

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет соціальних наук
(повне найменування факультету)

Психологія
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Психологічні особливості професійного вигорання в процесі кар'єрного розвитку працівників критичної інфраструктури
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу,
групи СН-113м

Спеціальності 053 Психологія
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Психологія

НОВОТАРСЬКА О.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ГАЙВОРОНСЬКА Т.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КОВАЛЬ В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет соціальних наук
Кафедра «Психологія»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Психологія
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« 29 » _____ серпня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

НОВОТАРСЬКА Оксана Миколаївна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Психологічні особливості професійного вигорання в процесі кар'єрного розвитку працівників критичної інфраструктури.
керівник проєкту (роботи) кандидат філософських наук, доцент ГАЙВОРОНСЬКА Таїсія Олексіївна

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «02» вересня 2024 року № 358

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11 грудня 2024 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) 108 сторінок, 67 джерел, 10 рисунків, 4 таблиці, 4 додатки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) було реалізовано ряд завдань: здійснено теоретико-методологічний аналіз засад професійного вигорання в процесі кар'єрного розвитку; проведено емпіричне дослідження професійного вигорання в процесі кар'єрного розвитку працівників критичної інфраструктури; розроблено та впроваджено системи навчання працівників критичної інфраструктури з виявлення та подолання ознак прояву професійного вигорання, розроблено тренінгову програму «Стрес-менеджмент та профілактика професійного вигорання».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1. Взаємодія чинників професійного вигорання; Рис. 1.2. Складові, формування кар'єрної траєкторії; Рис. 1.3. Фактори формування напруженості; Рис. 2.1. Діаграма співвідношення респондентів за статтю; Рис. 2.2. Діаграма співвідношення респондентів за професійним статусом; Рис. 2.3. Діаграма співвідношення етапів кар'єри; Рис. 2.4. Загальний рівень професійної життєстійкості в динаміці розвитку; Рис. 2.5. Розподіл респондентів за рівнями;

Рис. 3.1. Модель довгострокового успіху при впровадженні психоедукаційної складової в систему навчання; Рис. 3.2. Цикл впровадження нових навчальних програм; Таблиця 2.1. Отримані дані загального рівня життєстійкості; Таблиця 3.1. Макроструктура тренінгової програми (модуль1); Таблиця 3.2. Макроструктура тренінгової програми (модуль2); Таблиця 3.3. Макроструктура тренінгової програми (модуль 3).

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	ГАЙВОРОНСЬКА Т.О., доцент	23.09.2024	06.10.2024
2	ГАЙВОРОНСЬКА Т.О., доцент	07.10.2024	20.10.2024
3	ГАЙВОРОНСЬКА Т.О., доцент	21.10.2024	27.10.2024
Нормок-ь	КОВАЛЬ В.О., в.о.зав.кафедри	08.11.2024	10.11.2024

7. Дата видачі завдання «29» серпня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми та затвердження завдання на дипломний проєкт(роботу)	29.08.2024	
2	Збір матеріалу та вивчення літературних джерел на дипломний проєкт (роботу)	30.08.2024	
3	Затвердження теми	02.09.2024	
4	Складання змісту	20.09.2024	
5	Виконання першого розділу	23.09.2024	
6	Виконання другого розділу	07.10.2024	
7	Виконання третього розділу	21.10.2024	
8	Формування висновків	28.10.2024	
9	Перевірка роботи керівником	01.11.2024	
10	Оформлення дипломного проєкту(роботи)	04.11.2024	
11	Нормоконтроль та перевірка на запозичення	08.11.2024	
12	Попередній захист дипломного проєкту(роботи)	11.12.2024	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.2024	
14	Одержання відгуку та рецензії	13.12.2024	
15	Захист дипломної роботи	19.12.2024	

Студент(ка) _____ Оксана НОВОТАРСЬКА
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____ Таїсія ГАЙВОРОНСЬКА
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 108 с., 4 табл., 10 рис., 67 дж., 4 дод.

Об'єкт дослідження: професійне вигоряння у працівників критичної інфраструктури

Предмет дослідження: особливості виникнення професійного вигоряння на різних етапах кар'єрного розвитку працівників критичної інфраструктури (на базі комунального підприємства Концерн «Міські теплові мережі»).

Мета дослідження: на основі емпіричного дослідження професійного вигоряння в процесі кар'єрного розвитку працівників критичної інфраструктури розробити рекомендації щодо етапів впровадження в систему навчання працівників критичної інфраструктури з подолання ознак прояву професійного вигоряння. Крім того, розробити заходи з психоедукації для працівників та керівного складу компанії задля виявлення/профілактики виникнення професійного вигоряння у працівників критичної інфраструктури.

У процесі дослідження для вирішення поставлених задач та висунутих припущень застосовані теоретичні методи: аналіз та синтез, узагальнення та систематизація, порівняння. Емпіричні методи дослідження включають опитувальники, анкетування, математико-статистичні методи. Графічне відображення даних результатів здійснювалося за допомогою Excel.

На основі дослідження розроблено та запропоновано для впровадження в корпоративну систему навчання на виробництві модульної програми навчання, яка має на меті реалізацію не тільки елементів психоедукації, але й запропоновано програму щодо методів, способів подолання професійного вигоряння в процесі розвитку кар'єри для працівників критичної інфраструктури.

**ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРЯННЯ, КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК, ПРАЦІВНИКИ,
КРИТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА, СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ В ПРОЦЕСІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ	12
1.1.Аналіз досліджень феномену професійного вигоряння.....	12
1.2.Психологічні та організаційні чинники формування професійного вигоряння в кар'єрному розвитку працівників критичної інфраструктури.....	29
Висновки до першого розділу.....	41
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ В ПРОЦЕСІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	44
2.1.Організація і методика дослідження професійного вигоряння у працівників критичної інфраструктури.....	44
2.2.Діагностика та інтерпретація результатів дослідження.....	50
Висновки до другого розділу.....	66
РОЗДІЛ 3. ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ В ПРОЦЕСІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ.....	68
3.1.Розробка та етапи впровадження системи навчання працівників критичної інфраструктури з виявлення та подолання ознак прояву професійного вигоряння.....	75
3.2.Рекомендації щодо проведення тренінгових програм. Розробка тренінгової програми «Стрес-менеджмент та профілактика професійного вигоряння».....	81
Висновки до третього розділу.....	81
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Проблема плинності персоналу, ефективності, результативності як в командах так і особистісно окремо кожного представника в компаніях, організаціях та установах в переважній більшості вивчалось з позиції формування компетенцій. Хоча поміж основних причин наявності низької ефективності, результативності, як правило, може бути недостатній рівень турботи про ментальне здоров'я працівників, відсутність знань про планування професійного майбутнього, постановка кар'єрних планів без урахування психологічних особливостей працівників, вимушена ротація або не сформованість психологічної стійкості на різних етапах кар'єрної траєкторії.

Наразі все більше цікавості до галузі знань організаційної психології, яка вивчає психологічні особливості команд, лідерів, керівників, процеси міжособистісної взаємодії на різних етапах їх існування. Попри все, вивчення проблеми формування професійного вигорання тільки-но набирає інтенсивності.

Актуалізація проблематики ускладнена повномасштабним вторгненням росії на територію України, тому окрім професійного вигорання, що може бути спричинене різними внутрішніми особливостями особистості та об'єктивними причинами впливу міжособистісних, культуральних відносин в організації. Тобто, наразі з'явився додатковий зовнішній фактор, що ймовірно може посилювати, ускладнювати та подовжувати зміну фаз протікання професійного вигорання, напружувати виникнення тих чи інших негативних стресових факторів, які відповідно негативно впливають на особистість працівника зокрема і на всіх працівників взагалі і цей аспект впливу на формування професійного вигорання необхідно ще прискіпливо досліджувати.

Якщо донедавна виникнення феномену професійного вигорання досліджувався лише у фахівців соціонімічних професій, то наразі є потреба у вивченні, дослідженні та корекції для багатьох професій, пов'язаних з наданням послуг, особливо для тих, хто відноситься до об'єктів критичної інфраструктури, оскільки інтенсивність праці зростає, умови і фактори виконання робіт обмежені

часовими рамками, багатозадачність, емоційне навантаження у спілкуванні з споживачами ускладнює надання послуг.

Окрім того, актуальність проблематики зумовлена тим, що професійне вигорання у більшості дослідників розглядалося як факт наявності, без оцінки урахування фактору планування кар'єрного розвитку на всьому шляху кар'єрної траєкторії.

Виконання робіт підвищеної небезпеки, емоційне напруження, висока інтенсивність праці, дефіцит часу та ресурсу, високий рівень відповідальності перед споживачами, багатозмінний режим в умовах тотальної невизначеності та небезпеки – це ті фактори, які впродовж тривалого часу можуть призвести до виникнення емоційного та професійного вигорання у працівників критичної інфраструктури.

Професійне вигорання – це багатогранний феномен, що виникає внаслідок тривалого впливу стресових факторів, зокрема у професіях, які потребують емоційного залучення та високої концентрації. Донедавна ця проблема асоціювалася переважно з представниками соціонімічних професій – учителями, лікарями, соціальними працівниками, психологами. Проте, сучасні виклики вимагають розширення спектра досліджень, адже вигорання дедалі частіше спостерігається серед представників інших галузей, особливо серед тих, хто забезпечує функціонування об'єктів критичної інфраструктури.

Інтенсифікація праці наразі є ключовим фактором. Сфера критичної інфраструктури охоплює професії, від яких залежить життєзабезпечення суспільства, наприклад, енергетика, транспорт, комунальні послуги, охорона здоров'я та інформаційні технології. Ці професії характеризуються високим рівнем відповідальності, часто з обмеженими часовими рамками виконання завдань, необхідністю виконання багатозадачних операцій, а також постійним емоційним навантаженням, що виникає у процесі комунікації з клієнтами. Наприклад, оператори контакт-центрів, диспетчери авіації чи енергетики стикаються з надмірним інформаційним навантаженням, що сприяє виникненню хронічної втоми, представники комунальних господарств, що забезпечують функціонування

міста постійно перебувають у складній безпековій ситуації під час виконання робіт, що посилює напругу.

Ускладнення у наданні послуг є також одним із факторів, який збільшує ризик професійного вигорання, додає складнощі у взаємодії з споживачами послуг. Працівники часто стикаються з негативними емоціями споживачів – як наслідок виникнення стресових факторів комунікативної взаємодії.

Актуальність дослідження зумовлена практичними потребами щодо впровадження в корпоративну систему навчання працівників критичної інфраструктури задля подолання ознак прояву професійного вигорання та профілактики його виникнення. Перед нами постає задача: сформуванню основи для вирішення менеджерських рішень, відносно забезпечення ментального здоров'я працівників, психологічного здоров'я, а також влаштування їх в мережу кар'єрних траєкторій працівників. Ця задача актуальна для вирішення не тільки на рівні операційного менеджменту, але і на стратегічному рівні, насамперед.

Дослідженню проблематики виникнення професійного вигорання були присвячені роботи Х.Дж.Фрейденберг, К.Маслач, С. Джексон, Г. Ферг, А.Мімс, Е. Аронсон, Р.С. Лазаруса Р.Г. Розенмана, М.Фрідмана, Д.Бек, Г.Б. Бредлі.

Сутність поняття саме професійного вигорання описували в різних періодах та часових рамках Х.Фрейденберг, М.Поташник, Н.Лазарева, Н.Водоп'янова, Б.Бойко.

Дослідженню професійного вигорання та особливостей формування психологічних чинників останнім часом приділяється дещо більше уваги сучасними дослідниками в аспекті галузевого професійного спрямування та в структурі організаційних відносин. Серед дослідників варто виділити Н.Андреєву, А. Аненкову, М. Буянкіної, Х.Василькевич, Т. Грубі, Л.Карамушки, О. Камаєву, Ю. Ковровського, Ф. Малюкова, М. Надьожина, М. Паркінсон, Т.Солодкова, О.Кокун та інших.

Об'єкт дослідження: професійне вигорання у працівників критичної інфраструктури.

Предмет дослідження: особливості виникнення професійного вигорання на різних етапах кар'єрного розвитку працівників критичної інфраструктури (на базі комунального підприємства Концерн «Міські теплові мережі»).

Мета дослідження: на основі емпіричного дослідження професійного вигорання в процесі кар'єрного розвитку працівників критичної інфраструктури розробити рекомендації щодо етапів впровадження в систему навчання працівників критичної інфраструктури з подолання ознак прояву професійного вигорання. Крім того, розробити заходи з психоедукації для працівників та керівного складу компанії задля виявлення/профілактики виникнення професійного вигорання у працівників критичної інфраструктури.

Знання про основні способи виявлення професійного вигорання у працівників критичної інфраструктури дадуть змогу використовувати базові методики для самопомоги чи у роботі з персоналом. Разом з тим, система знань сприятиме зміцненню відносин в командах, зниженню виникнення можливих конфліктних ситуацій як в колективі між лінійними працівниками, так і у професійних та особистісних відносинах з керівним складом, а також з зовнішніми клієнтами (споживачами).

Кожен працівник будь-якого рівня зможе відчувати та сформувати турботливе ставлення до себе, так і до колег, що значно вплине на особисту ефективність, результативність та на командну взаємодію, зрозуміти вплив психологічних факторів на кар'єрне планування в процесі трудової діяльності.

Для реалізації поставленої мети та висунутих припущень нами були поставлені наступні завдання:

1. На основі теоретичного аналізу наукової літератури, інших досліджень розкрити зміст поняття «професійне вигорання», «емоційне вигорання» та зв'язок цих понять в процесі кар'єрного розвитку.

2. Описати та структурувати етапи професійного вигорання, вплив психологічних чинників на формування професійного вигорання.

3. За допомогою емпіричного дослідження дослідити ймовірну наявність проявів професійного вигорання на різних етапах професійного розвитку у

працівників критичної інфраструктури, а також визначити вплив можливого рівня вираженості складових і компонентів життєстійкості відносно професійного вигоряння.

4. В результаті проведеного дослідження розробити рекомендації щодо подолання ознак прояву професійного вигоряння, заходи щодо профілактики виникнення професійного вигоряння у працівників критичної інфраструктури та розробити систему тренінгових програм в системі навчання персоналу, що містять психоедукаційну складову.

У процесі дослідження для вирішення поставлених задач та висунутих припущень застосовані теоретичні методи: аналіз та синтез, узагальнення та систематизація, порівняння.

Емпіричні методи дослідження включають опитувальники, анкетування, математико-статистичні методи.

Графічне відображення даних результатів здійснювалося за допомогою Excel.

Емпіричне дослідження здійснювалося на базі підприємства Концерн «Міські теплові мережі». У дослідженні взяли участь 55 респондентів різного професійного статусу. Період проведення - жовтень - листопад 2024 р.

Наукова новизна полягає у тому, що на різних етапах професійного розвитку у працівників критичної інфраструктури проведено дослідження щодо наявності професійного вигоряння в межах однієї організації, що дозволить переглянути стратегію в системі навчання та розробити заходи зменшення впливу рівня вираженості впливу стресових факторів, які впливають на формування професійного вигоряння.

Також на основі дослідження розроблено та запропоновано для впровадження в корпоративну систему навчання на виробництві модульної програми навчання, яка має на меті реалізацію не тільки елементів психоедукації, але й реалізацію запропонованої програми щодо методів, способів подолання професійного вигоряння в процесі розвитку кар'єри для працівників критичної інфраструктури.

Основні положення та висновки можуть бути використані при викладанні наступних дисциплін у вищій школі: «Організаційна психологія», «Психологія кар'єри», «Вступ до спеціальності».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ФЕНОМЕНУ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ В ПРОЦЕСІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Аналіз досліджень феномену професійного вигорання

Сьогодення ускладнене зовнішніми впливами на макрорівні: в глобальному світі все більше проявляється вплив на людину як суб'єкта, що мусить адаптуватися до глобальних світових змін на різних рівнях існування. Соціальна складова впливає на психологічні зміни, актуалізацію проявів напруженості, формування дезадаптації, переосмислення цінностей, зростання високого рівня невдоволеності собою чи оточенням як близького кола, так і в сфері довколишніх контактів в професійній діяльності.

Міжособистісні контакти серед колег, крім звичних для нас психологічних конфліктів, ускладнюють міжкультуральні, і це накладає певний відбиток на виникнення нового проблемного поля на тлі ситуації військової агресії росії проти України. Відповідно, це посилює тиск на будь-яку особистість, стрес-чинники спричиняють виникнення гострих стресових реакцій, які активуються з настанням кожної нестандартної чи невизначеної ситуації, в результаті чого розгортання психотравмуючих впливів спричиняють виникнення емоційних проявів, що надто багато забирають енергетичного, емоційного, фізичного ресурсу у людини. Всі ці фактори в кінцевому результаті призводять до зниження активностей в професійній діяльності, помітному низькому рівню результативності, відсутності зацікавленості до зайнятості чи в сфері діяльності, зниженню мотивації, відсторонення від соціальних контактів у професійних колах, відсутності бажання навчатися та розвиватися, обмеженої здатності генерувати нові ідеї чи рухатися по кар'єрній траєкторії, та найголовніше – призводять до загострення професійних криз.

Важко наразі виділити галузі чи сфери професійної діяльності, які можна було б вважати найбільш вразливими з позиції виникнення у працівників

феномену вигоряння, як емоційного, так і професійного. Але ознаки, прояви стали настільки виразними та помітними, що вони проявляються у будь-якому соціальному середовищі. Особливо феномен професійного вигоряння відчутний на рівні організацій, оскільки в умовно обмеженому просторі найбільшої актуалізації він набирає через взаємні організаційні комунікації, які пов'язані ключовими показниками ефективності як окремого працівника, так і команд загалом.

Звичайно, що до найбільш вразливих професій відносяться професії соціономічного типу: «людина-людина», хоча не виключаємо, що такий фактор, як висока інтенсивність праці, обмеженість соціальних контактів та висока напруга не можуть не вплинути на інші типи, такі як «людина - техніка», «людина-знакова система».

Розглянемо теоретико-методологічні засади вивчення проблеми вигоряння з площини еволюційних етапів, яку запропонувала у 2016 році у дисертаційному дослідженні Т.А.Колтунович [27]: її ретроспективний аналіз надає нам дані щодо еволюції розвитку поняття: від описового до наукового осмислення та появи феномену вигоряння (до 1974 р. ХХ ст.), через наукове осмислення (обґрунтування) (від 70-х років до середини 80-х років ХХ ст.), розвиток аналітики та період активного проведення експериментів (до початку 90-х років) до сучасного періоду (з 90-х років і донині).

Кожен етап становлення теоретико-методологічних підходів має свою характеристику та реалізується через наукові здобутки в дослідженні феномену вигоряння, має свої підходи до вивчення, концептуальні моделі та визначає їх прояви, розкриває широке поле для дослідників в кожному наступному етапі.

Описовий донауковий період характеризується першими спробами виокремити поняття «вигоряння» в окреме явище. Відбувається перехід від метафоричного сприйняття явища до конкретного понятійного. Описи психологічних станів, які можна знайти в літературних творах, біографічних відомостях, автобіографіях ще не мають конкретного вираження в визначеному понятті, але засвідчені як факт наявності. Тобто вираження описового характеру

явища відображається через пережитий досвід літературних героїв, відомих історичних постатей.

Початкові здобутки концептуального характеру серед вітчизняних науковців були розпочаті в 20-х роках ХХ століття з метою визначення оцінки працездатності вчителів, формування втоми та її прихованих проявів.

Серед вітчизняних представників наукових кіл в період з 1923 до 1925 рр. вивчалася динаміка здатності до праці у педагогів А.С. Шафрановою та її колег.

В 30-х роках двадцятого століття в американському словнику Мерріама Вебстера з'являється перше визначення поняття «вигоряння», і воно було пов'язане зі спортивною сферою, а точніше, з наявністю проявів виснаження у спортсменів, задіяних у змаганнях.

В 50-х рр. ХХ століття з'являється і поняття *fiame-out*, що в перекладі з англійської означало «запалювати», «спалахувати». Це поняття також виникає в галузі дослідження поведінки спортсменів та періодів їх активностей.

З виникненням теорії стресу Г.Сельє (H.Selye) розпочинається новий період дослідження вигоряння. Серед науковців варто виділити Р.С. Лазаруса (R.S.Lazarus), Р.Г. Розенмана (R.H.Rozenman), М.Фрідмана (M.Friedman), Д.Бека (D.Beck).

В 1968 році феномен вигоряння досліджує Б.Г.Ананьєв, хоча відсутність повного спектру емпіричних досліджень обмежує вірогідність в теорії дослідження феномену.

Перші спроби визначення окремого поняття вигоряння були зроблені в 1969 році Д. Бьоерле (D.Bauerle) і пов'язані з виникненням симптомів вигоряння в розвитку кар'єри.

Г.Б. Бредлі (H.V.Bradley) описує поведінку працівників громадськості і застосовує термін «*staff burnout*», що в перекладі з англійської означає «вигоряння персоналу».

Зростання кількості соціальних установ та служб, які надають моральну підтримку ветеранам війни, допомагають у реабілітації людям з інвалідністю, піклуються про сиріт та інші вразливі категорії населення, супроводжується

зростанням проблеми професійної втоми серед працівників цих організацій. Прояви виснаження, грубості, байдужості та емоційного вигорання серед соціальних працівників привернули увагу психологів того часу.

Хоча поняття «вигорання» ще не було чітко визначено, опис цих явищ почав формуватися через аналіз соціальних проблем і їхнього впливу на професійне життя

Дослідження феномену професійного вигорання виникало на тлі актуалізації проблеми емоційного вигорання, яке досліджувалося лише з 70-х років двадцятого століття, причому, як стверджують науковці, основним підґрунтям була соціальна проблема. Поняття синдром чи феномен «burnout» (що в перекладі з англ. означає «вигорання») відкрив американський психіатр Х.Дж.Фрейденберг (H.Freudenberger) в 1974 році. Він охарактеризував це поняття, яке містило ознаки чи симптоми, що виражалися через втрату фізичних сил, тобто мали прояви «загальної фізичної втоми, а також розчарування у професії альтруїстичного змісту» [66].

Х.Дж.Фрейденберг (H.Freudenberger) досліджував синдром емоційного вигорання у системі соціономічного типу: «людина-людина». Переважно це були представники медичних установ: лікарі усіх спеціалізацій, фельдшери, санітарний персонал, а також представники благодійних організацій.

Виходячи з повноти клінічного підходу Х.Дж.Фрейденберга (H.Freudenberger), на думку більшості сучасних дослідників, прийнято вважати автором першої наукової концепції. Початок його досліджень розпочинає новий етап в періодизації теоретико-методологічних підходів.

До цього періоду науковці відносять і першу згадку в роботах С.Дж. Гінсбурга (S.G. Ginsburg), який вивчав феномен хронічного стресу. В своїй статті С.Дж. Гінсбург (S.G. Ginsburg) також вживає поняття «вигорання» (1974 р.) виникнення якого він знаходить у представників адміністраторів, тобто це доводить, що для представників соціономічних професій феномен є проявленим.

Р.Шваб (R. Schwab) у 1982 р. збільшив площу дослідження: до групи професійного ризику відніс наступні професії: вчителі, представники поліції, серед службовців він виділив політиків юристів, а також менеджерів.

Сутність поняття саме професійного вигорання описували в різних періодах та часових рамках Х.Дж.Фрейденберг (H.Freudenberg), М.Поташник, Н.Лазарева, Н.Водоп'янова, Б.Бойко, із сучасних дослідників - Т.Скорик, але загальноприйнятого визначення донині немає, оскільки теоретико-методологічна основа цього феномену ще продовжує розвиватися.

Професійне вигорання можна розглядати, виходячи із компонентного підходу, з урахуванням стану, що переживає людина на фізичному, емоційному та психічному рівні, із наявності чи відсутності відповідних ресурсів, із позиції ставлення до самого себе, відношення до діяльності чи до інших (в професійних відносинах), тобто факторів чи компонентів, що впливають на будь-які комунікації, що стосуються професійної діяльності.

На нашу думку, найбільш точно виражає сутність поняття професійного вигорання визначення Н. Лазаревої: «Переживання людиною стану фізичного, емоційного та психічного виснаження, викликаного тривалою дією стресових факторів в емоційно напружених ситуаціях» [7,23] та М.Поташника, який визначає професійне вигорання як «довготривалу стресову ситуацію, що розвивається на тлі хронічного перенапруження і веде до виснаження емоційно-енергетичних ресурсів людини, професійна діяльність якої пов'язана зі сферою спілкування» [22,212]. Цікавим є визначення Т. Скорик, в якому професійне вигорання означається як «багатовимірний конструкт, довготривала стресова реакція, що виникає внаслідок впливу на особистість монотонних нервово-психічних навантажень у професіях типу «людина-людина» [52,99], які пов'язані з міжособистісним спілкуванням, що супроводжуються емоційною насиченістю та когнітивною складністю, захисною реакцією у формі часткового або повного виключення емоцій у відповідь на психотравмуючі впливи, а також як позитивне (творче «горіння») та негативне (виснаження, дистрес, форма дезадаптації).

Одночасно, з 1976 року розпочинаються соціально-психологічні дослідження К.Маслач (Chr.Maslach). Впродовж 12 років, професорка психології К.Маслач (Chr.Maslach) та С. Джексон (S.E.Jacson) феномен вигоряння представлять нам «як синдром емоційного виснаження, деперсоналізації і зменшення особистісних досягнень, що виникає у фахівців, які працюють із людьми» [66,222].

Причому, К.Маслач (Chr.Maslach), працюючи в Каліфорнійському університеті більш детально розглядала це поняття. Вона додала, що синдром емоційного вигоряння має підґрунтя негативного відношення до професійної діяльності, а також характеризується негативним ставленням до клієнтів. Це фактично, перша спроба пов'язати це поняття не з втратою творчого потенціалу, а з емоційним виснаженням, спричиненим стресовими факторами в міжособистісному спілкуванні. Тобто, по факту К.Маслач (Chr.Maslach) визнає наявність «професійного вигоряння» як існуючого феномену, яке спричинене впливом міжособистісних відносин у поєднанні зі стрес-факторами, а емоційне вигоряння – є складовою частиною або елементом системи феномену професійного вигоряння. Відповідно, ми можемо висунути гіпотезу, що це був перший поштовх до більш ґрунтовного дослідження феномену професійного вигоряння.

Перші методики в психодіагностиці феномену вигоряння з точки зору професійної діяльності та кар'єрного розвитку, супроводжуваного кризовими станами, надає нам саме К.Маслач (Chr.Maslach). Її як представника соціальної психології цікавлять зміни у досліджуваних саме на робочих місцях, їх емоційний стан, пов'язаний з досягненнями у роботі, здатність витримувати напругу. Отже, неабиякі спроби дослідників вивести розуміння поняття вигоряння за межі метафоричного розуміння до наукового формулювання призвели до виділення двох поглядів на дослідження феномену вигоряння: клінічний та соціально-психологічний. Наукові здобутки викликали зацікавлення темою серед фахівців медичної сфери та у психологів, але феномен серед науковців та дослідників періоду кінця 70-х років, залишався лише в галузі популярної психології того часу, теоретична модель феномену вигоряння обговорювалася на рівні виникнення ідеї

та ймовірних припущень, феномен розглядався лише симптоматично з урахуванням кожного конкретного випадку.

Найвагоміші наукові дослідження полягали в використанні нестандартних підходів та методів: аналіз конкретного клінічного випадку, інтерв'ю через симптоматичний погляд на феномен. В період 70-х рр. закладена основа розуміння персональних проявів вигоряння через власний досвід і точно не характеризуються позитивними змінами, оскільки викликають виснаження на емоційному та фізичному рівнях, відповідно мають негативний вплив на особистість.

Пізніше у співавторстві з С. Джексоном (S.E.Jacson) була представлена методика у вигляді опитувальника «Професійне вигоряння у професіях «людина-людина».

Дослідження феномену вигоряння на медичних працівниках продовжила професорка Школи догляду при Університеті штату Невада Ф. Дж. Сторлі (F.Storlie). Найбільше досягнення в дослідженні цінним для нас є те, що Ф.Дж. Сторлі (F.Storlie) визначили, на групі обстежуваних, що виснаження настає коли відбувається зіткнення з обставинами реальності, коли настає виснаження, а обставини неможливо змінити. Основну суть в професійному вигорянні Ф.Дж. Сторлі (F.Storlie) вбачає в результаті виснаження, якому передувала професійна діяльність, супроводжувана певними виснажливими діями, без урахування емоційної складової та при відсутності здатності у працівників до зберігання творчого компонента в діяльності.

До когорти науковців цього періоду, крім вищезазначених, можна віднести Е.Хартман, В.Холдер, В.Перлман, А.Пінес, С.Вамат та інші.

З боку теоретико-методологічних підходів вивчення феномену професійного вигоряння Колтунович Т.А. [27] виділяє окремий аналітико-експериментальний період, який триває до 1992 року.

В цей період розпочато дослідження, яке ґрунтується на комплексному розгляді симптомів з урахуванням методів психодіагностики. Відбуваються зрушення і в дослідженні феномену вигоряння з боку виокремлення підходів: результативного, процесуального та синтетичного.

Аналітико-експериментальний період представлений науковцями, які продовжили дослідження феномену вигоряння: Chr.Maslach, P.Britton, G. Firth, A.Mims, E.Aronson, A.Brodsky, E.Cooley, J.Edelwich, D.Kafry, J.Procaccini, R.Schuler. Серед досягнень даного періоду варто виділити орієнтир на цілеспрямоване дослідження вигоряння, а точніше на дослідження теоретичної складової [27], [37].

Активації досліджень цього періоду зумовлюються популярними публікаціями в засобах масової інформації щодо виникнення вигоряння, відсутністю інструментів дослідження та появою професій з ймовірним високим рівнем вигоряння: спортивні тренери, спортсмени, педагоги, соціальні працівники.

Для аналітико-експериментального періоду характерною є розробка концепції вигоряння, а важливим в теоретико - методологічному аспекті – виділення наукових підходів до вивчення поняття вигоряння: результативний; процесуальний; синтетичний.

З середини 80-х років проводяться лонгітюдні дослідження феномену вигоряння, що дало змогу виявити рівень вигоряння в часі.

Застосування методик для визначення наявності вигоряння дало змогу виявити симптоматичні прояви вигоряння у респондентів. Переважна більшість спостерігала зміну в фізичному та емоційному стані, у спостереженнях виявлено також одну з вагомих причин виникнення вигоряння – брак підтримки з боку соціального оточення, погіршення стосунків між колегами, конфлікти з керівниками.

Інструментарій дослідників поповнився наступними методиками: «Шкала професійного вигоряння для спеціалістів сфери охорони здоров'я» - автор Дж.Джонс (J. Jones), «Опитувальник вигоряння Маслач» К.Маслач (Chr.Maslach), «Шкала вигоряння Еменера-Лака» В. Еменер, (W.G.Emener), Р. Лак (R.S.Luck) [24,178].

Емпіричні дослідження були націлені на вивчення соціально - психологічних детермінант, пошук взаємозв'язку вигоряння і управлінських рішень, також досліджувався факт наявності вигоряння на рівні соціальних відносин в

колективах. Вигорання стали пов'язувати з фізичним станом та відображенням емоційних переживань у відносинах.

Останній етап в наданій періодизації Колтунович Т.А. триває з 90-х рр. ХХ століття і донині. Початковий етап характеризується розробкою науково-теоретичної бази вигорання та дослідженням впливу вигорання з позиції причинно-наслідкових зв'язків, розширюється перелік професій, серед представників яких є прояви вигорання.

Крім причин виникнення вигорання досліджується і роль особистих ресурсів; в моделях досліджень з'являється двофакторна модель вигорання: Д. ван Дієрендонк, В.Б. Шауфелі, Х.Сіксма (D.van Dierendonck, W.B.Schaufeli, H.J.Sixma), К.Маслач. (Chr.Maslach) продовжує розробку інструментарію дослідження і представляє нам опитувальник MBI-G [27].

Щодо двофакторної моделі, то вона представлена розробками двох груп науковців:

- 1 група Д.ван Дієрендонк, В.Б. Шауфелі, Х.Сіксма (D.van Dierendonck, W.B.Schaufeli, H.J.Sixma): вони представляють модель як «двовимірну конструкцію» двокомпонентного складу, в основу якої покладено емоційне виснаження, супроводжуване фізичною втомою, напругою та деперсоналізацію, яка характерна негативним ставленням до самого себе та до соціального оточення.

Представники другої групи Магнер та Кондо в двофакторну модель включають наступні складові: проблеми в соціальній взаємодії (міжособистісних стосунків) та відчуття відчуження від самого себе (деперсоналізація) через гіпернавантаження в виробничих задачах (процесах). Як результат, компоненти професійного вигорання в двофакторній моделі Магнер та Кондо проявляються в емоційному виснаженні та втомлюваності.

Трьохфакторна модель К.Маслач (Chr.Maslach), S.E.Jacson (С. Джексон), Майкл Лейтер розширює та доповнює двофакторну модель. До компонентів крім емоційного виснаження та деперсоналізації науковці додають фактори, які свідчать про зниження компетентності у виробничих процесах, невдоволення своїми

результатами, негативні прояви відношення до професійної діяльності чи сфери зайнятості.

Трьохфакторна модель у Голембієвські та Мунзенрідер включає такі ж компоненти як і в К.Маслач (Chr.Maslach), С. Джексон (S.E.Jacson), М.Лейтер, але в іншій послідовності. Першим компонентом моделі виступає деперсоналізація, другим - редукція професійних досягнень (негативні прояви до професійної діяльності) і третім – емоційне виснаження. Крім цих компонентів Р.Голембієвські та Р.Мунзенрідер виділяють вісім фаз складових моделі, які проявляються через високі і низькі показники. На думку авторів трьохфакторної моделі, не обов'язково всі стадії вигоряння мають бути проявлені, вони вважають, що небезпека від вигоряння полягає в тому, що стадії залежать від прогресу вигоряння.

Чотирифакторна модель Фірса, Мімса, Еваніці та Шваба представлена відповідно 4-ма складовими:

- емоційне вигоряння;
- деперсоналізація відносно суб'єктів професійної діяльності;
- деперсоналізація відносно самої професійної діяльності
- редукція персональних досягнень[37].

Власне розділення складової деперсоналізації на 2 окремих фактори і виділяє чотирьохфакторна модель серед трьох попередніх. На нашу думку, для результативного підходу – це найбільш повна модель, проявлена цими факторами. Виділення власне професійної діяльності може бути окремими об'єктом дослідження, деперсоналізація відносно суб'єктів професійної діяльності може сформулювати поле дослідження причин виникнення, пов'язаних з клієнтськими відносинами.

Процесуальний підхід в теоретико-методологічних підходах представлений окремими моделями, які автори називають фазами, що складаються з певних компонентів.

Цей підхід акцентує увагу на процесах та взаємодії між різними частинами системи або процесу в вигорянні. Він допомагає сприймати систему як динамічну,

постійно змінну, де окремі елементи взаємодіють між собою та впливають один на одного. Це дозволяє зрозуміти взаємозв'язки та залежності між процесами або частинами системи, що допомагає краще управляти її функціонуванням. Так, наприклад, перша модель – трьохфазова Г.Чекрніз (Cary Cherniss) складається з наступних компонентів професійного вигоряння:

- дисбаланс між вимогами роботи та наявним ресурсом, що спричиняє виникнення стресових чинників або власне стресу;
- емоційне напруження, втома та виснаження, що мають короткостроковий характер;
- негативні зміни у відносинах з іншими чи в поведінці особистості [37].

Всі елементи: дисбаланс між вимогами та ресурсом, емоційне напруження, втома, і змінні елементи в поведінці між собою динамічні, впливають одне на одного і можуть бути змінними.

Автори чотирьохфазової моделі - Б.Пельман, Е.Харман (Baron Perlman, E.Alan Hartman) виділяють серед компонентів: тривожну напругу, переживання стресу, окремий прояв реакцій на стрес: фізіологічні, афективно-когнітивні, поведінкові реакції. Афективно-когнітивні реакції характеризуються наявністю почуття втоми, роздратованості, зневаги, втрати цікавості до роботи та недооцінки власних можливостей.

Поведінкові реакції при вигорянні можуть виявлятися у зменшенні продуктивності, відчутті відчуженості від колег, збільшенні кількості відсутності на роботі та вираженому відчутті емоційного виснаження. Четверта фаза, яку демонструють нам вчені як складову моделі, - хронічний психологічний стрес.

Хронічний психологічний стрес може бути викликаний станом психологічного напруження, який виникає внаслідок постійних негативних факторів у житті людини, відповідно, на думку авторів чотирьохфазової моделі, він може призвести до різних проблем зі здоров'ям.

П'ятифазова модель Р.Венінга та Дж.Спредлі (R.L. Veninga and J.P.Spradley) має в складі відповідно п'ять фаз: «медовий місяць», «нестача палива», стадія

прояву хронічних симптомів, кризова стадія, «пробивання стіни». Для цієї моделі характерний процесний рівень переходу з одного стану до іншого з характерною симптоматикою від ентузіазму на початку трудової діяльності, зайнятості, нової роботи до поступового зменшення енергії на кожному рівні через незадоволеність, фізичний стан, втому, до формування негативного стану пригнічення і відсутність здатності адаптації до складних обставин кризи, як результат – розвиток професійного вигорання.

Шестифазова модель М.Буріша (Matthias Burisch) у своїй структурі складається з попереджувальної стадії, зниження рівня власної участі, прояву емоційних реакцій, прояву деструктивної поведінки, прояву психосоматичних реакцій та завершальна фаза – розчарування[37].

Для процесуального підходу дисбаланс між наявним ресурсами та можливостями провокує процес напруження, який в результаті призводить до виникнення стресу та прояву емоційних реакцій на стрес, в кінцевому результаті все це призводить до поглиблення кризи та виникнення професійного вигорання.

Процесуальний підхід у вигоранні полягає в тому, що управління вигоранням розглядається як складний процес, що включає в себе не лише фізичні та психологічні аспекти, а й соціальні та організаційні. Він спрямований на розвиток стратегій і методів, спрямованих на попередження вигорання та підтримання емоційного благополуччя.

Цей підхід у вигоранні передбачає увагу до самого процесу вивільнення від стресу та вигорання, а не лише до результату, до наявних ресурсів та їх оцінки. Це означає, що акцент робиться на тому, як людина відновлює свої ресурси та здоров'я під час вигорання, а не лише на тому, як швидко відновити продуктивність [19].

Синтетичний підхід до проблеми професійного вигорання полягає у розгляді цього явища з різних точок зору та врахуванні різноманітних факторів, які можуть спричиняти вигорання. Це означає аналіз не лише професійних обставин, а й особистих, соціальних та психологічних чинників, що можуть впливати на стан вигорання у людини. Такий глобальний підхід дозволяє краще зрозуміти суть

проблеми та розробляти більш ефективні стратегії запобігання та подолання професійного вигорання.

Синтетичний підхід полягає у поєднанні різних аспектів і підходів до цієї проблеми з метою знаходження комплексного і більш ефективного рішення. Це може включати у себе психологічні, соціологічні, медичні та інші аспекти, що допомагають краще зрозуміти природу професійного вигорання та розробити широкий спектр стратегій для його запобігання та подолання. Представниками цього підходу є Вільмар Шауфелі та Дрік Ензман.

Синтетичний підхід у вивченні вигорання є методом, який зосереджується на об'єднаних різних аспектах і єдиних факторах, пов'язаних із цим явищем, у цілісну модель або концепцію. Цей підхід дозволяє дослідникам аналізувати вигорання як багатовимірний процес, враховуючи вплив біологічних, психологічних, соціальних та організаційних чинників. Синтетичний підхід у вивченні або вирішенні проблеми вигорання передбачає інтеграцію різних методів і підходів для комплексного характеру.

Складовими синтетичної п'ятифазової моделі В.Шауфелі та Д.Ензмана є:

- стадія виснаження;
- наявність розладів (афективних, когнітивних, фізичних, а також поведінкових);
- відчуття зниження ефективності в діяльності;
- низька мотивація або її відсутність;
- дисфункція у відносинах між колегами.

В.Шауфелі є одним із провідних дослідників феномену вигорання: він, розробляючи інструменти для його вимірювання, зокрема разом із колегами брав участь у розробці MBI (Maslach Burnout Inventory). В.Шауфелі активно працював над розумінням протилежного стану до вигорання — залученості до роботи (work engagement). Він розробив теоретичну модель та інструмент Utrecht Work Engagement Scale (UWES) для оцінки. Спільно з колегами він запропонував «Модель вимог і ресурсів роботи» (Job Demands-Resources Model). На його думку

«Модель вимог і ресурсів роботи» базується на тому, що кожна професія має свої особливі вимоги та ресурси.

Робочі вимоги (Job Demands) - це аспекти роботи, які вимагають фізичних, психологічних або емоційних зусиль. У разі, якщо вимоги перевищують можливості працівника, це може призвести до виснаження і вигорання.

Робочі ресурси (Job Resources) - це підтримка, чіткість ролей, автономія.

В.Шауфелі та Д.Ензман акцентують увагу на тому, що вигорання — це не просто стан, а процес. Вони зробили значний внесок у розуміння цього явища як процесу, що розвивається через взаємодію особистісних і робочих факторів. Їхня робота спрямована на систематизацію знань про вигорання та розробку ефективних підходів для його оцінки та подолання.

Д.Ензман та В.Шауфелі узагальнили знання про вигорання, зробивши акцент на його вимірюванні, проявах та впливі на працівників і організації, крім того, вони описали інструменти для діагностики вигорання, зокрема МВІ (Maslach Burnout Inventory).

Отже, виходячи із узагальнення наявних теоретико-методологічних підходів у вивченні феномену вигорання можна зазначити, що в моделях представників результативного підходу, процесуального підходу та синтетичного підходу немає однозначного розуміння сутності феномену, є певні розбіжності щодо його опису та функціонування, більшість досліджень має описовий метод.

Одним із вагомих внесків в дослідження професійного вигорання є роботи В.В.Бойка, який наприкінці 80-х рр. ХХ століття в процесуальній моделі вигорання представив нам можливі 3-компонентні фази професійного вигорання: «напруження», «резистенція», «виснаження» та їх складові – 4 симптоми, характерні для кожного компоненту, що в кінцевому варіанті складаються з 12 симптомів, які прийнято називати «12 стадій вигорання». Наразі це найбільш повна характерологічна структура стадій вигорання, виявити яку можна за допомогою «Методики діагностики рівня емоційного вигорання» (В.В. Бойка). Цю методику активно застосовують для дослідження професійного вигорання і донині.

Лікарчук Є.В. [38] в статті «Теоретико-методологічні підходи до вивчення проблеми професійного вигорання психологів, які працюють в умовах військових конфліктів» через призму історичного становлення теоретико-методологічної бази розробив інтегративний підхід до розуміння феномену професійного вигорання.

Інтегративну схему теоретико-методологічного підходу Є.В.Лікарчук [38] подає через 4 напрямки, в яких етапи професійного вигорання поділені на 3 рівні від низької до високої інтенсивності. Стадії прогресуючого розчарування визначені через 4 етапи: ентузіазм, стагнація, фрустрація та завершальна стадія - апатія.

Фази процесуальної моделі складаються із шести фаз: попереджувальної, зниження рівня власної участі, емоційної реакції негативного спрямування (депресія, агресія), деструктивної поведінки, фізіологічного характеру - зниження імунітету та прояв психосоматики, завершальної фази – розчарування та формування негативної життєвої установки. Процеси психосоціальної моделі мають три фази – емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція особистих досягнень [36].

Якщо розглянути складові формування професійного вигорання в горизонтальній проекції, ми отримуємо на першому рівні – низьку інтенсивність прояву вигорання, з наявним ентузіазмом та початковим рівнем стагнації, на фазі процесуальної моделі - попереджувальна фаза, на рівні процесів психосоціальної моделі – емоційне виснаження.

Другий етап професійного вигорання (середньої інтенсивності) із наростанням хронічної втоми призводить до фрустрації, зниження рівня власної участі, виникнення негативних реакцій у вигляді депресії чи агресії – останній процес – деперсоналізація.

Висока інтенсивність професійного вигорання супроводжується апатією, характерною фазою деструктивної поведінки, наявністю фізіологічних змін (зниження імунітету та виникнення психосоматичних реакцій), за фазою деструктивної поведінки виникає ускладнення у вигляді розчарування та

формування негативної життєвої установки, що призводить до редукції особистих досягнень.

У контексті професійного вигоряння цей компонент проявляється у відчутті зниження ефективності, продуктивності та значущості власної роботи. Людина відчуває себе невпевненою у своїх професійних здібностях, недооцінює свої досягнення та часто відчуває, що не відповідає поставленим вимогам.

Всі складові в інтегративному теоретико-методологічному аспекті Лікарчук Є.В. [37] подає нам через гіпотезу щодо паралельних процесів у формуванні синдрому професійного вигоряння у психологів.

Ще одна спроба виокремлення теоретико-методологічних аспектів у формуванні професійного вигоряння представлена в роботі Сингаївської І.В. та Довгань І.Л [53]: вони систематизують наукові підходи у вивченні феномену вигоряння і представляють нам шість наступних: ситуаційний, системний, особистісний, ресурсний, суб'єктно-діяльнісний, процесуальний. Кожен з яких представлений науковцями, які на різних етапах діяльності досліджували феномен професійного вигоряння.

В монографії О.М.Хайруліна [58] представлене емпіричне дослідження щодо ефективності профілактики професійного вигоряння, яке впродовж п'яти років проводилося на базі Державної прикордонної служби України. Причому, завданням дослідження було не тільки виявлення синдрому професійного вигоряння, а й проведення експерименту щодо визначення емпіричних показників відносно наявності професійного вигоряння, ефективних форм виявлення та динаміки зниження професійного вигоряння у роботі психологів з особовим складом.

М.С. Корольчук, В.М.Корольчук, Л.І.Березовська [32] розглядають теоретико-методологічні проблеми професійного вигоряння у працівників освіти за допомогою концептуальної моделі дослідження. Виокремлення особливостей професійної діяльності працівників освіти дає можливість виявити психологічні особливості прояву професійного вигоряння. Апробація авторської програми впродовж восьми років та ефективність впливу корекційної програми відкриває

можливості для подолання та профілактики наявного професійного вигоряння. Результати дослідження є цінним матеріалом для використання в навчальних дисциплінах студентам-психологам у навчальних закладах.

Тема емоційного вигоряння, як складової професійного вигоряння розглядається для професій з високим рівнем ризику. Так, наприклад., Шевченко С.В. та Кірпик Д.Ю.[61] в статті, що стосується теоретичних засад дослідження проблеми емоційного «вигоряння» працівників ДСНС України небезпідставно стверджують, що виникнення вигоряння спричинене високими факторами ризику та постійним напруженням під час виконання службових завдань.

У дев'яності роки ХХ століття дослідження проблеми вигоряння зустрічаємо в роботах Л.О.Китаєва-Симка, В.О.Пономаренка, Н.Є.Водоп'янова, В.О.Орьол, О.С.Старченкова.

Сучасний період дослідження проблем професійного та емоційного вигоряння представлений переважно розширенням списку професій, у яких потенційно можна діагностувати наявність вигоряння.

Серед дослідників виділимо наступних: Л.М. Карамушка, Г.В.Гнускіна, М.С. Корольчук, В.М.Корольчук, Л.І.Березовська, С.В. Шевченко, О.М. Хайрулін, О.С.Чабан, П. Чорноморець, С.П. Миронова, О.І.Кононенко, Н.М.Мирончук, Н.І.Левус, О.Якимчук, Н.Гарець, О.І.Колесник та ін.

Синдром професійного вигоряння серед сучасних науковців, дослідників продовжує набирати динаміку в розвитку.

Щодо сучасного періоду розвитку теоретико-методологічних дослідження вигоряння, то найбільшим зрушенням, на нашу думку, слід вважати внесення в МКХ- 11 («Міжнародна статистична класифікація хвороб і споріднених проблем охорони здоров'я») синдрому вигоряння, що набрала чинності з 1 січня 2022 року.

За останній період з'являються непоодинокі навчальні курси, в тому числі і електронні, щодо профілактики професійного та емоційного вигоряння (в умовах воєнного стану у різних сферах, зокрема і в галузі освіти, в організаційному менеджменті, – це викликано, на нашу думкою актуальністю теми, а також

необхідністю безперервної освіти та професійного розвитку фахівців різних сфер діяльності.

Психологія професійного вигорання в контексті навчальних програм для психологів не менш затребувана. Освітні програми для профілактики синдрому вигорання, що працюють в сфері охорони психічного здоров'я (психіатри, наркологи, клінічні психологи) мають свою актуальність та специфіку, з урахуванням розширення пацієнтів – військовослужбовців та ветеранів. Це свідчить також про те, що проблема професійного вигорання актуальна для будь-якої сфери, а не тільки, як раніше вважалося, для професій «людина-людина».

На нашу думку, первинна профілактика професійного вигорання повинна бути сформована ще у студентів навчальних закладів і обов'язково мати як інформативний характер (знання про наявність синдрому, фактори, що призводять до виникнення, динаміка розвитку, особливості прояву) так і психоедукаційну складову: навчати базовим навичкам.

Таким чином, протягом декількох десятиріч дослідники почали здійснювати перші кроки до розробки методик і опитувальників, спрямованих на вивчення феномену професійного вигорання. Водночас, ці зусилля були значною мірою обмежені через відсутність достатньої теоретичної бази, яка дозволила б повністю окреслити й зрозуміти це явище. Без чіткої наукової концепції термін «вигорання» залишався розмитим і часто тлумачився по-різному в різних дослідженнях та наукових обговореннях.

Основною проблемою того періоду була неоднозначність у підходах до визначення вигорання, що ускладнювало розробку універсальних і науково обґрунтованих методів його діагностики та профілактики. Незважаючи на спроби створення анкет та інших інструментів, вони часто мали низьку валідність і не спиралися на емпіричні або експериментальні дані. Це, своєю чергою, призводило до складнощів у їх застосуванні та інтерпретації отриманих результатів.

Крім того, через обмеженість емпіричних досліджень наукова спільнота не могла досягти згоди щодо ключових аспектів вигорання. Наприклад, різні автори акцентували увагу на різних складових цього феномену: хтось вважав його

наслідком виключно емоційного виснаження, тоді як інші говорили про вплив міжособистісних конфліктів або про відчуження від професійної діяльності. Ці розбіжності породжували численні дискусії та полеміку в наукових колах.

1.2. Психологічні та організаційні чинники формування професійного вигоряння в кар'єрному розвитку працівників критичної інфраструктури

В процесі кар'єрного розвитку переважна більшість працюючого населення будь-якої сфери діяльності переживає різні траєкторії професійного та особистісного розвитку, відповідно всі ці детермінанти складають цілу мережу ключових зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на подальший успіх в кар'єрному розвитку або ж його обмежують. Як результат обмежуючих факторів - наявність професійного вигоряння, яке викликає стагнацію в розвитку, впливає на розвиток професійних та особистісних компетенцій через втрату цінностей, створює напругу у відносинах між колегами та клієнтами (відносно сфери діяльності).

Динаміка розвитку професійної кар'єри залежить від певних умов, різних рівнів, що в кінцевому результаті формують психологічні чинники професійного вигоряння.

Загальна проблематика, яка існує в виявленні психологічних чинників щодо формування професійного вигоряння у працівників критичної інфраструктури, чи будь-якої іншої сфери діяльності – відсутність, впродовж тривалого часу, культури профілактики ментального здоров'я, засобів та способів профілактики професійного вигоряння, звертання до теми турботи про працівників.

Дослідженню професійного вигоряння та особливостей формування психологічних чинників останнім часом приділяється дещо більше уваги сучасними дослідниками в аспекті галузевого професійного спрямування та в структурі організаційних відносин. Серед дослідників варто зазначити Н.Андрєвої, А. Аненкова, М. Буянкіна, Х.Василькевич, Т. Грубі, Л.Карамушки,

О. Камаєва, Ю. Ковровського, Ф. Малюкова, М. Надьожина, М. Паркінсон, Т.Солодкова.

Психологічні чинники професійного вигорання пов'язані із взаємодію особистісних, міжособистісних та організаційних аспектів в процесі розвитку кар'єри.

Професійне вигорання формується під впливом психологічних чинників, які виникають на перетині особистісних характеристик, міжособистісних відносин і організаційних умов праці. В процесі кар'єрного розвитку взаємодія цих аспектів може призводити до емоційного виснаження, втрати мотивації та зниження ефективності роботи. Основні чинники, що сприяють цьому явищу, можна розділити на кілька груп.

До таких груп чинників, які сприяють формуванню вигорання відносять: особистісні чинники, міжособистісні чинники, організаційні чинники та психологічні механізми.

Групи чинників мають рівневу характеристику та пов'язані між собою зображені на рисунку 1.1. Взаємодія чинників професійного вигорання.

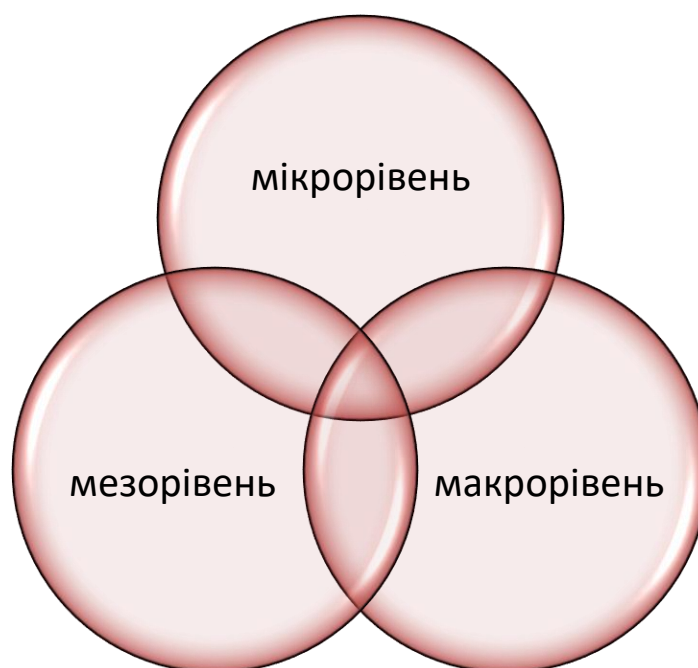


Рис. 1.1. Взаємодія чинників професійного вигорання

Поділ на відповідні рівні чинників (мікрорівень, макрорівень, мезорівень) запропонований Академіком НАПН України, доктором психологічних наук, професором Л.Карамушкою [21]. На наш погляд, така рівнева структура найбільш детально розмежовує психологічні чинники на групи, які можуть призвести до вигорання. Всі психологічні чинники, які згруповані за відповідним рівнем утворення, не є окремими елементами, вони тісно пов'язані. На нашу думку, на перетині формування кожної рівневої складової вони стосуються окремих елементів і, відповідно, впливають один на одного. Саме в зображенні рівномірних зв'язків в поданій схемі поєднуються наявні особистісні ресурси, професійна компетентність, професійний досвід у галузі та безпосередньо на підприємстві, а також відносини з внутрішніми та зовнішніми клієнтами.

Триєдиність елементів створює поле для комплексного дослідження чинників професійного вигорання працівників критичної інфраструктури.

На мікрорівні, який сформований на основі власне специфічної особистісної характеристики працівників критичної інфраструктури, можемо виокремити характерні особливості.

Мікрорівень формується з урахуванням особливостей впливу наявної корпоративної культури, традицій, що склалися впродовж існування організації, культури «династій» в організації.

До мікрорівня ми можемо віднести загальні складові:

- особистісні ресурси, які наявні у працівників критичної інфраструктури;
- набутий професійний досвід;
- професійна компетентність на кар'єрному шляху;
- напрацьовані впродовж професійної діяльності копінг - стратегії;
- лояльне відношення працівників критичної інфраструктури до організації.

Психологічні характеристики, характерні для мікрорівня: мотиваційні, когнітивні, регулятивні, комунікативні.

Розглянемо характерні складові та способи їх реалізації, досягнення чи підтримки в професійній кар'єрній траєкторії працівників критичної інфраструктури (рис. 1.2.)

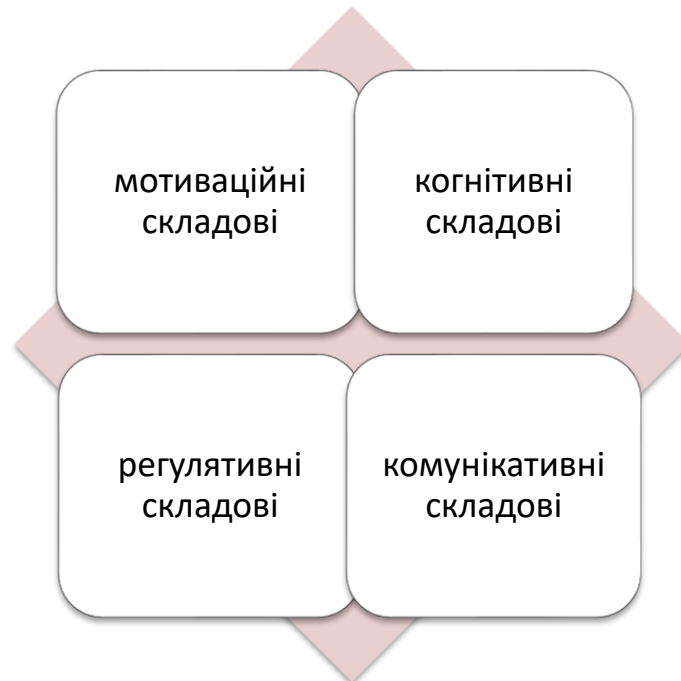


Рис. 1.2. Складові формування кар'єрної траєкторії

Мотиваційні складові: самоефективність та ціннісні орієнтири

Когнітивні складові: інтелект, здатність до творчості (креативність), здатність до рефлексії (як комплекс складових: самоусвідомлення, самоспостереження та аналіз власної поведінки через життєвий досвід)

Регулятивні складові, які мають вплив на психофізіологічний стан: стратегії подолання стресу, копінг-стратегії.

Комунікативні складові: комунікативний самоконтроль відкритість до інновацій.

Макрорівень складають чинники, які стосуються безпосередньо діяльності організації і можуть впливати на формування професійного вигорання у працівників. Чинники макрорівня становлять відносини органів місцевого самоврядування до об'єктів критичної інфраструктури, створення соціальних основ, які впливають на розвиток працівників об'єктів критичної інфраструктури, формування інструментів взаємодії з іншими організаціями, і ключовим для нас є

створення концепції та стратегії щодо формування основ із забезпечення психічного здоров'я працівників критичної інфраструктури.

Розглянемо характерні складові та способи їх реалізації, досягнення чи підтримки в професійній кар'єрній траєкторії працівників критичної інфраструктури.

Крім того, виділимо важливі складові макрорівня, які сформовані в процесі організації професійних здобутків: власне здобутий рівень освіти, професійної кваліфікації та професійної компетентності, посада, ранг, загальний стаж роботи, стаж роботи у галузі, стаж роботи безпосередньо на підприємстві. На формування мікрорівня особистості має вагомий вплив соціально-демографічний статус: стать, вік, соціальний стан, соціальні ролі, наявність дітей.

Організаційно-професійні чинники цього рівня можуть кардинально впливати на формування професійного вигоряння, адже стаж у галузі, рівень освіти, досвід та робоче навантаження з певними викликами формують загальну задоволеність від діяльності попри напруженість, стрес та завантаженість. Ці фактори напряму впливають на ефективність (результативність) в процесі трудової діяльності на кожному етапі кар'єрної траєкторії. Більше того, на нашу думку, саме стрес (еустрес) може формувати нові компетенції в розвитку професійної особистості.

Мезорівень представлений чинниками, що виникли в результаті діяльності організації, в нашому випадку – діяльності об'єктів критичної інфраструктури.

Мезорівень (специфіка організації) характеризується з урахуванням специфіки організаційного розвитку, системи менеджменту, особливостей структурних підрозділів та рівнем зовнішніх і внутрішніх комунікацій, які можуть впливати на формування професійного вигоряння.

На цьому рівні можемо говорити про виникнення стресових ситуацій, які напряму впливають на формування професійного вигоряння. Для цього рівня також важливим аспектом дослідження є наявність конфліктів будь-яких типів (конструктивних чи деструктивних), які теж мають вплив на формування професійного вигоряння, оскільки саме вони впливають на суб'єкт-суб'єктні чи

суб'єкт – об'єктні відносини між працівниками об'єктів критичної інфраструктури. Для цього рівня також характерне виникнення емоційного перевантаження у працівників критичної інфраструктури, зумовлене відносинами між колегами, а також викликане високою інтенсивністю взаємодії впродовж робочого дня та змінного графіку.

Негативним елементом для формування чинників мезорівня є відсутність підтримки з боку керівництва (департаменту, керівників управлінь, керівників структурних підрозділів, керівників служб).

Не на користь забезпечення функціонування мезорівня є також відсутність, а вірніше недосконалість системи навчання управлінського персоналу, оскільки наразі діє усталена система навчання, яка зосереджена на розвитку професійних компетенцій та компетентностей, забезпеченні дотримання вимог нормативно-правових актів з охорони праці, цивільного захисту та надзвичайних ситуацій, а не особистісних компетенцій, що мають безпосередній вплив на їх формування для подальшого забезпечення кар'єрного зростання.

Ми приділяємо саме цьому чиннику достатню увагу, оскільки розвинена функція навчання, сформована здатність до навчання та розвитку є запорукою профілактики професійного вигоряння. Особливо функція навчання є вагомими інструментом у професіях, які потребують високого емоційного та розумового залучення (вчителі, представники медичних закладів, психологи, державні службовці, соціальні працівники тощо).

Здобуті нові знання і навички сприяють професійному зростанню, що допомагає зберігати мотивацію. Курси саморозвитку, галузеві воркшопи чи корпоративні тренінги допомагають розвивати адаптивність до змін у професійному середовищі.

Психологічна стійкість працівників критичної інфраструктури в забезпеченні профілактики професійного вигоряння в процесі кар'єрного розвитку та в умовах постійної напруги, що викликана повномасштабним вторгненням, може виражатися в здатності до відновлення, розвитку психологічної гнучкості.

У разі відсутності психологічної гнучкості формується напруженість, яка може проявлятися на всіх рівнях взаємодії в системі відносин, макро-, мезо- та мікрорівнів. Сама напруженість є тим компонентом, що зумовлює виникнення стресових чинників та їх розвитку на кожному з зазначених рівнів. Вона виникає в системі відносин всіх чинників, якщо її створюють обставини, проти яких людина (представник організації) або окремі її ланки (структурні підрозділи чи групи), або вся корпоративна система відчуває неузгодженість між наявною ситуацією і очікуваною. По-суті вся система діє як живий організм з тими ж ознаками.

Прояв напруженості можемо згрупувати за складовими чи за факторами виникнення (рис. 1.3.), що дає нам змогу виокремити причини напруженості. Незалежно від фактору та прояву напруженості - вона є наслідком дії факторів, які через негативний прояв і безпосередньо впливають на основні причини появи ознак професійного вигорання у працівників критичної інфраструктури.

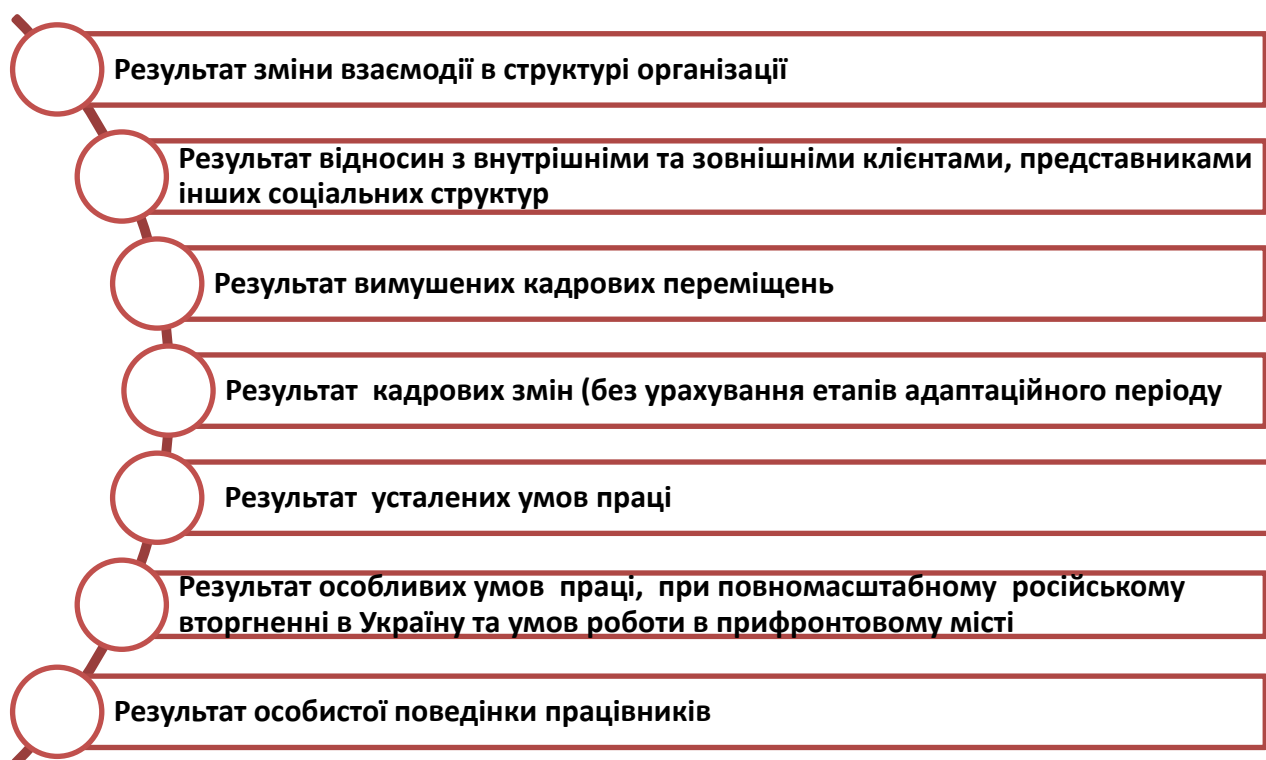


Рис.1.3. Фактори формування напруженості

Напруженість у відносинах з внутрішніми та зовнішніми клієнтами, представниками інших соціальних структур (суб'єктами та об'єктами), а також особистісне відчуття напруги від втоми проявляється через втрату контролю та неспроможність змінити обставини при взаємодії, крім того, проявляється через відсутності конкретних результатів.

Якщо кожен окрему категорію розглядати через фактор напруженості, то можемо виокремити причини їх формування.

Так наприклад, напруженість може виникати у разі впровадження організаційних змін, викликаних зміною функцій підрозділів (як при додаванні функцій, так і при їх виключенні із загального функціоналу того чи іншого підрозділу).

Тобто причини, які можуть сприяти формуванню професійного вигорання в даному випадку, при впровадженні організаційних змін можуть бути наступними:

- збільшення обсягу роботи та додавання нових задач;
- відсутність усталених алгоритмів при появі нових унікальних задач;
- професійна некомпетентність викликана кризою на адаптаційному періоді (особливо у нановоприйнятого персоналу, який ще не має достатнього набутого досвіду для вирішення таких проблем);
- репутаційні ризики для професіоналів (може проявлятися у експертів у разі виникнення складних задач, які потребують високого рівня професіоналізму), причому значну роль тут має обмежений час для вирішення. Для професіоналів іноді важливо «не помилитися», тому вирішення питання може бути затягнутим за часом;
- впровадження нових стратегічних рішень на управлінському рівні (без пояснення причин та обґрунтування необхідності). Невідомість завжди створює тривожність, як результат напруження.

Напруженість, яка виникає в результаті зміни взаємодії в структурі організації:

- вплив типу організаційної структури на взаємодію та комунікації персоналу;

- зміна ієрархії в структурі та як наслідок - зламані комунікації між керівниками управлінь та структурних підрозділів;
- порушення функціональних зв'язків у прояві неузгодженості (нові не напрацьовані, старі зламані);
- проблемні питання між взаємодією як по вертикалі, так і по горизонталі;

Напруженість, яка виникла в результаті вимушених кадрових переміщень, кадрових заміщень (навіть тимчасових) внаслідок ротації (короткочасних та довготривалих):

- відсутність у працівника, гнучкості та адаптивності до змін;
- персональна або суб'єктна неготовність до нової ролі організації (статусна або соціальна);
- наявність особистісних психологічних характеристик, які обмежують входження в нову професійну роль, або неготовність щодо витримки опору в складних колективах (командах)
- невідповідність стилю управління або невміння змінювати стиль управління з урахуванням специфіки колективу чи складності задачі;
- відсутність професійного досвіду як такого;
- відсутність наявної такої компетенції як відповідальність за прийняття рішень;
- відсутність системи адаптації при кадрових переміщеннях чи ротації або її недосконалість.

Напруженість, яка викликана в результаті кадрових змін (без урахування етапів адаптаційного періоду, без попередньої підготовки, без оцінки можливих ризиків):

- відсутність підготовки персоналу до можливих змін;
- недоліки в управлінській структурі;
- відсутність можливості попередньої практики (стажування) чи тимчасового виконання обов'язків іншого функціоналу або управлінського досвіду;

- відсутність програм адаптації;
- відсутність навчальних програм для розвитку професійних та особистісних компетенцій;
- фактори, що впливають на високу інтелектуальну напруженість та швидку концентрацію при вирішенні питань, які потребують негайного прийняття рішень.
- відсутність навчальних програм щодо подолання стресових факторів та програм забезпечення ментального здоров'я.

Напруженість працівників критичної інфраструктури, викликана загальними умовами праці:

- проблемні питання внутрішніх комунікацій;
- низький рівень корпоративної культури;
- високий рівень небезпеки при організації та виконанні робіт; підвищеної небезпеки (роботи на висоті, роботи в теплових камерах та колодязях, роботи в замкнених просторах, газонебезпечні роботи, роботи із застосуванням інструментів та пристроїв, роботи пожежно та вибухонебезпечні тощо);
- група ергономічних показників, які впливають на формування психологічних чинників та мають додаткове навантаження на психоемоційний стан працівників критичної інфраструктури (монотонність процесів, емоційна напруженість, змінність, інтелектуальна напруженість);
- висока внутрішня «токсичність» серед працівників;
- високий рівень тривожності у персоналу, викликаний постійними дедлайнами та високим рівнем контролю з боку керівництва;
- вплив змінного графіку та виконання обов'язків наднормовано при виникненні аварійних ситуацій чи нестандартних ситуацій.

Напруженість, викликана особливими умовами праці, в умовах повномасштабного вторгнення в Україну та умовами роботи в прифронтовому місті:

- соціально-економічні проблеми;

- індустріальна корпоративна культура (переважна більшість персоналу без вищої освіти, лише професійно-технічна);
- низький рівень освіченості та формування стратегічного бачення (або його відсутність);
- військові дії поблизу міста;
- постійна напруга від частих повітряних загроз;
- небезпека при роботі на відкритих ділянках (теплотрасах) де немає поблизу надійних та безпечних укриттів та бомбосховищ.

Напруженість, яка виникає у працівників на рівні поведінки:

- суб'єктивні (індивідуальні) психологічні особливості;
- зміни відповідного рівня життя;
- кардинальна зміна цінностей, спричинена кризовою ситуацією;
- невідповідність або розбіжність власних (персональних) цінностей з цінностями організації.

Безсумнівно, що на формування професійного вигоряння мають вплив аспекти, які лежать в основі мотиваційної, поведінкової та емоційної складової.

Усталені упередження можуть поглиблювати стан, що переживає людина у разі наявності емоційного чи професійного вигоряння.

Одним із негативних факторів, що впливає на формування професійного вигоряння є прояв токсичності по відношенню до колективу в цілому, до окремих представників, навіть по відношенню до самого себе. Токсичність може проявлятися як реакція на події чи окремі ситуації при комунікативних відносинах. Вона руйнує професійні стосунки та є формою знецінення виконаної роботи, проявлення токсичності виражається у дратівливості, відсутності терпимості, через апатію, байдужість до колег та оточуючих.

Отже, прояв психологічних чинників при формуванні професійного вигоряння в кар'єрному розвитку (характерних для працівників критичної інфраструктури) розглянуто на трьох рівнях прояву: макрорівні, мікроорівні та мезорівні. Рівневий підхід дав змогу нам згрупувати прояви професійного вигоряння через стан напруженості, який може відобразитися через організаційне

середовище, через фактори, які його формують, через характерні особистісні прояви (психологічні та професійні особливості) працівників критичної інфраструктури в процесі формування кар'єри.

Фактично, розуміння та угруповання складових може бути запорукою профілактики виникнення професійного вигорання, спричиненого особливістю організаційної структури та зовнішніх комунікацій, які формують стресові ситуації і, як наслідок, виникнення напруженості та порушення психологічної стійкості.

Виявлено, що негативний вплив професійного стресу, проявляється в стресових факторах соціального середовища, в якому перебувають працівники критичної інфраструктури наразі. Стресові фактори є однією з провідних причин формування професійного вигорання. Вони створюють постійний емоційний і фізичний тиск, який збільшує виснаження ресурсів людини, знижує її працездатність та мотивацію, впливають на когнітивні процеси та поведінкові реакції. Важливим аспектом розгляду психологічних особливостей професійного вигорання є особистісні властивості працівників, від яких залежить регуляторна функція в процесі кар'єрного розвитку, і сама вона формує опірність до стресових ситуацій, професійну життєстійкість, яка залежить від характеру, мотиваційного профілю, здібностей, установок особистості та рівня задоволеності потребами з орієнтацією на результат чи процес.

Таким чином, попередньо, можемо припустити, що виникнення професійного вигорання у працівників критичної інфраструктури може бути викликане різними психологічними чинниками, в тому числі, низькою опірністю до професійного вигорання, проявом напруженості на кожному з рівнів прояву, емоційними переживаннями та факторами, що ускладнилися через повномасштабне вторгнення росії в Україну.

Висновки до першого розділу

Відсутність єдиної теоретичної бази в дослідженнях феномену вигорання заважала впровадженню системного підходу щодо вирішення обґрунтування

єдиних теоретико-методологічних підходів. Методики, які розроблялися, залишалися на рівні інструментів для збору даних, а не повноцінних засобів для аналізу та оцінки стану вигоряння. Таким чином, вони не дозволяли отримати глибоке розуміння цього явища та його впливу на професійну діяльність.

Загалом, наукова невизначеність і відсутність достовірних даних ускладнювали процес формулювання чіткого визначення терміну «вигоряння». Це не лише перешкоджало розвитку цього напрямку досліджень, але й впливало на ефективність розробки практичних рекомендацій для подолання проблеми. Як наслідок, наукові дебати тривали, і лише згодом з'явилися більш структуровані та емпірично підтверджені підходи до вивчення феномену вигоряння.

Наразі, спираючись на роботи дослідників сучасного періоду, ми вважаємо, що професійне вигоряння можна розглядати через призму компонентного підходу, враховуючи різні аспекти, які впливають на стан людини. Цей стан охоплює фізичну, емоційну та психічну сфери, що тісно пов'язані з доступністю або нестачею ресурсів, необхідних для виконання професійних обов'язків.

Фізичний компонент вигоряння проявляється у постійній втомі, зниженні працездатності та відчутті виснаження. Емоційний стан характеризується апатією, роздратованістю, втратою інтересу до роботи та негативними емоціями щодо себе чи інших. На психічному рівні це може виявлятися у зниженні концентрації, появи сумнівів у власних здібностях та втраті мотивації.

Важливу роль відіграє ставлення людини до самої себе, адже низька самооцінка або надмірна самокритика можуть посилювати вигоряння. Крім того, відносини з іншими людьми у професійній сфері, зокрема конфлікти, непорозуміння чи надмірна відповідальність, також впливають на формування цього стану. Відсутність підтримки або надмірний тиск з боку колег і керівництва здатні загострити проблему.

Ставлення до самої діяльності є ще одним важливим фактором. Якщо людина втрачає сенс у своїй роботі, не відчуває задоволення від виконання обов'язків або стикається з нездійсненими очікуваннями, це може призвести до відчуження від професії.

Що стосується психологічних та організаційних чинників, то в процесі кар'єрного розвитку вплив особистісних, міжособистісних, організаційних чинників та психологічних механізмів можуть формувати емоційне виснаження, втому, втрату мотивації та призводить до зниження ефективності роботи.

Особистісні чинники включають індивідуальні особливості людини, такі як високий рівень тривожності, схильність до перфекціонізму, низька самооцінка чи надмірна самокритичність. Працівники, які мають труднощі з управлінням стресом, або ті, хто не вміє розставляти пріоритети, частіше зазнають вигоряння.

Міжособистісні чинники виникають у процесі взаємодії з іншими людьми. Конфлікти в колективі, відсутність підтримки з боку колег чи керівництва, а також негативна атмосфера на робочому місці можуть провокувати емоційне виснаження. Відчуття ізоляції або несправедливого ставлення також значно впливають на формування вигоряння.

Організаційні чинники стосуються умов праці та системи управління. Нереалістичні вимоги, перевантаженість завданнями, відсутність чіткого розподілу обов'язків або незадовільні умови роботи створюють додатковий тиск на працівника. Недостатнє визнання досягнень або відсутність можливостей для професійного зростання також можуть викликати втрату зацікавленості до роботи.

Психологічні механізми є важливою складовою процесу вигоряння. До них належать труднощі у пристосуванні до змін, низька стресостійкість, а також дисбаланс між особистими потребами та вимогами професії. Якщо людина не в змозі адаптуватися до постійного тиску або не має ресурсів для відновлення, це підсилює прояви вигоряння.

Всі ці чинники окремо, та кожен на своєму системному рівні або комплексно впливають на виникнення професійного вигоряння у працівників критичної інфраструктури.

Таким чином, професійне вигоряння є багатогранним явищем, яке формується під впливом різних чинників, що взаємодіють у процесі професійної діяльності та комунікацій, але й донині тривають дослідження щодо формування

феномену професійного вигорання та його наслідків в процесі розвитку кар'єрної траєкторії працівників різних сфер діяльності.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ В ПРОЦЕСІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

2.1. Організація і методика дослідження вигорання у працівників критичної інфраструктури

У дослідженні взяли участь 55 осіб - представників об'єкту критичної інфраструктури (Концерну «Міські теплові мережі»). Для виокремлення факторів дослідження ми обмежувалися опитуванням та проведенням діагностики, у вигляді емпіричного дослідження, виключно за участю представників одного підприємства, оскільки є задача, на підставі даних переглянути стратегію корпоративної системи навчання персоналу та сформувані подальший план щодо профілактики професійного вигорання працівників.

Методики розміщені в гугл-формі, в якій дотримується принцип конфіденційності.

Дослідження проводилося з урахуванням приналежності до статі.

Загальну чисельність респондентів склали працівники критичної інфраструктури - жінки 70,9% , чоловіки - 29,1% (рис.1.2.)

Вікова категорія респондентів від 22 до 60 років.

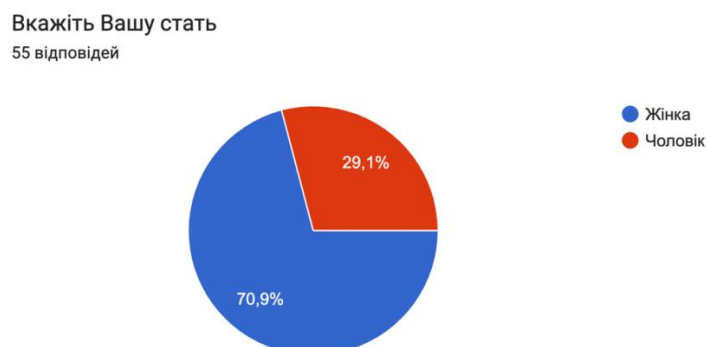


Рис.2.1. Діаграма співвідношення респондентів за статтю

В опитуванні взяли участь респонденти різного професійного статусу: керівники підприємства (директори за напрямками, директори філій), керівники структурних підрозділів (начальники управлінь, служб, відділів, груп, дільниць тощо), службовці, професіонали та робітники (представники робочих професій).

Найбільшу частину респондентів склали керівники структурних підрозділів (начальники управлінь, служб, відділів, груп, дільниць) – 43,6% (практично всі керівники) на другому місці – професіонали, які склали 27,3% респондентів, робітники – 12,7%, службовці – 10,9%.

Вкажіть Ваш професійний статус на момент проведення опитування
55 відповідей

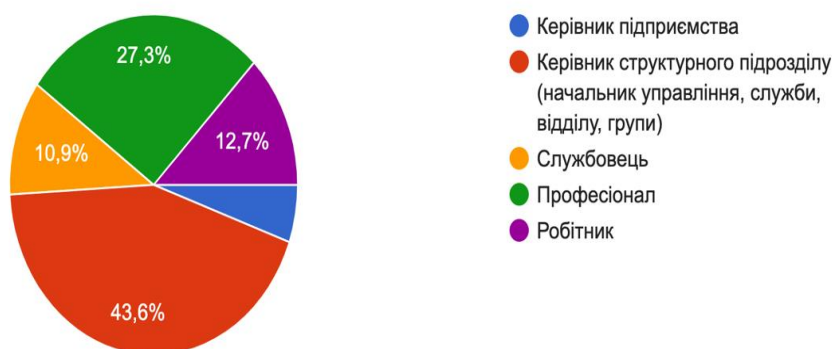


Рис. 2.2. Діаграма співвідношення респондентів за професійним статусом

Такий розподіл свідчить про істинну зацікавленість щодо вирішення проблеми «професійного вигорання» з боку керівників структурних підрозділів та залученість до пошуку рішень і готовність вирішення проблеми для себе, насамперед, та для підлеглого персоналу. Професіонали, які взяли участь у опитуванні, знаходяться на шляху кар'єрного розвитку (просування), тому це може свідчити про пошук обмежуючих факторів, які стримують розвиток наразі, чи можуть створювати психологічні обмеження у майбутньому. Робітники, що перебувають у кадровому заміщенні, теж зацікавлені у отриманні інформації у вигляді знань на тему професійне вигорання, оскільки в своїй функціональній

діяльності теж працюють в командах та мають підлеглий персонал, що виконує роботи підвищеної небезпеки; відповідно стан психологічної готовності, емоційний стан, до виконуваної роботи має велике значення, насамперед з безпекової ситуації.

Співвідношення опитуваних, щодо етапів кар'єри практично розділилося за даними респондентів 50/50, а точніше персонал, що взяв участь у опитуванні, знаходиться на етапі просування в професійному розвитку (45,5%) та збереженні професійної діяльності (45,5 %) – підвищує свою кваліфікацію, виступають наставниками (рис.2.3.)

Визначте, на якому етапі кар'єри ви перебуваєте на даний момент
55 відповідей

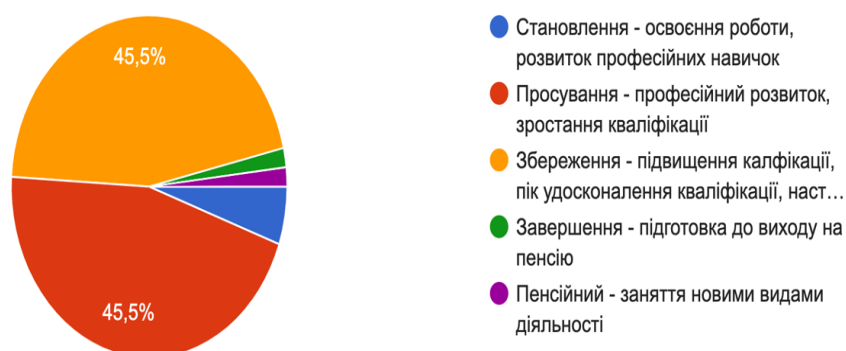


Рис. 2.3. Діаграма співвідношення етапів кар'єри

Тобто як одні, так і інші зацікавлені в розвитку та навчанні, в розширенні компетенцій управління персоналом, відповідно готові до саморозвитку та розуміння інструментів, методів вирішення проблем щодо можливої наявності професійного вигоряння, профілактичних заходів щодо виникнення професійного вигоряння.

Варто відмітити, що найбільшу зацікавленість відносно участі у дослідженні проявили керівники структурних підрозділів, це ще раз підтверджує зацікавлення з боку керівництва щодо вирішення питання професійного вигоряння, проблемних питань в організаційній структурі, відносин між працівниками тощо.

При проведенні дослідження, крім методик, спрямованих на отримання основного результату – виявлення наявності рівня професійного вигорання у працівників критичної інфраструктури, ми додатково включили питання, які стосуються загального професійного досвіду, стажу роботи в кількості років, для отримання статистичних даних та перевірки відповідності залежності стажу роботи від можливого прояву професійного вигорання у працівників Концерну «Міські теплові мережі».

Крім того, нам важливо отримати дані щодо професійного статусу (керівник підприємства, керівник структурного підрозділу, службовець, професіонал, робітник) для розуміння зацікавленості в опитуванні на кожному рівні статусності, оскільки в кар'єрному плануванні зацікавлення проблемами вигорання може свідчити про готовність до змін, про оцінку подальшого розвитку.

Питання визначення етапу кар'єри (становлення, просування, збереження, завершення, пенсійний період) надає інформативності про загальне розуміння етапу та його відповідності в даний період, з урахуванням вікової категорії.

Крім того, це може бути первинним етапом для оцінки можливості подальшого розвитку та планування кар'єрного майбутнього.

При проведенні діагностики, на розсуд респондентів залишили можливість отримання попередніх результатів діагностики наявності професійного вигорання, з можливістю подальшої консультації та пошуку ресурсів у разі необхідності, чи задля формування індивідуального плану розвитку. При цьому, зберігається конфіденційність (обмеження щодо надання інформації третім особам відносно отриманих консультацій, а також, збереження конфіденційності в процесі консультування).

Фактор бажання отримання персональних результатів також може свідчити про рівень довіри, про готовність працювати з персональними кар'єрними проблемними ситуаціями, про можливість змінити кар'єрну траєкторію та запобігти виникненню професійного вигорання не тільки у працівників (підлеглих) але й персонально для себе.

Варто відмітити, що для працівників 35-45 років (серед яких більша частина респондентів) можливе настання професійної кризи, професійної самоактуалізації, яка виражається в характерних проявах: незадоволенні своїми професійними досягненнями, настанні профдеформації, зміні ціннісних орієнтирів. Тому для нас важливо провести дослідження на предмет вираженості редукції професійних досягнень чи можливого її попередження.

Вибір методик зумовлений урахуванням необхідності дослідження предмету та об'єкту дослідження.

Для дослідження наявного рівня професійного вигорання у працівників критичної інфраструктури ми використали 2 методики:

Методика 1: «Опитувальник професійної життєстійкості» Кокурн О.М. (ДОДАТОК А), за допомогою якого маємо змогу визначити рівень професійної життєстійкості, включаючи наступні показники: професійна включеність, професійний контроль, професійне прийняття ризику, емоційний компонент у професійній життєстійкості, мотиваційний компонент професійної життєстійкості, професійний компонент професійної життєстійкості.

Рівень професійної залученості відображає ступінь, до якого працівник відчуває себе частиною своєї роботи та організації, а також наскільки активно він бере участь у виконанні своїх завдань. Цей показник є ключовим, оскільки впливає на ефективність роботи, задоволеність співробітника своєю діяльністю і загальний успіх організації. Висока залученість сприяє більшій віддачі в роботі, покращенню командної взаємодії та досягненню стратегічних цілей компанії.

Рівень професійного контролю відображає здатність працівника чи керівника керувати своїми робочими обов'язками, впливати на хід виконання завдань і приймати самостійні рішення. Це показник того, наскільки людина має свободу дій у своїй роботі, можливість ухвалювати важливі рішення та контролювати процеси у своїй професійній сфері. Високий рівень професійного контролю забезпечує відчуття відповідальності й автономії, що позитивно впливає на мотивацію та ефективність.

Рівень професійного прийняття ризику характеризує готовність і здатність людини приймати рішення у ситуаціях невизначеності або тоді, коли можливі негативні наслідки. Він показує, наскільки працівник чи керівник готовий аналізувати ризики, брати на себе відповідальність за їх наслідки та враховувати їх вплив на досягнення поставлених цілей. Цей рівень також визначає вміння оцінювати потенційні переваги й ризики у процесі прийняття рішень.

Рівень емоційного компонента професійної стійкості відображає здатність людини управляти своїми емоціями, ефективно долати стресові ситуації на робочому місці та підтримувати психологічну рівновагу навіть у складних умовах. Цей аспект є важливим для збереження працездатності, задоволення від роботи та сприяє особистісному і професійному зростанню.

Мотиваційний компонент професійної стійкості характеризує здатність працівника зберігати та зміцнювати внутрішні й зовнішні стимули до виконання роботи, навіть у непростих умовах. Цей аспект виступає ключовою силою, яка допомагає адаптуватися до змін, долати перешкоди та досягати професійних цілей. Мотивація слугує основою, що забезпечує наполегливість і витривалість у роботі, сприяючи успіху та розвитку.- професійний компонент професійної життєстійкості

Професійний компонент життєстійкості показує здатність працівника зберігати високу продуктивність, компетентність і якісно виконувати свої обов'язки, навіть за стресових чи непередбачуваних обставин. Він відображає рівень професійних знань, навичок і вмінь, а також вміння ефективно використовувати їх у різних робочих ситуаціях, забезпечуючи стабільність та результативність діяльності.

Методика 2: «Опитувальник емоційного вигорання за методикою К. Маслач і С.Джексон (в адаптації Водоп'янової Н.), призначена для оцінювання емоційного вигорання за провідними проявами феномену (емоційне виснаження, деперсоналізація та редукція професійних досягнень, згадувана раніше, як важливий прояв професійної деформації, та фактор наявності професійної кризи (ДОДАТОК Б).

Таким чином, вибір методик зумовлений предметом та об'єктом дослідження, а також, з отриманих результати зможемо сформуванати новий напрямок, важливий не тільки в системі корпоративного навчання, а також і в професійному кар'єрному плануванні. Завдяки застосування перерахованих методик, зможемо підготувати індивідуальні плани розвитку з урахуванням персональних результатів, які поступово плануємо провести для персоналу об'єкту критичної інфраструктури.

Окрім цього, очікуємо, що отримані результати із застосованих методик допоможуть переформувати стратегію корпоративного навчання та допомогти зменшити вплив кар'єрних криз у процесі розвитку професійної кар'єри працівників критичної інфраструктури.

За допомогою застосування обраних методик очікуємо також отримати дані щодо факторів стресового характеру, які викликають напруження, впливають на формування мотивації або її відсутність, на вплив факторів, що мають значення для персонального та колективного результату професійної діяльності.

2.2. Діагностика та інтерпретація результатів дослідження

В процесі дослідження для нас важливі певні показники щодо отриманих результатів від респондентів відносно наступних питань (дані з результатів опитування за методикою «Опитувальник професійної життєстійкості» Кокун О.М.), які в кількісному та відсотковому значенні наведено в ДОДАТКУ В.

За отриманими статистичними даними, можемо виокремити найвищі чи найнижчі показники, на яких сформуємо і зазначимо питання щодо подальшого вирішення стосовно проблеми, яка впливає на професійну чи особистісну компетенцію, що стосується перспективного розвитку в кар'єрному плануванні. Загальний рівень отриманих результатів професійної життєстійкості в динаміці розвитку можна розглянути на діаграмі рис.2.4.

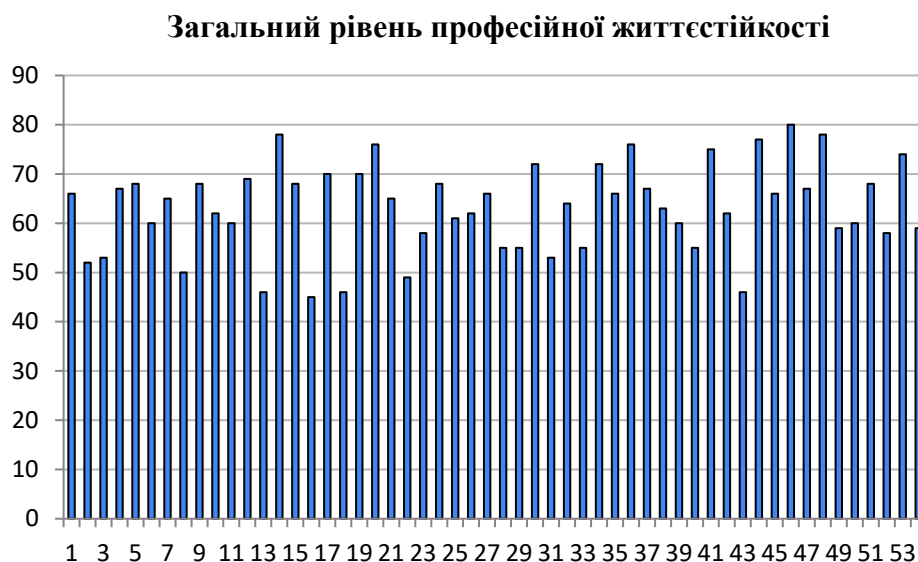


Рис. 2.4. Загальний рівень професійної життєстійкості в динаміці розвитку

Також, на основі даних, можемо виділити стоп-фактори, які впливають не тільки на особистісний розвиток, але й на роботу в команді.

На основі даних, які ми отримали, маємо змогу підготувати заходи задля розвитку команд або рекомендації щодо індивідуальної професійної життєстійкості, яка може формуватися в процесі розвитку кар'єри працівників критичної інфраструктури.

Проаналізуємо дані за високими та низькими проявами показників опитування.

На питання «Чи отримуєте ви задоволення від процесу своєї роботи - 23 особи -41,8% загальної чисельності відповіли «скоріше так», що означає, достатньо високий рівень задоволеності від діяльності, незадоволені наразі від процесу – 2 особи, що становить 3,6% від чисельності опитуваних.

Відносно питання «Чи подобається вам постійно бути в курсі робочих справ?» більшість респондентів відповіли стверджувально – 28 осіб, що становить 50,9% від загальної чисельності. Цей показник свідчить про залученість до роботи та високе бажання працювати, цей показник, які і

попередній впливає на мотиваційну діяльність в трудовому процесі та на зацікавленість до роботи.

Достатньо високий показник щодо прояву емоційної складової відносно нових та нестандартних задач (18 осіб відповіли «так» та 18 осіб відповіли «скоріше так» , що відповідно становить по 32,7 % в кожному з оцінюваних факторів) лише 2 особи відповіли негативно, що становить 3,6 % , це може бути пов'язано з відсутністю досвіду в вирішенні подібних задач.

Щодо намагання постійно бути в курсі своїх робочих справ, то більшість відповіла «скоріше так» - 49,1% а також «так» - що свідчить про тримання в фокусі своїх задач чи викликів. Так може проявлятися зацікавленість, але надмірна увага до своїх справ (наприклад поза робочий час) може негативно вплинути в подальшому, якщо працівник втратить сенс в роботі та не зможе знайти свій власний баланс між роботою та відпочинком, через деякий час це може призвести до професійного вигорання (тобто, на контрольних «точках» потрібно тримати розподіл навантажень).

Відносно чіткого планування, то більшість відповіли «так» 30 осіб (54,5 %) та підтримують планування «скоріше так» 21 особа (38,2%). Відповіді, що дорівнюють нульовому показнику, свідчать про розуміння необхідності планування. В професійній діяльності – це основна компетенція менеджера (управлінця), яка впливає на результативність та розуміння розподілу задач, функціональних процесів.

З психологічної точки зору, планування впливає на зменшення тривоги та невизначеності. Воно допомагає структурувати задачі у часі та просторі, дає чітке уявлення про критерії виконання задач. При зниженні невизначеності безпосередньо зменшує виникнення стресу та тривоги. Планування підвищує контроль над своїм життям, навіть в професійних питаннях, дає можливість планувати кар'єрні вектори та сприяє впевненості. Планування із конкретними цілями та термінами забезпечує працівникові орієнтири, до яких вона може прагнути, що сприяє підвищенню мотивації. Виконання пунктів плану дає відчуття досягнення, що підвищує рівень ендорфінів і сприяє поліпшенню

настрою. Однак варто зазначити, що у разі, якщо планування стає надмірно жорстким, це може викликати стрес через неможливість дотримуватися плану і почуття провини за невиконані пункти.

Надмірне прагнення до ідеального виконання плану може породжувати синдром «страху помилок» особливо актуальне для експертів, адже в них формується цей синдром через високий рівень знань і у разі невідповідності виникає «репутаційний ризик» відносно помилки з часом може сформуватися негативне явище - перфекціонізм.

Надмірно деталізоване планування може знижувати творчість та спонтанність, що в деяких випадках викликає психологічну втому.

На питання «Чи підвищує вашу професійну відповідальність виникнення нестандартної ситуації?» 22 особи (40%) відповіли «так», що свідчить про розуміння розвиваючих ситуацій та їх роль в зростанні професійних компетенцій. На нашу думку, для підняття рівня стверджувальних відповідей персонал критичної інфраструктури варто навчати розвитку компетенцій «системне мислення як метод вирішення проблем», щоб попередити виникнення страху та тривожності перед нестандартними ситуаціями.

Щодо захоплення взаємодії з колегами при вирішенні питань (2 питання опитувальника), то між «так» - 17 осіб – 30,9% та «важко сказати» 19 осіб – 34,5%, нас турбують питання командної роботи та готовності до вирішення спільних задач та проблем. Взаємодія з колегами при розв'язанні завдань є важливим компонентом професійного життя і має суттєвий вплив на психологічний стан людини. Ця взаємодія може як сприяти покращенню емоційного клімату, так і створювати певні виклики. Спільна робота дозволяє ділитися обов'язками та обговорювати складнощі, що знижує психологічне навантаження на кожного окремого співробітника. Емоційна підтримка колег допомагає подолати стресові ситуації. Взаємодія з колегами сприяє вдосконаленню навичок спілкування, таких як активне слухання, аргументація, компроміс та емпатія.

Розбіжності в думках, стилях роботи чи особистих рисах характеру можуть призводити до конфліктів. Якщо такі ситуації не вирішувати конструктивно, це може створити напруженість і знизити продуктивність. Людина може відчувати надмірний соціальний тиск через бажання відповідати очікуванням колег чи страх осуду за помилки, що створює стрес.

Недостатнє чи неефективне спілкування може спричинити непорозуміння, які ускладнюють процес виконання завдань.

На питання «Чи вважаєте ви, що постійний взаємний контроль за діяльністю колег по роботі (в розумних межах) йде їй на користь?» респонденти відповіли переважно «скоріше так» 20 осіб – 36,4%. Постійний взаємний контроль за діяльністю колег по роботі, якщо він здійснюється в розумних межах, може мати як позитивний, так і негативний вплив. Ефективність такого підходу залежить від культури компанії, стилю керівництва, особистих стосунків у команді та специфіки роботи. Регулярний контроль допомагає уникнути помилок і забезпечує виконання завдань відповідно до встановлених стандартів. Усвідомлення того, що результати твоєї роботи бачать інші, часто мотивує виконувати завдання максимально якісно.

Надмірний контроль може викликати відчуття недовіри з боку колег, що негативно впливає на робочу атмосферу. Контроль може сприйматися як критика, що іноді призводить до непорозумінь або напруги між колегами.

Питання «Чи часто у думках ви повертаєтесь до справ поза роботою?» (показник «так» та «скоріше так» високий 19 осіб – 34,5 % та 12 – 21,8% може викликати рефлексію щодо роботи, може допомогти усвідомити свої сильні сторони, а також аспекти, які потребують розвитку, що сприяє професійному зростанню. Однак, постійні думки про роботу навіть у неробочий час можуть призводити до виснаження. Це заважає психіці працівника відновлюватися і може спричинити хронічну втому.

Постійна ментальна фіксація на робочих завданнях може посилювати почуття тривоги, особливо якщо думки пов'язані зі страхом невдач чи необхідністю виконати надмірну кількість завдань. Парадоксально, але надмірна фіксація на

роботі може знизити продуктивність. Працівник, який не відпочиває, стає менш сконцентрованим, допускає більше помилок і швидше втомлюється.

Питання постійного контролю, має як і позитивні так і негативні наслідки з психологічної точки зору. «Чи часто ви перевіряєте відповідність поставлених на роботі завдань тому, як вони виконуються?» - на це питання опитувальника більшість респондентів відповіли «скоріше так» 30 осіб (54,5%). Постійний контроль, особливо мікроменеджмент, може викликати відчуття напруги і стресу. Працівники можуть боятися помилитися, що погіршує їхній психологічний комфорт, відповідно сприятиме виникненню тривози та страху.

Надмірний контроль може призвести до втрати автономії, що ймовірно сприятиме демотивації працівників. Вони можуть відчувати, що їм не довіряють або їхню компетентність ставлять під сумнів. Жорсткий контроль обмежує свободу дій, через що працівники починають працювати лише за інструкціями. Це може знизити здатність до інновацій та творчого мислення.

Крім того, постійний контроль часто сприймається як недовіра або навіть каральний підхід, що може викликати конфлікти та напруженість у стосунках між працівниками та керівництвом. Постійне почуття контролю та обмеження можуть сприяти професійному вигоранню, особливо якщо працівники працюють в умовах великого тиску. Як наслідок – виникнення синдрому вигорання.

З позитивного боку - раціональний контроль допомагає працівникам зберігати організованість і чітко виконувати поставлені завдання, що сприяє дисципліні.

Помірний контроль з боку керівництва, може запобігти серйозним помилкам і допомогти працівникам працювати якісніше, водночас відбувається захист від можливих помилок під час виконання трудових функцій чи задач.

Якщо контроль поєднати з конструктивним зворотним зв'язком, то це може сприяти розвитку професійних навичок і покращувати продуктивність в професійній діяльності, особливо для працівників, які знаходяться на стадії професійного розвитку на кар'єрній траєкторії при підвищенні кар'єрного статусу. Зворотній зв'язок забезпечить підтримку, корекцію дій у разі необхідності та

допоможе обмежити виникнення тривожності чи страху у разі зіткненні з нестандартними ситуаціями. Тримати баланс між контролем і довірою є ключовим для підтримання здорової психологічної атмосфери у командах.

Більшість респондентів згодні з тим, що ефективно професійне зростання неможливе без постійного розв'язання нестандартних завдань 20 осіб 36,4% відповіли «так», 18 осіб – 32,7% «скоріше так». Менша частина респондентів відповіла «скоріше ні» 5 осіб – 9,1% .

На нашу думку, професійне зростання без виконання складних завдань є малоімовірним, адже саме такі виклики стимулюють розвиток навичок, розширюють зону комфорту та сприяють формуванню стійкості. Занадто складні завдання можуть викликати перевтому або втрату мотивації. Щоб забезпечити ефективно професійне зростання, важливо підтримувати оптимальний рівень складності завдань. Наявність навіть не великої кількості негативних відповідей вимагає інформаційної роботи (проведення відповідних тренінгів, щодо зняття обмежень) відносно необхідності розуміння таких задач і викликів.

На питання, що стосується можливої зміни настрою, коли на роботі доводиться вирішувати непередбачувані ситуації більшість опитуваних відповіли «скоріше ні» 21 особа – 38,2% це може свідчити про розуміння необхідності вирішувати непередбачувані ситуації в процесі професійної діяльності. Причини пов'язані з природною реакцією людської психіки на стрес, невизначеність і втрату контролю можуть сприяти виникненню відповідей категорії «так» - 3 особи – 5,5% та «скоріше так» 11 осіб - 20%. З такою категорією персоналу необхідно працювати над розумінням прояву негативних станів, а також сприяти розвитку компетенції «емоційний інтелект».

Цікавим є факт того, що респонденти відповіли «скоріше так» - 22 особи – 40% на питання, що стосується постійного фокусу уваги щодо робочих задач. Але з психологічної точки зору така практика має свої труднощі, особливо якщо баланс між роботою і відпочинком порушується. Ці труднощі часто пов'язані з перевантаженням когнітивних і емоційних ресурсів. Постійне тримання в голові робочих завдань може призводити до надмірного навантаження на мозок. Це

ускладнює обробку нової інформації та знижує здатність до ефективного прийняття рішень.

Постійне тримання в голові робочих завдань може призводити до надмірного навантаження на мозок. Це ускладнює обробку нової інформації та знижує здатність до ефективного прийняття рішень. Надмірна фіксація на робочих справах часто викликає ефект «тунельного зору», коли людина втрачає здатність бачити ширшу картину або вирішувати інші важливі аспекти свого життя.

Постійна фокусованість на роботі призводить до емоційної втоми, особливо якщо завдання викликають стрес чи відчуття відповідальності. Це може проявлятися в байдужості до результатів праці, втраті мотивації або роздратуванні. У разі, коли робочі завдання постійно займають фокус уваги, відповідно рівень стресу зростає. Стрес негативно впливає на фізичне здоров'я, спричиняючи проблеми зі сном, головний біль і навіть серцево-судинні захворювання.

Щодо необхідності моніторингу власної професійної діяльності то респонденти вбачають таку необхідність, виходячи з аналізу результатів 20 осіб – 36,4% відповіли «скоріше так» та 10 осіб – 18,2%. Цікаво, що 17 осіб - 30% респондентів не впевнені в такій необхідності, оскільки в аналізі дослідження нами отримано відповідь «важко сказати» від 17 осіб – 30,9 %. Здебільшого це пов'язано з психологічними, соціальними та професійними факторами.

Моніторинг може обмежувати автономію, яка є важливою складовою професійного задоволення. Якщо працівник відчуває, що не має свободи у прийнятті рішень, він може почуватися менш відповідальним за результати роботи.

Працівники можуть сприймати моніторинг як втручання в їхній професійний простір. Вони можуть вважати, що такий підхід порушує їхній звичний ритм роботи. Надмірна увага до деталей може уповільнювати робочий процес, оскільки працівник зосереджується більше на тому, щоб відповідати вимогам моніторингу, ніж на виконанні роботи. Якщо працівники не розуміють, навіщо проводиться моніторинг, вони можуть сприймати його як зайвий контроль. Якщо моніторинг проводиться надмірно часто, безсистемно або із залученням зайвих деталей, це може викликати перевантаження працівників і знижувати ефективність роботи.

Підвищення бажання працювати при збільшенні відповідальності за кінцевий результат (18 питань опитувальника) свідчить про те, що працівник серйозно ставитися до роботи, здатний проявляти ініціативу і знаходити ефективніші способи виконання завдань.

Більша відповідальність сприяє розвитку навичок управління часом, планування, прийняття рішень та вирішення проблем, тобто впливає на розвиток професійних якостей. За числом позитивних відповідей щодо цього питання – 20 осіб – 36,4% відповіло «скоріше так», 19 осіб – 34, 5% «важко сказати». Це пов'язано з тим, що чим більше відповідальності, тим більший психологічний тиск працівник відчуває через страх невдачі, критику чи негативні наслідки помилок. Якщо відповідальність перевищує можливості працівника (через обмежені ресурси, підтримку чи час), це може викликати почуття безпорадності та демотивацію.

Перебувати в курсі робочих та позаробочих справ своїх колег означає, що така обізнаність може сприяти кращому розумінню одне одного і покращенню емоційного клімату в колективі. За отриманими результатами ствердну відповідь «скоріше так» відповіли 23 респонденти – 41,8%, скоріше «ні» 11 осіб – 20% це може свідчити про наявний дискомфорт для колег, які не бажають ділитися особистою інформацією.

Питання опитувальника щодо важкості роботи з колегами, які не зовсім відкриті щодо ходу та результатів своєї та (або) спільної роботи спрямоване на розуміння обмежень, що можуть виникати в комунікації та в процесі професійної діяльності. «скоріше так» – 20 – 36,4%

Щодо можливості поліпшення взаємодії з колегами при розв'язанні незвичних завдань нами отримано наступний результат: «скоріше так» - 20 осіб (47,3%) «скоріше ні» – 18 осіб – 32,7% . Це може означати, що виконання таких задач викликають проблеми на психологічному, комунікаційному та організаційному рівні. У незвичних завданнях може бути складно визначити, хто за що відповідає. Це створює плутанину і може викликати конфлікти.

Якщо члени команди мають різний рівень підготовки, одні можуть переважувати, тоді як інші будуть виконувати менш значущу роботу.

Як наслідок - може викликати напруженість і незадоволення в колективі.

Незвичні завдання часто вимагають нових підходів, але деякі працівники можуть уникати інновацій через страх помилитися або звичку до традиційних методів роботи.

На питання щодо відволікання на під час роботи на позаробочі питання респонденти відповіли «скоріше ні» - 22 осіб- 40%, «скоріше так» - 10 осіб – 18,2 %. Якщо працівник перевтомлений або має занадто багато завдань, його мозок може шукати «легших» шляхів. Це може проявлятися як схильність до відволікання на більш приємні чи менш вимогливі завдання. Тобто, причиною може бути перевтома. Інший показник – низька мотивація до діяльності – у разі, якщо робота не приносить задоволення або виглядає складною й безрезультатною, мозок підсвідомо шукає те, що приносить більше радості або моментального задоволення.

На питання «Чи перевірка зайвий раз того, що робиш, йде тільки на користь кінцевому результату? «так» та скоріше так» відповіли більшість респондентів – загалом 33 особи – 60%

Перевірка йде на користь у тому разі, якщо допомагає знайти неточності чи помилки, що і можуть знизити якість роботи.

Упевненість у правильності виконання може зменшити тривожність і дати відчуття завершеності, відповідно зменшувати стрес.

Однак є певні недоліки в перевірці, принаймні постійній - надмірні перевірки можуть стати пасткою. Це витрачає час і ресурси, а також викликає надмірний стрес.

Окрім аналізу показників за відповідями респондентів, нами виконана обробка результатів за методикою, запропонованою в додатку А.

В результаті обробки, за кількісними показниками ми отримали наступні середній рівень професійної життєстійкості та середні показники із кожного компоненту.

Найвищий показник рівень професійного контролю, власне зумовлений високим рівнем директивної системи управління та особливостями контролю процесів виконання задач та реалізації рішень.

Найнижчий показник за результатами обробки - рівень емоційного компоненту професійної життєстійкості. Визначені дані результатів діагностики загального рівня життєстійкості оформлені в ДОДАТКУ Г та в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Отримані дані загального рівня життєстійкості

	Рівень	Бали	Відсоток	Кількість респондентів за рівнями
1	Низький	0-53	0-20%	9
2	Нижчий за середній	54-60	21-40%	12
3	Середній	61-66	41-60%	13
4	Вищий за середній	67-74	61-80%	14
5	Високий	75-96	81-100%	7
			Всього	55

Візуальний розподіл респондентів за рівнями представимо у вигляді діаграми Рис.2.2, де розподіл високого рівня життєстійкості складає 13 %, вищого за середній – 25%, середній – 24%, нижчий за середній – 22%, ,низький – 16%.

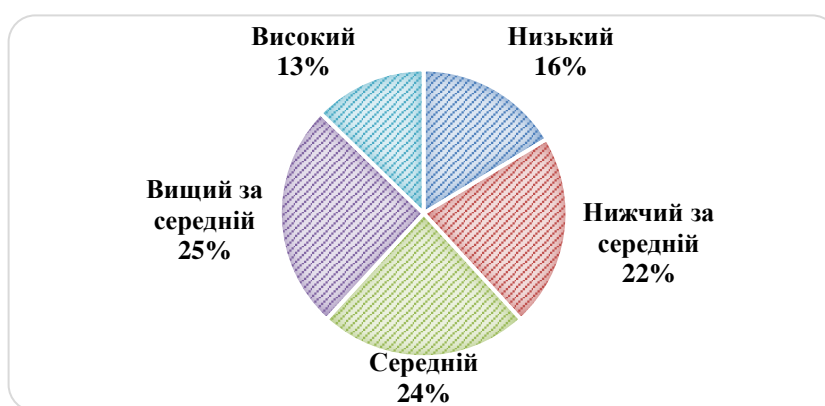


Рис. 2.5. Розподіл респондентів за рівнями

Тож, виходячи з отриманих результатів, загалом працівники критичної інфраструктури мають достатній рівень життєстійкості, це означає, що у

більшості є наявний ресурс для подолання професійного вигорання у разі його виникнення.

В результаті обробки даних за методикою «Опитувальник емоційного вигорання за методикою К. Маслач і С.Джексон (в адаптації Водоп'янової Н.) нами отримані дані щодо прояву головних рис синдрому вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізація та редукція професійних досягнень.

Емоційне вигорання – середнє значення показника – 24,4 бали (при максимальному прояві – 54 бали).

Деперсоналізація – середнє значення показника – 10,8 балів (при максимальному прояві - 30 балів).

Редукція особистих досягнень 25,5 балів (при максимальному прояві – 48 балів).

Тобто, у порівнянні з емоційним вигоранням та деперсоналізацією, головною рисою прояву вигорання у досліджуваній групі респондентів - редукція особистих досягнень.

Крім отриманих загальних результатів прояву вигорання, ми проаналізували окремі фактори прояву. Це дасть змогу виокремити показник, на який варто звернути увагу при розробці заходів щодо покращення стану для всіх респондентів, що брали участь у опитуванні.

Проаналізуємо шкалу емоційне виснаження (питання 2.1; 2.2; 2.3; 2.6; 2.8; 2.13; 2.14; 2.16 та 2.20) де показники ймовірно негативно впливають на респондентів

Стан емоційного спустошення відчуває більша частина респондентів, про що отримані результати: іноді 50,9% часто – 18,2 дуже часто -10,9% щодня 3,6% - всього – 83,6% - це високий показник по групі респондентів.

Погане самопочуття після роботи спостерігається у наступних респондентів: іноді 58,2% часто – 10,9% дуже часто -7,3% щодня 0%- всього – 76,4% - також високий показник по групі респондентів.

Відчуття втоми та відсутність бажання йти на роботу проявляється наступним чином: іноді 36,4% часто – 21,8% дуже часто -5,5% щодня 1,8% -

всього – 65,5% нижчий ніж попередні результати, але високий по групі респондентів.

Бажання усамітнитися після роботи - іноді 36,4% часто – 27,3% дуже часто 12,7% щодня 1,8%- всього –78,2% отриманий високий показник.

Бажання усамітнитися після роботи — це цілком нормальне явище, яке може мати кілька психологічних причин. Це може бути способом відновлення внутрішніх ресурсів та балансування емоційного стану. Якщо день на роботі був емоційним або інтелектуально насиченим, мозок прагне відпочити і обмежити будь-які зовнішні стимули. Це своєрідний сигнал, що потрібен спокій, щоб обробити інформацію або зняти стрес. Фактично це може бути потреба в особистому просторі, оскільки за робочий день ми мало приділяємо собі уваги. Під час роботи часто доводиться враховувати потреби інших людей (керівників, колег, клієнтів), і це може залишати мало місця для особистих бажань. Усамітнення дозволяє зосередитися на собі, своїх думках та інтересах. Однак, це може бути ознакою стресу або емоційного вигорання. Якщо бажання усамітнитися стає постійним і супроводжується апатією чи відсутністю інтересу до інших сфер життя, це може свідчити про хронічний стрес або емоційне вигорання. Тобто, в такому разі необхідно аналізувати прояви цього бажання.

За критерієм «відчуття пригнічення та апатії» отримали наступні дані: іноді 36,4% часто – 18,2% дуже часто 3,6% щодня 1,8%- всього –58,2% середній показник по респондентам.

Розчарування від роботи спостерігається всього у 54,5% респондентів: іноді 32,7% часто – 12,7% дуже часто 5,5% щодня 3,6%. В даному випадку показник середній, але варто звернути увагу на респондентів, особливо у яких щодня, часто та дуже часто проявляється, адже це може бути ризиком при професійному вигоранні і одним з факторів зниження результативності чи навіть зміни діяльності або роботи. Оскільки втрачається цікавість до діяльності, крім того ця категорія персоналу може перетворюватися на токсичних працівників в команді.

Відчуття того, що людина багато працює може виникати через рутинні задачі, тобто може бути втрата цікавості до діяльності через одноманітність

задач. Разом з тим, якщо за часовим простором робочого часу це в системі графіка робочого дня (без частих понаднормованих задач чи роботи у вихідні дні), то це може бути проявом втоми при нерегулярних відпустках або ж проявом тривалого стресу.

Бажання усамітнитися і відпочити - природне бажання у разі емоційного преревантаження або втоми. У респондентів 50,9 % відповіли іноді, часто – 14,5%, дуже часто 5,5% – всього 71,9%. Переважає більшість працівників, що проходили опитування знаходяться в тісному контакті між працівниками, оскільки робоча зона обмежена, тому ймовірно питання робочого простору може впливати на результат.

Показник «втрата цікавості та байдужості в роботі респонденти проявили в наступному результаті – всього – 61,9%: 38,2 % іноді; 16,4% – часто; дуже часто 5,5% щодня – 1,8 %. Ці результати можуть свідчити про наявність професійного вигорання у цієї категорії персоналу, яка досить давно працює, з великим стажем безпосередньо на підприємстві та виконанням звичних функцій., адже однотипні завдання, без професійних викликів не сприяють розвитку, можуть зменшити зацікавленість.

Одна з причин емоційного вигорання – наслідок постійного стресу, преревантаження, відсутність відпочинку та незбалансованість роботи й особистого життя.

Коли працівник не бачить сенсу у своїй роботі чи не отримує визнання за зусилля, мотивація знижується. Також впливає відсутність чітких цілей або розуміння власної ролі в досягненні загального результату, тобто може бути проявом відсутності мотивації.

Крім того, це може бути наслідком системи оплати праці та недосконалого менеджменту: нерівномірний розподіл завдань, низька оплата або відсутність можливостей для кар'єрного росту часто з часом стають причинами відчуття байдужості.

Шкала деперсоналізації – 1,8 балів із 30 максимальних. Третина відповідей щодо характерних ознак прояву деперсоналізації – низький прояв в питаннях 2.5; 2.10; 2.11; 2.15; 2.22.

Найбільші результати стверджувальних відповідей стосуються спілкування без теплоти (як з предметами) – 74, 5% і так званої черствості у відносинах з колегами – 78, 1% – проблема комунікації може ускладнюватися проявами переживання наступних феноменів:

- у спілкуванні через підвищений рівень емоційного напруження, яке ускладнює ясне висловлення думок і адекватне сприйняття інформації, викликане стресом чи тривогою; переважною;
- виснаженням чи переважною, через знижену здатність слухати та сприймати інформацію;
- через прояв егоцентризму: надмірне фокусування на власних потребах і думках, ігноруючи точку зору співрозмовника. Це створює відчуття, що її не слухають або не цінують;
- через відсутність впевненості у собі чи через низьку самооцінку: відбувається уникнення комунікації через страх бути засудженою, некомпетентною чи незрозумілою;
- через вибіркоче слухання: схильні чути лише те, що відповідає їхнім очікуванням, ігноруючи інше;
- через конфлікт стилів комунікацій.

Редукція особистих досягнень – найбільш проявлений показник в результатах дослідження: 29,5 балів із 48 можливих. Аналізу підпадають наступні пункти опитувальника: 2.4; 2.7; 2.9; 2.12; 2.17; 2.18; 2.19; 2.21.

Розуміння, що відчувають колеги свідчить про розвинений емоційний інтелект у більшості респондентів, але показник «дуже рідко» 10,9 % та «ніколи» – 3,6% свідчить про те що необхідно провести психоедукаційні заходи щодо необхідності розвитку компетенції емоційного інтелекту та його впливу на результати роботи.

Для 12,7% респондентів необхідно провести також заходи з вирішення конфліктних ситуацій. Високий показник щоденної впевненості відносно «непотрібності» своєї роботи може бути тривожним сигналом, який свідчить про низку психологічних і організаційних проблем. Таке ставлення може виникати через низку чинників, які впливають на самооцінку, мотивацію та емоційний стан працівника. Цей прояв може бути втраті сенсів, адже може з'явитися нерозуміння як завдання впливають на мету організації. Крім того це призводить до невідповідності особистих цінностей і цілей роботі (наприклад, виконання завдань, які здаються йому марними).

Ще однією причиною може бути недостатня увага та брак визнання через відсутність позитивного зворотного зв'язку від керівництва або колег, що може призводити до відчуття, що зусилля залишаються непоміченими. Відсутність позитивного зворотнього зв'язку також призводить до втрати сенсів та цінностей.

Прояв соціальної ізоляції через відсутність підтримки та взаємодії з іншими працівниками може призводити до відчуття, що робота не має значення для команди – це є негайтивним проявом.

Якщо працівник виконує завдання недостатньо чітко, він може відчувати себе непотрібним та невпевненим у професійній ролі.

Хронічна втома та перевантаження сприяють втраті мотивації, й з'являється відчуття марної праці. Відсутність балансу між роботою і особистим життям підсилює прояв цих показників.

Працівник може мати завищені очікування щодо своєї ролі, і якщо ці очікування не справджуються, виникає відчуття непотрібності. Через низьку внутрішню самооцінку з'являється відчуття невпевненості у своїй компетентності або цінності, він може сприймати свою роботу як менш важливу, навіть якщо це не так

Редукція професійних досягнень серед працівників критичної інфраструктури — це проблема, яку потрібно вирішувати на всіх рівнях, щоб зберегти їхній професійний потенціал та емоційне благополуччя.

Висновки до другого розділу

У результаті проведеного опитування було встановлено, що переважну більшість респондентів склали керівники структурних підрозділів, такі як начальники управлінь, служб, відділів, груп і дільниць, їхня частка склала 43,6%.

Це практично всі респонденти, які займають керівні посади. Другу за чисельністю групу респондентів становили професіонали — 27,3%, за ними робітники (12,7%) і службовці (10,9%).

Значна зацікавленість у дослідженні проблеми професійного вигорання спостерігається серед керівників структурних підрозділів. Їхня активна участь у пошуку рішень і готовність впроваджувати відповідні заходи пояснюється нагальною необхідністю функціонування в умовах високої інтенсивності праці, яка супроводжується різними ризиками та загрозами.

Результати дослідження підтвердили, що рівень професійної залученості працівників є важливим чинником, який впливає на ефективність виконання роботи, задоволеність професійною діяльністю та загальний успіх організації. Дослідження також охоплювало різні аспекти професійної діяльності, які відображають здатність працівників та керівників успішно виконувати свої обов'язки.

Показникам та проявам аспектів, яким варто приділити увагу - це підтримка рівня професійної життєстійкості.

Професійна життєстійкість є ключовою характеристикою сучасного працівника, яка визначає його здатність ефективно виконувати робочі завдання, адаптуватися до змін і долати труднощі в умовах високого стресу чи інших несприятливих факторів. Щоб підтримати і розвинути професійну життєстійкість, роботодавцям важливо застосовувати комплексний підхід від створення сприятливого робочого середовища до постійного його удосконалення, з урахуванням змін внутрішніх та зовнішніх факторів, нормованих та ненормованих криз, які можуть виникати на підприємстві

Це і забезпечення психологічного комфорту. Важливо створити атмосферу довіри, відкритості та взаємної підтримки в колективі. Співробітники мають відчувати, що їхня думка важлива, і що їхні потреби враховуються.

Зони нашої уваги при перегляді системи корпоративного навчання мають бути зосереджені на наступних напрямках:

1. Організація робочого простору: зручне робоче місце, яке відповідає ергономічним стандартам, допомагає знижувати фізичне навантаження та сприяє підвищенню продуктивності.

2. Розвиток навичок емоційної стійкості: розробка та впровадження тренінгів з управління стресом.

3. Організація семінарів чи вебінарів, які допомагають працівникам освоїти техніки релаксації, медитації та емоційного самоконтролю.

4. Робота з емоційним інтелектом та розвиток здатності розпізнавати емоції, будувати гармонійні стосунки з іншими.

5. Застосування персоналізованих підходів в мотивації персоналу. Розуміння, що мотивує кожного працівника, дозволяє ефективніше підтримувати їхній інтерес до роботи.

6. Підтримка професійного розвитку: навчання і підвищення кваліфікації.

7. Надання можливостей для участі в тренінгах, курсах чи професійних конференціях сприяє розвитку компетентності працівників.

8. Впровадження програм наставництва та менторства.

9. Підтримка з боку досвідчених співробітників чи керівників допомагає уникати професійних помилок і краще адаптуватися до складних умов.

10. Забезпечення балансу між роботою і особистим життям.

11. Розвиток культури взаємної підтримки.

12. Регулярне проведення командних заходів допомагає будувати відносини між структурними підрозділами.

РОЗДІЛ 3. ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРЯННЯ В ПРОЦЕСІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Розробка та етапи впровадження системи навчання працівників критичної інфраструктури з виявлення та подолання ознак прояву професійного вигорання

Профілактика професійного вигорання - одна з нагальних проблем для вирішення в системі корпоративного навчання Концерну «Міські теплові мережі». Тривалий час система навчання в цілому на підприємстві була націлена на удосконалення знань, умінь та навичок з професійної підготовки, підвищення кваліфікації працівників та питань безпеки: навчання за нормативно-правовими актами з охорони праці, пожежної безпеки та цивільного захисту, що регламентована законодавчими документами у сфері безпеки праці. Розвитку особистісних компетенцій, а також ментальному здоров'ю не приділялося належної уваги, хоча поодинокі запити від керівників структурних підрозділів та деяких працівників запити на розвиток персоналу був помітний.

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну актуалізувалася потреба в підтримці персоналу та їх родин, в перегляді системи навчання, яка б включала крім обов'язкових регламентованих законодавством навчальних програм та курсів нового напрямку в системі корпоративного навчання. Початковий експериментальний етап перегляду системи навчання, який містив психоедукаційну складову, почався із включення в навчальні програми вимог безпеки тем, що стосувалися впливу стресу на організм людини, базові знання психофізіології праці, елементарних знань щодо самотурботи, правил поведінки та комунікації в бомбосховищі, де перебувають працівники під час повітряних тривог.

За отриманим зворотнім зв'язком від учасників навчального процесу та зацікавленості щодо впровадження вищезазначених тем в програми навчання, було прийнято рішення про перегляд системи навчання і розширення напрямків розвитку соціально – психологічних якостей, які впливають на формування та розвиток особистісних компетенцій, серед яких здатність до розвитку

життєстійкості, самоцінність, здатність до самотуботи, здатність розуміння своїх емоцій та розпізнавання проявів емоцій інших людей (емоційний інтелект), упевненість в собі, гнучкість та адаптивність.

Крім того, в процесі розвитку, становлення кар'єри, практично кожен працівник стикається з проблемними питаннями, які стосуються нормованої або ненормованої кризи, відповідно все це пов'язано з можливим виникненням емоційного та професійного вигорання. Ротація персоналу, зміна графіків роботи, аварійні ситуації, зовнішні фактори, на які ми не можемо вплинути викликають напругу та підвищений рівень стресу, відповідно це не може не відобразитися на виробничих процесах і на працівниках окремо.

Нами зазначено, що при планованому розвитку кар'єри, з дотриманням адаптивних процесів працівники більш ресурсні, менш піддаються впливу та мікроклімат в підрозділах більш сприятливий. В структурних підрозділах, де керівники не турбуються про розвиток персоналу, про планований професійний вектор, результативність значно нижча і плинність кадрів висока, що свідчить про низьку адаптивність, наявність емоційного та професійного вигорання. Про наявність ознак професійного вигорання працівники самі свідчать, називаючи окремі ознаки: втома, відсутність концентрації уваги на задачах, втрата цікавості до роботи, низька фізична активність (як відсутність енергії для руху), зниження продуктивності праці, дистанціювання, відсутність бажання приходити на роботу, наявність токсичних проявів по відношенню до інших, очікування скорішого закінчення робочого дня тощо.

Модель довгострокового успіху в стратегічному управлінні знаннями полягає в наявності самої стратегії та її складових:

- наявність компетенцій;
- наявність мотивації та стимулів;
- наявність ресурсів;
- наявність плану реалізації (плану заходів для реалізації стратегії).

Відсутність хоча б одного складового компоненту може призвести до неможливості реалізації на наш погляд, оскільки відсутність самої стратегії

управління знаннями становить загрозу до виникнення хаосу (відсутності цілей, або їх структури, відсутність можливості адекватно ставити задачі тощо).

При відсутності компетенцій - є загроза виникнення тривоги та страху у персоналу, що залучається до навчання, оскільки впевненість зростає з підвищенням компетенції як професійних так і особистісних.

У разі відсутності компоненту «мотивація» - навіть при наявних професіоналах з розвиненими компетенціями - ми будемо зустрічатися з опором або саботажем.

За умови відсутності належних ресурсів, навіть при наявності стратегії, компетенцій, мотивації та планом заходів – нас чекає розчарування в реалізації, оскільки ресурси це про фінансові можливості, про час виділений на реалізацію заходів, про людський ресурс (якісний та кількісний склад професіоналів, що залучаються до навчання), власне сама цільова аудиторія, про матеріально-технічне забезпечення (від навчальних приміщень, до технічних заходів).

Коли в наявності всі компоненти окрім плану заходів – нас теж може очікувати так званий «фальстарт», оскільки потрібна система, за рахунок якої ми зможемо сформувати комунікацію з усіма стейкхолдерами і влаштуватися в інші корпоративні навчальні активності.

Отже, успішна стратегія реалізації проєкту щодо перегляду системи корпоративного навчання, з впровадженням психоедукаційної складової та з метою профілактики виникнення професійного вигорання в процесі кар'єрного розвитку працівників має тримати фокус на дотриманні моделі, зображеної на рисунку 3.1.

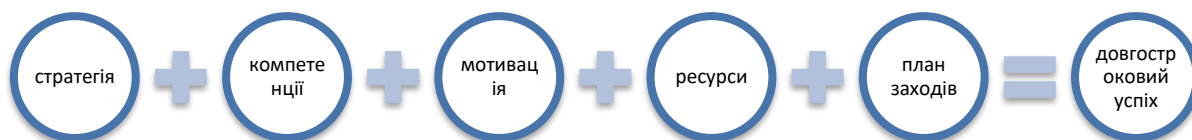


Рис. 3.1. Модель довгострокового успіху при впровадженні психоедукаційної складової в систему навчання

З метою перегляду системи навчання персоналу серед працівників був проведений моніторинг для виявлення актуальних запитів щодо розвитку

особистісних компетенцій. За результатами моніторингу створена робоча група для формування проєкту перегляду стратегії навчання та напрямків навчальних програм.

Цикл впровадження навчальних програм має 6 рівнів:

- оцінка наявних особистісних компетенцій;
- визначення розривів - відповідно постановка цілей навчання;
- вибір оптимальних методів та форм навчання для впровадження в діючі навчальні програми та створення нових курсів чи модульних програм (за потреби);
- дизайн навчального продукту (підготовка тренінгових програм, навчально-методичних посібників, роздаткового матеріалу тощо);
- власне навчальний процес;
- оцінка ефективності навчання (збирання зворотнього зв'язку, моніторинг ефективності тощо);
- перегляд програм після першого етапу реалізації та внесення відповідних змін в дизайн навчального продукту для максимально ефективної результативності.

Останній сьомий етап є необов'язковим, але для проектного впровадження, варто переглянути для досягнення цілей навчання у відповідності до запитів.

Цикл впровадження нових навчальних програм зображений на рисунку 3.2.

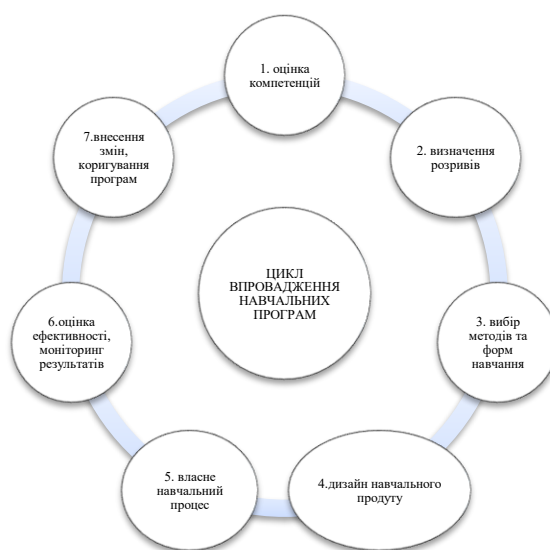


Рис. 3.2. Цикл впровадження нових навчальних програм

Зміна стратегії корпоративного навчання перебуває на межі між бізнес - оновленням та можливостями розвитку:

- інтегрує навчальні ініціативи в інші проєкти;
- організовує тренінги та інші навчальні події, направлені на збереження метального здоров'я працівників, підвищення рівня опірності до стресових ситуацій;
- збільшує доступ до знань;
- впроваджує заходи психоедукації в систему корпоративного навчання.

В процесі розробки навчальних модулів (навчальних продуктів) були оцінені наступні аспекти:

- з позиції бізнес-процесів: постає питання «які ідеї на рівні бізнес-процесів потребують вирішення?»;
- з позиції управління виконанням (реалізації): «які інструменти і ресурси нам необхідні», «які ресурси та інструменти є в доступності?», «які метрики будуть відображати, що процеси функціонують належно і що є результатом?»;
- з позиції потреби в знаннях, навичках, спроможностях: «які знання, навички, спроможності необхідно здобути, розвинути?», «які переконання, установки нам потрібні?», «який розрив у знаннях, навичках та уміннях з актуальних питань на сьогодні?»;
- з позиції потреби в навчанні та розвитку: «Які навчальні активності потрібні?», «який оптимальний «шлях доставки» навчального продукту?», «скільки часу необхідно для реалізації?».

Отже, фактично ми підготували базу для формування реалізації стратегії, при цьому з ключовими керівниками структурних підрозділів на основі проведеної стратегічної сесії (метод фасилітації) виробили план заходів на короткострокову перспективу (на перший етап проєкту).

Відповідно до стратегічного підходу, загальний план заходів для розробки та реалізації етапів впровадження системи навчання працівників критичної

інфраструктури щодо виявлення та подолання ознак професійного вигорання має наступні етапи:

1. Проведення діагностичних заходів перед ініціацією проєкту: вивчення та аналіз актуальних запитів, викликаних стресовими факторами та наявними зовнішніми і внутрішніми проблемами Проведення опитувань, інтерв'ю або фокус-груп серед працівників і керівників, щоб виявити, які чинники роботи викликають стрес і можуть сприяти вигоранню (в нашому випадку – проведення опитування за методиками).

2. Створення робочої групи для реалізації проєкту, розподіл функціональних обов'язків по проєкту «Формування психологічної стійності для персоналу критичної інфраструктури», оформлення в робочий регламент.

3. Оцінка ситуації та наявних ресурсів (матеріальних та нематеріальних), які необхідні для реалізації.

4. Оцінка та виявлення можливих ризиків, перешкод в реалізації проєкту.

5. Презентація проєкту «Формування психологічної стійності для персоналу критичної інфраструктури» (цілі, задачі, оцінка кількісного та якісного складу працівників Концерну «Міські теплові мережі», позаштатних викладачів (за договорами послуг), пропозиції щодо залучення громадських організацій та благодійних фондів для участі в проєкті, бюджет, терміни реалізації на пілотний проєкт, критерії ефективності, оцінки та аналізу пілотного проєкту).

6. Проведення моніторингу щодо потреби в перегляду корпоративної системи навчання та доповнення заходів, що сприятимуть профілактиці виникнення професійного вигорання у працівників критичної інфраструктури.

7. Розгляд пропозиції щодо переліку діючих програм до яких планується включення нових тем з профілактики професійного вигорання.

8. Проведення опитування щодо зацікавленості в розвитку навичок. Виокремлення зацікавленої цільової аудиторії та ранжування програм за тематичним спрямуванням у відповідності до запитів цільової аудиторії.

9. Проведення процедури діагностування рівня професійного вигорання серед працівників Концерну «Міські теплові мережі» у відповідності до методик

оцінки рівня професійної життєстійкості: рівня прийняття викликів та емоційної, мотиваційної соціальної, а також професійної складової), опитувальники рівня емоційного вигорання.

10. Розробка заходів щодо профілактики, зниження чи подолання професійного вигорання.

11. Виокремлення та підготовка програм з покращення психічного добробуту та впровадження програми розвитку «Mental Health» («Техніки самопомоги», «Календар покращення стійкості», «Аудит ресурсів для допомоги персоналу», «Розвиток емоційного інтелекту», «Емоційний інтелект лідера», «Способи та методи попередження виникнення вигорання»).

12. Підготовка плану реалізації навчальних програм, спрямованих на формування психологічної стійкості для персоналу критичної інфраструктури.

13. Формування навчальних груп за програмами, план-графік занять.

14. Отримання зворотнього зв'язку від учасників навчальних програм.

15. Оцінка проєкту. Підведення підсумків по реалізації пілотного проєкту.

16. Індивідуальна робота з керівниками структурних підрозділів щодо реалізації програм.

17. Визначення переліку програм для подальшого навчання з урахуванням внесення змін до програм та розробка заходів щодо зниження рівня професійного вигорання у працівників Концерну «Міські теплові мережі» у майбутньому.

Отже, основні етапи впровадження та реалізації програм для навчання працівників критичної інфраструктури, які направлені на виявлення, профілактику, зниження і подолання ознак прояву професійного вигорання ґрунтуються на проведених результатах діагностування. Реалізація програми має на меті поетапне включення в діючі навчальні програми окремих модулів навчальних тем, які направлені на поступовий розвиток компетенцій, що забезпечують стресостійкість, адаптивність та гнучкість до змін, розвиток емоційного інтелекту (профілактика емоційного вигорання), а також компетенцій, що сприяють професійному розвитку в процесі кар'єри (впровадження індивідуальних планів розвитку як метод попередження професійного вигорання).

3.2. Рекомендації щодо проведення тренінгових програм. Розробка тренінгової програми «Стрес-менеджмент та профілактика професійного вигоряння»

Основні тренінгові програми, які направлені на профілактику виникнення професійного вигоряння мають психоедукаційне спрямування, тому вибір щодо розробки тренінгової програми зумовлений саме основною проблемою – відсутністю у працівників Концерну «Міські теплові мережі» базових знань про поняття вигоряння, причин та факторів його виникнення, розуміння глибини та етапів вигоряння, способів та методів профілактики виникнення вигоряння.

Професійне вигоряння є однією з найбільш актуальних проблем сучасного робочого середовища, особливо для працівників таких важливих сфер, як забезпечення міської інфраструктури. Працівники Концерну «Міські теплові мережі» працюють у складних умовах, які пов'язані з високою відповідальністю, постійним стресом. Одним із найефективніших способів запобігання професійному вигорянню є розробка і впровадження тренінгових програм із психоедукаційним спрямуванням.

За результатами проведених методик та отриманих результатів, можемо стверджувати, що в першу чергу, наші навчальні програми повинні бути направлені на надання базових знань та практичних навичок, які допоможуть розпізнавати та запобігати професійному вигорянню. Крім того навчальні заходи мають бути направлені на підвищення значення професійної складової, оскільки показник редукції професійних досягнень досить високий, а це означає, що ймовірно можуть виникати проблеми у працівників не тільки з емоційним вигорянням, спричиненим ситуацією в Україні, але й професійним становленням та розвитком. Окрім того, це впливає на самооцінку, професійну та особистісну компетентність та результати роботи як індивідуальні так і командні.

Разом з психоедукаційною складовою, в процесі реалізації тренінгових програм ми зможемо забезпечити зменшення адаптивного періоду для персоналу,

що перебуває в кадровому заміщенні, оскільки розуміння процесів переходу від одного кар'єрного періоду до іншого (як по горизонталі так і по вертикалі) - формуватиме підґрунтя для подальших змін в процесі кар'єрного розвитку.

Тема профілактики професійного вигорання може бути актуальною як для керівників так і для представників робітничих професій, але власне для керівників до модульних тренінгових програм мають бути включені інструменти щодо виявлення вигорання за певними ознаками та методи корекції. Для інших працівників - акценти мають бути зміщені на ознаки, що спостерігаються індивідуально та ознайомлення з методами і інструментами самопомоги. Відповідно до цих критеріїв визначаємо для якої цільової аудиторії має бути розроблена тренінгова програма.

Специфіка роботи підприємства, графік роботи та інтенсивність зайнятості вимагає від нас індивідуального підходу при підготовці до тренінгових програм та їх впровадження. Якщо для класичних тренінгових програм з розвитку компетенцій рекомендована тривалість від 8 до 16 годин, то для реалізації програм в умовах діючого підприємства ми будемо ділити на окремі навчальні модулі тривалістю по 4 години (загальним часом програми 16 – 20 годин).

Серед запропонованих тренінгів для розвитку компетенцій працівників критичної інфраструктури виділимо наступні:

1. Стрес-менеджмент та профілактика професійного вигорання.
2. Mental Health («Техніки самопомоги»)
3. Календар покращення стійкості
4. Аудит ресурсів для допомоги персоналу
5. Розвиток емоційного інтелекту
6. Емоційний інтелект лідера
7. Способи та методи попередження виникнення вигорання.

Базову тренінгову програму із перерахованих оберемо для розробки та реалізації пілотного впровадження проєкту на тем: «Стрес-менеджмент та профілактика професійного вигорання».

Наш вибір зумовлений актуальністю теми та результатами проведеного попереднього опитування.

Основна мета даної програми - розуміння поняття вигорання: працівникам необхідно чітко пояснити, що таке професійне вигорання, які його основні характеристики, як воно проявляється в емоційній, фізичній та поведінковій сферах.

Учасники тренінгу повинні розібратися з причинами та факторами виникнення вигорання. Учасникам потрібно знати, які умови роботи чи особисті фактори можуть призводити до вигорання: від. перевантаження, недостатньої мотивації, монотонності завдань до конфліктів в колективі.

Навчитися розрізняти етапи розвитку вигорання. Важливо, щоб працівники могли визначати ранні ознаки вигорання та розуміли, як воно прогресує, переходячи від етапу стресу до повної емоційної виснаженості.

В результаті реалізації програми учасники повинні знати методи профілактики вигорання. Працівники повинні отримати конкретні інструменти та стратегії, які дозволяють підтримувати баланс між роботою та особистим життям, управляти стресом і зміцнювати психологічну стійкість.

Отже, основні цілі програми:

1. Підвищити усвідомлення учасників про професійне вигорання.
2. Навчити розпізнавати перші ознаки вигорання.
3. Ознайомити з інструментами для боротьби зі стресом
4. Розвинути навички відновлення ресурсів та професійної життєстійкості.

Очікування від реалізації програми:

1. Зростання обізнаності. Працівники будуть краще розуміти, як вчасно розпізнавати ознаки професійного вигорання.
2. Зниження рівня стресу. Використання отриманих навичок допоможе їм ефективніше управляти напруженням і уникати виснаження.
3. Покращення емоційного стану. Працівники навчаться підтримувати психологічну рівновагу навіть у складних умовах.

4. Зміцнення командного духу. Колектив стає більш згуртованим і готовим підтримувати та краще розуміти одне одного.

Цільова аудиторія – начальники управлінь/керівники структурних підрозділів.

Кількість учасників - від 16 до 20 осіб.

Місце проведення (тренінговий зал).

Матеріали для групової роботи: кейс-завдання для відповідної кількості груп, набір тематичних листівок (емоції) для об'єднання по групам, роздатковий матеріал.

Таблиця 3.1

Макроструктура тренінгової програми (модуль1)

	Модуль 1	Зміст програми	Час	Інструменти/методи
1	Знайомство , очікування, цілі	Командна робота для знайомства та збору очікувань Командна вправа «Шість базових емоцій»	20 хв.	Фліпчарт
2	Інформаційний блок	Знайомство з поняттям «професійне вигоряння». «втома», «виснаження» «емоційний стан». Розбір основних причин виникнення професійного вигоряння	20 хв.	Міні-лекція з елементами модерації
3	Практикум в групах	Розпізнавання ознак вигоряння. за фрагментами із фільму, презентація групових результатів	30 хв.	Аналіз фрагментів із фільму «Вище неба»
	Кава-брейк		10 хв.	
4	Інформаційний блок	Методи управління стресом. Базові методики. Перегляд відеороликів із концентрації усвідомлених дій та технік усвідомлення із фільму «Вбивайте усвідомлено»	40 хв.	Міні-лекція з елементами відпрацювання технік, перегляд відеофрагментів із фільму «Вбивайте усвідомлено».
5	Практикум в групах	Дихальні техніки для швидкого зняття напруги.	30хв.	Відпрацювання в групах. Поділ на групи за принципом знаходження емоції за картинкою
6	Зворотній зв'язок, отримання завдання	Підведення підсумків, аналіз очікувань у відповідності до результатів. Техніка зворотнього зв'язку «Успіхи, уроки, зміни»	30 хв	Аналіз очікувань із відпрацюванням техніки «Успіхи, уроки, зміни».
	Всього		180 хв (4 академічні години)	

Завдання до модулю 1: повний перегляд фільмів «Вище неба» та серіалу «Убивайте усвідомлено», відпрацювання технік дихання.

Обладнання: стільці конференц за кількістю учасників, фліпчарт – 2 шт., столи для групової роботи, маркери 4 комплекти (по 4 різних кольорів), папір для фліпчарту, проєктор, ноутбук.

Цільова аудиторія тренінгу 2 модулю, згідно списку до модулю 1 (заміна, доповнення не бажана), оскільки кожен працівник має пройти всі навчальні модулі за програмою та виконати певні завдання.

Тривалість перерви між модулями - не більше 2-х робочих тижнів (до 14 днів).

Таблиця 3.2

Макроструктура тренінгової програми (модуль2)

	Модуль 2	Зміст програми/тема	Час	Інструменти/методи
1	Вітальне слово, зворотній зв'язок за виконаним завданням	Презентація домашнього завдання	30 хв.	Фліпчарт
2	Інформаційний блок	Знайомство з поняттям «балансу» та формування колеса балансу у відповідності до сфер	30 хв.	Міні-лекція з елементами практичного завдання.
3	Практикум в групах	Оцінка колеса балансу за критеріями, відпрацювання техніки розподілу зо на колесі балансу.	30 хв.	Листи на кількість учасників, олівці/ маркери
	Кава-брейк		10 хв.	
4	Інформаційний блок	Методи планування зайнятості, розподіл за блоками навантаження, основні принципи планування та постановки цілей за SMART. Метод шкалювання.	40 хв.	Міні-лекція з елементами відпрацювання технік постановки цілей
5	Практикум в групах	Розбір кейсу «Помилки в плануванні» корекція командних планів за технікою SMART та методом шкалювання	30хв.	Відпрацювання в групах: розбір кейсу, презентація результатів
6	Зворотній зв'язок, отримання завдання	Підведення підсумків, аналіз очікувань у відповідності до результатів.	30 хв	Аналіз очікувань за методом шкалювання
	Всього		180 хв (4 академічні години)	

Завдання до модулю 2 - перегляд фільму «Стажер». Підготовка індивідуального колеса балансу зі сферами, пов'язаними з професійними компетенціями та постановка професійних цілей за технологією SMART

Цільова аудиторія тренінгу 3 модулю, згідно списку до модулю 2 (заміна, доповнення не бажана), оскільки кожен працівник має пройти всі навчальні модулі за програмою та виконати певні завдання.

Тривалість перерви між модулями - не більше 2-х робочих тижнів (до 14 днів).

Таблиця 3.3

Макроструктура тренінгової програми (модуль 3)

	Модуль 3	Зміст програми/тема	Час	Інструменти/методи
1	Вітальне слово, зворотній зв'язок за виконаним завданням	Презентація домашнього завдання	30 хв.	Фліпчарт
2	Інформаційний блок	Вплив професійних компетенцій на формування синдрому професійного вигорання	30 хв.	Міні-лекція з елементами модерації
3	Практикум в групах	Формування компетенцій та критеріїв їх оцінки	30 хв.	Бланки- форми для заповнення
	Кава-брейк		10 хв.	
4	Інформаційний блок	Формування індивідуальних планів розвитку. Основні вимоги до підготовки на оцінки компетенцій	40 хв.	Міні-лекція з елементами модерації
5	Практикум в групах	Заходи для підвищення індивідуальних компетенцій як спосіб зниження стресу. Ведення щоденників самоспостереження та відпрацювання технік зворотнього зв'язку	30хв.	Метод мозкового штурму .
6	Зворотній зв'язок, отримання завдання	Підведення підсумків, аналіз очікувань у відповідності до результатів.	30 хв	Аналіз очікувань»

Завдання до модулю 3 – підготувати індивідуальний план розвитку, розробити разом з керівником етапи реалізації та відпрацювання техніки надання/отримання зворотнього зв'язку.

Висновки Впровадження тренінгових програм із психоедукаційним спрямуванням є важливим кроком для забезпечення ефективної роботи працівників

Концерну «Міські теплові мережі». Такий підхід допоможе не лише запобігти професійному вигорянню, а й підвищити загальну продуктивність і задоволеність роботою. Регулярне навчання та підтримка персоналу сприятимуть довгостроковій стабільності та успіху організації.

Кожен модуль в даному навчальному курсі за структурою подібний та має послідовне ознайомлення з темами, період переходу від одного модулю до іншого. Час між періодами модулю – націлений на практичне відпрацювання навичок, на виконання завдань, з метою формування відповідних компетенцій.

Висновки до третього розділу

Проблема професійного вигорання вимагає системного підходу, особливо у сфері корпоративного навчання, де важливо збалансувати технічну підготовку із підтримкою ментального здоров'я працівників.

Професійне вигорання є однією з найактуальніших проблем сучасних організацій, особливо в умовах високої напруженості роботи та монотонних виробничих процесів. Для Концерну «Міські теплові мережі», де трудова діяльність значною мірою пов'язана з фізичною працею, дотриманням високих стандартів безпеки та жорстким дотриманням нормативно-правових вимог, ця проблема потребує системного підходу.

Протягом багатьох років корпоративне навчання у Концерні було спрямоване переважно на вдосконалення професійних компетенцій працівників. Основну увагу приділяли підвищенню кваліфікації, навчанням за нормативними актами в галузі охорони праці, пожежної безпеки та цивільного захисту. Такий підхід обґрунтований і важливий, адже діяльність підприємства безпосередньо пов'язана із забезпеченням життєдіяльності міста, дотриманням стандартів безпеки та уникненням ризиків для працівників і громадян.

Однак розвиток особистісних компетенцій, спрямованих на зниження рівня стресу, управління емоціями та покращення міжособистісної взаємодії, тривалий час залишався поза увагою. Зростання професійних обов'язків, нестача

психологічної підтримки та висока інтенсивність роботи створюють сприятливе середовище для виникнення вигоряння. За останні роки спостерігалася поява поодиноких запитів від керівників підрозділів та окремих працівників на впровадження програм з особистісного розвитку, що свідчить про усвідомлення цієї проблеми на рівні трудового колективу.

У разі ігнорування проблеми як результат отримаємо зниження продуктивності праці, адже працівники, які стикаються з вигорянням, стають менш ефективними, що безпосередньо впливає на виконання виробничих завдань.

Професійне вигоряння безпосередньо впливає на погіршення міжособистісних стосунків. Напруження в колективі може призводити до конфліктів і втрати взаємної довіри, до порушення балансу в відносинах між працівниками різних рівнів.

Запропоновані нами заходи та їх системна реалізація можуть якісно вплинути не тільки на корпоративну систему навчання але й доповнити її елементами, спрямованими на підтримку ментального здоров'я працівників. Основними напрямками щодо реалізації заходів насамперед має бути інтеграція програм розвитку емоційного інтелекту та стрес-менеджменту, розробка, апробація та впровадження тренінгів практичного застосування з урахуванням існуючих запитів та потреб.

Наступним кроком, на нашу думку, має стати організація психологічної підтримки та створення психологічної служби, обладнання кімнат релаксації на підприємстві, де працівники зможуть відновити сили під час робочого дня.

Проведення моніторингу рівня задоволеності роботою може слугувати профілактикою виникнення професійного вигоряння.

Профілактика професійного вигоряння є не лише інструментом для покращення умов праці, але й важливим фактором, що впливає на успішність підприємства в цілому. Інтеграція програм підтримки ментального здоров'я в систему корпоративного навчання дозволить підвищити ефективність роботи колективу, покращити психологічний клімат у компанії та сприятиме довгостроковій лояльності працівників до підприємства.

Загалом, в результаті реалізації заходів з профілактики професійного вигоряння та реалізації тренінгових програм очікуємо зниження рівня професійного вигоряння серед працівників, підвищення адаптивності колективу до змін, формування позитивного психологічного клімату в організації, зростання продуктивності праці та рівня задоволеності роботою.

Інтеграція цих програм у систему навчання дозволить створити сприятливе середовище для працівників критичної інфраструктури, що сприятиме не лише їхньому професійному зростанню, але й забезпечить стабільність у функціонуванні всієї організації.

ВИСНОВКИ

Проблема плинності кадрів, низької ефективності роботи команд і окремих працівників часто розглядається через призму формування та вдосконалення професійних компетенцій. Багато організацій зосереджуються на технічних аспектах підготовки кадрів, але при цьому ігнорують значення психологічного та емоційного благополуччя співробітників. Таке однобічне ставлення до розвитку персоналу може призводити до ряду негативних наслідків, які знижують загальну результативність організації.

Сьогодення, яке характеризується численними зовнішніми впливами на макрорівні, формує нові виклики для адаптації людини до глобальних змін на особистісному, соціальному та професійному рівнях. У цьому контексті війна росії проти України стала не лише джерелом фізичних руйнувань, а й потужним чинником дестабілізації психологічного стану українців. Цей вплив охоплює широкий спектр наслідків: від напруженості у міжособистісних стосунках до переосмислення цінностей і зміни поведінкових моделей у професійній сфері.

Постійна загроза ракетних обстрілів, окупація територій, мобілізація та втрата близьких посилюють тривожність і страх за майбутнє. Люди відчують втому від невизначеності, яка є одним із ключових стресових факторів. Як наслідок - постійний стрес і тривога негативно впливають на здатність концентруватися, приймати рішення та виконувати завдання на роботі.

Російська агресія, поряд із іншими глобальними викликами, значно вплинула на психологічний стан українців, створивши передумови для напруженості, переосмислення цінностей та складнощів у професійній діяльності. Вирішення цих проблем потребує інтегрованого підходу, який включає турботу про ментальне здоров'я, підтримку професійного розвитку та створення умов для адаптації до змін. Тільки системний підхід дозволить зберегти психологічну стабільність і забезпечити розвиток як на особистісному, так і на суспільному рівні.

Працівники, які відчують постійний стрес, емоційне виснаження або вигоряння, менш ефективно виконують свої обов'язки, навіть якщо мають високий рівень професійних знань і навичок.

Професійне вигоряння — це складне явище, яке досліджувалося протягом різних історичних періодів, але його сутність і донині залишається предметом активних наукових дискусій. Хоча загальноприйнятого визначення цього феномену ще не сформовано, науковці різних епох та підходів зробили значний внесок у розуміння його природи. Серед них варто виділити Х. Фройденберга, який вперше в 1974 році ввів термін «вигоряння» для опису стану емоційного виснаження. Надалі дослідження продовжили такі вчені, як М. Поташник, Н. Лазарева, Н. Водоп'янова, Б. Бойко, а з сучасних українських дослідників — Т. Скорик.

Теоретико-методологічні основи і визначенні поняття професійного вигоряння змінювалося залежно від акцентів у дослідженнях і мають еволюційний характер. Від первинного розуміння цього стану як виключно емоційного виснаження, увага науковців зосередилася на його багатокomпонентній природі, що включає фізичний, психічний та соціальний аспекти. Попри значний обсяг досліджень, відсутність єдиного визначення пов'язана з тим, що вигоряння залежить від численних факторів, таких як індивідуальні психологічні особливості, професійне середовище, соціокультурний контекст та доступ до ресурсів підтримки. Тому його розгляд як багатогранного явища є найбільш доцільним.

Багатокomпонентний підхід до аналізу професійного вигоряння, на нашу думку дозволяє глибше зрозуміти сутність професійного вигоряння, розглядаючи його через призму взаємодії окремих аспектів, що впливають на стан людини та її ставлення до професійної діяльності. Основні компоненти вигоряння: фізичний компонент, емоційний, психічний, соціальний, компонент, що передбачає здатність до само сприйняття та самопідтримки, ставлення до діяльності, а також ресурсний компонент, який проявляється у формуванні професійної життєстійкості.

Отже, професійне вигорання — це багатогранне явище, яке впливає на всі аспекти життя людини: фізичний, емоційний, психічний та соціальний. Розгляд його через компонентний підхід дозволяє глибше зрозуміти природу цього феномену, а також визначити ефективні шляхи його профілактики.

Усвідомлення важливості комплексної підтримки працівників у професійній сфері — ключ до запобігання вигоранню та забезпечення їхньої мотивації й задоволеності роботою.

Професійний розвиток більшості працівників у різних сферах діяльності відбувається через проходження численних етапів і траєкторій, які поєднують як особистісні, так і професійні зміни. Цей процес нерозривно пов'язаний із впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть як сприяти кар'єрному зростанню, так і гальмувати його. Обмежувальні чинники, що виникають у цьому процесі, нерідко призводять до явища професійного вигорання, яке стає бар'єром для подальшого прогресу. Детермінантами кар'єрного розвитку, на нашу думку є вплив зовнішніх та внутрішніх факторів: від робочого середовища, організаційної культури, наявності ресурсів для підтримки професійного зростання, рівня вимог і робочого навантаження до особистих амбіцій, мотивації, сформованого рівня стресостійкості та здатності до адаптації і психологічної готовності до змін.

Успішна інтеграція цих чинників створює сприятливі умови для кар'єрного розвитку, тоді як їхній дисбаланс може призвести до проблем, серед яких найпоширенішим є професійне вигорання. Професійне вигорання, викликане тривалим стресом, емоційним виснаженням і втратою внутрішньої мотивації, має глибокий вплив на особистісний і професійний розвиток. Основні наслідки цього може бути:

- стагнація розвитку: людина втрачає інтерес до професійних викликів, перестає вдосконалювати свої навички та прагнути до нових досягнень;
- зниження професійної компетентності через постійне виснаження, що впливає на здатність вирішувати складні завдання, приймати раціональні рішення та ефективно працювати;

– погіршення міжособистісних стосунків із проявом зростання емоційної напруженості у відносинах з колегами, клієнтами або керівництвом через роздратованість, байдужість або втому.

Відсутність програм підтримки ментального здоров'я, таких як психологічні консультації, тренінги зі стрес-менеджменту або групи взаємної підтримки, часто призводить до зниження продуктивності, збільшення кількості лікарняних днів та плинності кадрів. Як результат недостатнього рівня турботи про металне здоров'я.

Відсутність знань про планування кар'єрного майбутнього, невміння правильно формувати кар'єрні цілі, оцінювати свої сильні сторони, виявляти та аналізувати сторони для розвитку, планувати професійний розвиток призводить до виникнення демотивації, а також до професійного вигоряння, яке включає і емоційну складову, негативні наслідки прояву стресових факторів, прояву таких явищ як деперсоналізація та редукція особистих (професійних) досягнень. У такому стані співробітники працюють лише на виконання базових обов'язків, не проявляючи ініціативи або прагнення до вдосконалення.

Ігнорування психологічних особливостей працівників при формуванні кар'єрних планів та виробничих завдань може призвести до негативних наслідків. Так, наприклад, працівник з високим рівнем тривожності може бути неготовим до зайняття керівної посади, навіть якщо його професійні компетенції відповідають вимогам. Відсутність психологічної підготовки та адаптації до нових ролей може стати причиною вигоряння та зниження ефективності

Незнання або ігнорування принципів ротації у разі постійна зміни обов'язків або робочих місць без чіткого пояснення цілей та очікуваних результатів з боку керівництва створює додаткове емоційне навантаження на працівників, що погіршує їхню ефективність та результативність.

Працівники, які не мають навичок саморегуляції, стрес-менеджменту та емоційної гнучкості, можуть відчувати труднощі на будь-якому етапі кар'єри — від новачків до досвідчених професіоналів. Без належної підтримки вони часто стикаються з вигорянням або невдоволенням роботою. Психологічна стійкість є

важливою характеристикою, яка дозволяє співробітникам адаптуватися до змін, долати труднощі та досягати професійних цілей. Однак вона не є вродженою рисою, а формується в процесі навчання та роботи. Тож наші пропозиції щодо перегляду системи навчання на стратегічному рівні цілком виправдані та актуальні, тим більше запит на рестарт системи навчання з урахуванням потреби виник на рівні керівників структурних підрозділів Концерну «Міські теплові мережі». У разі ігнорування існуючої проблеми - отримаємо незрілість психологічної стійкості на різних етапах кар'єрної траєкторії у більшості працівників.

Професійний компонент життєстійкості відображає здатність працівника зберігати високу ефективність, майстерність і належний рівень виконання своїх обов'язків навіть у складних, стресових або непередбачуваних умовах. Цей аспект характеризує рівень професійної підготовки, володіння необхідними знаннями, навичками та вміннями, а також здатність адаптувати їх до різноманітних робочих ситуацій. Завдяки цьому працівник забезпечує стабільність роботи та досягає високих результатів, незалежно від зовнішніх обставин.

Результати дослідження показали, що середній рівень емоційного вигорання у респондентів становить 24,4 бали (за максимально можливих 54 балів), деперсоналізація – 10,8 балів (за максимальних 30 балів), а редукція особистих досягнень – 25,5 балів (за максимально можливих 48 балів). Це свідчить, що серед компонентів вигорання саме редукція особистих досягнень є найбільш вираженою рисою у досліджуваній групі.

Окрім аналізу загального рівня вигорання, було розглянуто окремі фактори, які впливають на прояв цих характеристик. Такий підхід дозволяє виділити ключовий показник, що потребує особливої уваги при плануванні заходів для покращення стану учасників опитування та профілактики вигорання загалом.

На основі отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що пріоритетними завданнями навчальних програм є забезпечення учасників базовими знаннями та практичними інструментами для виявлення і профілактики професійного вигорання. Особливу увагу слід приділити зміцненню професійної

складової, оскільки високий рівень редукції професійних досягнень свідчить про потенційні труднощі, які можуть виникати не лише через емоційне виснаження, викликане поточною ситуацією в Україні, але й через перешкоди в професійному розвитку та самореалізації.

Ця проблема має серйозний вплив на самооцінку працівників, їхню професійну компетентність і здатність досягати результатів як в індивідуальній, так і в командній роботі. Таким чином, навчальні заходи повинні включати елементи, спрямовані на підтримку професійного зростання, розвиток навичок, необхідних для подолання труднощів, та зміцнення впевненості у власних можливостях. Це дозволить не лише запобігати вигорянню, а й підвищувати ефективність роботи працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баулін А.А., Алакїна Н.Г., Шешкіна І. В., Баулін В. А. Професійне «вигорання» у лікарів хірургічного профілю. *Хірургія*. 2013. № 7. С. 43–48.
2. Березовська Л.І. Дослідження емоційної спрямованості працівників освітніх організацій з проявами емоційного вигорання. *Science and Education a New Dimension/ pedagogy avd Psychology*, II (17), Issue : 35, 2014. С. 103–106.
3. Березовська Л.І. Професійне вигорання працівників сучасних освітніх організацій. *Наук. вісн. Мукачів. держ. ун-ту. Серія «Педагогіка та психологія»*. 2015. № 1(1). С. 130–135.
4. Березовська Л.І. Професійне вигорання як форма професійної деформації працівників організації. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Т.І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 41. 2014. С. 66–70.*
5. Березовська Л.І. Теоретичні підходи до синдрому «професійного вигорання» вчителі: зб. наук. праць: філософія, соціологія, психологія. Вип. 17. – Ч. 1. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника», 2012. С. 74–82.
6. Березовська Л.І. Психологічні особливості кар'єри особистості. *Вісник Національного університету оборони України: Збірник наукових праць*. Київ: НУОУ. 2015. №1 (44) С. 212-217
7. Бернацька О. Професійне вигорання психологів. *Психолог. Шкільний світ*. 2010. № 38. С. 22–25.
8. Божко К. В. Психологічні особливості професійного вигорання юристів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія». К., 2014. 20 с.
9. Бондарчук О. І., Карамушка Л. М., Москальова А. С. та інші. Психологічні умови попередження професійного стресу та професійного вигорання керівників освітніх організацій: спецкурс для слухачів очно-

дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2015. 48 с.

10. Бочелюк В. Організаційна психологія на підприємстві. К.:Скиф, 2012-272

11. Васильченко О.М. Ресурсне забезпечення протидії емоційному вигорянню у фахівців соціонімічних професій: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПНУ. *Актуальні проблеми психології IX*. Вип. 8. С. 96-103

12. Вербицька Л.Ф. Професійне вигоряння співробітників в умовах сучасних змін в управлінні організаціями. *Проблеми загальної та педагогічної психології*: зб. наук. пр. Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Київ, 2012. Том XIII. Ч. 7. С. 38–44.

13. Варгата О.В., О.В.Кулешова, Л.М. Міхеєва Психологічні чинники професійного вигорання -педагогів. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. С. 68-71

14. Главацька О. Особливості професійного вигорання соціальних працівників. Тернопіль 2017. 4, No. 2. pp. 46-60

15. Громцева О. В. Уявлення про професійне вигорання медичних працівників та дослідження його феноменології. *European Journal of Management Issues*. 2019. Vol. 27(3-4). P. 63 – 72.

16. Грубі Т. В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників 196 державної податкової служби України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.10 «Організаційна психологія; економічна психологія». К, 2012. 20 с

17. Грубі Т.В. Тренінг «Профілактика синдрому «професійного вигоряння» у працівників державної податкової служби України»: результати експериментального впровадження. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. пр. Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 31– 32. Київ : А.С.К., 2011. С. 43–49

18. Емоційне вигорання. упоряд. В. Дудяк. К.: Главник, 2007. 127 с

19. Зайчикова Т.В. Соціально-психологічні детермінанти синдрому «професійного вигорання» у вчителів : дис. . канд. психол. наук : 19.00.05 / Зайчикова Тетяна Вікторівна. К., 2005. 191 с.
20. Збродська І.Г. Процесуальний підхід у дослідженні феномену емоційного вигорання. *Психологія: реальність і перспективи*. Збірник наукових праць РДГУ Вип.11. с. 53-58.
21. Карамушка Л.М., Гнускіна Г.В. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія. Київ: Логос, 2018.198 с.
22. Карамушка Л.М., Зайчикова Т.В. Проблема синдрому «професійного вигорання» в педагогічній діяльності в зарубіжній та вітчизняній психології. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. - 2006. Т. 1., С. 210–217
23. Керик О. Професійне вигорання та прояви «вторинної травми» у фахівців системи «людина-людина». Проблеми гуманітарних наук : збірник наукових праць ДДПУ імені Івана Франка. «Психологія». Дрогобич, 2013. Вип. 31 С. 64-73
24. Кісліцина В.М. Становлення наукової концепції професійного вигорання у ХХ столітті: Ретроспективний аналіз. *Теорія і практика сучасної психології*. №4. 2018. С. 175-181
25. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2012. 200 с.
26. Карпенко З. С. Експериментально-психологічна модель профілактики професійного «вигорання». Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12 : *Психологічні науки* : зб. наук. праць. К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. Вип. 19(43). С.113–117.
27. Колтунович Т.А. Психологічні умови корекції професійного вигорання у вихователів дитячих навчальних закладів. Івано-Франківськ, 2016. 341 -341 с. https://www.oa.edu.ua/doc/dis/dis_Koltunovych.pdf (дата звернення: 26.09.2024).
28. Колтунович Т. А. Особистісні детермінанти виникнення професійного вигорання у вихователів дитячих навчальних закладів. *Актуальні проблеми*

психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. К. : Видавництво «Фенікс», 2012. Т. XII : Психологія творчості. Вип. 15, ч. II. С. 158–170.

29. Колтунович Т. А. Соціально-психологічні чинники професійного вигорання педагогів (на прикладі вихователів ДНЗ). *Науковий вісник Чернівецького університету* : зб. наук. праць. Чернівці : ЧНУ, 2008. Вип. 432 : *Педагогіка та психологія*. С. 117–126.

30. Колтунович Т. А. Особливості взаємозв'язку професійного вигорання та копінг-стратегій (на прикладі вихователів дитячих навчальних закладів). *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С.Костюка. К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2012. Т.Х: Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. Вип. 23. С. 254–265.

31. Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *Правничий вісник університету "КРОК"*. 2012. Вип. 14. С. 91-95.

32. Корольчук М.С. Професійне вигорання працівників освіти: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2017. 304 с.

33. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах. К.: Ніка-центр, 2006. 281с.

34. Крижановська З. Ю. Мотиваційні чинники професійної самореалізації фахівців дошкільних закладів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія». Луцьк, 2011. 20 с.

35. Кузнєцов М. А., Грицук О. В. Емоційне вигорання вчителів: Основні закономірності динаміки. Харків: ХНПУ, 2011. 206 с.

36. Лефтеров В. О. Психологічні тренінгові технології в органах внутрішніх справ. Монографія: У 2-х т. Т.І: Методологія психотренінгу та його використання у професійно-психологічному розвитку персоналу, задіяного в екстремальних видах діяльності. Д.: ДЮОІ, 2007. 242 с

37. Леженіна Л. М. Психологічні чинники емоційного вигорання у слідчих Служби безпеки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.06 «Юридична психологія». К., 2009. 16 с.
38. Лікарчук Є.В. Теоретико-методологічні підходи до вивчення проблеми професійного вигорання психологів, які працюють в умовах військових конфліктів. *Вчені записки ТНУ В.І.Венедського. Серія Психологія*. Том 35 (74) ; 2004 с.42-49
39. Лукомська С. О Ресурсний підхід до подолання особистістю кризових ситуацій. Науковий вісник Херсонського державного університету. *Психологічні науки*. Випуск №1. 2020 С.190-195
40. Максимова Н. Ю. Профілактика емоційного вигорання працівників пенітенціарних закладів.
41. Малишева К. Синдром професійного вигорання психотерапевта: роль особливостей клінічних взаємовідносин. *Проблеми загальної та педагогічної психології*. 2002. Т.IV, Ч. 3. С.134-139.
42. Малишева К.О. Синдром емоційного вигорання психолога-консультанта: психологічні чинники, профілактика та корекція: дис. канд. психол.н. Київський національний університет імені Тараса Шевченка.К., 2003.16 с.
43. Матвієнко О., Пересадін М., Андросов Є. Культура здоров'я та синдром психоемоційного «вигорання»: стратегія і тактика подолання. URL: <http://www.personal.in.ua/> (дата звернення: 26.09.2024).
44. Москалець В.П., Колтунович Т.А. Психологічне вигорання – реальність чи вигадка. *Практична психологія і соціальна робота*. 2012. №1. С. 58–66.
45. Міщенко М.С. Психологічні чинники запобігання синдрому емоційного вигорання у майбутніх практичних психологів: дис. канд. психол.н. Київський національний університет імені Тараса Шевченка МОН України.К.,2015.156 с.

46. Мельничук О.Б. Основи психоконсультування та психокорекції Навчальний посібник для студентів подвійних спеціальностей із спеціальністю «Практична психологія» та спеціалізацією «Соціально-психологічна реабілітація». Київ : Каравела, 2015. 390 с.

47. Назарук Н. В. Психологічні засоби профілактики «професійного вигорання» вчителя: дис. канд. психол. наук : 19.00.07. Івано-Франківськ, 2007. 320 с

48. Овсяннікова В.В. Особливості професійної кар'єри особистості/В.В. Овсяннікова. Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. Ін-т психології ім Г.С Костюка НАПН України, Держ.вищ.навч.закл. «Запорізь. нац. ун-т». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. №1. С. 91-104.

49. Олійник В. В. Особливості корекції психологічної напруженості у прикордонників: дис.. канд. психол. наук : 19.00.09. Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2005. 185 с

50. Перепелюк Т.Д., Куделя І.С. Психологічні особливості професійного вигорання вчителя середньої школи Актуальні проблеми психології Т. XI Випуск 19 с.381-392.

51. Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери: метод. рекомендац. / [за заг. ред. канд. мед. наук М. Л. Авраменка]. Л., 2008. 53 с.

52. Скорик, Т.В. Профілактика синдрому «професійного вигорання» соціальних працівників як необхідна умова професійної готовності. Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки. (3). 2011. с.98–100.

53. Сингаївська І.В. Довгань І.Л. Психологічні засоби профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» у фахівців ЗМІ/ Вчені записки Університету «КРОК» №2 (66), 2002 с.184-191

54. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти] / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. 2-е вид. перероб. та доповн. Київ : Міленіум, 2006. 368 с.

55. Петренко О. В. Психологічні особливості професійної деформації особистості в умовах військово-професійної діяльності : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 – педагогічна і вікова психологія/ Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. К., 1998. 20 с.

56. Титаренко Т. Життєві кризи: технології консультування : у 2 ч. Київ : Главник, 2007. Ч. 1. 144 с. Ч. 2. 176 с.

57. Хайрулін О.М. Психологія професійного вигорання військовослужбовців : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 220 с. 214. Хайрулін О.М. Професійне вигорання військовослужбовців як предмет психологічного аналізу. Психологія і суспільство. 2014. № 2. С. 96–126.

58. Хайрулін О.М. Психологічна профілактика професійного вигорання військовослужбовців Державної прикордонної служби України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психолог. наук за спеціальністю 19.00.09 «Психологія діяльності в особливих умовах». Харків, 2013. 22 с.

59. Чепелева Н.О. Психологічні особливості емоційного вигорання викладачів вищих навчальних закладів: автореф. дис. канд. психол. наук. Одеса, 2010. 20 с.

60. Чубук Р. В. Подолання синдрому професійного вигорання у майбутніх соціальних працівників. Видання ЧДУ імені Петра Могили, 2012. Вип. 172, Т. 184. С. 102–105.

61. Шевченко С.В. Кірпік Д.Ю. Теоретичні засади дослідження проблеми емоційного «вигорання» працівників Державної служби надзвичайних ситуацій України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 3 том 20, 2016. С.39-44

62. Юрків Я. І. Профілактика синдрому «професійного вигорання» у соціальних працівників. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2017. № 1(1). С. 283-289. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_1\(1\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2017_1(1)_38) (дата звернення: 26.09.2024).

63. Юр'єва Л.М. Професійне вигорання у медичних працівників. Формування, профілактика і корекція. К. : Сфера, 2004. 272 с.

64. Яроменок М.А. Професійне вигорання як чинник психічного здоров'я прокурора. *Юридична психологія*. К., 2017. 185-195 с.
65. Якимчук О. Психологічні особливості професійного вигорання особистості. *Науковий часопис НПУ ім. М.П.Драгоманова Випуск 16(61)*. 2021 р. С. 110-119.
66. Якимчук Б.А. Рижкова Н.В. Потенціал самоактуалізації особистості як чинник її емоційного вигорання. *Вісник Національного університету оборони України* 1 (54). 2020. С. 221-226.
67. Яценко Т. Глибинна психокорекція та упередження психічного вигорання / Т. Яценко, Б. Іваненко, І. Євтушенко. К. : Главник, 2008. Ч.1. 176 с. Ч.2. 176 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Опитувальник професійної життєстійкості

Опитувальник професійної життєстійкості (Коун, 2021-б) містить 24 запитання і дозволяє визначити загальний рівень професійної життєстійкості, а також рівень вираженості трьох його складових (контроль, включеність і прийняття виклику) та чотирьох компонентів (емоційний, мотиваційний, соціальний і власне професійний).

Відповіді даються за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «ні» = 0 до «так» = 4).

Обробка результатів. Кількісні результати опитувальника підраховуються згідно з ключем

№	Показники	Сума балів за запитаннями
1	Загальний рівень професійної життєстійкості	1 – 24 (від 0 до 96)
2	Рівень професійної включеності	1,4,7,10,13,16,19,22 (від 0 до 32)
3	Рівень професійного контролю	2,5,8,11,14,17,20,23 (від 0 до 32)
4	Рівень професійного прийняття ризику	3,6,9,12,15,18,21,24 (від 0 до 32)
5	Рівень емоційного компоненту професійної життєстійкості	1,2,3,13,14,15 (від 0 до 24)
6	Рівень мотиваційного компоненту професійної життєстійкості	4,5,6,16,17,18 (від 0 до 24)
7	Рівень соціального компоненту професійної життєстійкості	7,8,9,19,20,21 (від 0 до 24)
8	Рівень професійного компоненту професійної життєстійкості	10,11,12,22,23,24 (від 0 до 24)

Нормативні показники загального рівня професійної життєстійкості (у балах)	Рівень професійної життєстійкості	Бали	Відповідний діапазон за відсотковим розподілом вибірки
1	Низький	0 – 53	0 – 20 %
2	Нижчий за середній	54 – 60	21 – 40 %
3	Середній	61 – 66	41 – 60 %
4	Вищий за середній	67 – 74	61 – 80 %
5	Високий	75 – 96	81 – 100 %

Реєстраційний бланк

Інструкція: Будь ласка, дайте відповіді на нижченаведені 24 запитання, обравши відповідну цифру:

	0 =ні	1 = скоріше ні	2 = важко сказати	3 = скоріш е так	4 = так
1. Чи отримуєте ви задоволення від процесу своєї роботи?	0	1	2	3	4
2. Чи подобається вам постійно бути в курсі робочих справ?	0	1	2	3	4
3. Чи виникає у вас стан певного піднесення, коли доводиться братися за нестандартні робочі справи?	0	1	2	3	4
4. Чи намагаєтесь ви постійно бути в курсі всіх своїх робочих справ?	0	1	2	3	4
5. Чи потрібне, на вашу думку, чітке планування роботи?	0	1	2	3	4
6. Чи підвищує вашу професійну відповідальність виникнення нестандартної ситуації?	0	1	2	3	4
7. Чи сильно вас захоплює взаємодія з колегами при розв'язанні поставлених завдань?	0	1	2	3	4
8. Чи вважаєте ви, що постійний взаємний контроль за діяльністю колег по роботі (в розумних межах) йде їй на користь?	0	1	2	3	4
9. Чи має бути повна мобілізованість природною реакцією групи колег, що спільно працюють на виникнення нештатних ситуацій?	0	1	2	3	4
10. Чи часто у думках ви повертаєтесь до справ поза роботою?	0	1	2	3	4
11. Чи часто ви перевіряєте відповідність поставлених на роботі завдань тому, як вони виконуються?	0	1	2	3	4
12. Чи згодні ви з тим, що ефективно професійне зростання неможливе без постійного розв'язання нестандартних та відповідальних завдань?	0	1	2	3	4
13. Чи часто ви стикаєтесь у процесі своєї роботи з чимось цікавим та (чи) вартим уваги?	0	1	2	3	4
14. Чи часто у вас виникає занепокоєння, коли з якихось причин стає неможливим передбачити особливості своєї роботи наперед?	0	1	2	3	4
15. Чи сильно псується у вас настрій, коли на роботі доводиться вирішувати непередбачувані ситуації?	0	1	2	3	4
16. Чи часто обставини вашої роботи складаються так, що доводиться постійно тримати у фокусі уваги свої робочі справи?	0	1	2	3	4
17. Чи потрібний, на вашу думку, постійний моніторинг ходу професійної діяльності (своєї, колег, організації)?	0	1	2	3	4
18. Чи підвищується у вас бажання працювати у разі збільшення відповідальності за кінцевий результат роботи?	0	1	2	3	4
19. Чи перебуваєте ви в курсі робочих та позаробочих справ своїх колег?	0	1	2	3	4

20. Чи важко вам працювати з колегами, які не зовсім відкриті щодо ходу та результатів своєї та (або) спільної роботи?	0	1	2	3	4
21. Чи поліпшується ваша взаємодія з колегами, коли доводиться розв'язувати незвичні завдання?	0	1	2	3	4
22. Чи важко вас відволікти під час роботи на позаробочі питання?	0	1	2	3	4
23. Чи перевірка зайвий раз того, що робиш, йде тільки на користь кінцевому результату?	0	1	2	3	4
24. Чи згодні ви з тим, що працювати в умовах невизначеності має вміти кожний працівник?	0	1	2	3	4

ДОДАТОК Б

Методика «Синдром «вигорання в професіях системи «людина - людина»

Інструкція.

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

Варіант (для менеджерів)

1. Я відчуваю себе емоційно виснаженим.
2. Наприкінці робочого дня я відчуваю себе, як вичавлений лимон.
3. Я відчуваю себе втомленим, коли прокидаюся пранці і мушу йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі та колеги, та використовую це в інтересах справи.
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими, як з предметами (без теплоти та приязні до них).
6. Я відчуваю себе енергійним та емоційно піднесеним.
7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я можу позитивно впливати на продуктивність роботи моїх підлеглих та колег.
10. Останнім часом я став більш черствим (нечутливим) у ставленні до тих, з ким працюю.
11. Як правило, ті, з ким мені доводиться працювати, — нецікаві люди, що скоріше втомлюють, ніж радують мене.
12. У мене багато планів на майбутнє, і я вірю в їх здійснення.
13. У мене все більше життєвих розчарувань.
14. Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багатьох речей, які радували мене раніше.

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

16. Мені хочеться усамітнитися й відпочити під усього й усіх.

17. Я можу легко створити атмосферу доброзичливості та співпраці в колективі.

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

19. Я багато встигаю зробити.

20. Я відчуваю себе на межі можливостей.

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

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

Обробка та інтерпретація результатів

Відповідно до «ключа» підраховуються суми балів за трьома субшкалами

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

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

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

ДОДАТОК В

Результати дослідження рівня професійної життєстійкості у кількісному та відсотковому значенні

№	№	Так		Скоріше так		Важко сказати		Скоріше ні		Ні	
		К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
1	Чи отримуєте ви задоволення від процесу своєї роботи?	19	34,5	23	41,8	8	14,5	3	5,5	2	3,6
2	Чи подобається вам постійно бути в курсі робочих справ	28	50,9	17	30,9	8	14,5	2	3,6	0	0
3	Чи виникає у вас стан певного піднесення, коли доводиться братися за нестандартні робочі справи	18	32,7	18	32,7	14	25,5	3	5,5	2	3,6
4	Чи намагаєтесь ви постійно бути в курсі всіх своїх робочих справ?	24	43,6	27	49,1	0	0	2	3,6	2	3,6
5	Чи потрібне, на вашу думку, чітке планування роботи?	30	54,5	21	38,2	4	7,3	0	0	0	0
6	Чи підвищує вашу професійну відповідальність виникнення нестандартної ситуації?	22	40	19	34,5	12	21,8	1	1,8	1	1,8
7	Чи сильно вас захоплює взаємодія з колегами при розв'язанні поставлених завдань?	17	30,9	13	23,6	19	34,5	4	7,3	2	3,6
8	Чи вважаєте ви, що постійний взаємний контроль за діяльністю колег по роботі (в розумних межах) йде їй на користь?	16	29,1	20	36,4	15	27,3	4	7,3	0	0
9	Чи має бути повна мобілізованість природною реакцією групи колег, що спільно працюють на виникнення нештатних ситуацій?	12	21,8	21	38,2	18	32,7	4	7,3	0	0
10	Чи часто у думках ви повертаєтесь до справ поза роботою?	12	21,8	19	34,5	13	23,6	8	14,5	3	5,5
11	Чи часто ви перевіряєте відповідність поставлених на роботі завдань тому, як вони виконуються?	7	12,7	30	54,5	12	21,8	3	5,5	3	5,5
12	Чи згодні ви з тим, що ефективно професійне зростання неможливе без постійного розв'язання нестандартних та відповідальних завдань?	20	36,4	18	32,7	12	21,8	5	9,1	0	0
13	Чи часто ви стикаєтесь у процесі своєї роботи з чимось цікавим та (чи) вартим уваги?	11	20	24	43,6	11	20	9	16,4	0	0
14	Чи часто у вас виникає занепокоєння, коли з якихось причин стає неможливим передбачити особливості своєї роботи наперед?	6	10,9	16	21,9	15	27,3	11	20	7	12,7
15	Чи сильно псується у вас настрій, коли на роботі доводиться вирішувати непередбачувані ситуації?	3	5,5	11	20	12	21,8	21	38,2	8	14,5
16	Чи часто обставини вашої роботи складаються так, що доводиться постійно тримати у фокусі уваги свої робочі справи?	9	16,4	22	40	12	21,8	8	14,5	4	7,3
17	Чи потрібний, на вашу думку, постійний моніторинг ходу професійної діяльності (своєї, колег, організації)?	10	18,2	20	36,4	17	30,9	6	10,9	2	3,6
18	Чи підвищується у вас бажання працювати у разі збільшення відповідальності за кінцевий результат роботи?	9	16,4	20	36,4	19	34,5	4	7,3	3	5,5

19	Чи перебуваєте ви в курсі робочих та позаробочих справ своїх колег?	6	10,9	23	41,8	13	23,6	11	20	2	3,6
20	Чи важко вам працювати з колегами, які не зовсім відкриті щодо ходу та результатів своєї та (або) спільної роботи?	13	23,6	26	47,3	8	14,5	6	10,9	2	3,6
21	Чи поліпшується ваша взаємодія з колегами, коли доводиться розв'язувати незвичні завдання?	10	18,2	20	36,4	18	32,7	4	7,3	3	5,5
22	Чи важко вас відволікти під час роботи на позаробочі питання?	6	10,9	10	18,2	10	18,2	22	40	7	12,7
23	Чи перевірка зайвий раз того, що робиш, йде тільки на користь кінцевому результату?	11	20	22	40	13	23,6	6	10,9	3	5,5
24	Чи згодні ви з тим, що працювати в умовах невизначеності має вміти кожний працівник?	3	5,5	16	29,1	18	32,7	12	21,8	6	10,19

ДОДАТОК Г

Результати дослідження рівня професійної життєстійкості

№ П/П	загальний рівень професійної життєстійкості	рівень професійної включеності	рівень професійного контролю	рівень професійного прийняття ризику	рівень емоційного компоненту професійної життєстійкості	рівень мотиваційного компоненту професійної життєстійкості	рівень соціального компоненту професійної життєстійкості	рівень професійного компоненту професійної життєстійкості	Оцінка рівня
1	66	20	22	23	12	20	16	15	середній
2	52	24	11	16	9	17	12	10	низький
3	53	18	16	19	7	16	14	15	низький
4	67	25	22	20	14	16	18	16	вищий за середній
5	68	18	23	26	12	15	22	15	вищий за середній
6	60	17	25	17	11	18	15	13	нижчий за середній
7	65	19	25	20	14	17	18	16	середній
8	50	8	27	12	13	14	12	11	низький
9	68	24	20	23	16	21	18	9	вищий за середній
10	62	19	19	20	13	20	12	13	середній
11	60	20	21	17	9	18	16	13	нижчий за середній
12	69	23	22	22	13	17	19	17	вищий за середній
13	46	24	12	9	7	13	10	13	низький
14	78	31	26	21	13	22	21	19	високий
15	68	23	25	19	14	17	17	18	вищий за середній
16	45	17	16	13	9	11	11	12	низький
17	70	26	26	18	18	21	15	15	вищий за середній
18	46	18	10	16	10	12	10	11	низький
19	70	21	23	23	17	17	17	15	вищий за середній
20	76	25	27	23	15	20	22	15	високий
21	65	23	23	17	13	17	17	16	середній
22	49	17	16	14	10	13	12	12	низький

23	58	17	26	11	10	16	17	11	нижчий за середній
24	68	26	21	20	15	18	20	11	вищий за середній
25	61	18	22	20	12	17	14	15	середній
26	62	19	23	19	13	18	16	13	середній
27	66	22	25	19	17	18	16	13	середній
28	55	16	21	17	10	11	20	11	нижчий за середній
29	55	19	17	17	7	16	14	16	нижчий за середній
30	72	25	24	20	16	21	15	16	вищий за середній
31	53	16	19	17	9	13	16	12	низький
32	64	20	21	24	12	17	16	17	середній
33	55	18	20	15	11	18	13	11	нижчий за середній
34	72	22	25	24	13	19	19	18	вищий за середній
35	66	23	22	21	12	19	18	14	середній
36	76	27	26	22	16	18	20	18	високий
37	67	22	23	21	11	19	17	17	вищий за середній
38	63	17	23	18	13	18	14	14	середній
39	60	15	25	19	11	14	18	15	нижчий за середній
40	55	18	23	12	8	18	14	13	нижчий за середній
41	75	23	26	24	12	22	22	15	високий
42	62	19	24	17	14	16	16	14	середній
43	46	14	18	14	5	15	13	12	низький
44	77	26	28	20	17	19	18	20	високий

45	66	25	22	17	15	18	14	17	середній
46	80	24	30	26	14	22	23	17	високий
47	67	20	26	18	14	21	12	16	вищий за середній
48	78	22	27	25	14	23	20	17	високий
49	59	19	20	18	15	16	13	12	нижчий за середній
50	60	18	21	20	13	15	15	14	нижчий за середній
51	68	24	24	19	16	18	15	16	вищий за середній
52	58	19	20	17	11	18	14	13	нижчий за середній
53	74	24	26	20	16	21	19	15	вищий за середній
54	45	17	16	13	9	11	11	12	низький
54	59	19	21	18	13	14	13	15	нижчий за середній