснаженим.
2. Наприкінці робочого дня я відчуваю себе, як вичавлений лимон.
3. Я відчуваю себе втомленим, коли прокидаюсь вранці і мушу йти па роботу.
4. Я добре розумію, то відчувають мої учні та колеги, та використовую це в інтересах справи.
5. Я спілкуюся з моїми учнями цілком формально, без зайвих емоцій, і намагаюся звести спілкування з ними до мінімуму.
6. Я відчуваю себе енергійним та емоційно піднесеним.
7. Я вмю знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я можу позитивно впливати па продуктивність роботи моїх учнів та колег.

10. Останнім часом я став більш черствим (нечутливим) у ставленні до тих, з ким працюю.

11. Як правило, оточуючі мене люди багато вимагають від мене та маніпулюють мною. Вони скоріше втомлюють, ніж радують мене.

12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю в їх здійснення.

13. У мене все більше життєвих розчарувань.

14. Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багатьох речей, які радували мене раніше.

15. Іноді мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими з моїх учнів і колег.

16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього й усіх.

17. Я можу легко створити атмосферу доброзичливості і співпраці при спілкуванні з моїми учнями та колегами.

18. Я легко спілкуюсь з людьми незалежно від їх статусу і характеру.

19. Я багато встигаю зробити.

20. Я відчуваю себе на межі можливостей.

21. Я багато чого ще зможу досягти в своєму житті.

22. Іноді учні та колеги перекладають на мене тягар своїх проблем і обов'язків.

Бланк для відповідей

Номер твердження	Бали						
	0	1	2 *	3	4	5	6
1							
....							
22							

Обробка та інтерпретація результатів

Відповідно до «ключа» підраховуються суми балів за трьома субшкалами.

«Ключ»

Субшкала	Номер твердження	Сума балів (максимальна)
Емоційне виснаження	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсоналізація	5, 10, 11, 15, 22	30
Редукція особистих досягнень	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

Рівень «професійного вигорання» визначається за таблицею рівнів «вигорання»

Таблиця рівнів «вигорання»

Субшкала	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Емоційне виснаження	0-16	17-26	27 і більше
Деперсоналізація	0-6	7-12	13 і більше
Редукція особистих досягнень	39 і більше	38-32	31-0

Інтерпретація даних. Згідно з моделлю американських дослідників К. Маслач і С. Джексон, «вигорання» тлумачиться як синдром емоційного виснаження, деперсоналізації і редукції особистих досягнень.

Емоційне виснаження розглядається як основна складова «професійного вигорання» та характеризується заниженим емоційним фоном, байдужістю або емоційним перенасиченням.

Деперсоналізація проявляється у деформації стосунків з іншими людьми. В одних випадках це може бути зростання залежності від інших людей, у інших —

зростання негативізму, цинічності установок і почуттів стосовно реципієнтів: пацієнтів, клієнтів, підлеглих тощо.

Редуція особистих досягнень полягає або в тенденції до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, негативізмі щодо службової гідності і можливостей, або у нівелюванні особистої гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків щодо інших.

Тестування для визначення рівня професійного вигорання працівників**ТОВ «АФІНА-ГРУП» за допомогою Google Forms**

Тест для визначення рівня професійного вигорання працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП»

Прохання відповідати не задумуючись

Вкажіть Ваше прізвище, ім'я, по батькові

Ваша відповідь _____

Вкажіть Ваш вік

- До 25 років
- 26 - 45 років

Я відчуваю себе емоційно спустошеним .

- ніколи
- дуже рідко
- іноді
- часто
- дуже часто
- щодня

ДОДАТОК Ж**Перелік питань тесту для визначення рівень професійного вигорання
працівників ТОВ «АФІНА-ГРУП»**

1. Я відчуваю себе емоційно спустошеним .
2. Після роботи я відчуваю себе як «вичавлений лимон».
3. Вранці я відчуваю втому і небажання йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають колеги, та використовую це в інтересах справи.
5. Я спілкуюся з колегами цілком формально, без зайвих емоцій, і намагаюся звести спілкування з ними до мінімуму.
6. Після роботи на деякий час хочеться усамітнитися від усіх і всього.
7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я можу позитивно впливати на продуктивність роботи колег.
10. Останнім часом я став більш черствим (нечутливим) у ставленні до тих, з ким працюю.
11. Як правило, оточуючі мене люди багато вимагають від мене та маніпулюють мною. Вони скоріше втомлюють, ніж радують мене.
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю в їх здійснення.
13. У мене все більше життєвих розчарувань.
14. Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багатьох речей, які радували мене раніше.
15. Іноді мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими колегами.
16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього і всіх.
17. Я можу легко створити атмосферу доброзичливості і співпраці при спілкуванні з колегами.
18. Я легко спілкуюся з людьми незалежно від їх статусу і характеру.
19. Я багато встигаю зробити.
20. Я відчуваю себе на межі можливостей.
21. Я багато чого ще зможу досягти в своєму житті.
22. Іноді колеги перекладають на мене вантаж своїх проблем і обов'язків.

Техніка «Костюм»

Мета: створити «якір», який допоможе вам виходити і входити у професійний стан; освоїти техніку емоційного розвантаження.

Я пропоную вам зайняти зручну позу, розслабитися і уявити, що навпроти вас стоїть величезне дзеркало. Можна закрити очі для зручності або тримати їх відкритими. Важливо, щоб у дзеркалі людина відображалася повністю такою, якою вона вийшла з дому: зачіска, одяг, макіяж, настрій, звички, міміка тощо. Ця людина – це ви. «Ви можете розглядати себе у дзеркалі протягом 30 секунд. Тепер створіть у своїй уяві образ ділового костюму, який ви вважаєте доречним для своєї професії. Він може виглядати як завгодно, головне щоб при одному погляді на нього ви відчували професіоналізм. Ви маєте наділити цей костюм набором якостей, які як ви вважаєте мають обов'язково бути присутніми у вашій професійній діяльності: упевненість, спокій, стресостійкість тощо. Далі ви маєте подумки зробити крок у дзеркало і приміряти створений вами костюм. Підгоніть його по своїй фігурі і спробуйте зрозуміти, що ви при цьому відчуваєте». Для більшого ефекту ви можете піднятися і «буквально» зробити крок уперед.

«Щоденник стресових подій»

Збирається інформація за 7 компонентами щоденно:

- стресори цього професійного дня:
 - а) звичні стресори (які переживаються часто);
 - б) незвичні стресори (які переживаються рідко);
- реакції на кожен стресор, що з'явився:
 - а) фізіологічні реакції (потовиділення, м'язове напруження, підвищення артеріального тиску тощо);
 - б) психологічні реакції (страх, тривога, хвилювання тощо);
- способи адаптації до стресора;
- кращі способи адаптації;
- прийоми релаксації, які використовувалися вами цього дня;
- ефективність цих прийомів релаксації;
- відчуття, які були цього дня (фізичні, психічні) та ін.

Спробуйте вести цей щоденник протягом трьох тижнів, а потім проаналізуйте вплив стресу на Ваше життя та вашу реакцію на стрес за допомогою таких питань: Які стресори виникають у Вашому житті найчастіше? Як зазвичай реагує на стресори Ваш організм?

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015267140
Дата перевірки: 26.05.2023 10:44:43 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 10:52:05 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Салфетник керівник_Василик

Кількість сторінок: 65 Кількість слів: 12456 Кількість символів: 100922 Розмір файлу: 257.28 KB ID файлу: 1014941229

10.4% Схожість

Найбільша схожість: 1.74% з Інтернет-джерелом (http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/93.pdf)

8.03% Джерела з Інтернету 94 Сторінка 67

6.44% Джерела з Бібліотеки 317 Сторінка 69

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел