

**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
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Формування корпоративної системи запобігання професійному
вигоранню»**

здобувача Коростіна Лідія Олександрівна

Науковий керівник: доцент, кандидат економічних наук Василик А. В.

(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
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Коростіна Лідія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
_____ очної (денної) _____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__р .№ _____

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз системи запобігання професійному вигоранню працівників підприємства (назва розділу)
Розділ 3	Рекомендації щодо формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню
Предмет дослідження:	Сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Поглибити теоретико-методичні засади формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню і розробити практичні рекомендації щодо її впровадження

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

У розділі 1

- узагальнити теоретичні аспекти синдрому професійного вигорання;
- розглянути роль і місце заходів з профілактики синдрому професійного вигорання;
- обґрунтувати методичні засади діагностики синдрому професійного вигорання.

У розділі 2

- проаналізувати систему менеджменту персоналу підприємства;
- оцінити поточний стан проблеми професійного вигорання працівників на підприємстві;
- проаналізувати практики запобігання професійному вигоранню працівників на підприємстві.

У розділі 3

- на основі отриманих результатів аналізу надати рекомендації щодо формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню для підприємства;
- оцінити очікувані зиски для підприємства від впровадження запропонованих заходів щодо запобігання професійному вигоранню.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Василик А. В.

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Коростіна Л. О.

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

Реферат

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ

Робота складається з 3 розділів, перший і другий мають по 3 підпункти, третій – два підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню, другий є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг кваліфікаційної роботи 96 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. В кваліфікаційній роботі є 14 таблиць, 7 рисунків та 5 діаграм не враховуючи додатки. Під час написання використано 50 джерел. Робота містить 8 додатків. Також робота містить тези доповіді «Запобігання професійному вигоранню персоналу організації в умовах війни», опубліковані в збірці доповідей конференції «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України».

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню. **Предметом** дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню. **Метою** дослідження є поглибити теоретико-методичні засади формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню і розробити практичні рекомендації щодо її впровадження.

Завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні аспекти синдрому професійного вигорання;
- розглянути роль і місце профілактики синдрому професійного вигорання;
- обґрунтувати методичні засади діагностики синдрому професійного вигорання;
- проаналізувати систему управління персоналом підприємства;
- проаналізувати поточний стан проблеми професійного вигорання працівників та заходи щодо її вирішення на підприємстві;

- на основі отриманих результатів аналізу надати рекомендації щодо формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню для підприємства;
- оцінити очікувані зиски для підприємства від впровадження запропонованих заходів щодо запобігання професійному вигоранню.

Розв'язання завдань дослідження передбачає використання таких **методів** дослідження:

- теоретичні: абстрагування, проведення синтезу та аналізу наукових праць, узагальнення та систематизування теорій щодо професійного вигорання та засобів запобігання його виникненню;
- емпіричні: спостереження, порівняння, опис для проведення оцінки рівня професійного вигорання працівників підприємства;
- емпірично-теоретичні методи: індукція та дедукція для аналізу результатів оцінки рівня професійного вигорання працівників підприємства;
- збору та узагальнення інформації: суцільне спостереження, анкетування і інтерв'ювання, групування, табличний для організації процесу оцінки рівня професійного вигорання працівників підприємства та підсумування його результатів;
- аналізу: економічний для аналізу діяльності підприємства, інформаційно-логічний та кореляційний аналіз для з'ясування взаємозв'язків між робочим оточенням та появою професійного вигорання працівника;
- прийняття управлінських рішень: причинно-наслідкові діаграми для систематизації отриманої завдяки оцінці рівня професійного вигорання працівників підприємства інформації.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Практичне значення дослідження полягає в розробці корпоративної системи запобігання професійному вигоранню для компанії Медирент Солюшнс. Результати дослідження та сформована модель корпоративної системи запобігання

професійному вигоранню можуть бути використані для побудови аналогічних систем іншими компаніями малого та середнього бізнесу.

Ключові слова: професійне вигорання, система запобігання професійному вигорання, фактори професійного вигорання, діагностика професійного вигорання, плинність персоналу, продуктивність праці персоналу.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Коростіна Лідія Олександрівна

Тема

Формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

В роботі розкривається проблема професійного вигорання, що є дуже актуальною для сучасних реалій. В нашій компанії немає відповідної системи запобігання професійному вигоранню, хоча така проблема існує. Тож ця робота є актуальною і доцільною.

Якість проведеного дослідження

При написанні роботи було застосовано різні методи дослідження, ретельно проаналізовано як проблему професійного вигорання, так і ситуацію в компанії загалом. Всі висновки і пропозиції до вирішення обґрунтовані з наукової і фінансової точки зору.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Робота є спрямованою на вирішення проблеми професійного вигорання саме в нашій компанії, для чого була розроблено два унікальних варіанти потенційної системи запобігання вигоранню. Доцільність впровадження такої системи була обґрунтована економічною та соціальною вигодою для компанії.

Зауваження

Заходам щодо впровадження системи запобігання професійному вигоранню бракує конкретики.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Висновки, отримані в результаті проведення дослідження були враховані і мають практичну значимість. Застосування на практиці запропонованих рекомендацій стосовно формування системи запобігання професійного вигорання та введення в штат менеджера персоналу може привести до покращення продуктивності працівників.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «Медирент Солюшнс», директор

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) В.В. Бурмаков

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ	7
1.1 Сутність синдрому професійного вигорання: причини виникнення, симптоми і наслідки для підприємства.....	7
1.2 Роль і місце заходів з профілактики синдрому професійного вигорання в системі менеджменту персоналу.....	18
1.3 Методики моніторингу появи та діагностики рівня синдрому професійного вигорання персоналу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА МЕДИРЕНТ СОЛЮШНС	31
2.1 Аналіз діяльності і системи менеджменту персоналу підприємства Медирент Солюшнс	31
2.2 Організація дослідження рівнів професійного вигорання працівників підприємства Медирент Солюшнс	44
2.3 Аналіз практик запобігання та наслідків появи синдрому професійного вигорання у працівників підприємства Медирент Солюшнс	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ.....	54
3.1 Рекомендації щодо формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню для підприємства Медирент Солюшнс	54
3.2 Очікувані зиски від впровадження запропонованих заходів на підприємстві Медирент Солюшнс.....	66
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Професійне вигорання завжди було актуальною проблемою для будь-якої сфери професійної діяльності. Однак на сьогоднішній день в Україні ця проблема постала особливо гостро через зміни соціальної, економічної і політичної ситуації, що призвели як до збільшення психічних навантажень та рівня стресу, так і до збільшення тиску на працівників в їх професійній діяльності.

Незважаючи на велику кількість вже проведених наукових досліджень проблеми професійного вигорання, ще багато проблем в сучасних умовах вимагають перегляду як методів запобігання, так і засобів подолання професійного вигорання у працівників різних професій. Саме тому проблема формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню є важливою і актуальною. Її наукове розв'язання дозволяє, по-перше, локалізувати місця найбільшого ризику виникнення професійного вигорання, а по-друге визначити принципово інші шляхи як запобігання, так і подолання цієї проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми професійного вигорання персоналу підприємства приділяли увагу такі українські вчені як Василик А. В. [46], Білик О. М. [30], Полошко А. В. [30], Вонберг Т. В. [32], Великород Д. С. [31], Смалійчук Г. В. [29], Головка А. А. [29], Дода О. Д. [7], Булуй А. В. [11], Столярук Х. С. [11], Гнускіна Г. В. [2], Карамушка Л. М. [10], Грубі Т. В. [13], Коновчук Н. С. [20] тощо та такі закордонні вчені як Маслач К. [5], Лейтер М. [5], Адеїнка-Якоб Д. І. [15], Кале С. Л. [22], Де Мораес М. Г. [22], Хухтала М. [23], Толванен А. [23], Мауно С. [23], Крістенсен Т. С. [39], Борріц М. [39], Омране А. [21], Каммун А. [21], Озтюрк Ю. Є. [16] та ін. Вони аргументували той факт, що професійне вигорання є нагальною проблемою для будь-якого підприємства і розробили практики запобігання та подолання синдрому професійного вигорання.

Об'єкт дослідження: процес формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню.

Мета дослідження: поглибити теоретико-методичні засади формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню і розробити практичні рекомендації щодо її впровадження.

Завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні аспекти синдрому професійного вигорання;
- розглянути роль і місце профілактики синдрому професійного вигорання;
- обґрунтувати методичні засади діагностики синдрому професійного вигорання;
- проаналізувати систему управління персоналом підприємства;
- проаналізувати поточний стан проблеми професійного вигорання працівників та заходи щодо її вирішення на підприємстві;
- на основі отриманих результатів аналізу надати рекомендації щодо формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню для підприємства;
- оцінити очікувані зиски для підприємства від впровадження запропонованих заходів щодо запобігання професійному вигоранню.

Методи дослідження. Розв’язання завдань дослідження передбачає використання таких методів:

- теоретичні: абстрагування, проведення синтезу та аналізу наукових праць, узагальнення та систематизування теорій щодо професійного вигорання та засобів запобігання його виникненню;
- емпіричні: спостереження, порівняння, опис для проведення оцінки рівня професійного вигорання працівників підприємства;
- емпірично-теоретичні методи: індукція та дедукція для аналізу результатів оцінки рівня професійного вигорання працівників підприємства;

- збору та узагальнення інформації: суцільне спостереження, анкетування і інтерв'ювання, групування, табличний для організації процесу оцінки рівня професійного вигорання працівників підприємства та підсумування його результатів;
- аналізу: економічний для аналізу діяльності підприємства, інформаційно-логічний та кореляційний аналіз для з'ясування взаємозв'язків між робочим оточенням та появою професійного вигорання працівника;
- прийняття управлінських рішень: причинно-наслідкові діаграми для систематизації отриманої завдяки оцінці рівня професійного вигорання працівників підприємства інформації.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Практичне значення дослідження полягає в розробці корпоративної системи запобігання професійному вигоранню для компанії Медирент Солюшнс. Результати дослідження та сформована модель корпоративної системи запобігання професійному вигоранню можуть бути використані для побудови аналогічних систем іншими компаніями малого та середнього бізнесу.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота була виконана в ініціативному порядку.

Наукова апробація результатів дослідження. Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у науковій конференції (тези доповіді додаються): «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України». Результати дослідження було опубліковано під назвою «Запобігання професійному вигоранню персоналу організації в умовах війни» в збірці доповідей конференції «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України» [1, ст.104-106].

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці провідних українських і закордонних учених в сфері психології та управління людськими ресурсами і аналітичні матеріали та фінансові звіти досліджуваного підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний зміст роботи складає 80 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Список використаних джерел включає 50 найменувань і викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ

1.1 Сутність синдрому професійного вигорання: причини виникнення, симптоми і наслідки для підприємства

На сьогоднішній день і досі не існує чіткого стандартного визначення терміну «професійне вигорання». Гнускіна Г. В. в роботі [2, с.16] формулює п'ять основних підходів до розуміння сутності синдрому професійного вигорання.

Згідно до першого підходу, професійне вигорання є реакцією на професійний стрес, яка з'являється в результаті впливу стресогенних чинників, пов'язаних з робочим процесом. Ця реакція проявляється в почутті загального розчарування та втрати зацікавленості у всьому, що пов'язано з професійною діяльністю.

Так, за багатофакторною теорією вигорання Х. Масlach [3, с.37-41], професійне вигорання є синдромом, що складається з трьох симптомів-факторів: емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень.

Емоційне виснаження є основною ознакою наявності у працівника професійного вигорання. Воно є найбільш помітним, а тому найбільш дослідженим і згадуваним в наукових працях різних дослідників. Цей симптом можна описати як зниження об'єму емоційного ресурсу в працівника, відсутність можливості чи бажання проявляти інтерес до своєї роботи.

Деперсоналізація – це прагнення когнітивно або емоційно дистанціюватися від всього, що може бути пов'язаним з робочим процесом – безпосередньо робочих завдань, людей (керівництво, колеги, клієнти тощо), робочого місця і т. д. Найчастіше виникає в результаті тривалого перевантаження роботою і є підсвідомою спробою змістити фокус уваги з джерела постійної втоми. Працівники сфери послуг нерідко поступово перестають сприймати клієнтів як особистостей, починають ігнорувати їх людські якості і сприймають їх як безособові об'єкти свої

роботи. Працівники інших сфер у відповідь на втому та розчарування на роботі реагують на стрес цинізмом і байдужою поведінкою.

Редукція особистих досягнень означає песимістичність та негативізм в сприйнятті своїх здобутків в роботі, внаслідок чого в працівника падає самооцінка і з'являється постійне почуття незадоволеності собою.

Згідно до другого підходу, професійне вигорання розглядається як механізм підсвідомого психологічного самозахисту особистості, що проявляється у відстороненні, повному або частковому виключенні емоцій у відповідь на вибірковий психотравмуючий досвід, пов'язаний з роботою.

Згідно до третього підходу, професійне вигорання розглядається як різновид професійної деформації працівника. Вона з'являється внаслідок виснаження і втоми, коли персонал поступово втрачає інтерес та емоційну залученість до своєї професійної діяльності. Такий підхід до розуміння сутності професійного вигорання можна розглядати лише стосовно професій, робота з якими передбачає постійний і тісний емоційний контакт з клієнтами та пацієнтами під час надання відповідних професійних послуг.

Згідно до четвертого підходу, професійне вигорання є професійною кризою, яка виникає вже не тільки внаслідок контакту з клієнтами та пацієнтами, а пов'язана зі всім робочим процесом. Така криза з'являється в процесі професійного розвитку внаслідок дисгармонійного перебігу криз особистості і поступового поширення особистих проблем працівника на робочу діяльність. Воно проявляється у вигляді невпевненості в собі, конфліктності, агресивності, тривожності та депресії.

Згідно до п'ятого підходу, професійне вигорання розглядається як специфічний психічний розлад. Так, воно є професійним явищем, симптоми якого завдають шкоди і можуть слугувати підставою до звернення до лікаря, однак яке не класифікується як повноцінне захворювання чи стан здоров'я. В одинадцятому перегляді Міжнародної класифікації хвороб [4] термін «вигорання» має наступне визначення: «Вигорання – це синдром, який концептуалізується як результат хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося впоратися. Він

характеризується трьома вимірами: 1) почуття виснаження енергії або виснаження; 2) підвищена розумова віддаленість від роботи або почуття негативізму чи цинізму, пов'язані з роботою; і 3) зниження професійної ефективності. Термін «вигорання» стосується лише явища у професійному контексті і не має застосовуватися для опису досвіду в інших сферах життя».

Можна побачити, що визначення вигорання, що надає ВООЗ бере за основу багатофакторну теорію вигорання Х. Маслач [5, ст.402], згадану в рамках першого підходу до розуміння сутності синдрому професійного вигорання.

П'ятий підхід зосереджений на медичних методах подолання вже існуючого професійного вигорання в особистості, тоді як в нашій роботі проводиться дослідження заходів запобігання його виникненню, тож цей підхід є нерелевантним. З перших чотирьох підходів, найбільш релевантним для дослідження є перший, що розглядає професійне вигорання як наслідок впливу стресогенних чинників, пов'язаних з роботою, адже саме він дає змогу дослідити причини виникнення професійного вигорання у працівників.

Оскільки синдром професійного вигорання не виникає у працівника одномоментно чи несподівано, а натомість розвивається достатньо повільно і не має ніяких часових обмежень, він проходить кілька етапів, що характеризуються появою різних симптомів та зміною ступеня їх прояву. Тому, на нашу думку, симптоми професійного вигорання доцільно розглядати відповідно до стадії розвитку цього синдрому у працівника.

Р. Голембієвські та Р. Манзенрайдер в своїй роботі [6, с.174-176] розробили модель розвитку професійного вигорання, що базується на трьохфакторній моделі Х. Маслач та С. Джексона. Дослідники умовно поділили процес вигорання на вісім стадій, кожна з яких передбачає певну можливу комбінацію трьох основних симптомів-факторів. По кожній з трьох шкал – деперсоналізація, редукція особистих досягнень та емоційне виснаження – було визначено високий і низький рівень прояву, причому «більш пізні стадії асоціюються з більш високим рівнем фізичних симптомів та зниженням задоволеністю від роботи. Відповідно рівень задоволення від роботи особи, яка знаходиться на першій стадії, значно вище, ніж

у тих, хто знаходиться на другій, а рівень задоволення від роботи на другій стадії значно вищий, ніж на третій стадії тощо» [6, с.176]. Схема моделі представлена в табл. 1.1, де Н – низький, а В – високий рівень прояву відповідного компонента.

Таблиця 1.1 – Прояви професійного вигорання за Р. Голембієвські та Р. Манзенрайдером [6]

Показники професійного вигорання	Рівні прояву професійного вигорання							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Деперсоналізація	Н	В	Н	В	Н	В	Н	В
Редукція особистих досягнень	Н	Н	В	В	Н	Н	В	В
Емоційне виснаження	Н	Н	Н	Н	В	В	В	В

На табл. 1.1 ми можемо побачити, що за Р. Голембієвські та Р. Манзенрайдером на першій стадії, що відповідає низькому рівню професійного вигорання, компоненти-симптоми ледве присутні. Працівник відчуває, що рівень його персональних досягнень є доволі високим. При розвитку професійного вигорання в першу чергу проявляється деперсоналізація, яка з'являється на другій стадії і є спробою особистості впоратися з такими вимогами, що в реальності їй не по силам.

Внаслідок працівник починає емоційно відсторонюватись від колег та робочого процесу. Відповідні зміни поведінки, що не відповідають прийнятим в компанії етичним і професійним нормам, впливають на роботу працівника, через що страждає його відчуття особистих досягнень. Таким чином на третій стадії наступною фазою вигорання стає редукція особистих досягнень.

На четвертій стадії вже присутні обидва симптоми – і деперсоналізація, і зниження особистих досягнень. Їх комбінація – стрес та втома через надмірну психоемоційну напругу і довготривале навантаження – поступово призводить до появи емоційного виснаження на п'ятій стадії. Емоційне виснаження супроводжує працівника на всіх подальших стадіях розвитку професійного вигорання.

Емоційна втома призводить до поступового зменшення здатності працівника до ефективної боротьби зі стресом, тому на шостій стадії проблема

когнітивного та емоційного дистанціювання від робочого процесу та людей, пов'язаних з ним загострюється ще більше.

Високі рівні емоційної втоми та деперсоналізації мають негативні наслідки для самооцінки і сприйняття працівником особистих результатів в роботі. Тому, аналогічно до третьої стадії, на сьомій стадії підвищується рівень редукції особистих досягнень.

Остання, восьма, стадія розвитку синдрому професійного вигорання у працівника характеризується високими рівнями всіх трьох компонентів цього синдрому і є фінальною.

Хоча ця модель дає змогу відслідкувати причинно-наслідковий зв'язок появи трьох основних компонентів професійного вигорання, вона не дає ніякої інформації про те, які саме симптоми може мати працівник на кожній з цих стадій і як встановити, чи має він професійне вигорання.

Дослідники Р. Венінга та Дж. Спредлі в своїй роботі [7, с.66-68] пропонують виділяти п'ять стадій розвитку професійного вигорання, відображених на рис. 1.1:

- 1) медовий місяць – характеризується відчуттям приємного збудження, задоволення від нових цікавих робочих завдань та ентузіазмом. Однак через надмірний фокус на позитивних емоціях і своєрідну ейфорію працівник не усвідомлює, що приділяє виконанню завдань занадто багато зусиль, що згодом призводить до негативних наслідків;
- 2) дефіцит палива – з'являються перше, поки слабке, почуття втоми, упадок сил та зниження ефективності. Робота поступово перестає приносити задоволення, знижується якість та тривалість сну;
- 3) стадія хронічних симптомів – симптоми фізичного характеру, описані вище, проявляються в більшій мірі. Через постійну втому та нестачу енергії також проявляються постійна роздратованість і негативізм;
- 4) криза – здебільшого фізичні симптоми переходять у гострі психосоматичні розлади. Психосоматика може проявлятися у виразці шлунку, хронічних головних болях, гіпертензії, безсонні тощо. Одночасно формуються психологічні механізми захисту від

зростаючого відчуття невпевненості в собі, песимізму, депресії та пригніченості.

- 5) впирання в стіну – через нездатність застосовувати механізми подолання стресу адаптація до нових життєвих обставин і викликів стає неможливою.



Рисунок 1.1 – Схематичне відображення розвитку професійного вигорання у працівника

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Досить часто в працях науковців [8, 9, 10] згадується модель М. Буріша. За цією моделлю, працівник проходить шість фаз вигорання:

- 1) попереджувальна фаза – працівник за власним бажанням занадто часто залучається в понаднормову роботу, що призводить до нестачі енергії та сну;
- 2) фаза зниження рівня залученості – відбувається нається психологічне дистанціювання від клієнтів, пацієнтів, колег тощо, яке виражається в байдужості і цинізмі. З'являється розчарування, постійна

невдоволеність, втома, нудьга та небажання виконувати свої робочі обов'язки;

- 3) фаза емоційних реакцій – може проявляється через депресію, зокрема необґрунтоване почуття провини і зниження самооцінки, або агресію, зокрема бажання звинуватити інших та знайти виправдання для себе, дратівливість та нетерпимість;
- 4) фаза деструктивної поведінки – проявляється в когнітивній (неорганізованість, нерішучість, проблеми з фокусом уваги), мотиваційній (емоційна спустошеність, відсутність проявів власної ініціативи та прагнення зекономити енергію) та емоційно-соціальній (відстороненість від людей та постійне уникання спілкування) сферах;
- 5) фаза психосоматичних реакцій – має багато можливих індивідуальних проявів, найчастішими з яких є головні болі, підвищений тиск, задишка, проблеми зі сном, розлади шлунково-кишкового тракту тощо;
- 6) фаза розчарування – негативізм і крайня депресія, які проявляється у відчаї в почутті загнаності, безнадійності і неможливості порятунку і можуть призводити до появи суїцидальних думок.

Ці дві моделі досить детально описують процес розвитку професійного вигорання та його симптоматику. На відміну від попередньої моделі, модель М. Буріша має фокус на симптомах психологічного характеру і не відображає відповідні психосоматичні і фізичні наслідки професійного вигорання для працівника.

В цьому дослідженні ми пропонуємо дотримуватися моделі Р. Венінга та Дж. Спредлі, оскільки вона є досить детальною, зорієнтована на дослідження як фізичних, так і психологічних проявів професійного вигорання у працівників та відображає процесуальний характер розвитку цього синдрому, а тому полегшує розробку заходів щодо запобігання подальшому розвитку синдрому у працівників.

Вище ми вже згадували деякі симптоми професійного вигорання, однак їх доцільно виокремити та класифікувати, оскільки ймовірних проявів цього синдрому може бути доволі багато. Василик А. В., Столярук Х. С. та Булуй А. В. в

своїй роботі [11, с.66] згадують наступні ознаки цього синдрому, відображені на рис. 1.1:

- фізіологічні ознаки – постійна втома, зниження мотивації, знижений апетит, загострення хронічних захворювань, часті головні болі, коливання тиску, безсоння;
- емоційні ознаки – дратівливість, постійний смуток, нестабільність емоцій;
- когнітивні ознаки – негативне сприйняття навколишнього світу, песимізм, зниження самооцінки, втрата самоповаги;
- поведінкові ознаки – емоційні «вибухи», які людина не може контролювати.

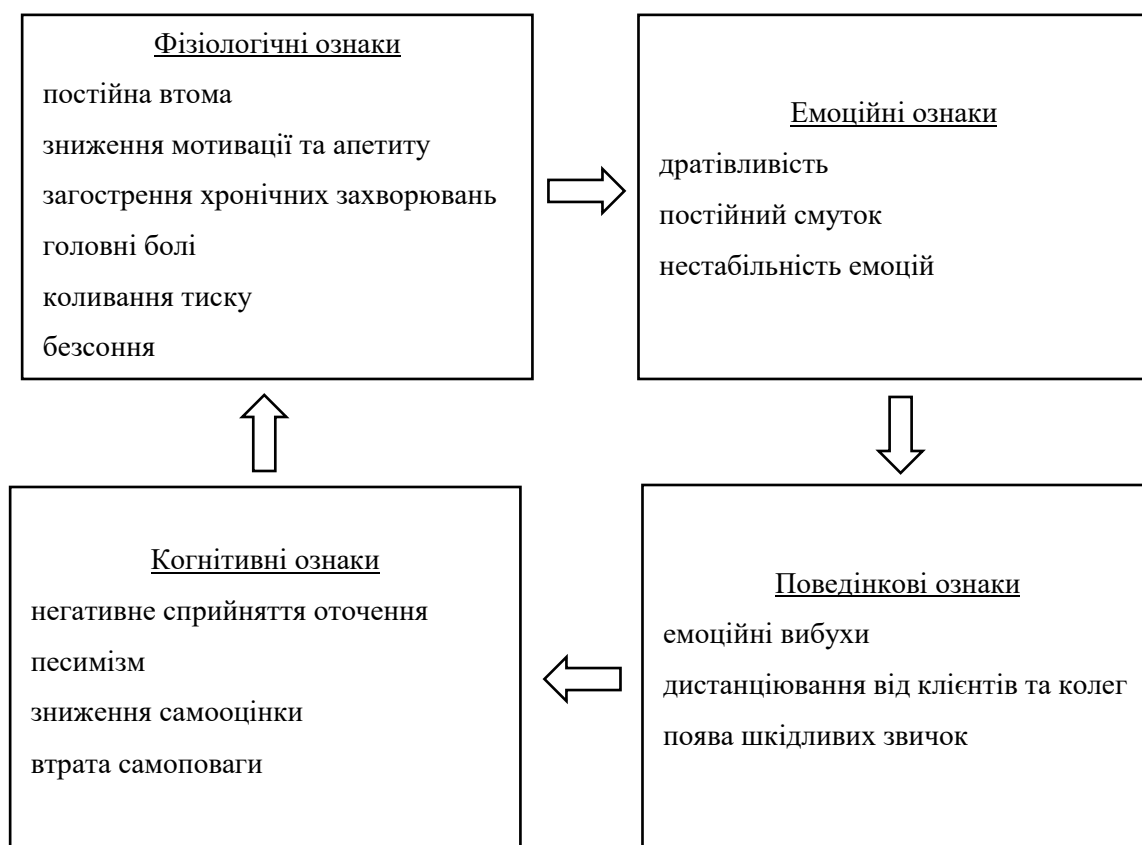


Рисунок 1.1 – Прояви і симптоми синдрому професійного вигорання

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Х. Маслач в роботах [5, 12] розподіляє симптоми професійного вигорання на три групи:

- фізичні – відчуття втоми і виснаження, підвищена стомлюваність, хронічний головний біль, розлади травної системи, різкі зміни ваги тіла, проблеми зі сном;
- поведінкові – постійна нестача сил для виконання робочих завдань, вимушені затримки після закінчення робочого дня, зниження ентузіазму до роботи, роздратованість, нерішучість і нездатність прийняти рішення, прагнення до дистанціювання від колег, підвищене почуття відповідальності за роботу, зловживання алкоголем та/або наркотичними речовинами;
- психологічні – фрустрація, безнадійність, образа, розчарування, невпевненість, почуття провини, почуття власної непотрібності, загальна негативна життєва установка.

Найбільш повною, на наш погляд, є класифікація симптомів здійснена Грубі Т. В. [13, с.28-30], яка розділила симптоми професійного вигорання за п'ятьма рівнями.

До психофізіологічного рівня відносяться симптом хронічної втоми; емоційне та фізичне виснаження; слабкість, знесилення, зниження активності, погіршення біохімії крові та гормональних показників; повне або часткове безсоння; постійний загальмований, сонливий стан; різке зменшення або збільшення ваги, відсутність апетиту, переїдання; зниження зовнішньої та внутрішньої сенсорної чутливості; загострення хронічних захворювань; порушення дихання; постійні головні болі; запаморочення, розлади шлунково-кишкового тракту, запальні процеси на шкірі; зниження сексуальної активності; хвороби серцево-судинної системи, м'язові болі; порушення імунологічного статусу тощо;

До емоційного рівня відносяться зниження сприйнятливості та реактивності на зміни зовнішнього середовища: відсутність реакції цікавості на чинник новизни або реакції страху на небезпечну ситуацію; зниження емоційного тону; негативізм в роботі та особистому житті, дратівливість, агресивність, підозрілість,

образливість, тривожність, неусвідомлюваний неспокій; втрата почуття гумору; розвиток фобій; істерики; почуття самотності тощо.

До поведінкового рівня відносяться ухилення від професійної діяльності, байдужість до результатів, неможливість впоратись з дрібницями; збільшення кількості і тривалості перерв тощо; уникання контактів зі співробітниками та клієнтами; відчуття некомпетентності у власній професійній діяльності та зростаюча радикальність негативних оцінок оточуючих та їх діяльності; нещасні випадки (травми, падіння, аварії тощо); підвищення неадекватної критичності; імпульсивна емоційна поведінка тощо.

До інтелектуального рівня відносяться формальне виконання необхідної роботи, відсутність бажання працювати; зменшення інтересу до нових теорій та ідей, альтернативних підходів в роботі, надання переваги стандартним шаблонам, а не творчому підходу; труднощі з концентрацією уваги; нездатність ухвалювати рішення.

До соціально-психологічного рівня відносяться посилення ірраціонального занепокоєння та підвищеної тривожності; почуття гіпервідповідальності за суб'єктів професійної діяльності; нестача часу або енергії для соціальної активності, зменшення інтересу до дозвілля, хобі; дистанціювання від колег та суб'єктів професійної діяльності, бажання побути на самоті; погіршення взаємин з іншими, як вдома, так і на роботі; відчуття недостатньої підтримки з боку сім'ї, друзів, колег; відчуття непотрібності, незадіяльності, нерозуміння інших і іншими; девіантні форми поведінки (надмірне невиправдане зловживання алкоголем, тютюном, кавою чи наркотичними речовинами тощо) тощо.

Згадані вище класифікації описують особистісні ознаки і симптоми професійного вигорання. Деякі дослідники, зокрема Грубі Т. В. в роботі [13, с.30-31], вказують на можливість розповсюдження професійного вигорання на інших працівників організації. Таке явище називають колективним професійним вигоранням, ознаки якого не відрізняються від особистісного, лише проявляються в більших масштабах.

Проаналізувавши літературні джерела [14, 15, 16, 17, 18] можна виокремити такі основні фактори, які впливають на появу синдрому професійного вигорання у працівників:

- недоліки в організаційному управлінні та адмініструванні;
- суперечності в стратегічному та тактичному керівництві;
- перевантаженість працівників роботою;
- передача відповідальності співробітникам, які не мають відповідних повноважень;
- відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання результатів праці;
- неефективна система мотивування і стимулювання працівників;
- особисті проблеми працівників;
- негативна поведінка клієнтів;
- недостатня професійна підготовка працівників;
- несприятливий соціально-психологічний клімат.

Деякі дослідники, зокрема Стельмах О. В. в роботі [19, ст.78] виділяють так звані «чинники макрорівня», що стосуються діяльності всього суспільства на державному рівні. Однак, на нашу думку, такі чинники відображаються і на діяльності самого підприємства, а отже поступово перетворюються в один наведених вище факторів.

Проаналізувавши літературні джерела [2, 20, 21, 22, 23], можна зробити висновок, що професійне вигорання персоналу безумовно приносить збитки для організації, оскільки призводить до таких наслідків як:

- зниження задоволеності працею працівників;
- збільшення плинності кадрів;
- погіршення соціально-психологічного клімату;
- висока конфліктність персоналу та важка атмосфера в організації;
- погіршення якісних і кількісних показників роботи;
- прояви негативізму щодо ролі або функції відділу;
- збільшення витрат на забезпечення здоров'я працівників.

Отже, можна дійти висновку, що професійне вигорання являє собою емоційне, розумове та фізичне виснаження через довготривале залучення до некерованої стресової ситуації в процесі довготривалих емоційно-насичених контактів у професійній діяльності. Цей синдром включає в себе прояви емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистісних досягнень і виражається у відчутті втоми та спустошеності, нестачі енергії та ентузіазмі, втраті здатності бачити позитивні результати своєї праці, негативній установці щодо роботи та життя загалом.

1.2 Роль і місце заходів з профілактики синдрому професійного вигорання в системі менеджменту персоналу

Рурик Г. Л. в роботі [24, ст.4] вказує, що Україна входить в «топ 14 країн, для яких не існує діагнозу професійного вигорання», а тому українські підприємства або взагалі не займаються вирішенням цієї проблеми, або починають роботу досить пізно, коли наслідки для організації вже є надзвичайно серйозними.

Існує два основних підходи до вирішення проблеми професійного вигорання працівників – запобігання і подолання. Більшість досліджень синдрому професійного вигорання зосереджено насамперед на подоланні, тобто боротьбі з негативним впливом цього синдрому на працівника вже після того, як він з'явився. Однак набагато ефективнішим є запобігання появі цього синдрому.

Більшість існуючих методів боротьби передбачають особистісні заходи, орієнтовані на окремого працівника. Це може бути тимчасове відсторонення працівника від роботи, розробка індивідуальної стратегії подолання вигорання, завдяки якій працівник має або віднайти свої внутрішні ресурси і продовжувати працювати. Така ситуація є досить суперечливою, враховуючи, що дослідження Х. Маслач [5, 25] та інших дослідників [7, 26, 27] виявили, що ситуаційні та організаційні фактори відіграють більшу роль у появі професійного вигорання, аніж індивідуальні.

Індивідуально-орієнтовані заходи і методи можуть допомогти працівникам полегшити емоційне виснаження, але ніяк не допоможуть з двома іншими компонентами вигорання – деперсоналізацією і редукцією особистих досягнень. Крім того, індивідуальні стратегії боротьби з професійним вигоранням відносно неефективні на робочому місці. Саме проблеми на робочому місці зазвичай спричиняють появу вигорання, однак тут працівники мають набагато менше контролю над стресогенними факторами, ніж в інших сферах свого життя.

Можливо, такий фокус на особистісних методах подолання вигорання спричиняє помилкове уявлення про те, що професійне вигорання може з'являтися лише в поодиноких випадках з провини самого працівника, а також припущення, що витрати на заміну чи «лікування» одного працівника будуть меншими ніж при впровадженні змін у всій організації.

Однак незаперечним є той факт, що будь-якому негативному явищу легше запобігти, ніж подолати, тим більше що професійне вигорання є небезпечним вже з самого моменту своєї появи через широкий спектр симптомів невротичного та психосоматичного характеру. Саме тому, на нашу думку, профілактика має бути одним із головних напрямів боротьби з професійним вигоранням.

Коновчук Н. С. в роботі [20, с.94] об'єднує всі існуючі види профілактики професійного вигорання у дві групи: а) на організаційному рівні, що стосується заходів і методів, які використовують керівники в організаціях; б) на особистісному рівні, що стосується заходів і методів, які використовують менеджери з персоналу, психологи-консультанти.

Однак набагато краще роль системи менеджменту персоналу в профілактиці синдрому професійного вигорання в організації описана Васирик А. В., Столярчук Х. С. та Булуй А. В. в роботі [11, с.68]. Автори виділяють:

- способи, що застосовуються на рівні організації або колективу – тимблдінг, розвиток високої організаційної та корпоративної культури, застосування «тайм-аутів» для працівників, забезпечення реальності кар'єрного росту та можливостей для підвищення кваліфікації, відмова

від конкурентного робочого середовища, сприяння підтримці здорового способу життя;

- способи, що застосовуються в межах індивідуально спрямованої превентивної роботи з профілактики вигорання – психокорекція особистісних деформацій, отриманих внаслідок появи професійного вигорання, розвиток уміння переключатися з одного виду діяльності на інші, розвиток стійкості до конфліктів, розвиток механізмів боротьби зі стресом, розвиток навичок релаксації, саморегуляції та самоконтролю, формування позитивних і активних життєвих установок, індивідуальне консультування з питань здорового способу життя і харчування.

Зауважимо, що заходи з запобігання професійному вигоранню на організаційному рівні найчастіше розробляються менеджерами з персоналу, оскільки саме вони оцінюють стан проблеми в організації і володіють необхідними знаннями та навичками для розробки стратегії запобігання та/або боротьби з професійним вигоранням. Таким чином, можна зробити висновок, що вирішення проблеми появи або запобігання появі професійного вигорання працівників в організації в цілому найчастіше покладається на саме спеціалістів з менеджменту персоналу.

Організаційні заходи з профілактики професійного вигорання в першу чергу торкаються таких напрямків менеджменту персоналу як управління мотивацією персоналу, навчання та розвиток персоналу, оцінка персоналу та управління корпоративною культурою, що відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Заходи з профілактики та подолання професійного вигорання в системі менеджменту персоналу

Напрямок менеджменту персоналу	Заходи
1	2
Управління мотивацією	• впровадження програм підтримки персоналу

1	2
Навчання та розвиток персоналу	• впровадження заходів із професійного розвитку персоналу • розробка та впровадження індивідуальних планів розвитку працівників
Управління корпоративною культурою	• проведення колективних командоутворюючих заходів • введення в організації системи фіксування та вирішення конфліктів у колективі
Оцінка персоналу	• впровадження в організаціях чіткої системи планування діяльності та оцінювання персоналу – визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов’язків і реалізації організаційних цілей, відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця, оцінка особистого вкладу співробітника в роботу чи розвиток організації • ефективний розподіл навантаження на працівників (та між працівниками)
Інше	• впровадження в організації чіткого розподілу функцій та повноважень між персоналом і забезпечення інформування кожного працівника про його безпосередні функції та місце у структурі організації • забезпечення для керівного складу організацій та координаторів діяльності навчання з питань організаційного розвитку організації

Джерело: розроблено автором на основі [11, 14]

Василик А. В., Смалійчук Г. В. та Головка А. А. в своїй роботі [29, ст.77] виділяють наступні заходи профілактики професійного вигорання персоналу індивідуального характеру:

- навчання ефективним стилям комунікацій та вирішення конфліктів;
- організація тренінгів із саморозвитку;
- програми особистісного та професійного зростання персоналу;
- оволодіння прийомами саморегуляції та управління стресами;
- належна оцінка власних результатів роботи і досягнень;

- повноцінний відпочинок та зміна видів діяльності, дотримання балансу «робота – особисте життя»;
- комфортне та сприятливе облаштування робочого простору та зон відпочинку в компанії;
- формування у працівника звичок у сфері здорового та активного способу життя та правильного харчування;
- особистісний розвиток і навчання впродовж життя.

Оскільки проблема професійного вигорання працівників стосується всіх сфер його діяльності, планувати та впроваджувати активності з попередження та подолання вигорання необхідно систематично та комплексно, що і є завданням спеціаліста з менеджменту персоналу.

Для підтримки ментального здоров'я та оптимізації робочого процесу в офісі можна впроваджувати різноманітні заходи, запропоновані дослідниками в роботах [30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38]. Зокрема для підтримки ментального здоров'я компанія може запровадити медитації та інші релаксаційні практики в офісному середовищі, створити спеціальні кімнат для відпочинку та відновлення впродовж робочого дня, надати можливості для конфіденційних консультацій з психологом та організувати тренінги щодо управління стресами та розвитку емоційного інтелекту, впровадити гнучкі робочі графіки або можливості віддаленої роботи для полегшення трудового навантаження.

Для збагачення праці компанія може організовувати регулярні тренінги та семінари для професійного розвитку працівників, сформувати програми менторства та коучингу для сприяння особистому та професійному зростанню.

Для зняття трудового напруження компанія може забезпечити працівників можливостями для фізичної активності через спортзали або короткі фізичні паузи під час робочого дня, організовувати соціальні події та комунікаційні ініціативи для покращення командного спілкування.

Окрім цього компанія може приділити увагу робочому середовищу працівників, що також має вплив на їх ментальне здоров'я. Зокрема зробити дизайн робочого простору ергономічним.

Варто зауважити, що ефективність цих заходів може варіювати в залежності від конкретних умов та потреб працівників. Необхідними для вдосконалення цих заходів є регулярний зворотній зв'язок та оцінка ефективності впроваджених заходів.

Враховуючи вказане вище, ми можемо розробити відповідність заходів запобігання і подолання професійного вигорання до окремих факторів, які впливають на його появу у персоналу, що були виділені в п. 1.1. Цей логічний зв'язок відображений в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Заходи менеджменту персоналу щодо запобігання і подолання професійного вигорання відповідно до їх впливу на фактори появи цього синдрому

Фактори	Заходи
1	2
Недоліки в організаційному управлінні та адмініструванні	• забезпечення для керівного складу навчання з питань організаційного розвитку організації
Перевантаженість працівників роботою	• ефективний перерозподіл навантаження на працівників • збільшення чи зменшення штату працівників • комфортне та сприятливе облаштування робочого простору та зон відпочинку в компанії
Передача відповідальності співробітникам, які не мають відповідних повноважень	• впровадження в організації чіткого розподілу функцій та повноважень між персоналом і забезпечення інформування кожного працівника про його безпосередні функції та місце у структурі організації
Відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання результатів праці	• впровадження в організаціях системи оцінювання персоналу – визначення ефективності виконання працівниками своїх обов'язків, відповідності якісних характеристик вимогам посади, оцінка особистого вкладу співробітника в розвиток організації

Продовження таблиці 1.3

1	2
Неефективна система мотивування і стимулювання працівників	• впровадження програм підтримки персоналу • перегляд системи мотивації персоналу
Особисті проблеми працівників	• організація тренінгів із саморозвитку, прийомів саморегуляції та управління стресами • впровадження балансу «робота – особисте життя» • формування у працівника ортобіотичних навичок, звичок у сфері здорового та активного способу життя та правильного харчування
Негативна поведінка клієнтів	• навчання ефективним стилям комунікацій та вирішення конфліктів
Недостатня професійна підготовка працівників	• впровадження заходів із професійного розвитку персоналу • розробка та впровадження індивідуальних планів розвитку працівників
Несприятливий соціально-психологічний клімат	• проведення колективних командоутворюючих заходів • введення в організації системи фіксування та вирішення конфліктів у колективі

Джерело: розроблено автором на основі п. 1.1 і п. 1.2

Теренда Н. О., Павлів Т. Б., Теренда О. А. в роботі [40, с.31] вказують на важливість проведення тренінгів з запобігання професійному вигоранню. На цих тренінгах варто ознайомлювати працівників з необхідністю розраховувати та обдуманно розподіляти всі свої професійні навантаження, навчитися переключатися з одного виду діяльності на інший, уникати або позитивніше ставитися до конфліктів на роботі.

Отже, профілактика синдрому професійного вигорання є важливим аспектом системи менеджменту персоналу. Організація має активно впроваджувати освітні програми, забезпечувати психологічну підтримку, створювати стимулююче робоче середовище та здійснювати необхідні

організаційні зміни, адже ці заходи сприяють покращенню добробуту працівників та зниженню ризику появи професійного вигорання.

1.3 Методики моніторингу появи та діагностики рівня синдрому професійного вигорання персоналу

Методики діагностики синдрому професійного вигорання є важливим інструментом для оцінки та виявлення ознак вигорання у працівників. Вони допомагають ідентифікувати наявність симптомів вигорання, оцінити його рівень та визначати ступінь його впливу на фізичне та психічне здоров'я працівників і робочі процеси організації.

На сьогоднішній день, існують різні способи діагностики синдрому професійного вигорання. Загалом, моніторинг появи та діагностика рівня професійного вигорання тісно пов'язані один з одним. Їх розділення є недоцільним для проведення дослідження проблеми цього синдрому в персоналі компанії, оскільки вигорання присутнє у кожного працівника, нехай і на початкових стадіях – наприклад на стадії медового місяця.

Моніторинг появи професійного вигорання може здійснюватися виключно методом спостереження. Так, безпосереднє керівництво або менеджери персоналу можуть спостерігати за змінами в робочій поведінці окремого працівника та/або колективу в цілому та виявляти ознаки професійного вигорання.

Хоча такий метод є вигідним з точки зору фінансових витрат, він має численні недоліки. На отримані результати може вплинути суб'єктивність спостерігача, його поведінка чи оточення під час спостереження (наприклад, якщо одною з причин появи синдрому є неефективний стиль керівництва). Метод спостереження дозволяє оцінити лише поведінку працівника, однак не причини такої поведінки. Так, працівник може демонструвати редукцію особистих досягнень, яка взагалі ніяк не пов'язана з професійним вигоранням, хоча і могла б в майбутньому призвести до його появи. Таким чином, з точки зору менеджменту персоналу результати, отримані в результаті застосування методу спостереження,

може слугувати лише приводом для подальшої більш ґрунтовно діагностики проблеми в організації.

Іншим методом є інтерв'ювання. Психолог або менеджер персоналу може провести інтерв'ю з працівником для моніторингу появи професійного вигорання і отримання глибшого розуміння стану проблеми та причин її появи. Такий метод може бути достатньо ефективним, однак недоцільним з точки зору фінансових витрат та відповідних витрат в часі менеджера персоналу. Інтерв'ю чи консультацію доцільно проводити, коли причини виникнення професійного вигорання є здебільшого особистими. Тоді з'явиться можливість адаптувати або розробити нові заходи для подолання професійного вигорання для конкретних потреб працівника.

Метод інтерв'ювання персоналу часто поєднується з психометричним тестуванням. Тести можуть включати вимірювання рівня стресу, депресії, тривожності та інших психічних параметрів, які можуть бути пов'язані з вигоранням. Таке тестування дає змогу більш комплексно оцінити емоційний і психологічний стан працівника, і виявити здебільшого особисті причини появи в нього професійного вигорання. Однак такий метод має і недоліки: оцінка обмеженої групи психологічних характеристик, непридатність для виявлення тенденцій до змін у проблемі, ризик отримання соціально бажаних відповідей. Тож, на ряду з інтерв'юванням, цей метод доцільно використовувати лише як доповнення до інших методів моніторингу появи та діагностики рівнів та причин появи синдрому професійного вигорання.

Деякі дослідники, зокрема Байєс А., Тавелла Г. та Паркер Г. в роботі [39, ст.687], відмічають, що професійне вигорання супроводжується зміною рівнів певних біохімічних речовин в тілі людини, зокрема кортизолу, адреналіну, норадреналіну, а також рядом інших фізичних змін. Тож ще одним додатковим методом діагностики професійного вигорання можуть бути біохімічні аналізи і медичні тести.

Однак найбільш поширеним методом діагностики професійного вигорання є проведення спеціалізованих опитувань і анкетувань працівників організації. Такі

методики здебільшого дозволяють оцінити наявність та професійного вигорання у працівника, однак не його рівень чи причини появи.

Найбільш поширеною методикою діагностики появи та рівня синдрому професійного вигорання є методика Х. Масlach або Maslach Burnout Inventory (MBI), описана Х. Масlach в роботі [41]. Цей опитувальник (дод. А), складається з 22 тверджень, працівник має оцінити наскільки на його думку кожне твердження відповідає правді за шестибальною шкалою. Ця методика побудована на основі трьохфакторної моделі Х. Масlach і має три шкали оцінювання: емоційне виснаження, деперсоналізація і редукція особистих досягнень.

Шкала «емоційне виснаження» відображає тяжкість емоційного стану, пов'язаного з професійною діяльністю. Високий показник за цією шкалою означає пригніченість, апатію, високу втому, емоційну спустошеність. За цією методикою респондент може набрати від 0 до 45 балів (0-17 – низький рівень; 18-29 – середній рівень, 30 і вище – високий рівень).

Показник за шкалою «деперсоналізація» відображає відносини із колегами, а також загальне відчуття себе як особистості в професійній діяльності. Високий показник за цією шкалою означає вираженість черствого, формалізованого відношення до клієнтів, колег чи пацієнтів та відчуття несправедливого ставлення з їх боку. За цією методикою респондент може набрати від 0 до 30 балів (0-5 – низький рівень, 6-11 – середній рівень, 12 і вище – високий рівень).

Шкала «редукція особистих досягнень» діагностує рівень загального оптимізму, віру у свої сили та віру в здатність вирішувати проблеми, позитивне ставлення до роботи та співробітників. За цією шкалою респондент може набрати від 0 до 48 балів. Ця шкала має зворотнє значення, тобто чим більший бал, тим менший рівень редукції. (0-33 – високий рівень особистих досягнень; 34-39 – середній рівень редукції індивідуальних досягнень; 40 та вище – низький рівень редукції особистих досягнень).

MBI є однією з найбільш науково обґрунтованих та перевірених досвідом методик в області оцінки професійного вигорання. Вона дозволяє в повній мірі оцінити три основних аспекти прояву цього синдрому.

Однак характерною рисою MBI є орієнтованість на професії типу «людина-людина». В твердженнях, які мають оцінити респонденти, часто зустрічається згадка про клієнтів та спілкування. І оскільки причин виникнення професійного вигорання набагато більше, ніж просто комунікація з клієнтами, на нашу думку, ця методика не є універсальною. З цієї ж причини, хоча ця методика є дуже розповсюдженою, її застосування не є доречним для цього дослідження.

Ще однієї методикою діагностики синдрому професійного вигорання є розроблена дослідниками з Копенгагенського університету [42, ст.194-203] Copenhagen Burnout Inventory (CBI), яка на відміну від MBI вимірює вигорання, пов'язане не лише з роботою, а з іншими сферами життя, що потенційно може вплинути на робочий процес працівника. CBI (дод. Б) включає три основні шкали, кожна з яких містить окремі питання, що передбачають п'ять варіантів відповіді працівника – від «ніколи» до «завжди».

Шкала «робота» (work-related burnout) оцінює наявність і рівень вигорання, пов'язаного з робочим процесом. Вона включає питання про емоційне виснаження, почуття втрати енергії та втоми, а також відчуття безсилля та безпорадності у робочому оточенні.

Шкала «комунікація» (client-related burnout) оцінює наявність і рівень вигорання, пов'язане з робочою комунікацією з клієнтами, колегами тощо. Вона включає питання про втому, пов'язану з роботою з клієнтами, почуття того, що людиною користуються, а також відчуття дистанції та відчуження від клієнтів.

Шкала «особистість» (personal burnout) оцінює наявність і рівень загального особистого виснаження, яке може впливати на різні сфери життя працівника. Вона включає питання про загальну фізичну та емоційну втому, відчуття безсилля та нездатності до відновлення сил.

На нашу думку, CBI методика діагностики синдрому професійного вигорання дозволяє краще оцінити причини виникнення професійного вигорання у працівника ніж MBI, яка аналізує лише пов'язані з роботою чинники, а отже є більш релевантною для формування системи запобігання професійному вигоранню в організації.

Однак, як і MBI, ця методика орієнтована на професії типу «людина-людина», оскільки основним фактором стресу для неї є робоча комунікація з клієнтами.

Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) є методикою для вимірювання виключно рівня професійного вигорання, яку розробили Вільмар Б. Шомер та Ханс-Йохен Фріцц [43, ст. 193-204]. Методика OLBI дозволяє визначити де на шкалах емоційного виснаження-енергійності та відсторонення-відданості роботі знаходиться респондент.

Респонденту пропонується серія з 16 тверджень (дод. В), поряд з якими він вказує ступінь своєї згоди або незгоди. Ці твердження розподілено між двома підшкалами: відсторонення (disengagement) та виснаження (exhaustion). Загальний бал професійного вигорання за методикою OLBI можна отримати шляхом підсумовування цих двох проміжних підсумків. Чим вищий бал, тим вищий рівень вигорання.

На відміну від попередніх двох методик, OLBI є більш універсальною. Її можна застосувати до професій будь-якого типу, а не лише «людина-людина». Однак саме через це, отримані результати можуть бути менш точними, оскільки ця методика не враховує потенційні причини виникнення професійного вигорання, а лише оцінює теперішній стан респондента.

Areas of Worklife Survey (AWS) є методикою, розробленою для оцінки причин виникнення професійного вигорання у персоналу та їх вагомості [44, ст.96-101]. Тут виокремлюються ключові області, які мають значущий вплив на робочий досвід і вигорання працівників:

- Надмірне вимагання (Excessive Workload) – оцінка того, наскільки працівник відчуває надмірне навантаження та тиск на роботі.
- Низький контроль (Low Control) – визначення рівня самостійності та контролю працівника над своєю роботою.
- Нестача підтримки (Lack of Support) – оцінка рівня соціальної та організаційної підтримки, наданої колегами, керівниками та організацією.

- Низька винагорода (Low Reward) – визначення того, наскільки працівник задоволений визнанням результатів своєї роботи.
- Низька справедливість (Low Fairness) – оцінка переконань працівника щодо справедливості у розподілі ресурсів та управлінських рішень.
- Низька відповідність цінностям (Low Values Congruence) – визначення того, наскільки відповідні цінності та цілі працівника цілям та цінностям організації.

Ця методика не здатна оцінити рівень професійного вигорання працівника, однак вона дозволяє виокремити вагомість потенційних причин появи професійного вигорання, а отже є гарним доповненням до перших трьох методик.

Виокремлення організаційних факторів, що сприяли появі професійного вигорання у персоналу компанії, можна також провести шляхом організації групових дискусій та фокус-груп. Окрім цього необхідним є також комплексний кореляційний аналіз ряду показників компанії в динаміці:

- змін в діяльності та фінансово-економічного стану підприємства;
- змін робочого середовища – надмірне навантаження, недостатній контроль над роботою, конфлікти в колективі, недостатня підтримка від керівництва тощо;
- рівнів задоволення та залученості персоналу тощо.

Таким чином, для дослідження професійного вигорання працівників на підприємстві Медирент Солюшнс варто застосувати окремі елементи MBI і CBI, що не пов'язані з професіями типу «людина-людина». Для виокремлення причин виникнення професійного вигорання варто взяти за основу принцип методики AWS. Всі три методики необхідно адаптувати від особливості діяльності компанії Медирент Солюшнс.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА МЕДИРЕНТ СОЛЮШНС

2.1 Аналіз діяльності і системи менеджменту персоналу підприємства Медирент Солюшнс

Компанія Медирент Солюшнс (ТОВ «МЕДИРЕНТ СОЛЮШНС») надає послуги в сфері розробки програмного забезпечення, ІТ-сервісів, бізнес-додатків та кіберзахисту і спеціалізується на створенні інформаційних систем для корпоративного бізнесу та державного апарату. В електронних джерелах [45] компанія формулює свої основні напрямки діяльності як:

- розробка програмного забезпечення та ІТ сервісів;
- рішення «під ключ» для державного сектору та підприємств;
- бізнес-додатки (ERP & BI та аналітика & Управління документами);
- кібербезпека.

Таким чином, видами діяльності компанії є: видання програмного забезпечення, комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням, інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем та оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ним діяльність.

Місія компанії Медирент Солюшнс – створювати життєво важливі інформаційні системи, які підвищують ефективність їх замовників.

Візію компанію формулює таким чином: «З моменту заснування в 1995 році ми працювали над понад 200 проектами та обслуговували багатьох клієнтів високого рівня, таких як Пенсійний фонд України, Міністерство соціальної політики України та Центральна виборча комісія України. Ми прагнемо до технологічної досконалості та задоволеності кожного з наших клієнтів».

Основні принципи діяльності компанії Медирент Солюшнс – найвища відповідальність, побудова довготривалих, стратегічних відносин із замовником,

націленість на результат та задоволеність клієнта, гнучкість у виборі форм співробітництва, можливість надання повного спектру послуг, від консалтингу до технічної підтримки та побудови комплексних систем захисту інформації, плідна співпраця з світовими лідерами ІТ-індустрії, професійний колектив та постійний розвиток.

За 28 років діяльності компанія реалізувала більше 200 проектів, серед яких більше 10 державних реєстрів і більше 20 комплексних систем захисту інформації. За допомогою систем, розроблених компанією Медирент Солюшнс, надається більше 60 електронних послуг, якими користується більше 13 млн людей. Таким чином, незважаючи на відносно невелику кількість працівників, ця компанія є доволі відомою в своєму секторі діяльності.

Компанія Медирент Солюшнс є ІТ компанією, де більшість працівників – ІТ спеціалісти. Тому ще на початку пандемії її працівники відносно легко перейшли на дистанційний режим роботи, який підтримувався і до початку війни. Зараз в компанії запроваджений напівдистанційний режим – працівники самостійно вирішують, чи працюють вони з дому, чи приїжджають в офіс, однак більшість все ж надає перевагу офісу, де працює приблизно 60% всіх працівників.

Особливістю цієї компанії є те, що вона працює в державному секторі, і на початку війни вона призупинила свою діяльність лише на кілька днів, після чого працівники були змушені повернутися до роботи, оскільки їх діяльність була необхідна для безперебійної роботи деяких державних служб.

На табл. 2.1 наведені основні фінансово-економічні показники діяльності компанії Медирент Солюшнс за період з 2020 до 2022 року.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії
Медирент Солюшнс за 2020-2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Прибуток, тис. грн.	71800	147591	122922	-24669	83,29	75791	205,56
Чистий прибуток, тис. грн.	3171	17927	16907	-1020	94,31	14756	565,34
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,42	12,15	13,75	1,61	113,24	7,73	275,03
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	58	61	62	1	101,64	3	105,17
Частка фахівців у загальній чисельності працівників, %	91,38	97,80	87,10	-10,70	89,06	6,42	107,03
Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, тис. грн.	17232	30994	27043	-3951	87,25	13762,1	179,86
Рентабельність ФЗП, %	18,40	57,84	62,52	4,68	108,09	39,44	314,32
Частка ФЗП працівників у складі РП (зарплатомісткість РП), %	24	21	22	1	104,76	-3	87,50
Річний виробіток одного працівника, тис. грн.	1238	2420	1983	-437	81,94	1182	195,45
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	24759	42342	36348	-5994	86	17583	171,02
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника, %	-	114,29	95,45	-18,83	83,52	-	-

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Діяльність компанії протягом періоду з 2020 до 2023 року є Медирент Солюшнс є прибутковою з вираженою тенденцією до росту. Початок війни в 2022 році хоча і спричинив зниження прибутку, однак не настільки критичне як можна

було б очікувати. Зростає також рентабельність і середньооблікова чисельність працівників.

В компанії наявні позитивні тенденції, що стосуються заробітної плати працівників – зростає рентабельність фонду заробітної плати та його обсяги. Зростає й середньомісячна зарплата одного працівника, що, безумовно, перевищує прожитковий мінімум. В той же час ми бачимо нерівномірне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітної плати працівників.

Як такої, системи управління персоналом в компанії Медирент Солюшнс не існує. Сама компанія складається з трьох департаментів, число працівників в кожному з яких до двадцяти. Окрім цього до складу компанії входять керівники найвищого рівня, два охоронця та бухгалтер (рис. 2.1).

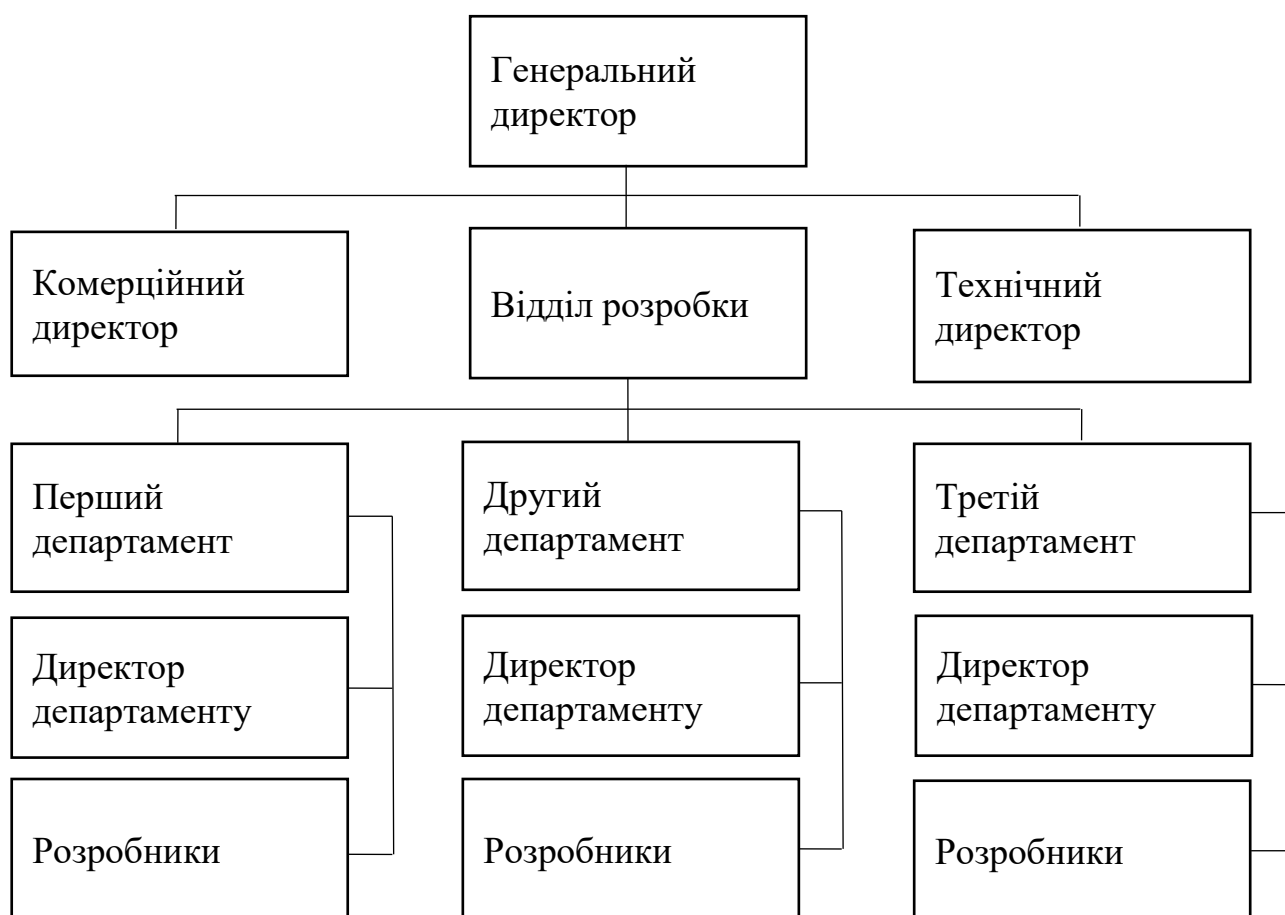


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії Медирент Солюшнс

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Таким чином, до системи управління персоналом можна віднести лише бухгалтера, в чій обов'язки також входить ведення кадрового обліку.

Загальна чисельність персоналу компанії має тенденцію до росту – з 58 працівників в 2020 році до 62 у 2022 році.

Статеві-вікова структура персоналу компанії Медирент Солюшнс в 2022 році відображена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Статеві-вікова структура компанії Медирент Солюшнс в 2020-2022 роках

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютна зміна питомої ваги, + / –	
	2020		2021		2022		2022р. від 2021р.	2021р. від 2020 р.
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	58	100	61	100	62	100	-	-
<i>Стать:</i>								
чоловіки, ос.	38	65,52	40	65,57	42	67,74	2,17	0,06
жінки, ос.	20	34,48	21	34,43	20	32,26	-2,17	-0,06
<i>Вік:</i>								
до 21 року, ос.	0	0	0	0	0	0	0	0
від 22 до 35 років, ос.	13	22,41	15	24,59	16	25,81	1,22	2,18
від 36 до 45 років, ос.	32	55,17	32	52,46	31	50,00	-2,46	-2,71
від 46 до 60 років, ос.	12	20,69	13	21,31	14	22,58	1,27	0,62
старше 60 років, ос.	1	1,72	1	1,64	1	1,61	-0,03	-0,08

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Персонал компанії на 68% складається з чоловіків і на 32% з жінок, середній вік працівників – від 36 до 45 років. Поступово в складі персоналу зростає частка чоловіків, чисельність яких перевищує чисельність жінок.

Ми можемо спостерігати тенденцію до незначного зростання частки чоловіків в компанії за період з 2020 до 2022 року на 2%. За цей же період частка працівників від 36 до 45 років поступово зменшується, тоді як кількість працівників віком від 22 до 35 та від 46 до 60 зростає.

Таким чином, ми можемо говорити про тенденцію до поступового вирівнювання вікової структури персоналу компанії.

Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу, відображена в табл. 2.3, демонструє, що весь персонал компанії має вищу освіту бакалаврського чи магістерського рівня. 98% працівників компанії мають освітньо-кваліфікаційний рівень магістр або спеціаліст, що прирівнюється до магістра, переважно в напрямку інформаційних технологій.

За період з 2020 до 2022 року ми можемо побачити тенденцію до зростання частки працівників з повною вищою освітою магістерського рівня і, відповідно, зменшення частки фахівців бакалаврського рівня.

Таблиця 2.3 – Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу компанії Медирент Солюшнс в 2020-2022 роках

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютна зміна питомої ваги, + / –	
	2020		2021		2022		2022р. від 2021р.	2021р. від 2020 р.
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність працівників, всього	58	100	61	100	62	100	-	-

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Рівень освіти:</i>								
Базова або профільна середня освіта	0	0	0	0	0	0	0	0
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	2	3,45	2	3,28	1	1,61	-1,67	-0,17
другий (магістерський) рівень вищої освіти	56	96,55	59	96,72	61	98,39	1,67	0,17
третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень вищої освіти	0	0	0	0	0	0	0	0
науковий рівень вищої освіти	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Структура персоналу за стажем в компанії відображена в табл. 2.4. Середній стаж працівників в компанії Медирент Солюшнс складає більше 5 років. Однак, ми можемо побачити тенденцію до поступового зниження частки таких працівників в структурі компанії, що може свідчити про появу втоми у працівників та збільшення плинності персоналу.

Таблиця 2.4 – Структура персоналу за стажем в компанії Медирент Солюшнс в 2020-2022 роках

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютна зміна питомої ваги, + / –	
	2020		2021		2022		2022р. від 2021р.	2021р. від 2020 р.
	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %	к-сть, осіб	пит. вага, %		
Середньооблікова чисельність працівників, всього	58	100	61	100	62	100	-	-
<i>Стаж роботи на підприємстві:</i>								
до 3 років	11	18,97	12	19,67	14	22,58	2,91	0,71
від 3 до 5 років	16	27,59	20	32,79	23	37,10	4,31	5,20
від 5 років	31	53,45	29	47,54	25	40,32	-7,22	-5,91

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Варто зауважити, що більшість нових працівників, що були найняті в період з 2020 по 2022 рік, звільняються протягом першого року роботи.

В табл. 2.5 відображені показники руху персоналу компанії за період з 2020 до 2022 року. Кількість персоналу в компанії поступово збільшується. За три роки в компанії не відбувалося скорочення штату, однак збільшилася кількість працівників, що звільняються за власним бажанням. В компанії також наявна тенденція до збільшення плинності персоналу, що може свідчити про погіршення умов праці та можливу проблему професійного вигорання. В той же час, плинність персоналу не перевищує 9%, а тому є близька до нормального рівня.

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу компанії Медирент Солюшнс за 2020 – 2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
	2020	2021	2022	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	58	61	62	3	105,20	1	101,63
Прийнято працівників, ос.	5	4	8	-1	80	4	200
Вибуло працівників, ос.	5	4	7	-1	80	3	175
з них:							
– з причин скорочення штатів, ос.	0	0	0	0	-	0	-
– за власним бажанням , ос.	3	3	5	0	100	2	166,667
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, ос.	0	0	0	0	-	0	-
– невідповідність займаній посаді, ос.	2	1	1	-1	50	0	100
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом, ос.	0	0	1	0	-	1	-
Загальний коефіцієнт обороту, %	17,24	13,11	24,19	-4,1266	-	11,08	-

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт обороту по прийому, %	8,62	6,56	12,90	-2,0633	-	6,346	-
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	8,62	6,56	11,29	-2,0633	-	4,733	-
Коефіцієнт плинності персоналу, %	5,17	4,92	8,06	-0,2544	-	3,146	-
Коефіцієнт сталості, %	93,10	88,52	87,10	-4,5789	-	-1,43	-
Коефіцієнт змінюваності, %	8,62	6,56	11,29	-2,0633	-	4,733	-
Коефіцієнт заміщення, %	100,00	100,00	114,29	0	-	14,29	-

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

З позитивних тенденцій можна відмітити, що заміщення звільненого персоналу відбувається в повному обсязі. Зменшення кількості звільнень через невідповідність займаний посаді та відсутність звільнень через прогули та інші порушення трудової дисципліни свідчить про ефективність процесу рекрутингу.

До негативних тенденцій варто віднести зменшення показнику сталості та, відповідно, стабільності, що свідчить про дестабілізацію складу персоналу.

Збільшення плинності персоналу призводить до недоотримання підприємством прибутку внаслідок втрати знань і досвіду, додаткових витрат на рекрутинг та негативний вплив на командну динаміку.

Керівниками департаментів за період з 2020 по 2023 роки було проведено 12 вихідних інтерв'ю працівників, що звільнилися за власним бажанням. За результатами, наведеними на рис. 2.2, можна зауважити, що основними причинами звільнення є великий обсяг робіт, незадоволення системою як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу та незадоволеність колективом та/або корпоративною культурою.

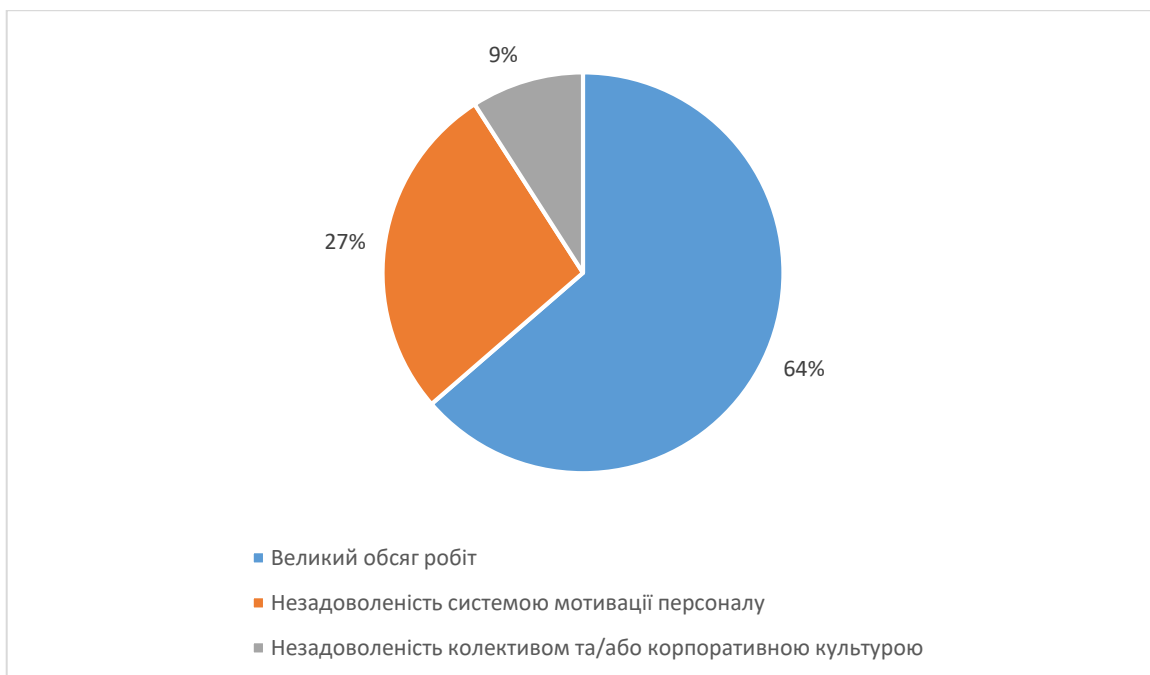


Рисунок 2.2 – Основні причини звільнення працівників з компанії Медирент Солюшнс за 2020 – 2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних вихідних інтерв'ю

Більшість працівників при звільненні вказує на невідповідність рівня матеріальної мотивації обсягам роботи та на неготовність до таких обсягів. Таким чином можна зробити висновок, що основною причиною плинності персоналу є професійна втома.

В свою чергу, перевантаженість роботою є однією з найчастіших причин виникнення професійного вигорання у персоналу, особливо у поєднанні з недостатнім рівнем матеріальної компенсації, тоді як професійна втома – одним з основних симптомів. Тому результати вихідних інтерв'ю можуть свідчити саме про високий відсоток звільнень через появу професійного вигорання.

Додатковим доказом того, що саме професійне вигорання є однією з основних причин звільнення персоналу є той факт, що плинність є особливо високою серед нових працівників. Цей синдром розвивається особливо стрімко внаслідок надмірного вкладання зусиль в роботу. Така поведінка характерна для нових працівників в будь-якій компанії, адже нова робота викликає в них ентузіазм і захоплення. За Р. Венінга та Дж. Спредлі ця стадія називається стадією медового

місяця, і майже неминуче призводить до подальшої появи втоми, розчарування та інших симптомів професійного вигорання.

Фраза «перевантаження роботою», яку часто використовують працівники при звільненні з компанії Медирент Солюшнс може також вказувати на інший симптом професійного вигорання – зниження мотивації до роботи. Оскільки на початку своєї кар'єри в компанії, нові працівники були готові і працювали з певними обсягами роботи, то ми можемо говорити саме про зниження мотивації.

Оскільки в компанії відсутній фахівець з управління персоналом, то більшість процесів менеджменту персоналу покладається на керівників департаментів.

Рекрутинг здійснюється переважно за допомогою послуг рекрутингових агенцій, технічну співбесіду для кандидата проводять керівник відповідного департаменту та технічний директор. Планування рекрутингу персоналу відсутнє, пошук нового працівника починається при звільненні когось зі співробітників.

В той же час в компанії є постійні перевантаження працівників за обсягами роботи, тому добір нових працівників відбувається постійно. Однак, враховуючи той факт, що одночасно цим добором звільняються все нові і нові працівники, компанії не вдається стабілізувати відповідність між кількістю персоналу та обсягами роботи.

Адаптація нових співробітників здійснюється керівником департаменту на свій розсуд. Зазвичай це передбачає знайомство з командою, тур по офісу, огляд робочого місця та початок ознайомлення з особливостями робочого процесу під наглядом своєрідного ментора (обов'язки з менторства однак ніяк не фіксуються і яким чином вводити працівника в посаду вирішує сам «ментор»).

Система розвитку і навчання працівників майже відсутня. Теоретично допускається можливість, що керівник може порекомендувати працівнику курси/тренінги тощо, а працівник може звернутися до керівника за власного бажання з цього приводу, однак на практиці цей механізм застосовується досить рідко.

Складові системи мотивації персоналу відображені на табл. 2.6. До матеріальної мотивації можна віднести заробітну плату, обов'язкові щорічні бонуси та премії при успішному завершенні проєктів. Визначеної системи премій та бонусів немає, рішення про суму приймається безпосереднім керівником в індивідуальному порядку. Передбачена можливість для компенсації навчання персоналу у зовнішнього освітнього провайдера, працівник може отримати безвідсотковий кредит та отримати фінансову допомогу в складних життєвих ситуаціях (хвороба або смерть близьких родичів, необхідність власного лікування, втрата житла тощо). В компанії також є привітання і подарунки на визначні для працівників дати (день народження, весілля тощо).

Через невеликий розмір компанії унеможлиблюється багато методів нематеріальної мотивації персоналу. Наприклад, майже неможливим є кар'єрний ріст і просування на вищу посаду. Однак в колективі панує доброзичлива атмосфера і працівники доволі легко контактують з керівниками всіх рівнів. Наявний повний компенсаційний пакет, передбачений КЗпП України, зокрема 24 календарних дні відпустки і оплачувані лікарняні. Компанія забезпечує гнучкий формат роботи – офісний, гібридний або дистанційний та надає сучасну техніку для роботи. В офісі є приміщення для відпочинку, в якому є холодильник, столи, дивани, настільний футбол та дартс.

Таблиця 2.6 – Система мотивації персоналу компанії Медирент Солюшнс

Перелік видів матеріальної мотивації	Перелік видів нематеріальної мотивації
1	2
заробітна плата	24 календарні дні відпустки, оплачувані лікарняні
щорічні бонуси (13-та зарплата)	визнання особистих досягнень
премії	забезпечення гнучкого формату роботи
повна та часткова компенсація навчання	надання свободи дій при виконанні завдань
надання безвідсоткових кредитів	сприятливий мікроклімат в колективі

Продовження таблиці 2.6

1	2
фінансова допомога при складних сімейних обставинах	неформальні корпоративні заходи (відсутні з початком війни)
привітання з визначними датами	приміщення для відпочинку
	сучасна техніка

Джерело: розроблено автором на основі інформації, отриманої в результаті проведення інтерв'ю керівника департаменту

Таким чином, ми можемо побачити, що система менеджменту персоналу в компанії має чимало недоліків, одним з яких є неналагодженість відповідних бізнес-процесів та відсутність спеціаліста з управління персоналом.

2.2 Організація дослідження рівнів професійного вигорання працівників підприємства Медирент Солюшнс

Для дослідження рівнів професійного вигорання працівників підприємства було розроблено опитування (дод. Д) на основі методик Maslach Burnout Inventory (MBI) та Copenhagen Burnout Inventory (CBI). В опитуванні взяло участь 61 працівник з 65, результати наведені в додатку Ж.

Для оцінки загального рівня особистого виснаження працівників до опитувальника було включено питання про загальну фізичну та емоційну втому, відчуття безсилля та нездатності до відновлення сил. На рис. 2.3 можна побачити, що рівні особистого виснаження працівників, які є взаємопов'язаними з професійним вигоранням, є здебільшого середніми та високими.

Хоча особисте виснаження не обов'язково є наслідком професійного вигорання, однак вірогідність підвищення рівня професійного вигорання у виснаженого працівника набагато більша. В компанії Медирент Солюшнс виснаженими є 94% працівників, що має негативний вплив на їх продуктивність праці та задоволення роботою.

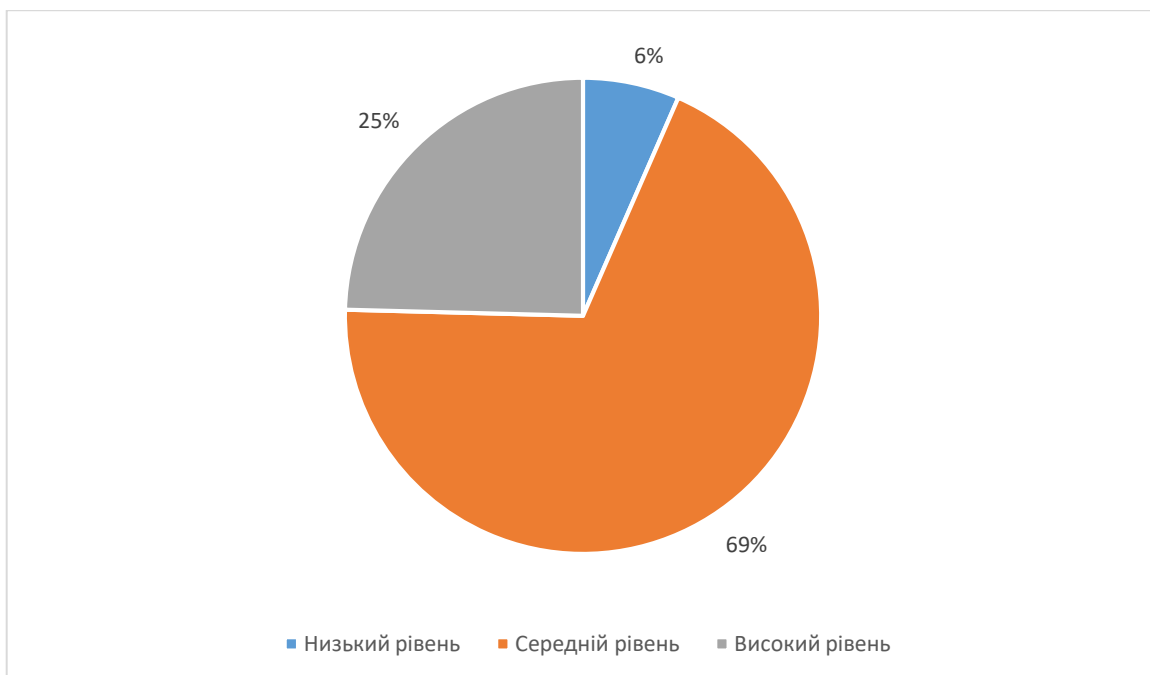


Рисунок 2.3 – Рівні виснаження працівників компанії Медирент Солюшнс

Джерело: розроблено автором на основі додатку Ж

Весь персонал компанії в тій чи іншій мірі відчуває перевантаженість роботою. На рис. 2.4 ми можемо побачити, абсолютна більшість працівників часто або постійно змушені витратити на роботу більше зусиль, ніж очікувалося. Саме перевантаженість роботою є основною причиною плинності персоналу в компанії, а отже, основним фактором ризику для виникнення професійного вигорання.

70% персоналу компанії доволі часто відчувають небажання працювати та втому, що є основними симптомами професійного вигорання. 26% відчувають втому і відсутність мотивації майже завжди, а отже мають високий рівень професійного вигорання. Відсутність мотивації персоналу до роботи безумовно має негативні наслідки для компанії. Найбільш очевидними з них є зниження продуктивності і якості праці персоналу.

67% працівників не мають сил для особистого життя на постійній основі, тоді як 25% є занадто виснаженими майже завжди.

Незадоволеність роботою час від часу відчуває 56% працівників, тоді як постійно на межі себе почуває 42% персоналу.

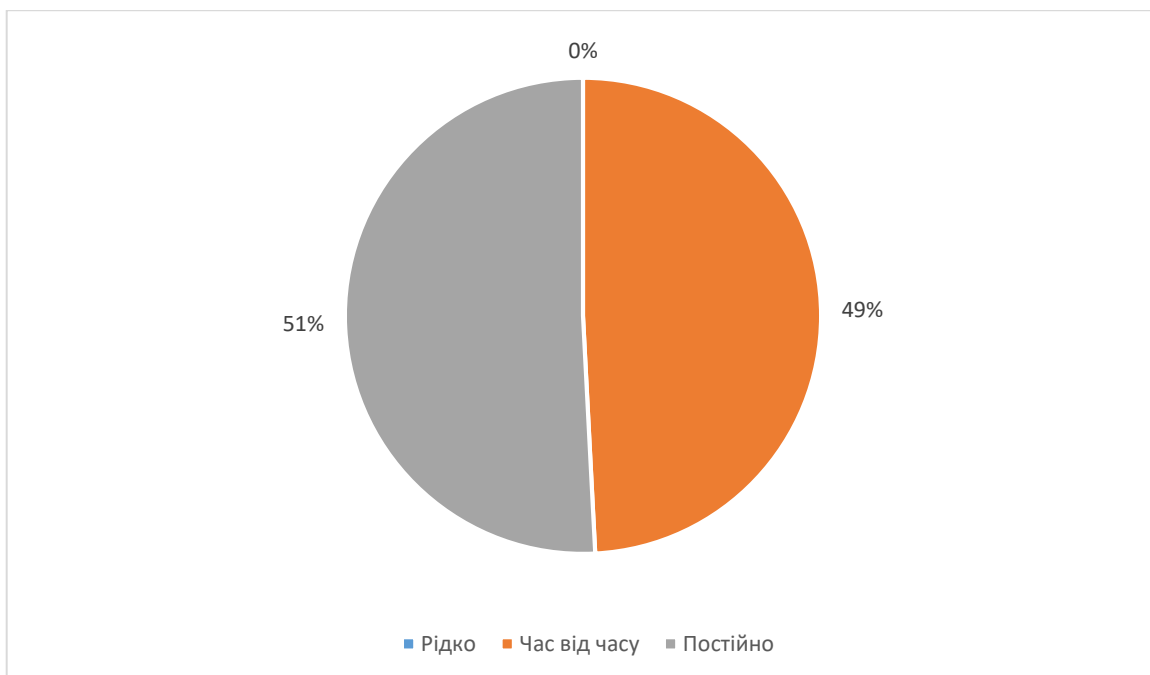


Рисунок 2.4 – Оцінка частоти перевантаженості роботою працівників компанії Медирент Солюшнс

Джерело: розроблено автором на основі додатку Ж

На рис. 2.5 можна побачити, що лише 1,5% персоналу оцінюють свій рівень професійного вигорання як низький і 30% – як середній. 18% працівників позначили свій рівень як найвищий – «повністю вигорів, потребує довготривалого відпочинку або повної зміни професійної діяльності».

Таким чином, розмістивши ці фактори в спадному порядку за вагомістю отримуємо:

- 1) перевантаженість роботою;
- 2) відсутність видимого та зрозумілого результату своєї роботи;
- 3) недостатній рівень заробітної плати;
- 4) відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання результатів праці;
- 5) невпевненість в майбутньому компанії;
- 6) відсутність можливості для професійного розвитку;
- 7) труднощі в особистому житті;
- 8) проблеми в комунікації з клієнтами;
- 9) неефективний стиль керівництва безпосереднього керівника;
- 10) невідповідність власної кваліфікації складності виконуваних завдань;

- 11) відсутність можливості для кар'єрного розвитку;
- 12) проблеми в колективі та/або конфліктність колег;
- 13) інше.

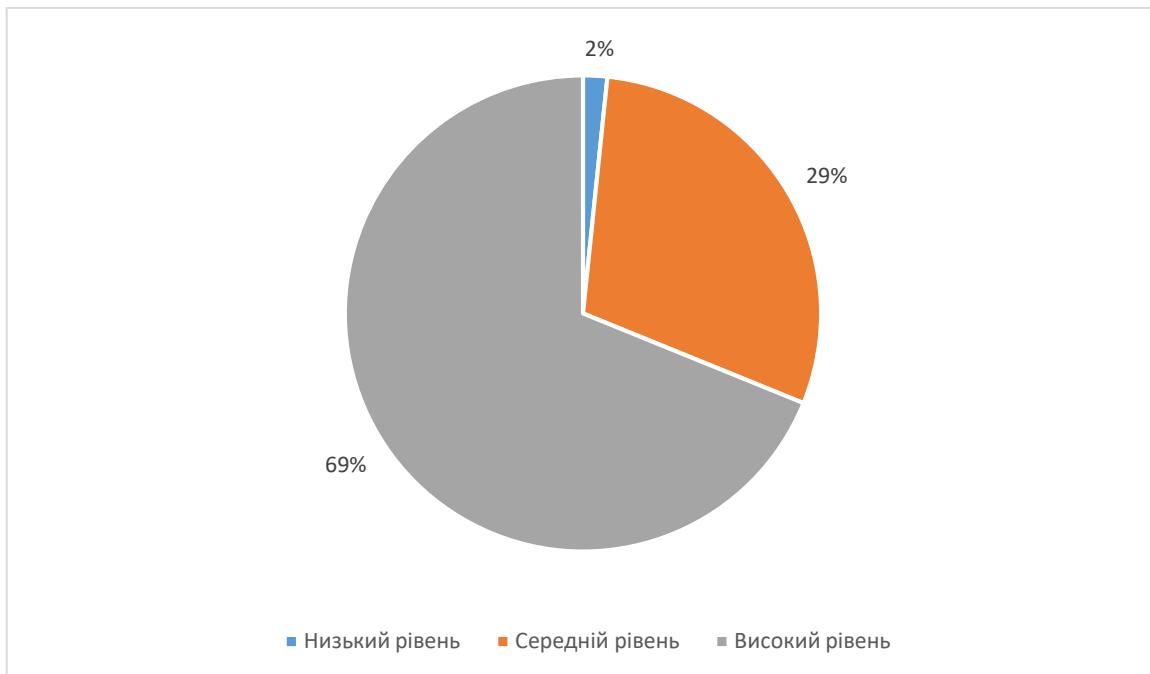


Рисунок 2.5 – Самооцінка рівнів професійного вигорання працівників компанії Медирент Солюшнс

Джерело: розроблено автором на основі додатку Ж

Фактори, що сприяють виникненню професійного вигорання, можна систематизувати за їх джерелом:

- до недоліків, пов'язаних з умовами праці можна віднести перевантаженість роботою та недостатній рівень заробітної плати;
- до недоліків, пов'язаних з розвитком персоналу – відсутність можливості для професійного розвитку, відсутність можливості для кар'єрного розвитку, невідповідність власної кваліфікації складності виконуваних завдань, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання результатів праці;
- до недоліків, пов'язаних з адміністративним управлінням – невпевненість в майбутньому компанії, неефективний стиль керівництва

безпосереднього керівника, відсутність видимого та зрозумілого результату своєї роботи;

- до недоліків, пов'язаних з комунікацією – проблеми в комунікації з клієнтами, проблеми в колективі та/або конфліктність колег;
- до недоліків, пов'язаних з особистим життям персоналу – труднощі в особистому житті.

Таким чином, найбільше сприяють появі професійного вигорання в компанії фактори, пов'язані з умовами праці та розвитком персоналу.

Отже, проблема професійного вигорання є надзвичайно актуальною для компанії Медирент Солюшнс, оскільки вона має активний прояв у більш ніж 90% працівників і має негативний вплив на продуктивність роботи персоналу і обсяги виконуваної роботи а отже, призводить до недоотримання прибутку компанією.

2.3 Аналіз практик запобігання та наслідків появи синдрому професійного вигорання у працівників підприємства Медирент Солюшнс

Перш ніж перейти до аналізу існуючих в компанії практик запобігання професійному вигоранню, доцільно було б розглянути організаційні умови для реалізації цих заходів, як пропонують в своїй роботі [47, ст. 234] Роллінз А., Лейтер М. та інші.

Тож, на рис. 2.6 відображений SWOT-аналіз таких умов для компанії Медирент Солюшнс.

Ми можемо підсумувати, що деякі чинники, що стосуються організаційних аспектів компанії можуть стати на заваді формуванню та впровадженню системи запобігання професійному вигоранню персоналу. Зокрема це відсутність сформованої системи менеджменту персоналу та відповідного фахівця з управління персоналом. Необхідно також звернути увагу на перевантаженість працівників роботою, що хоча не є наслідком неефективного менеджменту персоналу, однак має безпосередній негативний вплив на проблему професійного вигорання співробітників.

Однак, організаційні умови такого типу дають і різні можливості щодо формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню. По-перше, відсутність такої системи дає змогу сформувати її відповідно до потреб і можливостей компанії. Сприятиме результатам роботи цієї системи також і можливе розширення штату та перебудова інших бізнес-процесів персоналу задля реорганізації принципів розподілу робочого навантаження на працівників.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Прибуткова діяльність компанії Наявність можливостей в персоналу для надання зворотнього зв'язку Сприятливий мікроклімат в колективі Високий рівень освітньо-професійної кваліфікації працівників	Високий рівень професійного вигорання у працівників Несформованість системи менеджменту персоналу Висока плинність персоналу серед нових працівників Виснаженість персоналу Необхідність реорганізації виробничих процесів
Можливості	Загрози
Розробка повноцінної системи запобігання появі професійного вигорання Розвиток системи навчання персоналу Перебудова бізнес-процесів компанії (не лише процесів менеджменту персоналу) Підвищення згуртованості колективу Розширення штату	Відсутність стандартизованих процесів менеджменту персоналу Зменшення прибутку компанії Фактори, пов'язані з війною Майже повна відсутність можливостей для кар'єрного росту персоналу Непередбачувані проблеми в позаробочому житті працівників Погіршення бренду роботодавця

Рисунок 2.6 – SWOT-аналіз організаційних умов формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню персоналу в компанії Медирент Солюшнс

Джерело: розроблено автором на основі п. 2.1 і п. 2.2

В компанії Медирент Солюшнс відсутні повноцінно сформовані практики або заходи, спрямовані саме на запобігання або подолання професійного вигорання. Однак, не можна сказати, що таких практик в компанії не існує.

До прикладу можна навести прийняту в компанії практику підтримки балансу роботи та особистого життя – забезпечення гнучкого формату роботи. В той же час, чітких меж між роботою та особистим життям у персоналу немає, оскільки нерідко працівникам доводиться працювати в неробочий час.

В компанії пропонуються навчальні програми та тренінги для розвитку професійних навичок персоналу, проходження яких може допомогти уникнути появи професійного вигорання у працівників. Однак в компанії майже немає підтримки кар'єрного зростання та відповідних можливостей для розширення компетенцій.

В компанії відкриті механізми зворотного зв'язку між керівництвом та співробітниками. Своєчасне використання цих механізмів працівниками також може вважатися практикою запобігання виникненню професійного вигорання.

До таких практик в компанії можна також віднести створення здорового робочого середовища – забезпечення комфортних умов праці та наявності відповідного робочого обладнання, наявність кімнати для відпочинку в офісі.

В компанії відсутня психологічна підтримка персоналу – надання доступу до консультування та психологічної підтримки, організації сесій тренування з психологічної стійкості тощо.

В компанії немає також чітко визначеної системи визнання та матеріального чи нематеріального нагородження за досягнення та внесок в роботу.

Відсутніми є також практики моніторингу та виявлення стресу у персоналу.

Ми можемо підсумувати стан наявної системи запобігання професійному вигоранню персоналу в компанії шляхом проведення SWOT-аналізу, наведеного в рис. 2.7.

Тож, при формуванні корпоративної системи запобігання професійному вигоранню персоналу необхідно передбачити вирішення таких слабких місць як низька ефективність існуючих заходів щодо запобігання появі вигорання,

відсутність системи моніторингу стресу персоналу, що є особливо небезпечним в умовах війни, та відсутність фахівця, що міг би управляти цією системою.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність можливостей в персоналу для надання зворотнього зв'язку Сприятливий мікроклімат в колективі Комфортні умови праці (за виключенням обсягів роботи)	Відсутність заходів, свідомо спрямованих на вирішення проблеми професійного вигорання Відсутність фахівця, що міг би впровадити та підтримувати ці заходи Низька ефективність існуючих заходів Відсутність психологічної підтримки персоналу Відсутність моніторингу стресу персоналу
Можливості	Загрози
Розробка повноцінної системи запобігання появі професійного вигорання Розвиток системи навчання персоналу Перебудова бізнес-процесів компанії (не лише процесів менеджменту персоналу) Підвищення згуртованості колективу Збільшення штату	Відсутність стандартизованих процесів менеджменту персоналу Зменшення прибутку компанії Зростання плинності персоналу серед нових працівників Фактори, пов'язані з війною Майже повна відсутність можливостей для кар'єрного росту персоналу Непередбачувані проблеми в позаробочому житті працівників

Рисунок 2.7 – SWOT-аналіз заходів щодо запобігання професійному вигоранню персоналу компанії Медирент Солюшнс

Джерело: розроблено автором на основі п. 2.1 і п. 2.2

Таким чином, однією з основних проблем компанії Медирент Солюшнс в напрямку професійного вигорання є відсутність заходів, свідомо спрямованих на вирішення проблеми професійного вигорання та відсутність відповідного фахівця з управління персоналом, що міг би впровадити та підтримувати реалізацію цих заходів.

В той же час, це означає багато можливостей для покращення стану цієї проблеми. Першим кроком має стати формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню персоналу компанії.

Для з'ясування наслідків появи професійного вигорання у працівників підприємства було проведено опитування трьох керівників департаментів. Опитувальник розміщений в додатку И, результати опитування в додатку К.

На рис. 2.8 відображена оцінка керівниками департаментів вагомості наслідків появи професійного вигорання у працівників.

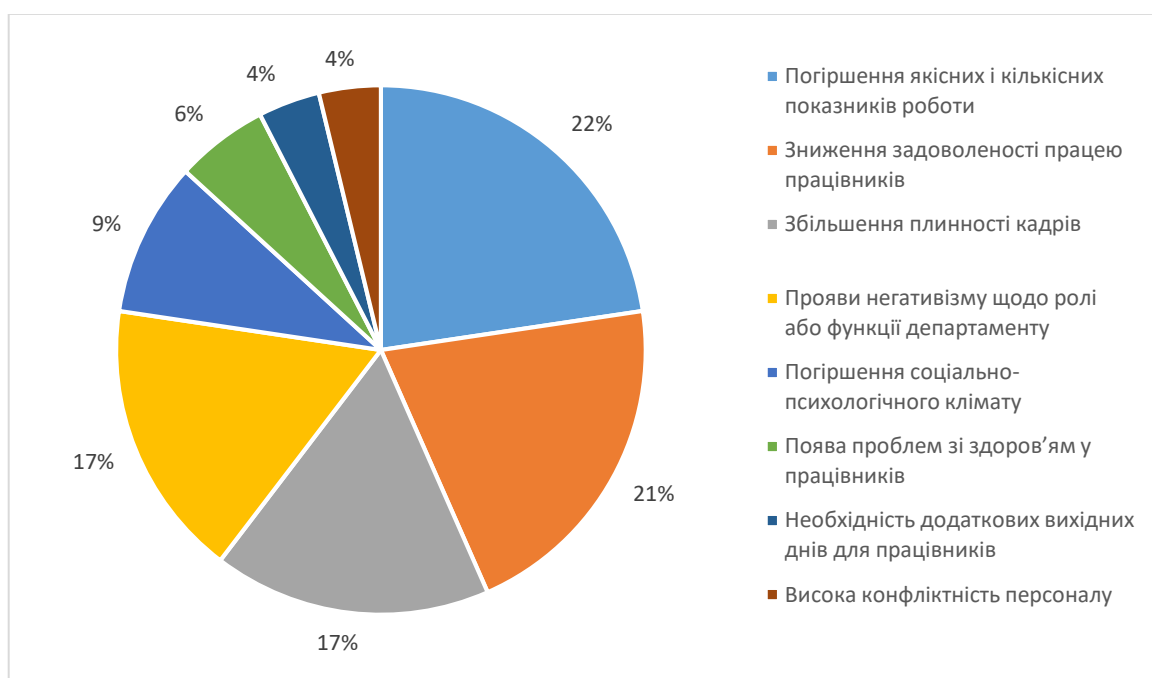


Рисунок 2.8 – Вагомість наслідків професійного вигорання для персоналу

Джерело: розроблено автором на основі додатку Д

Розташувавши ці наслідки за зменшенням впливу на робочі процеси в компанії отримуємо:

- 1) погіршення якісних і кількісних показників роботи;
- 2) зниження задоволеності працею працівників;
- 3) збільшення плинності кадрів;
- 4) прояви негативізму щодо ролі або функції департаменту;
- 5) погіршення соціально-психологічного клімату;
- 6) поява проблем зі здоров'ям у працівників;

- 7) необхідність додаткових вихідних днів для працівників;
- 8) висока конфліктність персоналу.

Ми можемо побачити, що найбільш критичним наслідком проблеми професійного вигорання персоналу є погіршення якісних і кількісних показників роботи, а отже, як результат, недоотримання компанією прибутку.

Керівникам департаментів було також запропоновано оцінити на скільки потенційно могла б збільшитися продуктивність роботи працівників при вирішенні проблеми професійного вигорання становить. На їх думку, продуктивність могла б зрости 20 – 40% (дод. К).

Таким чином, вирішення проблеми професійного вигорання, в тому числі запобігання появі цього синдрому, призведе до підвищення якісних і кількісних показників роботи працівників та зниження плинності персоналу.

Отже, ми вважаємо, що для компанії Медирент Солюшнс доцільним було б формування повноцінної корпоративної системи запобігання професійному вигоранню персоналу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ

3.1 Рекомендації щодо формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню для підприємства Медирент Солюшнс

З п. 2.2 очевидним є той факт, що синдром професійного вигорання присутній у майже всіх працівників компанії Медирент Солюшнс, а високий рівень професійного вигорання має більше 69% персоналу компанії.

Чіріко Ф. та Лейтер М. в своїй роботі [48, ст.107-108] наводять основні принципи використання результатів опитування MBI для розробки і впровадження заходів, спрямованих на запобігання професійному вигоранню у персоналу. Оскільки опитування, застосоване в цьому дослідженні, було розроблено в тому числі на основі MBI, ми можемо застосувати деякі запропоновані ними заходи.

Заходи менеджменту персоналу для вирішення цієї проблеми можуть мати як систематичний, так і не систематичний характер. Ми пропонуємо розпочати з разових змін в системі управління персоналом, що сприятимуть покращенню стану проблеми професійного вигорання в компанії Медирент Солюшнс.

Тож, однією з основних проблем компанії в сфері управління персоналом є відсутність визначеності в багатьох відповідних процесах. Для вирішення цієї проблеми пропонується ведення в штат окремого фахівця – менеджера персоналу. Для компанії такого розміру (62 особи) формування окремого відділу з управління персоналом є недоцільним.

Для менеджера персоналу доцільно було б поєднувати виконання ряду обов'язків з управління персоналом:

- в сфері підбору і адаптації персоналу – активний та пасивний пошук кандидатів на посади, проведення і організація співбесід, ознайомлення нових працівників з умовами та правилами роботи в компанії, моніторинг інтеграції працівника в колектив;

- в сфері управління системою мотивації персоналу – розробка і впровадження стратегії компанії в області пільг і компенсацій, аналіз ринку праці, підготовка пропозицій стосовно внесення змін в структуру заробітних плат і компенсаційних пакетів;
- в сфері навчання та розвитку персоналу – обробка запитів від працівників та їх керівників стосовно потреб у навчанні, пошук і підбір відповідних навчальних програм, наповнення, ведення та оновлення бібліотеки ресурсів;
- в сфері кадрового обліку – ведення кадрового обліку, оформлення прийняття на роботу, переміщення та звільнення працівників, ведення табеля обліку робочого часу, відпусток, листів непрацездатності та штатного розкладу і внесення змін до нього, облік та супровід трудових книжок;
- проведення персональних зустрічей з працівниками компанії для оцінки їх залученості, обговорення проблем, потенціалу та пріоритетів працівників, отримання зворотнього зв'язку та оцінки ментального стану працівників, в тому числі стану та прогресу у вирішенні проблеми професійного вигорання.

Організація та проведення персональних зустрічей дозволить зменшити вплив одразу кількох основних факторів, що сприяють виникненню професійного вигорання. Такі зустрічі дозволять сформулювати план професійного розвитку працівника, а отже зможуть надати йому можливість візуалізувати і конкретизувати результати його роботи. Персональні зустрічі з менеджером персоналу забезпечать можливість співробітникам надати зворотній зв'язок щодо недоліків стилю керівництва його безпосереднього керівника та загалом компанії. Додатковою функцією таких зустрічей також є оцінка ментального стану працівників, оскільки професійне вигорання може виникнути не лише через недоліки в організаційному управлінні компанії, а й через особисті проблеми працівника. Таким чином, персональна зустріч дасть менеджеру персоналу якщо

не точну причину, то принаймні загальний напрямок, в якому варто працювати з працівником в подальшому.

Однією з основних причин виникнення професійного вигорання працівники компанії називають невідповідність грошової мотивації обсягам робіт. Частково цю проблему зможе вирішити найм менеджера персоналу. Для цього такому спеціалісту доцільно проводити регулярний аналіз ринку праці в області пільг і компенсацій та готувати обґрунтовані аналітикою пропозиції стосовно внесення змін в структуру заробітних плат і компенсаційних пакетів.

Для зменшення впливу факторів невідповідності кваліфікації працівників складності виконуваних ними завдань та відсутності можливості для професійного розвитку менеджер з персоналу має збирати та обробляти запити від працівників та їх керівників стосовно потреб у навчанні, підбирати відповідні навчальні програми і ознайомлювати з ними працівників.

Окрім цього, менеджер персоналу також має управляти корпоративною системою запобігання професійному вигоранню персоналу.

Вище наведені разові несистематичні заходи менеджменту персоналу, покликані сприяти покращенню стану проблеми професійного вигорання в компанії Медирент Солюшнс. Окрім цих заходів, для запобігання виникненню та боротьбі з професійним вигоранням доцільно сформувати циклічну систему аналізу та розробки відповідних заходів. Узагальнений вигляд такої системи відображений на рис. 3.1.

Такий цикл дій доцільно повторювати близько одного разу на рік, оскільки проблему професійного вигорання неможливо вирішити за один раз. Регулярне повторення цього циклу дозволить постійно вдосконалювати систему заходів запобігання професійному вигоранню, враховуючи зміни в діяльності компанії, ситуації в країні та на ринку праці та сезонні фактори. Під сезонними факторами мається на увазі певні періоди року, коли працівники схильні відчувати більший стрес або втому – бізнес-піки, періоди звітування або інтенсивної роботи. Окрім цього, для ефективної роботи системи запобігання професійному вигоранню необхідним є відстеження ефективності впроваджених заходів в динаміці.

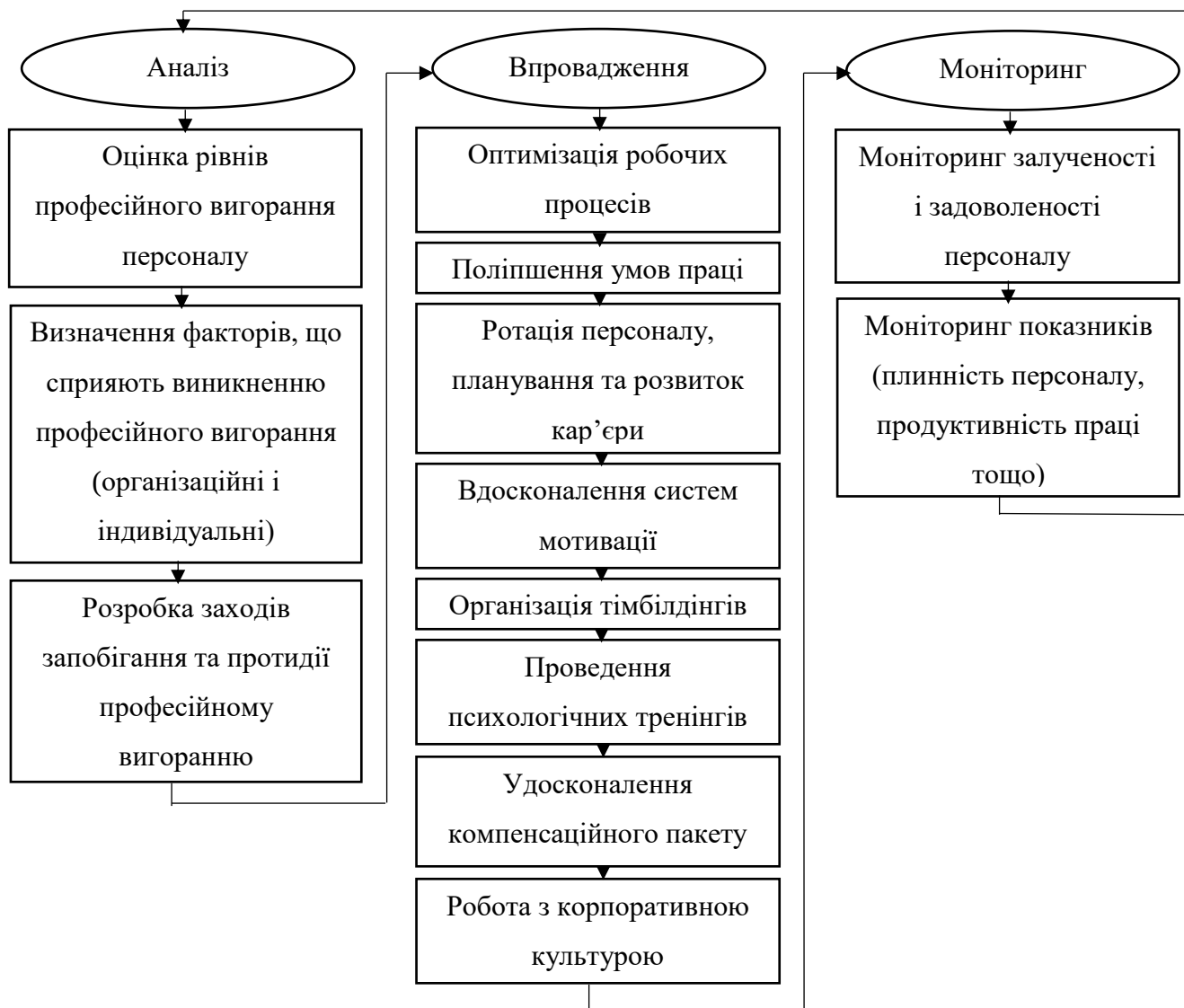


Рисунок 3.1. Циклічна система запобігання та боротьби з професійним вигоранням.

Джерело: розроблено автором на основі п.3.3 цього дослідження

Таким чином, робота над професійним вигоранням в компанії має розпочатися з аналізу рівнів професійного вигорання персоналу та потенційних причин появи цього синдрому. Для цього менеджеру персоналу доцільно проводити регулярні щорічні опитування персоналу, сформовані за прикладом опитувальника, наведеного в додатку Д.

Таке опитування дозволить оцінити загальний стан проблеми професійного вигорання працівників. Зміни можуть бути як позитивними, що свідчитиме про ефективність обраних заходів запобігання виникненню цього синдрому, так і

негативними, що свідчитиме про необхідність радикальних змін в подальшому. Це опитування має також включати в собі визначення факторів, що сприяють виникненню професійного вигорання. За результатами опитування ці фактори мають бути згрупованими у дві категорії – організаційні та особисті, відповідно і система запобігання професійному вигоранню має бути видозмінена з урахуванням потреб персоналу – наприклад більше уваги до організаційної перебудови чи організації індивідуальних психологічних тренінгів чи сесій.

Розуміння організаційних факторів можна здебільшого отримати з результатів проведеного опитування, тоді як особистісні фактори доцільно відстежувати при проведенні персональних зустрічей працівників з менеджером персоналу.

Тож, враховуючи результати опитування, наведені в п. 2.2, на табл. 3.1 ми можемо виділити фактори, зменшити вплив яких можливо завдяки створенню системи запобігання професійному вигоранню і використанню заходів з менеджменту персоналу.

Таблиця 3.1 – Відповідність факторів, що сприяють виникненню професійного вигорання, і заходів менеджменту персоналу, спрямованих на зменшення їх впливу на працівників

Фактор появи професійного вигорання	Заходи менеджменту персоналу
1	2
Відсутність видимого та зрозумілого результату своєї роботи	• впровадження персональних зустрічей з менеджером персоналу • формування індивідуального плану розвитку
Відсутність можливості для професійного розвитку	• вдосконалення системи навчання і розвитку персоналу • впровадження персональних зустрічей з менеджером персоналу
Труднощі в особистому житті	• впровадження консультацій психолога • надання працівникам додаткових оплачуваних днів відпустки

Продовження таблиці 3.1

1	2
Проблеми в комунікації з клієнтами	• проведення спеціалізованих тренінгів
Невідповідність власної кваліфікації складності виконуваних завдань	• вдосконалення системи навчання і розвитку персоналу
Проблеми в колективі та/або конфліктність колег	• організація командоутворюючих заходів
Перевантаженість роботою	• введення в штат менеджера персоналу
Недостатній рівень заробітної плати	• перегляд системи нематеріальної мотивації і ознайомлення з нею персоналу
Неефективний стиль керівництва	• впровадження навчання у зовнішніх освітніх провайдерів для керівників
Невпевненість в майбутньому компанії	-
Відсутність можливостей для кар'єрного розвитку	-

Джерело: розроблено автором

Шляхом формування корпоративної системи запобігання професійного вигорання можна зменшити негативний вплив таких факторів як:

- відсутність видимого та зрозумілого результату своєї роботи;
- відсутність можливості для професійного розвитку;
- труднощі в особистому житті;
- проблеми в комунікації з клієнтами;
- невідповідність власної кваліфікації складності виконуваних завдань;
- проблеми в колективі та/або конфліктність колег.

Що стосується інших факторів, то їх нівелювання майже неможливо досягнути засобами виключно менеджменту персоналу.

Так, на перевантаженість роботою, як вже було вказано вище, може позитивно вплинути сам факт найму менеджера персоналу, що дозволить

вдосконалити процес рекрутингу і зменшити плинність персоналу. Внаслідок цього серед нових працівників зменшиться відсоток звільнень, і разом із швидшим збільшенням штату компанії поступово буд відбуватись перерозподіл обсягів роботи між працівниками.

На недостатній рівень заробітної плати в компанії вплинути досить важко. Однак, матеріальна мотивація є лише частиною сприйняття персоналом системи винагород на підприємстві, тому варто зосередити увагу на нематеріальній мотивації персоналу – зокрема і вирішенні проблеми професійного вигорання, що сприятиме позитивним змінам у багатьох інших процесах компанії.

Проблему неефективного стилю керівництва безпосереднього керівника частково можна вирішити засобами менеджменту персоналу – надати можливість такому керівнику або керівникам пройти додаткові тренінги та/або курси відповідного напрямку. Однак для цього варто проводити окрему оцінку ефективності та роботи кожного керівника, що не є завданням цього дослідження.

На невпевненість в майбутньому компанії неможливо вплинути засобами менеджменту персоналу. Так само майже неможливим є вирішення проблеми відсутності можливостей до кар'єрного розвитку через малий розмір компанії.

Таким чином, в рамках етапу «впровадження» системи запобігання професійному вигоранню для компанії Медирент Солюшнс пропонується звернути увагу на баланс «робота – особисте життя» працівників. Дотримання цього балансу є надзвичайно актуальним для компанії, оскільки в ній є перевантаження працівників роботою. Серед запропонованих у дослідженні [46, ст. 333-334] заходів поліпшення балансу «робота – особисте життя» для цієї компанії може бути застосовано лише декілька.

Ідеальним заходом для формування цього балансу могло б стати зменшення обсягів робіт та/або збільшення штату. Однак, причини, з яких це є або неможливим, або потребує тривалого часу на даному етапі розвитку компанії описані вище. Тому ми пропонуємо зосередитись на наданні працівникам більше можливостей для відпочинку.

В компанії вже пропонується вибір між офісним, гібридним та дистанційним графіком роботи, що дає більше можливостей працівнику для особистого життя та сприяє зниженню витрат компанії на утримання робочого місця працівника. До цього варто додати гнучкі графіки роботи, зокрема гнучкий робочий час, різні години початку роботи і розподіл роботи. Окрім цього доцільно забезпечити можливість працівникам взяти перерву в кар'єрі, що надасть можливість працівнику владнати особисті проблеми, попередить додатковий стрес і, відповідно, появу професійного вигорання та зменшить плинність персоналу, оскільки працівники не будуть змушені звільнятися через перевтому і зможуть повернутись до роботи після відпочинку. Необхідність такої перерви, що може тривати до року, має вирішуватись спільно працівником, його безпосереднім керівником та менеджером з персоналу. До компенсаційного пакету варто також додати додаткові оплачувані відпустки (наприклад, на день народження, інші свята).

Для того, аби ця програма балансу «робота – особисте життя» приносила максимальний ефект, вона має бути офіційно оформлена в документах компанії та поширена через внутрішні канали зв'язку – чати у месенджерах.

Ще однією складової пропонованої корпоративної системи запобігання професійному вигоранню є запровадження персональних зустрічей з менеджером персоналу. Ці зустрічі мають мати структурований характер та бути спрямованими на забезпечення ефективного зворотнього зв'язку працівників, оцінки їх загального емоційного стану та формування індивідуальних планів професійного розвитку. Орієнтовний план і питання для такої зустрічі наведені в дод. Л.

Під час персональної зустрічі менеджеру з персоналу необхідно разом з працівником сформулювати його індивідуальний план розвитку. Приклад зовнішнього вигляду такого плану наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Приклад індивідуального плану розвитку працівника

Мета	Заходи	Результат	Дедлайн	Прогрес
Вивчити мову програмування С#	- Записатись на курси - Пройти всі уроки і виконати всі завдання - Відпрацьовувати отримані навички на практиці	Мати розуміння і навички використання мови С# для створення програм, додатків або скриптів.	01.09.24	Не розпочато
...				

Джерело: розроблено автором

Такий план професійного розвитку обов'язково має включати чітке формулювання мети, заходів, виконання яких є необхідним для її досягнення та розгорнутий описаний кінцевий результат реалізації цих заходів. Варто також обмежити терміни, за які необхідно досягнути певної мети та відмічати прогрес у виконанні необхідний заходів.

Варто звернути увагу і на підвищення мотивації персоналу до корпоративного навчання. Серед заходів, запропонованих Кир'янової О. В. в роботі [49, ст.116-117] для компанії Медирент Солюшнс ми пропонуємо застосувати послідовний внутрішній піар щодо освітніх програм, зокрема позитивний зворотній зв'язок від колег, які вже пройшли навчання. Варто врахувати, що поодинокі, несистемні навчальні заходи, як такі, що зараз пропонує компанія, можуть не виправдовувати грошових, часових та інших інвестицій та не приваблюють працівників. Тому, пропозиції стосовно можливостей до навчання мають мати системний характер.

Проведення персональних зустрічей з працівником має відбуватися з періодичністю 0,5-1 рік для того, аби отримана інформація стосовно працівника була актуальною та могла бути застосована при вдосконаленні системи менеджменту персоналу в цілому та корпоративної системи запобігання професійному вигоранню.

Середовище, в якому відбувається взаємодія працівників, впливає на успішність їхньої спільної діяльності та на скільки вони будуть задоволені самим процесом досягнення поставлених задач та їх результатом, а отже, і на проблему професійного вигорання. В компанії Медирент Солюшнс проблеми в колективі впливають на появу професійного вигорання у персоналу лише на 2%. Однак в будь-який момент ця ситуація може змінитися, особливо враховуючи загальний емоційний стан українців в умовах війни.

Одним з критеріїв оцінки соціально-психологічного клімату колективу є його згуртованість. З початку пандемії Covid-19 у 2020 році в компанії було зупинено організацію тимблдінгів та корпоративних вечірок, а весь персонал перейшов на дистанційний формат роботи. Це стало причиною поступового психологічного віддалення колег в компанії, незважаючи на те, що на даний момент робота є дистанційною лише частково. Ця проблема може також впливати і на плинність персоналу, оскільки відсутність згуртованості може сповільнювати процес адаптації нових працівників, які згодом досить швидко звільняються з компанії.

В сучасних дослідженнях, зокрема [50, ст.120], наведені різні методи управління соціально-психологічним кліматом та згуртованістю колективу. До компанії Медирент Солюшнс доцільно було б застосувати такі як добір персоналу за психологічною сумісністю, чому сприятиме найм менеджера з персоналу, та впровадження командоутворюючих заходів — тимблдінгів. Тимблдінг пропонується організовувати раз на 2-3 місяці.

Окремою складовою корпоративної системи запобігання професійному вигоранню компанії Медирент Солюшнс має стати організація групових психологічних тренінгів та забезпечення можливості працівників за потреби отримати індивідуальну психологічну консультацію.

Групові психологічні тренінги для персоналу мають бути рідкісним та добровільним явищем і проходити в робочий час. Оскільки працівників не зможе зацікавити необхідність витратити свій особистий час, якого їм і так не вистачає, на інші некритичні з їх погляду потреби компанії. В першу чергу ці тренінги мають

фокусуватися на проблемах запобігання та пропрацювання проблеми професійного та емоційного вигорання.

Окрім цього, до компенсаційного пакету варто додати можливість персоналу отримати консультацію психолога. Для компанії Медирент Солюшнс недоцільним є найм психолога в штат або працевлаштування його за контрактом. Тому доречним було б запровадження повної чи часткової компенсації витрат на відвідування психолога.

Частина проблеми персонального вигорання у працівників виходить з недостатньої можливості працівників професійно розвиватися. Тому одним із заходів корпоративної системи професійного вигорання працівників має стати впровадження, підтримка та актуалізація системи навчання і розвитку персоналу.

Така система має складатися з отримання зворотнього зв'язку від працівників під час персональної зустрічі з менеджером персоналу стосовно потреб у навчанні. Результатом такої зустрічі для подальшого навчання персоналу має стати формування індивідуального плану розвитку, описаного вище. Потребу у навчанні персоналу може також сформулювати і його безпосередній керівник з урахуванням поточних і майбутніх завдань працівників.

Після формулювання мети і кінцевих результатів та навичок, якими має оволодіти працівник в результаті навчання, менеджер з персоналу має сформувати вибірку з навчальних програм зовнішніх освітніх провайдерів для подальшого ознайомлення керівником та працівником, в разі якщо потребу висловив керівник. Після цього працівник може обрати потрібний захід, тренінг, курс тощо.

Враховуючи отримані в п. 2.2 результати, один з цих тренінгів доречно обрати за напрямком комунікації.

Окрім цього, до системи навчання і розвитку персоналу в компанії Медирент Солюшнс має входити корпоративна бібліотека знань. Її доречно поповнювати не лише менеджеру персоналу, а й іншими працівниками компанії. Така бібліотека має формуватися в електронному форматі, доступ до неї має бути забезпеченим для всього персоналу. До її складу можуть входити як окремі книги, статті та навчальні відео, так і письмове дублювання інформації, що надається

працівникам компанії в процесі адаптації. Додатковим джерелом для поповнення бібліотеки знань пропонується зробити навчальні курси, тренінги тощо, які відвідує персонал компанії. Так, після завершення навчального процесу працівник має підготувати вижимку основної інформації, що може бути корисною для нього та його колег, та додати її до бібліотеки знань. Така умова має стати обов'язковою при наданні повної або часткової компенсації навчання персоналу компанією.

Обов'язковою складовою системи навчання та розвитку персоналу має стати фінальна оцінка результатів навчання. Ефективність навчання варто оцінювати як працівнику, так і його керівнику окремо шляхом як особистих спостереженнях, так і аналізу змін ефективності роботи. Результати оцінки необхідно надати менеджеру з персоналу.

Підсумовуючи вказане вище, ми можемо запропонувати сформувані наступну модель корпоративної системи запобігання професійному вигоранню, що вказана на рис. 3.2.

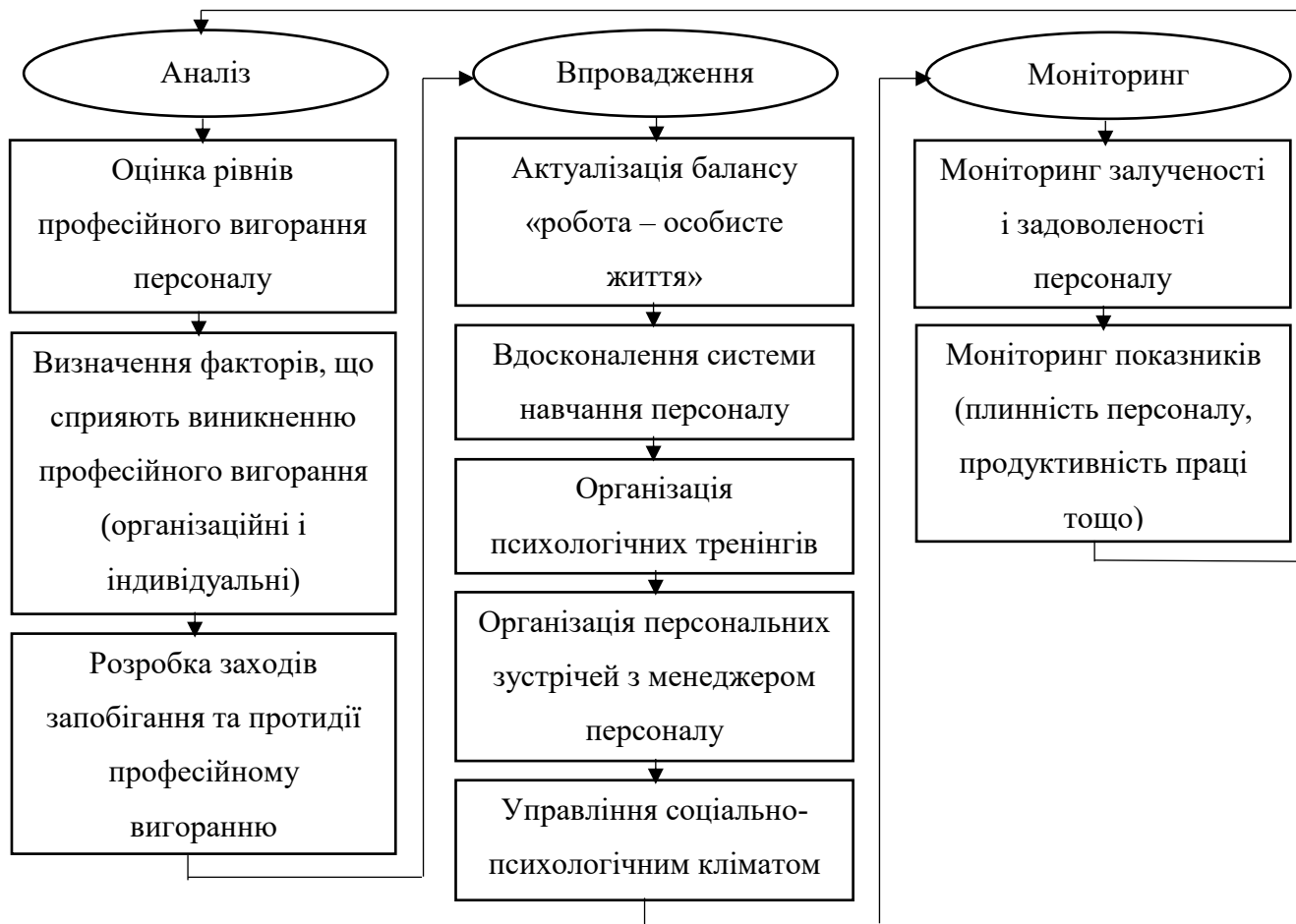


Рисунок 3.2. Корпоративна система запобігання професійному вигоранню персоналу компанії Медирент Солюшнс

Джерело: розроблено автором на основі п.3.3 цього дослідження

Такий вигляд корпоративної системи запобігання професійному вигоранню персоналу компанії є найбільш доцільним з урахуванням фінансових та організаційних можливостей цього підприємства.

3.2 Очікувані зиски від впровадження запропонованих заходів на підприємстві Медирент Солюшнс

Одним із запропонованих заходів для вирішення проблеми професійного вигорання персоналу компанії Медирент Солюшнс є найм менеджера персоналу. Цей захід не доцільно відносити до корпоративної системи запобігання професійному вигоранню, оскільки він є разовим. Тому ми пропонуємо спочатку

розглянути наслідки і зиски для компанії виключно від введення в штат нової посади.

Найм менеджера з персоналу дозволить вдосконалити процес рекрутингу персоналу, а отже сприятиме залученню висококваліфікованих та мотивованих працівників і зменшить плинність персоналу серед нових співробітників компанії. Це дозволить стабілізувати склад працівників та зменшити робоче навантаження на кожного з них, що є однією з основних причин виникнення професійного вигорання в цій компанії.

Розробка та впровадження програм адаптації для нових працівників призведе до кращої та швидшої інтеграції в команду та сприйняття організаційної культури. Моніторинг адаптації нового персоналу дозволить відслідковувати процес адаптації новачків та отримувати зворотній зв'язок стосовно ефективності цього процесу. Це дозволить зменшити плинність персоналу шляхом застосування відповідних заходів при виявленні проблеми. Також це дозволить вчасно розпочати процес добору нового працівника на заміну тому, що не зміг адаптуватися до процесів компанії, аби зменшити відповідні фінансові витрати.

Менеджер персоналу має проводити аналіз ринку праці в області пільг і компенсацій та готувати пропозиції стосовно внесення змін в систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Відповідно, це вплине і на плинність персоналу, оскільки 27% працівників, що звільнилися за власним бажанням, вказали незадоволеність цією системою як причину свого виходу з компанії.

Що стосується економічної вигоди, то ми можемо говорити про зменшення витрат на добір персоналу, оскільки на даний момент компанія користується виключно послугами рекрутингових агенцій. Компанія додатково сплачує агенції в середньому 10-15% від річної зарплати кожного нового працівника. Це безумовно перевищує рівень заробітної плати менеджера персоналу, особливо якщо брати до уваги той факт, що він поєднує обов'язки з добору персоналу з іншими.

До прикладу, в 2022 році в штат компанії було прийнято 8 працівників. З них одного було знайдено завдяки рекомендації одного з працівників компанії, тож послуги рекрутингової агенції були сплачені за 7 працівників. Таким чином,

витрати компанії на рекрутингову агенцію за 2022 рік становили 457,98 тис. грн. Цих витрат дозволить уникнути найм менеджера з персоналу.

Підсумки стосовно зисків від найму менеджера персоналу наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Зиски для компанії Медирент Солюшнс від введення в штат менеджера персоналу

Вид	Зиски
економічні	• зменшення витрат на послуги рекрутингової агенції на 457,98 тис. грн на рік
організаційні	• вдосконалення процесу рекрутингу • вдосконалення системи навчання і розвитку персоналу • вдосконалення системи мотивації персоналу • підвищення рівня задоволеності і залучення персоналу • підвищення продуктивності персоналу • зменшення плинності персоналу
соціальні	• покращення соціально-психологічного клімату • покращення бренду роботодавця і репутації компанії

Джерело: розроблено автором на основі розділів 2 і 3

Однак, якщо мова йде про вирішення проблеми професійного вигорання в компанії, то основним заходом є впровадження корпоративної системи запобігання професійному вигоранню персоналу.

Першим і найбільш важливим наслідком впровадження такої системи є зменшення плинності персоналу. В п. 2.2 було з'ясовано, що однією з причин плинності персоналу, особливо серед нових працівників, є професійне вигорання.

Вирішивши цю проблему компанія може зменшити плинність персоналу принаймні на 1-2%. За 2022 рік з компанії було звільнено 7 працівників, витрати на рекрутинг становили 457,98 тис. грн. Вирішивши проблему професійного вигорання ці витрати можна було б скоротити на 9,16 тис. грн.

Іншим вагомим наслідком для компанії буде зростання продуктивності роботи працівників на 25-30% і відповідне зростання прибутку компанії. Якщо річний виробіток одного працівника зростає на 25%, то він становитиме 2478,75 тис. грн. Таким чином, в 2022 році загальний прибуток компанії Медирент Солюшнс складав би 153683 тис. грн, що на 30760 тис. грн менше за реальний.

Окрім цього, впровадження корпоративної системи професійного вигорання має і інші зиски нефінансового характеру, наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Зиски для компанії Медирент Солюшнс від впровадження корпоративної системи запобігання професійному вигоранню

Вид	Зиски
економічні	• зменшення витрат на рекрутинг на 9,16 тис. грн на рік • збільшення прибутку внаслідок зростання продуктивності праці на 30760 тис. грн за рік
організаційні	• зменшення плинності персоналу на 1-2% • збільшення продуктивності праці персоналу на 20-40% • зменшення кількості відпусток (неоплачуваних) у персоналу • вдосконалення системи навчання і розвитку персоналу
соціально-психологічні	• підвищення рівня задоволеності і залучення персоналу • покращення загального психологічного стану працівників • покращення бренду роботодавця • покращення соціально-психологічного клімату

Джерело: розроблено автором на основі розділів 2 і 3

Орієнтовна вартість та терміни виконання заходів, описаних в п. 3.1 і які стосуються формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню, а також частота цих заходів і особи, відповідальні за їх виконання наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Вартість, терміни та відповідальні за впровадження запропонованих заходів особи в компанії Медирент Солюшнс

Захід	Вартість, тис. грн	Дата початку	Дата завершення	Частота на рік, разів	Відповідальна особа
1	2	3	4	5	6
Найм менеджера з персоналу, в тому числі:	470,4	01.01.2024	01.03.2024	1	Комерційний директор
витрати на добір працівника, тис. грн	50,4	-	-	-	-
витрати на зарплату за рік, тис. грн	420	-	-	-	-
Організація психологічних тренінгів	0	01.03.2024	31.12.2024	3	Менеджер персоналу
Організація індивідуальних психологічних консультацій	14	01.03.2024	31.12.2024	20	Менеджер персоналу
Організація персональних зустрічей з менеджером персоналу для працівника	0	01.03.2024	31.12.2024	62	Менеджер персоналу
Організація командоутворюючих заходів	43,4	01.03.2024	31.12.2024	4	Менеджер персоналу
Формування індивідуального плану розвитку працівника	0	01.03.2024	31.12.2024	62	Менеджер персоналу
Аналіз ефективності навчання персоналу	0	01.03.2024	31.12.2024	за потреби	Менеджер персоналу
Аналіз ринку праці і внесення пропозицій щодо системи мотивації	0	01.03.2024	31.12.2024	1	Менеджер персоналу
Впровадження системи перерв в кар'єрі працівників	990	01.03.2024	31.12.2024	1	Менеджер персоналу
Аналіз залученості і задоволеності персоналу	0	01.03.2024	31.12.2024	1	Менеджер персоналу
Повторна оцінка рівні і причин появи професійного вигорання у персоналу	0	01.03.2024	31.12.2024	1	Менеджер персоналу
Розробка заходів запобігання та протидії професійному вигоранню	0	01.03.2024	31.12.2024	1	Менеджер персоналу
<i>Загалом:</i>	1517,8	01.01.2024	31.12.2024	-	-

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальна вартість впровадження запропонованих заходів щодо формування корпоративної системи запобігання професійному вигоранню складає 1518 тис. грн за рік. Віднявши від економічних зисків від впровадження такої системи витрати на її впровадження, ми можемо обрахувати економічний ефект, що складав би 29709 тис. грн на 2022 рік.

Тож, задля вдосконалення внутрішніх процесів компанії, зменшення рівня плинності та збільшення продуктивності праці персоналу в компанії Медирент Солюшнс доцільно впровадити запропоновану корпоративну систему запобігання професійному вигоранню персоналу.

ВИСНОВКИ

В дослідженні було узагальнено теоретичні аспекти синдрому професійного вигорання як реакції на професійний стрес – наслідку впливу стресогенних чинників, пов'язаних з роботою, внаслідок чого працівник відчуває розчарування та втрачає інтерес до своєї професійної діяльності.

Було розглянуто роль і місце заходів з профілактики синдрому професійного вигорання. Планування і реалізація більшості заходів, спрямованих на боротьбу з професійним вигоранням, зазвичай є завданням фахівця чи відділу менеджменту персоналу.

Було обґрунтовано методичні засади моніторингу появи та діагностики рівня синдрому професійного вигорання, зокрема використання таких методів як спостереження, інтерв'ювання, тестування, проведення спеціалізованих опитувань персоналу. В результаті, було виділено необхідність адаптації існуючих методик оцінювання рівня і причин появи професійного вигорання від особливості компанії Медирент Солюшнс.

В цьому дослідженні проводився аналіз проблеми професійного вигорання персоналу в компанії Медирент Солюшнс, яка спеціалізується на створенні інформаційних систем для корпоративного та державного управління і надає послуги в галузі розробки програмного забезпечення.

Для цього було проаналізовано систему управління персоналом компанії Медирент Солюшнс. В компанії відсутній фахівець з управління персоналом, відповідно більшість процесів менеджменту персоналу є неналагодженими. Це має негативний вплив на персонал, зокрема на появу у працівників професійного вигорання.

Для дослідження рівнів професійного вигорання працівників підприємства було розроблено і проведення опитування. Згідно до його результатів, лише 1,5% персоналу оцінюють свій рівень професійного вигорання як низький і 30% – як середній. 18% працівників позначили свій рівень як найвищий.

Серед факторів, що сприяють появі в них професійного вигорання, працівники віднесли перевантаженість роботою, відсутність видимого та зрозумілого результату своєї роботи, недостатній рівень заробітної плати, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання результатів праці, невпевненість в майбутньому компанії, відсутність можливості для професійного розвитку, труднощі в особистому житті, проблеми в комунікації з клієнтами, неефективний стиль керівництва безпосереднього керівника, невідповідність власної кваліфікації складності виконуваних завдань, відсутність можливості для кар'єрного розвитку та проблеми в колективі та/або конфліктність колег.

Було також проаналізовано заходи, спрямовані на вирішення проблеми професійного вигорання в компанії Медирент Солюшнс. Основними недоліками, що потребують подальшого усунення, було виділено відсутність заходів, свідомо спрямованих на вирішення цієї проблеми та відсутність фахівця з управління персоналом, який міг би впровадити відповідні заходи.

На основі отриманих результатів аналізу було надано рекомендації щодо вирішення проблеми професійного вигорання працівників. Було запропоновано дві версії корпоративної системи запобігання професійному вигоранню персоналу.

Перша має узагальнений характер, до неї компанії варто звернутися згодом, коли вона матиме достатні фінансові і організаційні можливості для її впровадження. Оскільки зараз відповідної системи на підприємстві не існує взагалі, була запропонована спрощена циклічна система запобігання та боротьби з професійним вигоранням, чия реалізація має повторюватися щороку.

Для ефективного функціонування такої системи, а також для поліпшення інших процесів компанії було запропоновано ввести в штат компанії менеджера з персоналу, що виконував би ряд обов'язків, зокрема підбір і адаптації персоналу, внесення пропозицій стосовно перегляду системи мотивації персоналу, управління системою навчання і розвитку персоналу, кадровий облік, проведення персональних зустрічей з працівниками та управління корпоративною системою запобігання професійному вигоранню персоналу.

Запропонована для компанії Медирент Солюшнс система запобігання професійному вигоранню персоналу складається з трьох етапів.

Першим етапом є аналіз стану проблеми вигорання на підприємстві: оцінка рівнів професійного вигорання персоналу, визначення факторів, що сприяють його виникненню (організаційних і індивідуальних) та розробка або вдосконалення відповідних заходів запобігання та протидії.

Другим етапом є впровадження розроблених заходів. На даному етапі розвитку компанії було запропоновано актуалізувати баланс «робота-особисте життя», вдосконалити систему навчання персоналу (формувати індивідуальні плани розвитку та оцінювати результати навчання працівників), організовувати індивідуальні психологічні консультації та групові тренінги, запровадити персональні зустрічі з менеджером персоналу та сприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату шляхом організації командоутворюючих заходів.

Третім етапом є моніторинг результатів впровадження відповідних заходів, та показників залученості, задоволеності, плинності, продуктивності праці персоналу тощо.

Впровадження цієї системи дозволить зменшити витрати на рекрутинг персоналу та збільшити прибуток внаслідок зростання продуктивності праці в цілому на близько 29709 тис. грн на рік. Окрім цього, в компанії буде знижено загальний рівень стресу персоналу, зменшена плинність персоналу, підвищено рівень задоволеності та залученості персоналу, збільшено продуктивність праці та покращено бренд роботодавця і соціально-психологічний клімат в колективі.

Репутація компанії Медирент Солюшнс як місця, де дбають про благополуччя та здоров'я своїх працівників, зростатиме, що в свою чергу привертатиме більше талановитих кандидатів, покращуватиме стосунки з клієнтами та партнерами та дозволить компанії прискорити власний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України [Електронний ресурс] : зб. доп. Ювілейної 90-ї щоріч. студент. наук. конф., 17 квіт. - 20 трав. 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. 219 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1CGEcAs4Xq18FUliuPG0_i9Z1Ia3F0H_v/view (дата звернення: 28.10.2023)
2. Гнускіна Г. В. Психологічні чинники професійного вигорання у підприємців : Дис. канд. псих. наук: 19.00.10 – Організаційна психологія; економічна психологія. Київ, 2016. 267 с.
3. Maslach C., Leiter M. P. Understanding Burnout: New Models. *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. 2017. P. 36-56.
4. International Classification of Diseases 11th Revision: станом на січень 2023 року Всесвітня організація охорони здоров'я. URL: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http%3a%2f%2fid.who.int%2fid%2fentity%2f129180281> (дата звернення: 16.03.2023)
5. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout. *Annual Review Psychology*. 2001. № 52(11). P. 397-422.
6. Golembiewski R. T. Munzenrider R. F. Phases of Burnout, Models and Social Support: Contributions To Explaining Differences in Physical Symptoms. *Journal of Mamagement Issues*. №2 (2). 1990. P. 176-183.
7. Veninga R. L. Spradley J. P. The Work Stress Connection: How to Cope with the Burnout? Ballantine Books. 1982. 293 p.
8. Василик А. В., Дода О. Д. Професійна втома: чинники, наслідки та обов'язки роботодавців щодо відновлення працездатності працівників. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 3. С. 130-135.
9. Збродська І. Г. Процесуальний підхід у дослідженні феномену емоційного вигорання. *Збірник наукових праць РДГУ*. 2018. № 11. С. 53-59.
10. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ: Логос, 2018. 198 с.

- 11.Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 64-71. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-1-64-71
- 12.Maslach C. and Leiter M. P. Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. 2016. № 1. P. 351-357.
- 13.Грубі Т. В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної податкової служби України : Дис. канд. психол. наук: спец. 19.00.10 Організаційна психологія; економічна психологія. Київ, 2012. 364 с.
- 14.Оцінка рівня професійного вигорання працівників гуманітарної сфери: аналітичний звіт за результатами дослідження / [Т. В. Брижоватий, О. М. Волгіна, А. О. Галай, Д. О. Дмитрієв]; 2017. Київ, 2017. 51 с. URL: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum Burnout Report Final.pdf>
- 15.Adeyinka-Jacob D. I., Tende F. B. Corporate Culture, Employee Stress, and Leadership Support: En Route Organizational Psychotherapy. *Journal of Business Strategy Finance and Management*. 2022. № 4(1). P. 81-90. DOI: 10.12944/JBSFM.04.01.07
- 16.Ozturk Y. E. A theoretical review of burnout syndrome and perspectives on burnout models. *Bussecon Review of Social Sciences*. 2020. № 2(4). P. 26-35. DOI: 10.36096/brss.v2i4.235
- 17.Chirico F. Job Stress Models for Predicting Burnout Syndrome: A Review. *Annali dell Istituto Superiore di Sanita*. 2016. №52. P. 443–456.
- 18.Galanakis M., Alexandri E., Kika K., Lelekanou X., Papantonopoulou M., Stougiannou D. and Tzani M. What Is the Source of Occupational Stress and Burnout? *Psychology*. 2020. № 11. P. 647-662. DOI: 10.4236/psych.2020.115044
- 19.Стельмах О. В. Чинники професійного вигорання особистості. Молодь і ринок. 2022. №5(203). С.76-80. DOI: 10.24919/2308-4634.2022.264639
- 20.Коновчук Н. С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2012. №. 14. С. 91-95.

- 21.Omrane A., Kammoun A., Seaman C. Entrepreneurial burnout: Causes, consequences and way out. *FIIB Business Review*. 2018. № 7(1). P. 28-42.
- 22.De Moraes, M. G., Calais, S. L., Verardi, C. E. L. The influence of physical fitness on the symptoms of Burnout. *Journal of Physical Education and Sport*. 2019. № 19. P. 945-951.
- 23.Huhtala M., Tolvanen A., Mauno S. The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business and Psychology*. 2015. № 30. P. 399-414.
- 24.Рурик Г. Л. Запобігання виникненню синдрому професійного вигорання та синдрому емоційного вигорання – шлях до збереження психічного здоров'я: методичні рекомендації. М: МНАУ, 2020. 41 с.
- 25.Leiter M.P., Maslach C. Latent Burnout Profiles: A New Approach to Understanding the Burnout Experience. *Burnout Research*. 2016. №3. P. 89–100.
- 26.Sopow E. Aligning workplace wellness with global change: an integrated model. *Journal of Organizational Change Management*. 2020. Vol. 33, № 5. P. 909-923. DOI:10.1108/JOCM-11-2019-0334
- 27.Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers' Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine / [S.B. Ivanytska, I. O. Ivanytska, T.O. Galayda, N.B. Tenytska]; *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. №7. P. 831-836.
- 28.Білик О. М. Полошко А. В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку праці*. 2018. № 18. С. 111-118.
- 29.Василик А. В., Смалійчук Г. В., Головка А. А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів з персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 30 (154). С. 174-178. DOI: 10.32782/2224-6282/154-33
- 30.Василик А. В., Білик О. М., Пітько І. Ю. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах нової соціоекономічної реальності. *Проблеми економіки*. 2021. №3. С. 160–166. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-3-160-166

- 31.Василик А. В., Великород Д. С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 328-336.
- 32.Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. №21. С. 30-36. DOI: 10.31521/modecon.V21(2020)-05
- 33.Василик А. В., Данилевич Н. С., Сікорська А. С. Сучасні підходи до удосконалення режимів праці і відпочинку працівників. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Рєпіна (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2018. – № 40. – С. 235–246.
- 34.Василик А. В., Турчина Я. Л. Забезпечення професійного здоров'я персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 25. С. 153-157.
- 35.Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 385-393.
- 36.Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Іванець О. О. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнес Інформ*. 2018. №3. С. 412-417.
- 37.Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу: підходи та рекомендації. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275.
- 38.Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-5-378-384
- 39.Bayes A., Tavella G., Parker G. The biology of burnout: Causes and consequences. *The World Journal of Biological Psychiatry*. 2021. P. 686–698. DOI: 10.1080/15622975.2021.1907713
- 40.Теренда Н. О., Павлів Т. Б., Теренда О. А. Професійне вигорання—одна з невирішених проблем системи охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2021. №2. С. 29-33. DOI: 10.11603/1681-2786.2021.2.12377

41. Maslach C., Leiter M. P. How to Measure Burnout Accurately and Ethically. *Harvard Business Review*. 2021. №7. URL: <https://hbr.org/2021/03/how-to-measure-burnout-accurately-and-ethically>
42. Kristensen T. S., Borritz M., Villadsen E., Christensen, K. B. The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*. 2005. №19(3). P. 192-207.
43. Reis D., Xanthopoulou D., Tsaousis I. Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries. *Burnout Research*. 2015. № 2(1). P. 8–18.
44. Leiter M. P., Maslach C. Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies. *Research in Occupational Stress and Well-being*. 2017. P. 91–134.
45. Сайт компанії Медирент Солюшнс. URL: <https://medirent.ua/company/about-company> (дата звернення: 06.09.2023)
46. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. №11. 2021. С. 419-424. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-11-419-424
47. Rollins A., Eliacin J., Leiter M., Salyers M. Organizational conditions that influence work engagement and burnout: A qualitative study of mental health workers. *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 2021. №44. P. 229-237. DOI: 10.1037/prj0000472.
48. Chirico F, Leiter M. Correct use of the Maslach Burnout Inventory to develop evidence-based strategies against burnout syndrome during and post COVID-19 pandemic. *Work*. 2022. №73(1). P.107-108. DOI: 10.3233/WOR-220072.
49. Кир'янова О. В. Підвищення мотивації персоналу до корпоративного навчання. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*. Збірка матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 14-16 листопада 2017. К.: КНЕУ, 2017. С. 116-117.

50. Леонтенко О. М., Тарануха С. П. Значення соціально-психологічного клімату в організації. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*. Збірка матеріалів V Всеукр. науково-практичної інтернет-конференції, 2 грудня 2021. К.: КУБГ, 2021. С. 119-121.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Опитувальник Maslach Burnout Inventory (MBI)

Indicate how frequently the following statements apply to you and add the points indicated on top of the respective box:

0 – Never

1 – At least a few times a year

2 – At least once a month

3 – Several times a month

4 – Once a week

5 – Several times a week

6 – Every day

	0	1	2	3	4	5	6
01 – I feel emotionally exhausted because of my work							
02 – I feel worn out at the end of a working day							
03 – I feel tired as soon as I get up in the morning and see a new working day stretched out in front of me							
04 – I can easily understand the actions of my colleagues/supervisors							
05 – I get the feeling that I treat some clients/colleagues impersonally, as if they were objects							
06 – Working with people the whole day is stressful for me							
07 – I deal with other people's problems successfully							

08 – I feel burned out because of my work							
09 – I feel that I influence other people positively through my work							
10 – I have become more callous to people since I have started doing this job							
11 – I’m afraid that my work makes me emotionally harder							
12 – I feel full of energy							
13 – I feel frustrated by my work							
14 – I get the feeling that I work too hard							
15 – I’m not really interested in what is going on with many of my colleagues							
16 – Being in direct contact with people at work is too stressful							
17 – I find it easy to build a relaxed atmosphere in my working environment							
18 – I feel stimulated when I been working closely with my colleagues							
19 – I have achieved many rewarding objectives in my work							
20 – I feel as if I’m at my wits’ end							
21 – In my work I am very relaxed when dealing with emotional problems							
22 – I have the feeling that my colleagues blame me for some of their problems							

Overall score for occupational exhaustion (EE)

Add together the answers to questions 01. 02. 03. 06. 08. 13. 14. 16. 20

	EE < 17	EE 18 – 29	EE > 30
--	---------	------------	---------

Occupational exhaustion	Low degree	Moderate degree	High degree
-------------------------	------------	-----------------	-------------

Overall score for depersonalisation / loss of empathy (DP)

Add together the answers to questions 05. 10. 11. 15. 22

Depersonalisation	DP < 5	DP 6 – 11	DP > 12
	Low degree	Moderate degree	High degree

Overall score personal accomplishment assessment (PA)

Add together the answers to questions 04. 07. 09. 12. 17. 18. 19. 21.

Personal accomplishment assessment	PA < 33	PA 34 – 39	PA > 40
	Low degree	Moderate degree	High degree

ДОДАТОК Б

Опитувальник Copenhagen Burnout Inventory (CBI)

Indicate how frequently the following statements apply to you and add the points indicated on top of the respective box:

0 – Never/Almost never

1 – Seldom

2 – Sometimes

3 – Often

4 – Always

	0	1	2	3	4	5	6
Personal burnout							
How often do you feel tired?							
How often are you physically exhausted?							
How often are you emotionally exhausted?							
How often do you think: "I can't take it anymore"?							
How often do you feel worn out?							
How often do you feel weak and susceptible to illness?							
Work-related burnout							
How often is your work emotionally exhausting?							
How often do you feel burnt out because of your work?							
How often does your work frustrate you?							
How often do you feel worn out at the end of the working day?							
How often are you exhausted in the morning at the thought of another day at work?							
How often do you feel that every working hour is tiring for you?							

How often do you have enough energy for family and friends during leisure time?							
Client-related burnout							
How often do you find it hard to work with clients?							
How often do you find it frustrating to work with clients?							
How often does it drain your energy to work with clients?							
How often do you feel that you give more than you get back when you work with clients?							
How often are you tired of working with clients?							
How often do you sometimes wonder how long you will be able to continue working with clients?							

	Low degree	Moderate degree	High degree
Personal burnout	Score < 10	Score 11-26	Score > 27
Client-related burnout	Score < 10	Score 11-26	Score > 27
Personal accomplishment assessment	Score < 10	Score 11-26	Score > 27

ДОДАТОК В

Опитувальник Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)

Below you find a series of statements with which you may agree or disagree. Using the scale, please indicate the degree of your agreement by selecting the number that corresponds with each statement

1 – Strongly agree

2 – Agree

3 – Disagree

4 – Strongly disagree

	1	2	3	4
01 – I always find new and interesting aspects in my work				
02 – There are days when I feel tired before I arrive at work				
03 – It happens more and more often that I talk about my work in a negative way				
04 – After work, I tend to need more time than in the past in order to relax and feel better				
05 – I can tolerate the pressure of my work very well				
06 – Lately, I tend to think less at work and do my job almost mechanically				
07 – I find my work to be a positive challenge				
08 – During my work, I often feel emotionally drained				
09 – Over time, one can become disconnected from this type of work				
10 – After working, I have enough energy for my leisure activities				
11 – Sometimes I feel sickened by my work tasks				
12 – After my work, I usually feel worn out and weary				
13 – This is the only type of work that I can imagine myself doing				
14 – Usually, I can manage the amount of my work well				

15 – I feel more and more engaged in my work				
16 – When I work, I usually feel energized				

Disengagement items are 1, 3(R), 6(R), 7, 9(R), 11(R), 13, 15.

Exhaustion items are 2(R), 4(R), 5, 8(R), 10, 12(R), 14, 16.

(R) means reversed item when the scores should be such that higher scores indicate more burnout.

	Low degree	Moderate degree	High degree
Total	Score < 30	Score 31-44	Score > 45
Disengagement	Score < 16	Score 17-24	Score > 25
Exhaustion	Score < 15	Score 16-23	Score > 24

ДОДАТОК Д

Опитувальник для оцінки проблеми професійного вигорання у персоналу компанії Медирент Солюшнс

I. Будь ласка, оцініть те, наскільки часто ви відчуваєте стан, описаний у твердженні, за 7-бальною шкалою, де 0 означає «ніколи», а 6 – «кожен день».

1. Я відчуваю емоційне спустошення.
2. Я відчуваю сильну втому.
3. Я відчуваю, що ще зовсім трохи, і я просто зламаюся.
4. Я відчуваю слабкість, наче от-от захворію.
5. В мене не має ні сил, ні бажання чимось займатися.
6. Мені здається, що на роботу я витрачаю забагато зусиль.
7. Я відчуваю, ніби робота поступово «ламає» мене.
8. Протриматися на роботі до кінця робочого дня для мене дуже важко.
9. Зранку я вже відчуваюся втомленим, оскільки знаю, що на мене чекає ще один робочий день.
10. У вільний час мені не вистачає енергії для спілкування з близькими.

II. Будь ласка, розташуйте потенційні причини вигорання в спадному порядку, де перше місце відводиться для фактору, який викликає в вас найбільше негативних емоцій і найбільше заважає в роботі, а останнє місце – фактору, що має найменший вплив на вашу діяльність.

- Невпевненість в майбутньому компанії;
- Перевантаженість роботою;
- Відсутність зворотнього зв'язку від керівника;
- Неefективний стиль керівництва безпосереднього керівника;
- Проблеми в комунікації з клієнтами;
- Невідповідність власної кваліфікації складності виконуваних завдань;
- Відсутність видимого та зрозумілого результату своєї роботи;
- Відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання результатів праці;

- Недостатній рівень заробітної плати;
- Відсутність можливості для професійного розвитку;
- Відсутність можливості для кар'єрного розвитку;
- Проблеми в колективі та/або конфліктність колег;
- Інше (_____).

III. На вашу думку, якому балу відповідає ступінь вашого професійного вигорання за 9-бальною шкалою?

0 означає «зовсім не відчуваю професійного вигорання», а 8 – «повністю вигорів, потребую довготривалого відпочинку або повної зміни професійної діяльності».

IV. Поле для додаткових коментарів

ДОДАТОК Ж

Результати оцінки проблеми професійного вигорання у персоналу компанії

Медирент Солюшнс

Твердження	Кількість працівників						
	0	1	2	3	4	5	6
Блок “емоційне вигорання”:							
Я відчуваю емоційне спустошення.	3	5	10	23	11	9	0
Я відчуваю сильну втому.	0	5	7	15	20	13	1
Я відчуваю, що ще зовсім трохи, і я просто зламаюся.	1	3	19	20	14	4	0
Я відчуваю слабкість, наче от-от захворію.	2	4	3	14	18	19	1
В мене не має ні сил, ні бажання чимось займатися.	1	6	9	10	14	17	4
Блок “професійне вигорання”:							
Мені здається, що на роботу я витрачаю забагато зусиль.	0	0	2	10	18	24	7
Я відчуваю, ніби робота поступово «ламає» мене.	1	0	9	25	24	1	1
Протриматися на роботі до кінця робочого дня для мене дуже важко.	0	2	3	18	20	12	6
Зранку я вже відчуваюся втомленим, оскільки знаю, що на мене чекає ще один робочий день.	1	1	1	2	20	17	19
У вільний час мені не вистачає енергії для спілкування з близькими.	1	4	7	13	21	10	5

Фактор	Сумарна кількість балів	Вагомість
Перевантаженість роботою	82	1
Відсутність видимого та зрозумілого результату своєї роботи	93	2
Недостатній рівень заробітної плати	110	3
Відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання результатів праці	217	4
Невпевненість в майбутньому компанії	269	5
Відсутність можливості для професійного розвитку	305	6
Труднощі в особистому житті	398	7
Проблеми в комунікації з клієнтами	502	8
Неефективний стиль керівництва безпосереднього керівника	583	9
Невідповідність власної кваліфікації складності виконуваних завдань	687	10
Відсутність можливості для кар'єрного розвитку	748	11
Проблеми в колективі та/або конфліктність колег	764	12
Інше	793	13

	Бал								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість працівників з відповідним рівнем вигорання, ос.	0	0	1	1	1	16	13	18	11

ДОДАТОК И

Опитувальник керівників департаментів компанії Медирент Солюшнс

I. Оцініть загальний рівень професійного вигорання у працівників вашого департаменту за 9-бальною шкалою, де 0 означає «проблеми професійного вигорання немає як такої», а 8 – «наслідки професійного вигорання унеможливлюють роботу всього департаменту».

II. Вкажіть наскільки критичними є наслідки професійного вигорання для працівників вашого департаменту за шкалою від 0 до 4.

1. Зниження задоволеності працею працівників;
2. Збільшення плинності кадрів;
3. Погіршення соціально-психологічного клімату;
4. Висока конфліктність персоналу;
5. Погіршення якісних і кількісних показників роботи;
6. Прояви негативізму щодо ролі або функції департаменту;
7. Необхідність додаткових вихідних днів для працівників;
8. Поява проблем зі здоров'ям у працівників.

III. Вкажіть на який відсоток, на вашу думку, збільшиться продуктивність працівників при вирішенні проблеми професійного вигорання?

IV. Поле для додаткових коментарів.

ДОДАТОК К

Результати експертного опитування керівників департаментів компанії Медирент
Солюшнс

Експерт	Оцінка рівня професійного вигорання у працівників департаменту
1	3
2	6
3	5

Наслідок	Сумарна кількість балів	Вагомість
Погіршення якісних і кількісних показників роботи	12	1
Зниження задоволеності працею працівників	11	2
Збільшення плинності кадрів	9	3
Прояви негативізму щодо ролі або функції департаменту	9	4
Погіршення соціально-психологічного клімату	5	5
Поява проблем зі здоров'ям у працівників	3	6
Необхідність додаткових вихідних днів для працівників	2	7
Висока конфліктність персоналу	2	8

Експерт	Оцінка збільшення продуктивності працівників при вирішенні проблеми професійного вигорання, %
1	20

2	40
3	25

ДОДАТОК Л

Орієнтовний план та питання менеджера персоналу для персональної зустрічі з працівником компанії Медирент Солюшнс

I. Початок і емоційний стан працівника

1. На чому ви хочете зосередитись під час цієї зустрічі?
2. Що б ви хотіли мені розповісти?
3. Чим займаєтесь у вільний час?

II. Задоволеність і залучення працівника

1. Що вам подобається у вашій роботі? Чому?
2. Що вам не подобається у вашій роботі? Чому?
3. Що вас більше за все турбує?
4. Яка ваша найбільша робоча проблема? Чому вона виникла? Як можна було б її вирішити?
5. Що ви думаєте про навантаженість роботою?
6. Чи подобається вам тут працювати?
7. Що може переконати вас змінити місце роботи?

III. Відносини в команді

1. Що заважає вам виконувати роботу?
2. З ким ви добре спілкуєтесь з колегами? З ким хотіли б працювати частіше? Чому?
3. З ким з колег вам найважче мати справу?
4. Що ми можемо зробити, аби покращити атмосферу в колективі?
5. Як би ви оцінили атмосферу в компанії і вашому департаменті?

IV. Професійний розвиток працівника

1. Чого ви прагнете досягнути в професійній сфері? Що вже робите для цього?

2. Ким бачите себе через рік? Через три? Як наша компанія може вам з цим допомогти?
3. Розкажіть, які нові знання ви отримали з моменту нашої останньої зустрічі?
4. Чи допомагають вам теперішні робочі завдання на шляху до вашої мети? Чому?
5. Давайте сформуємо орієнтовний план дій для досягнення вами цілей.

V. Професійне і емоційне вигорання працівника

1. Чи вдається вам балансувати між роботою та особистим життям? Чому?
2. Що вас надихає і мотивує?
3. Чи відчуваєте ви вигорання? Емоційне чи професійне? Опишіть в чому воно виражається.
4. Що демотивує вас в роботі?
5. Чи є у вас складнощі в особистому житті, що впливають на ваш робочий поцес? Чи могла б компанія допомогти вам з їх подоланням?

VI. Завершення

1. Чи є щось, про що ми не поговорили, але мені варто про це знати?

Немає вилучених джерел

ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

В загальному вигляді синдром професійного вигорання можна тлумачити як стресову реакцію, що виникає внаслідок довготривалих професійних стресів середньої інтенсивності. В аналітичному звіті [1, с.37] вказується, що симптомами професійного вигорання можуть бути внутрішня тривога, незадоволеність собою, своєю професією та місцем роботи, неадекватне вибіркове емоційне реагування, редукція професійних обов'язків, емоційне та особистісне відчуження тощо.

Професійне вигорання персоналу безумовно приносить збитки для організації, оскільки призводить до таких наслідків як:

- зниження задоволеності працею працівників;
- збільшення плинності кадрів;
- погіршення соціально-психологічного клімату;
- погіршення якісних і кількісних показників роботи;
- збільшення витрат на забезпечення здоров'я працівників.

В умовах війни загальне психоемоційне навантаження, яке зазнає персонал організації, є набагато сильнішим ніж у мирний час, адже війна впливає не лише на робочий процес працівника, а й на його особисте життя. До таких специфічних пов'язаних з війною чинників, що опосередковано призводять до появи синдрому професійного вигорання в персоналу, можна віднести:

- стан гострого стресу, депресія, емоційне вигорання;
- страх за своє життя та здоров'я, безпеку близьких;
- нестабільність, відсутність планів на професійне майбутнє;
- відсутність достатнього відпочинку;
- збільшення робочого навантаження;
- не виплата або несвоєчасна виплата заробітної плати.

Таким чином, в умовах війни при формуванні і вдосконаленні системи запобігання професійному вигоранню персоналу необхідно застосовувати не лише стандартні засоби і методи, а й додавати нові, які фокусуватимуться на зменшенні негативного впливу вказаних вище чинників.

В умовах війни перше, що негативно впливає на емоційне благополуччя персоналу, а отже може провокувати професійне вигорання, є загроза життю та здоров'ю працівників та їх близьких. Тому будь-які організації, що працюють в умовах ведення бойових дій в країні, повинні надавати пріоритетну увагу заходам безпеки працівників. За необхідності, в залежності від місця

розташування, галузі, умов праці та фінансових можливостей організація може вживати різних заходів для забезпечення безпеки працівників, зокрема:

- релокація бізнесу;
- надання практичної та/або фінансової допомоги в релокації працівників та їхніх сімей;
- переїзд до більш безпечних приміщень з укриттям у межах пішої доступності;
- перехід на дистанційний режим роботи;
- розробка чітких алгоритмів дій працівників під час повітряних тривог та надзвичайних ситуацій.

Василик А.В., Столярук Х.С. та Булуй А.В. в своїй роботі [2, с.68] до корпоративних методів запобігання професійному вигоранню в сфері управління персоналом відносять різного роду програми підтримки персоналу (ЕАР; Employee assistance program), завданням яких є допомога працівникам у вирішенні особистих проблем або проблем, пов'язаних з роботою. Така програма може включати консультування персоналу спеціалістами різних напрямків, зокрема психологічної, юридичної, фінансової сфер тощо. В умовах війни ЕАР має фокусуватися здебільшого на психологічній підтримці, що сприятиме подоланню працівником спричинених війною психологічних травм, депресії та емоційного вигорання.

Особливу увагу варто приділити проблемі нестабільності та відсутності планів на професійне майбутнє в персоналу. В умовах війни низка факторів, зокрема можливості для професійного розвитку, фінансова підтримка в навчанні чи інші додаткові бенефіти організації, витісняються на задній план, тоді як гарантії стабільності і безпеки стають для персоналу вирішальним фактором. Однак, якщо до початку війни організація пропонувала спектр мотивуючих до навчання чинників для своїх працівників, було б доцільно зберегти їх, принаймні, частково. Для цього необхідно визначити нові показники результативності (KPI) та чітко визначити межі можливостей організації на сьогоднішній день. В такій ситуації найбільш ефективними принципами є прозорість, чесність та відкритість по відношенню до персоналу. Розробка та впровадження індивідуальних планів розвитку, мотивування до поглиблення своїх професійних навичок та компетенцій дозволить частково знизити рівень стресу працівників стосовно потенційної втрати робочого місця.

В умовах війни емоційному благополуччю персоналу також може сприяти підтримка соціальної взаємодії між працівниками, зокрема організація колективних командоутворюючих заходів як в офлайн, так і в онлайн форматах. Це надасть працівникам можливість для додаткового фізичного та психологічного відпочинку, зменшить відчуття соціальної ізоляції та сформує умови для появи позитивних емоцій, пов'язаних із роботою. Окрім цього ефективним інструментом зміцнення командного духу в організації та підвищення мотивації і лояльності працівників може бути залучення персоналу до волонтерської чи благодійної діяльності.

Отже, в умовах війни необхідно адаптувати заходи щодо запобігання професійному вигоранню персоналу організації під нові фактори, що спричиняють появу цього синдрому: особисті проблеми психологічного характеру персоналу та нездатність організації забезпечувати для своїх працівників такий самий рівень стабільності і комфорту, як і до війни. Враховуючи важливість цієї проблеми, подальші дослідження в цьому напрямку є надзвичайно важливими для підтримки емоційного благополуччя персоналу та ефективної організації робочого процесу в організації.

Література

1. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 64-71.
2. Оцінка рівня професійного вигорання працівників гуманітарної сфери: аналітичний звіт за результатами дослідження / [Т. В. Брижоватий, О. М. Волгіна, А. О. Галай, Д. О. Дмитрієв]; 2017. Київ, 2017. 51 с. URL: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum_Burnout_Report_Final.pdf