

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Професійне вигорання особистості як психологічний феномен .....	7
1.2. Особливості прояву синдрому «професійного вигорання» у менеджерів.....	10
1.3. Ознаки синдрому професійного вигорання менеджера .....	14
Висновок до розділу I .....	16
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ПОРІВНЯННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» У МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	<b>18</b>
2.1. Психологічні особливості професійного вигорання у менеджерів комерційних організацій.....	18
2.2. Психологічні особливості професійного вигорання у менеджерів із персоналу.....	24
2.3. Психологічні особливості професійного вигорання HR-менеджерів .....	29
2.4. Психологічні особливості професійного вигорання у менеджерів з продажу.....	33
Висновок до розділу II .....	41
<b>РОЗДІЛ III. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ</b> .....	<b>42</b>
3.1. Конкурентноздатність та професійне вигорання у менеджерів.....	42
3.2. Підходи до діагностики професійного вигорання менеджерів .....	48
3.3. Профілактика професійного вигорання у менеджерів .....	52
Висновок до розділу III .....	59

<b>РОЗДІЛ IV. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ .....</b>	<b>61</b>
4.1. Охорона праці в процесі діяльності психолога.....	61
4.2. Безпека життєдіяльності система знань про захищеність життя .....	63
Висновок до розділу IV .....	64
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....</b>	<b>66</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>68</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>72</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Швидкий темп життя, нові вимоги до кваліфікації та професійного рівня працівників різних категорій, суспільно-політичні та соціально-економічні зміни, що відбуваються в Україні, обов'язково позначаються на психологічному стані працівників, сприятимуть виникненню емоційного стресу та професійного стресу. Одним із результатів хронічного професійного стресу є симптом «професійного вигорання».

Професійне вигорання особливо виражене серед представників комунікаційної індустрії, в тому числі керівників, оскільки їх управлінська діяльність є унікальною через широкий спектр обов'язків у бізнес-процесі компанії.

Поняття «вигорання» («burnout») уперше запропонував американський психіатр Н.І. Freudenberger у 1974 р. для характеристики психологічного стану здорових людей, які перебувають в інтенсивному й тісному спілкуванні з пацієнтами (клієнтами) в емоційно навантаженій атмосфері.

**Мета дослідження** – виявлення умов розвитку професійного вигорання менеджерів різних професій та визначення особливостей даного явища.

### **Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати професійне вигорання особистості як психологічний феномен.
2. Теоретично обґрунтувати підходи до діагностики професійного вигорання менеджерів.
3. За допомогою емпіричного дослідження вивчити рівні прояви професійного вигорання у менеджерів.
4. Запропонувати методи профілактики професійного вигорання у менеджерів.

**Об'єкт дослідження** – стадії професійного розвитку особистості та професійне вигорання.

**Предмет дослідження** – особливості професійного вигорання у менеджерів.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань, досягнення мети, перевірки гіпотези використано загальнонаукові методи теоретичного рівня (аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення науковотеоретичних та емпіричних даних) та методи статистичної обробки даних.

### **Практичне значення одержаних результатів.**

Дана робота дозволяє виявити фактори, які призводять до вигорання менеджерів, а також розробити стратегії та методики, які допоможуть уникнути цього стану.

Дослідження психологічних особливостей професійного вигорання менеджерів дозволяє виявити причини цього стану, такі як перевантаження роботою, низький рівень мотивації, конфлікти з колегами та підлеглими, невідповідність вимогам посади тощо. Знання цих факторів дозволяє розробити ефективні стратегії для запобігання вигоранню та підвищення ефективності роботи менеджерів.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки індивідуальних планів дій та стратегій для підвищення ефективності роботи та попередження вигорання.

Отже, дана робота має велике практичне значення для бізнесу та управління персоналом, а також може бути корисною для самого менеджера, який стикається з професійним вигоранням.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, одинадцяти підрозділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 49 найменувань. Робота викладена на 71 сторінках друкованого тексту, вміщує 2 таблиці та 10 рисунків.

# РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ

## 1.1. Професійне вигорання особистості як психологічний феномен

Однією з найактуальніших проблем сучасності, яку важко передбачити, є професійне вигорання. Соціальні, політичні, соціально-економічні зміни створюють нові умови праці, які неодмінно впливають на психологічний та фізичний стан людини. Синдром професійного вигорання - це професійне захворювання, яке не тільки ускладнює професійну діяльність особистості, але й призводить до різноманітних психологічних розладів.

Морально-духовні цінності та потреби людини також змінюються. У сучасних умовах розвитку суспільства підвищується працездатність працівників і результативність їх професійної діяльності. Будь-яка професійна діяльність впливає і психологічно змінює особистість людини. Ця зміна має як позитивні, так і негативні наслідки. Позитив – побудова кар'єри високого рівня, негатив – кар'єрне вигорання.

Емоційне здоров'я фахівців є однією з детермінант професійного життя, а цілісність психічного здоров'я є неодмінною умовою професійної діяльності. Розуміння природи професійного вигорання, його структури та стадій є досить суперечливим.

Зауважимо, що вищезазначене явище давно досліджено, особливо Арістотелем і Демокритом, які досліджували залежність від людини та професії. Зауважимо, що у вітчизняній та зарубіжній літературі вживаються різні версії англійського терміну «вигорання». Хоча, незважаючи на публікацію багатьох робіт з огляду на цю тему, досі немає єдиного визначення синдрому, досі точаться дебати щодо носового аспекту цього синдрому.

У вузькому розумінні стадією професійного вигорання вважається емоційне виснаження, виникнення і розвиток якого визначається впливом

професійних стресорів. Виділяють наступні групи факторів професійного вигорання.

- 1) Організаційні - безпосередньо пов'язані з управлінням і умовами праці;
- 2) Діяльнісний - пов'язаний зі змістом і характером діяльності;
- 3) Особистісні - пов'язані з мотивацією та особистісними психологічними особливостями експерта.

Більшість дослідників, які вивчають ці явища, певною мірою поділяють цю точку зору, пов'язуючи професійне вигорання з професійним стресом або невідповідністю умов праці та визнаючи це основним фактором професійного ризику, але ця концепція, на жаль, ігнорує той факт, що професії відрізняються успішністю, адаптацією та духовними рівнями. Дослідницька проблема, заснована на теорії стресу, не дає можливості вивчити всі психологічні механізми вигорання за межами зовнішніх факторів.

Як показали сучасні дослідження, Н. Зигінас і У. Петрова зосереджуються переважно на методах подолання, психологічних симптомах, які сприяють подоланню стресу, та рівні психологічної адаптації. Найбільш поширеним визначенням професійного вигорання є емоційне вигорання, оскільки багато авторів вважають цей симптом переважно емоційним.

Дослідники К. Черніс та В. Бойко визначають синдром професійного вигорання як негативний процес, який розвивається на фоні хронічного стресу та виснаження емоційно-енергетичних ресурсів працівників. Цей метод має високу парадоксальну точність і психологічну значимість і може вирішити багато парадоксальних проблем.

Що стосується моделі професійного вигорання, то більшість сучасних дослідників підтримують трикомпонентну модель емоційного вигорання, запропоновану С. Маслахом і С. Джексоном, згідно з якою під синдромом професійного вигорання розуміють фізичне, емоційне і розумове виснаження - емоційне виснаження (емоційне виснаження) . втома, втома на роботі, здоров'я)

Деперсоналізація (деперсоналізація: негативне, цинічне ставлення до колег і клієнтів, колективу) - зниження професійних досягнень (почуття неадекватності та неуспішності).

Однак існують і інші моделі професійного спалювання. Чотирифакторна модель пояснює появу четвертого додаткового фактора за рахунок особливостей професійної діяльності. Наприклад, такий фактор може викликати занепокоєння у фахівців у виході з дому на тривалий час.

Однофакторні моделі пояснюють це як складний стан фізичного, психічного та емоційного виснаження, що виникає внаслідок тривалої емоційної залученості.

Відповідно до шестифакторної моделі Бурша стадії розвитку вигорання характеризуються наступним чином:

1. Профілактичний етап. Це проявляється в надмірній активності на роботі та в обміні досвідом, невдачах і розчаруванні, а також у відмові від пов'язаних з роботою вимог.

2. Знижується рівень участі людини в професійній діяльності, що призводить до незадоволеності роботою та інших причин неуспішності.

3. Емоційний відгук. На цій стадії спостерігаються безпідставні страхи, хронічне почуття провини, депресія, низька самооцінка, агресія та конфлікти.

4. Фаза деструктивної дії. Зниження концентрації, ригідність мислення, зниження концентрації, нездатність виконувати складні завдання, неухильність, уникнення неформального спілкування

5. Зниження психологічної реакції та імунітету. Безсоння, головні болі, серцеві напади, розлад травлення і залежність від нікотину, кофеїну та алкоголю.

6. Песимізм і негативний спосіб життя. Ця стадія характеризується безпорадністю, почуттям провини, втратою сенсу життя та екзистенціальним відчаєм.

Грінберг Дж. П'ятиетапна динамічна модель («медовий місяць», «вигорання», хронічні симптоми, криза, «руйнування стіни») передбачає процес

розвитку вигорання з прогресивним збільшенням тяжкості симптомів. Зниження ентузіазму, зниження продуктивності, хронічна втома і депресія.

Широм А. До об'єктивних факторів, що впливають на виникнення професійного вигорання, належать організаційно-комунікативні характеристики професійної діяльності: умови праці, контекст роботи, соціально-психологічні фактори. Ряд організаційних факторів відіграє важливу роль у вигоранні, включаючи фізичні умови навколишнього середовища, контекст роботи та соціальну та психологічну діяльність.

Вигорання в організаціях також вважається негативною поведінкою, оскільки вигорання впливає не лише на людину, а й на всю організацію (Лук'янова, Водоп'янова, Орел, Подсадной, Юр'єва та Ігумнова, 2008).

## **1.2. Особливості прояву синдрому «професійного вигорання» у менеджерів**

Синдром «професійного вигорання» є сучасним і небезпечним явищем у професійній діяльності керівників різних структурних підрозділів і виробничих напрямків, і останнім часом у психологічній літературі з'явився термін «професійне вигорання». Американський психіатр Г. Дж. Фреденберг почав характеризувати психічні стани здорових людей у глибоких стосунках з клієнтами та пацієнтами, які перебувають у професійному догляді, включаючи лікарів, соціальних працівників, юристів, учителів та психіатрів, психологи, менеджери та ін.

Професійна робота та загальне професійне середовище є ключовими конструктами, пов'язаними з розвитком синдрому професійного вигорання, симптоми якого найчастіше спостерігаються у людей з особистими обов'язками, особливо керівників різних підрозділів. Багато дослідників пов'язують «втому» з відчуттям емоційного і фізичного виснаження, безпорадності, безнадії, депресії і особливо безнадійності. Усі ці причини та прояви зустрічаються як сучасні супутники в повсякденній професійній діяльності та житті.



Симптоми «професійного вигорання» можна визначити як стан фізичного, емоційного та психічного виснаження, що є результатом тривалих періодів емоційно напруженої роботи.

Г. Фреденберг, спираючись на свій досвід, визначає «вигорання» як комплексний синдром, що характеризується втотою, нехтуванням своїми потребами в тривалих і важких умовах праці, що супроводжується відчуттям зовнішнього і внутрішнього тиску на себе, а також перенапруженням вимогливим клієнтам. .

Як правило, вигорання починається в результаті спроб впоратися з багатьма негативними подіями і проблемами.

Це часто відбувається в результаті психологічного стресу протягом відносно короткого періоду часу без підтримки. Часто під час синдрому професійного вигорання люди відчувають себе в пастці та охоплені почуттям безнадії та приреченості. Як і у випадку будь-якої хвороби, існують умови та фактори, які викликають синдром вигорання. Вигорання є результатом взаємодії зовнішніх (пов'язаних з роботою) та внутрішніх (особистих) факторів.

Зовнішні фактори включають:

Характеристики організації роботи — надмірне навантаження, незрозумілі (неповні) доручення, погано визначені завдання, рольовий конфлікт, відсутність визнання на роботі — все це збільшує ймовірність вигорання.

– Робота, яка вимагає постійної зосередженості на клієнтах і відданості, а також уваги до деталей, часто може призвести до психічного стресу.

- Відсутність професійної мотивації, монотонна робота та низька оплата праці.

Внутрішні фактори, які можуть спричинити вигорання, включають:

- Особисте ставлення до роботи - Завищена професійна етика, надмірна турбота про проблеми клієнтів

- Некомпетентність

- Особисті бажання і невдачі зберегти особисту емоційну стабільність [4].

У сучасних менеджерів, з одного боку, неминучі такі емоційні якості, як підвищений досвід і відповідальність на роботі. З іншого боку, саме ці якості посилюють емоційне напруження та призводять до вигорання [2]. Серед факторів професійного вигорання вчені запропонували ще кілька факторів, які призводять до розвитку симптомів професійного вигорання у керівників. Вони були встановлені в серії досліджень. По-перше, це відсутність соціальної підтримки, яка є необхідною для кожного працівника. Соціальна підтримка: включає професійну, емоційну підтримку, професійні виклики та обмін досвідом [6].

Самоосуд. При цьому страждає самооцінка експерта. Наприклад, він вважає, що коли колеги, керівництво та клієнти не будуть належним чином оцінювати їхні видатні зусилля. Тоді страждають сумніви, сила, влада та самооцінка. Тиск на експертів, який може здійснюватися керівниками, може призвести до психологічної нестійкості керівників, оскільки адміністративний тиск, взаємовідносини з керівництвом у будь-якій організації є чинником, який визначає гармонійні стосунки між співробітниками та всією організацією.

Це негативні емоції, які характеризуються головним чином почуттям розчарування, гніву, депресії, образи та тривоги. Хоча це відносно нормальний життєвий досвід, якщо його не вирішити на ранній стадії, він згодом може стати хронічним і спричинити тривогу, провину, страх, депресію та безнадійність. Іншим симптомом є безнадія, оскільки ми не завжди отримуємо те, чого хочемо. Коли людина не знаходить шляху до досягнення своїх цілей, вона втрачає «заряд», який дає їй життєві сили, проблеми, які потрібно вирішити, перешкоди, які потрібно подолати, а розчарування перетворюється на відчай.

Депресія: навіть найоптимістичніші ентузіасти можуть її отримати. Як зазначалося, однією з ознак вигорання є негативні емоції, відповідно вони руйнівні впливають на міжособистісні стосунки.

Емоційний розрив може зробити міжособистісні стосунки на роботі та вдома складним і конфліктним процесом. У конфлікті неминучий агресивний спалах ворожнечі, що свідчить про експертне вигорання.

Щоб захиститися від поганих умов праці, професіонали часто «емоційно усамітнюються», усамітнюються, уникають соціальних контактів. Однак це неефективне рішення, оскільки системи соціальної підтримки діють як буфер проти вигорання. Співробітники ізольовані від друзів і колег і позбавлені необхідної підтримки [6].

«Емоційна команда» унікальна для менеджерів професійних організацій. Часто керівники, які спілкуються з людьми, страждають від одних і тих же симптомів, одним з наслідків і вираженням яких є повна байдужість до людей, їх почуттів і проблем.

Дегуманізація — ще одна форма емоційного відчуження, через яку багато менеджерів починають сприймати своїх клієнтів як об'єкти, а не як людей. Інші можуть бути дуже агресивними, а інші можуть бути абстрактними, ставлячись до клієнта як до абстрактного, особистого прикладу в підручнику.

Будь-яка професійна діяльність пов'язана з емоційним напруженням і стресом в умовах праці. Так само цілепокладання, надія та очікування є важливими компонентами трудової діяльності, які зазвичай вважаються віхами в житті людини.

Там, де вони не реалізуються в повній мірі, у керівника виникає «поломка», його кар'єра може повністю впасти, а подальше одужання людини дуже складне. потреби в емоційній підтримці та допомозі Все створює умови, які дуже сприяють розвитку синдрому професійного вигорання та надалі ставлять під загрозу кар'єру керівника. Аналізуючи причинно-наслідкові основи синдрому професійного вигорання, стало зрозуміло, що це комплексна проблема з багатогранними факторами.

Причини їх лежать не лише у внутрішній психологічній та організаційній площині, а й, певною мірою, на соціальному та національному. Безсумнівно, керівники повинні звернути увагу на важливість управлінської політики та організаційних факторів у створенні синдрому «професійного вигорання», керівники також повинні враховувати особисті фактори, які впливають на.

### 1.3. Ознаки синдрому професійного вигорання менеджера

Сьогодні в Україні проблема професійного стресу є особливо гострою. Серед професій з високим ризиком професійного стресу професія менеджера посідає не останнє місце. Складні соціально-економічні умови не дозволяють забезпечити повне фінансування, що позначається на матеріальному становищі керівників. Постійне виснаження, дезертирство, відчуття відсутності соціальної підтримки, постійні докори є незадоволенням професією. Спілкування з менеджерами показує, що багато людей відчувають це явище.

Професійне вигорання – це симптом фізичного та емоційного виснаження, що вказує на втрату позитивного ставлення до професії, включаючи розвиток негативної самооцінки та негативного ставлення до роботи. Понаднормова робота вдома та на вихідних, виклики екстреної допомоги – все це сигнали реального ризику вигорання [1, с. 54].

«Синдром вигорання» найбільш яскраво проявляється в ситуаціях, коли спілкування накладає емоційне наповнення або когнітивні обмеження. Зі збільшенням частоти та тривалості впливу подразників зростає ймовірність виникнення проблеми «вигорання». Отже, «вигорання» стосується кількості та якості взаємодії професійного менеджера з підлеглими, клієнтами та відділами.

З одного боку, симптоми «емоційного вигорання» є різновидом хронічного професійного стресу, який змушує людину кількісно оцінювати енергетичні ресурси, а не витратити їх, а з іншого боку, це негативні наслідки соматичних, психологічних і психічних захворювань.

«Вигорання» супроводжується фізичним, емоційним і психічним виснаженням. Симптоми фізичної втоми: хронічна втома, слабкість, стомлюваність, занепад енергії, постійні головні болі, болі в спині, напруга м'язів, порушення сну, нудота.

Симптоми емоційного виснаження: депресія, безпорадність, безвихідь, посилення стресу та конфліктів у родині, збільшення частоти та інтенсивності негативних емоцій (гнів, злість, нетерплячість тощо), зниження частоти та рівня

Позитивний емоційний стан (доброзичливий, добрий, співчутливий, делікатний). Ознаки вигорання: незадоволеність і негативне ставлення до себе, роботи та життя. Поведінка, пов'язана з ухиленням від роботи (прогули, часті відпустки через хворобу). Для «синдрому вигорання» характерні такі симптоми:

1) Зміни в поведінці - часто дивляться на годинник. Підвищується його стійкість до роботи. Він завжди спізнюється. Виключає творчі способи вирішення проблем. Чим більше ви працюєте, тим менші досягнення. Віддаляється та уникає колег Розподіляє організаційні активи Збільшує вживання психоактивних речовин, що покращують настрій (включаючи кофеїн і нікотин) Втрачається здатність задовольняти потреби у відпочинку та оздоровленні. Нещасних випадків трапляється багато.

2) Емоційні зміни - втрата гумору. Постійне почуття невдачі, провини та самозвинувачення.

3) Зміни в мисленні - Більше думок про звільнення з роботи Неможливість зосередитись Жорстке мислення, яке чинить опір змінам Підвищена підозрілість і недовіра Цинізм, засудження та дегуманне ставлення до пацієнтів Менталітет жертви Заклопотаність власними потребами та особистим життям.

4) зміни стану здоров'я - порушення сну; Часті, хронічні незначні захворювання Підвищена сприйнятливність до інфекційних захворювань. Перевтома – цілоденна втома та втома. Прискорення розладів психічного та фізичного здоров'я [4, с. 101].

На даний момент «синдром професійного вигорання» вважається хронічною стресовою реакцією, спричиненою впливом помірно гострих і хронічних професійних стресорів. Цей процес може зробити менеджера стресовим, злим або втомленим. Коли менеджери використовують захисні механізми, щоб впоратися зі стресом на роботі, вони психологічно віддаляються від роботи та стають апатичними, цинічними та негнучкими.

Слід зазначити що, аналіз проблеми «професійного вигорання менеджерів» в сучасному світі показує, що «симптоми вигорання» емоційні, фізичні або психологічні, характеризуються втомою, безсонням, зниженням

продуктивності праці, схильністю до соматичних захворювань - Вважається, що це реакція.

Процес під назвою «синдром професійного вигорання» розвивається з часом і спровокований хронічним стресом на роботі. Цей процес може викликати у вчителів стрес, злість або втому. Професія менеджера є однією з найпоширеніших професій, для якої характерне «професійне вигорання».

### **Висновок до розділу I**

Менеджерам необхідно звернути увагу на зростаючу напругу внутрішнього психологічного стану, а отже, вживати більш комплексних заходів для підтримки своєї працездатності. По-перше, професіонали повинні дбати про своє професійне та психічне здоров'я. Для цього їм потрібно регулярно проводити самоаналіз, намагатися розпізнавати ранні ознаки стресу, уникати проблем із робочим часом, уникати емоційних переживань, регулярно змінювати оточення, використовувати вільний час для відпочинку та бути активними щодня.

Важливу роль у профілактиці професійного вигорання відіграють організації. Вони повинні постійно стежити за станом спеціалістів, проводити різноманітні профілактичні заходи, стимулювати мотивацію, підтримувати професійний тонус. Важливо встановити реалістичні терміни виконання завдань, чіткі доручення та завдання, створити атмосферу взаємної підтримки в робочій групі, налагодити чітку комунікацію.

Ще одним важливим чинником у профілактиці професійного вигорання є психологічний супровід – це комплексний процес, спрямований на досягнення самоадаптації в професії, попередження та покращення зриву симптомів вигорання, адаптацію діяльності менеджерів до умов, що швидко змінюються [6].

Результати психологічної підтримки включають професійний розвиток, реалізацію особистісного потенціалу, впевненість у професійному

самообслуговуванні та задоволеність роботою. По-перше, вони забезпечують відповідні умови праці для керівників та їх належну оплату праці. Соціальна та інформаційна підтримка менеджерів має сприяти визнанню її фахівців як професіоналів, забезпечувати розуміння суспільної значущості їхньої праці, а отже, підвищувати авторитет діяльності менеджерів керівної ланки.

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ПОРІВНЯННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» У МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ**

### **2.1. Психологічні особливості професійного вигорання у менеджерів комерційних організацій**

Вигорання – це стан емоційного, розумового та фізичного виснаження, який розвивається внаслідок хронічного стресу, пов'язаного з роботою, і висвітлює причини та характеристики проявів вигорання, які призводять до емоційної шкоди, альтруїзму та зниження особистих досягнень. Визначено основні фактори, що призводять до виникнення симптомів емоційного вигорання: індивідуальні, рольові та організаційні. Визначено етапи формування симптомів емоційного вигорання у керівників бізнес-організацій: стадія стресу, стадія опору, стадія виснаження.

Встановлено статистично значущий позитивний зв'язок між тривогою та невротизмом у вираженості симптомів вигорання у керівників організацій.

В умовах сучасної ринкової економіки посилюється внутрішня та міжнародна конкуренція, а в умовах ділових організацій зростає потреба в діловому характері, який підходить для менеджерів, які виконують свою роботу в ситуаціях, які вимагають відповідного прийняття рішень, комунікабельність та мобільність.

Тобто їхня діяльність перебуває в умовах постійного нервово-психічного стресу та напруги, що вимагає максимальної мобілізації енергетичних ресурсів і захисних сил організму. Негативним наслідком боротьби людини зі складною ситуацією сучасного життя є емоційне вигорання – втрата творчого настрою, пов'язаного з особистою діяльністю. Безладні, агресивні прояви, занепокоєння, хвилювання, хвилювання, гнів, психози.



Для керівників вищої ланки, які є дуже владними та відповідальними за діяльність усієї компанії, характерні симптоми психофізичної втоми, тривоги, депресії та використання неадекватних моделей поведінки.

Лінійні керівники, відповідальні за розвиток посад в організації або її відділах (директори, начальники), характеризуються реакціями, які включають підвищений когнітивний стрес (незадоволення потреб), постійну тривогу та агресивну емоційну фіксацію, невротичний вигляд.

У керівників бізнес-організацій хронічний стрес на роботі проявляється у виникненні професійних деформацій: авторитаризму, експібіціонізму, підвищеної агресивності, професійного догматизму, стереотипів, рольової експансії, соціального лицемірства, надмірного контролю, недостатньої обізнаності з людьми та ситуаціями. Позитивні взаємодії.

Так, представники професії «режисер» та інших професій «людина-особа» страждають від синдрому емоційного вигорання, що призводить до психічного дискомфорту, зниження задоволеності професійною діяльністю та психологічних розладів, які впливають на якість їхнього життя.

Ознаки та стадії емоційного вигорання досліджували за методикою Бойко «Діагностика ступеня емоційного вигорання», і за результатами у 25% ревізованих не сформована стадія стресу, на відміну від респондентів. Невдоволення кар'єрою та посадами в бізнес-організаціях часто призводить до дискомфорту на робочому місці від виконання завдань

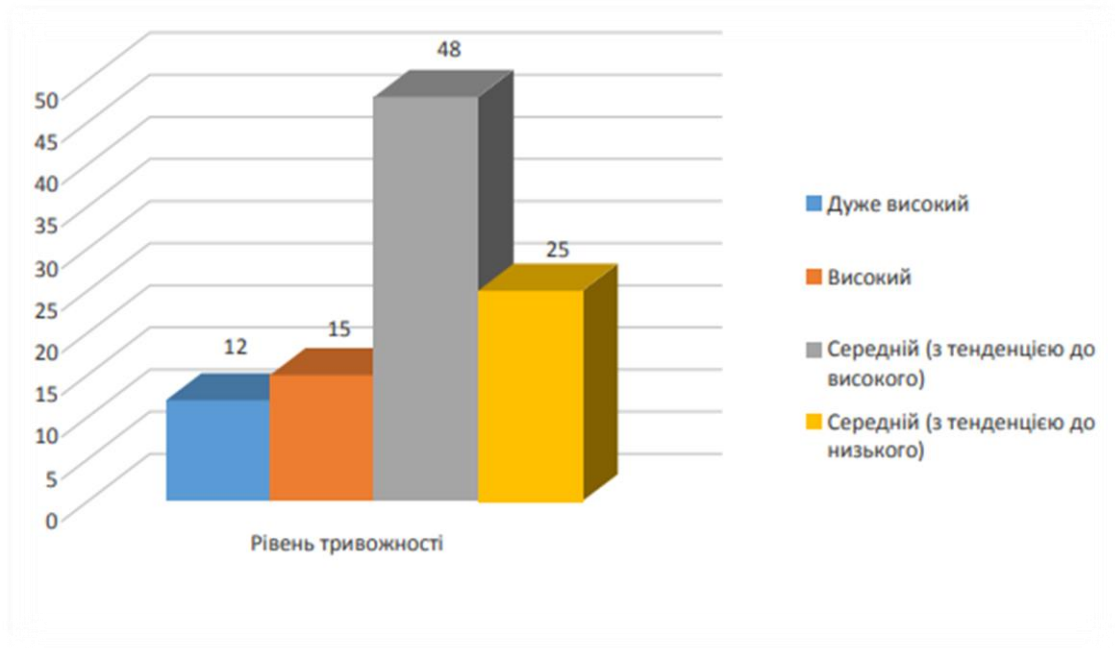
Під час фази стресу респондентів не знайдено. 13% досліджуваних не сформували фазу резистентності, 37% перебували у фазі формування, а 50% досліджуваних сформували цю фазу. Важливі ознаки на цьому етапі: недостатньо вибіркове емоційне реагування та ознаки зниження професійних зобов'язань, сформовані у більшості респондентів, що свідчить про те, що керівники бізнес-організацій намагаються знизити свої емоції, не піклуються про інших, не бажають спілкуватися з колегами та партнерами. .

За обсягом праці 39% аморфні. Загальний тонус нервової системи цих частин задовільний, фізичного і явного психологічного дискомфорту на

робочому місці немає, вони працюють. У 35% досліджуваних пологи перебувають у стадії формування, у порівнянні з тими, що налагоджені - у 26% цих респондентів також виражені симптоми емоційного виснаження, емоційного відчуження та деперсоналізації. Працівники які відчують емоційний дефіцит і використовують провокації, грубість, образи, ставлення під час взаємодії з іншими, мають погані настрої, тому вони часто уникають спілкування з іншими, замикаються, що призводить до погіршення фізичного здоров'я. Ми визначали механізми психологічного захисту у менеджерів із синдромом вигорання за допомогою опитувальника Індексу якості життя Плутцека-Келлермана-Конте.

Встановлено, що респонденти використовували різні механізми психологічного захисту, але найчастіше використовували раціоналізацію (50%) та антиципацію (79%), намагаючись не втратити повагу до нього. Використання раціоналізації як механізму психологічного захисту говорить про те, що менеджери прагнуть виправдати соціально несприятливу поведінку та дії в умовах психологічного конфлікту.

Високе використання проєкційних механізмів свідчить про схильність випробовуваних приписувати свої негативні почуття, переживання, наміри та бажання іншим людям, покладаючи на них відповідальність, усуваючи таким чином ризик рефлексії на себе. Рівень тривожності керівників бізнес-організацій ми визначали за допомогою методики вимірювання тривожності Тейлора (координатор Т. Нечинів). Отримані результати наведено на рис. 2.1.



*Рис. 2.1. Рівні прояву тривожності у менеджерів комерційних організацій (%)*

З рисунка 2.1. Як бачите, всі теми про те чи інше. Найбільше середніх (високомотивованих) працівників складають 48% респондентів. Тобто у таких працівників періодично виникають симптоми тривоги: зниження настрою, коливання емоційного стану, збудження, тривога, втомлюваність, слабкість, нерішучість і безпорадність, зниження концентрації уваги, уповільнення процесів мислення, швидкості реакції, працездатності.

Це впливає на їхню діяльність, особливо на професійні обов'язки та стосунки з колегами та клієнтами. 25% респондентів мають середній (екологічний) рівень. Такі працівники також схильні до перерахованих вище симптомів, але в меншій мірі.

Керівники впевнені в собі, врівноважені, здатні справлятися з нервовим напруженням, справлятися зі стресом, швидко і легко адаптуватися до нових робочих ситуацій. 15% повідомили про високий рівень тривоги. Такі працівники характеризуються не тільки тривогою та психологічними проявами, а й фізичними схильностями, які часто проявляються у тремтінні, тремтінні та м'язовій напрузі.

12% дуже стурбовані. Такі працівники схильні перебільшувати загрозливі ситуації, що впливає на їхню самооцінку та якість життя.

Вони спостерігають інтенсивність емоційних процесів і гостроту реакцій на невдачі, часто працюють у стресових ситуаціях або в ситуаціях, коли бракує часу, і така тривожність робить їхні дії та діяльність нерегулярними. Респондентів із низьким рівнем тривожності не виявлено. Результати дослідження подано на малюнку 2.2.



*Рис. 2.2. Рівні прояву невротизації у менеджерів комерційних організацій*

З малюнку 2.2. Видно, що 60% респондентів мають помірну неврологічну недостатність. У таких менеджерів проявляється емоційна реактивність, яка відображається на ставленні особистості до навколишньої дійсності та до себе. Менеджери схильні до негативних переживань, пов'язаних із незадоволенням їхніх потреб і бажань, і вони швидко відчують виснаження, що впливає на продуктивність, ефективність роботи та знижує настрій. 15% суб'єктів мають високий рівень нейродегенеративних розладів. Це стосується високого емоційного збудження, що призводить до негативних переживань, таких як тривога, стрес, занепокоєння, плутанина та гнів. Безініціативність через незадоволення бажань, труднощі в спілкуванні, небажання приймати рішення і нести за них відповідальність, людина зосереджена на певних відчуттях і її недоліки. У 25% випробовуваних спостерігалася лише легка нейродегенерація.

Такі менеджери можуть бути емоційно врівноваженими, спокійними, поважати себе, бути ініціативними, легко спілкуватися.

Для характеристики результатів, отриманих у ході експериментального дослідження, було проведено статистичну перевірку кореляційного аналізу R-Spearman на основі застосування обраних методів. Встановлено статистично значущий позитивний зв'язок між тривогою та проявом синдрому емоційного вигорання: «клітка» ( $r = 0,433$   $p \leq 0,01$ ).  $\leq 0,01$ ) – момент «опору»; Деперсоналізація ( $r = 0,526$   $p \leq 0,01$ ), психологічна та вегетативна дисфункція ( $r = 0,509$   $p \leq 0,01$ ) – у стадії «втоми». Нейротизм і вигорання невротизм і психопатія ( $r = 0,555$   $p \leq 0,01$ ), тривога і депресія ( $r = 0,444$   $p \leq 0,01$ ) = «стресова» стадія, встановлено зв'язок в області розширення ( $r = 0,612$  ат).

Таким чином, результати дослідження показують, що емоційне вигорання, тривожність і невротизм безпосередньо залежать від керівників, які демонструють таку продуктивність, а синдром вигорання виникає і розвивається в цій професії, і навпаки, від фахівців, які можуть його контролювати. і регулювати свої емоції. Щоб бути більш стійкими, вольовими та розвивати ключові кар'єрні характеристики, які визначають ефективність, вони менш схильні до емоційного вигорання.

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки: симптоми емоційного вигорання повністю обмежують здатність людини зберігати адекватну працездатність і працездатність у ситуації психотравми під час вирішення професійних завдань. Це переживання тривоги та депресії. У такому випадку особистість втрачає здатність адекватно оцінювати реальність життя. Етапи формування синдрому вигорання у керівників бізнес-організацій: стадія стресу, стадія резистентності та стадія вигорання.

Ми бачимо можливість подальших досліджень у розвитку психотерапії їх настрою, ентузіазму, тривоги, швидкої стомлюваності, слабкості, незадоволеності потреб і потреб, почуття невпевненості в майбутньому, почуття депресії та тривоги та невротизму серед менеджерів.

## **2.2. Психологічні особливості професійного вигорання у менеджерів із персоналу**

Сучасний етап світового розвитку – це стрімкі соціально-економічні зміни, великий соціальний тиск і вимоги до працівників та їхньої професійної якості, що неухильно зростає. Актуальність проблеми професійного вигорання пов'язана зі зростанням вимог до компетенції менеджерів з персоналу, їхніх навичок та ефективності роботи. у стресових ситуаціях важливим завданням є вивчення проблеми профілактики професійного вигорання у працівників для забезпечення гігієни праці, врахування конкретної ситуації профілактичних заходів у даній професійній групі, спрямованих на виявлення та підтримку індивідуальних ресурсів.

Поведінкові рівні професійного вигорання включають зниження участі в роботі, байдужість до кар'єрних результатів, уникнення важливих завдань, часту нестачу часу, пізню роботу, часте доглядання за дітьми та втрату інтересу до улюблених занять [6].

У сфері міжособистісних відносин пристрасть проявляється в незадоволеності стосунками, відстороненості від рідних, відсутності критики, необгрунтованої злості. На емоційному рівні прояви синдрому вигорання включають депресію (зниження настрою, пригніченість, дискомфорт, підвищена тривожність), негативні емоції (приниження, страх, сором, гнів, нервозність), почуття неповноцінності та зниження активності), зниження зовнішньої та внутрішні сенсорні симптоми (погіршення зору, слуху, нюху), дисфункція фізіологічної системи організму [6].

До вигорання схильні працівники системи «person-to-person», тобто працівники соціально-економічних галузей. Зокрема, діяльність сучасних менеджерів з персоналу характеризується багатьма умовами, такими як емоційна насиченість і когнітивна складність міжособистісного спілкування, оскільки 80-

90% робочого часу керівники витрачають на спілкування з людьми та скарги на почуття, потреби та проблеми.

Згідно з дослідженнями [14], факторами, що спричиняють вигорання, можуть бути: відсутність комунікації між менеджерами з персоналу та вищими керівниками, відсутність чіткого розуміння професійних ролей співробітників, некероване навантаження, недостатня продуктивність. Було проведено соціологічне дослідження учасників, з яких 93% становили жінки та 7% чоловіки. Віковий розподіл: від 18 до 55 років. Виходячи з цілей дослідження, опитування має наступні підрозділи:

Перша частина полягає у визначенні намірів трудової діяльності та індексу задоволеності роботою респондентів

Друга частина – це оцінка респондентами умов праці, таких як робочий час і навантаження.

Частина третя – К.С. Сишора

Частина четверта – Оцінка психологічного середовища в організації А.Ф. Фідпер [5, с. 2];

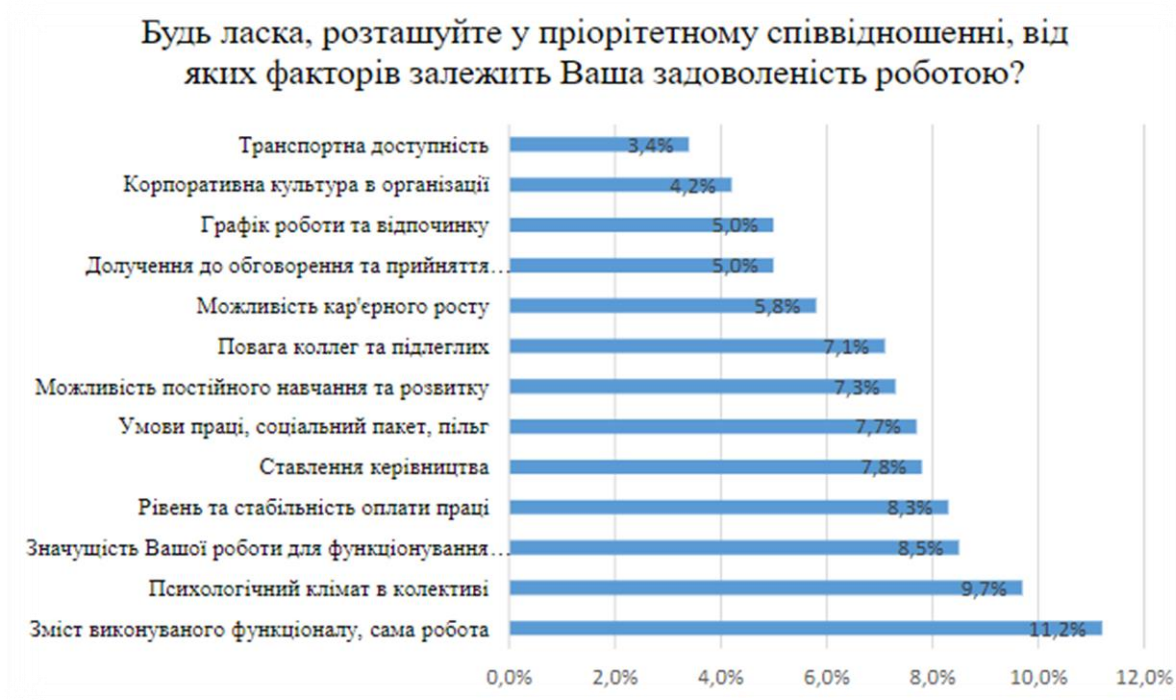
П'ята частина – розроблено на основі трифакторної моделі К. Маслача та С. Джексона та адаптовано Н. Водоп'яноюю для оцінки емоційного вигорання. «Додаток Б».

Результати аналізу результатів опитування в першій частині показують, що фактор «зміст уміння, сама праця» має найвищий індекс важливості мотивації трудової діяльності та задоволеності респондентів роботою. Психологічний клімат колективу та важливість завдання для ефективності фірми (залік посади співробітника-керівника) отримали високу оцінку.

Крім того, респонденти визнали важливим критерієм гармонійні стосунки з керівництвом, а також рівень оплати праці, умови праці та потенціал кар'єрного зростання (Рисунок 2.3) щодо розумної тривалості робочого часу та вихідних днів.

Зокрема, 42,1% респондентів не працюють у позаурочний час і у вихідні, 42,3% іноді доводиться працювати, а 15,6% часто працюють понаднормово.

Аналіз результатів III і IV розділів, оцінених за допомогою семантичного аналізу, показує, що всі параметри психологічного середовища групи знаходяться на достатньому та корисному рівні для ефективної роботи, а також виражені низькі рівні деструктивних факторів. Зокрема, з можливих 5 балів респонденти оцінили товарицькість у команді – 4,1, продуктивне середовище – 3,8, гармонію – 3,7, взаємопідтримку – 4,0, участь у справах компанії – 3,8, а також – співпрацю (61% респондентів). Але 11,1% респондентів змінять групу з огляду на можливості, 11,4% сумніваються і прагнуть змінити роботу, а 16,5% не бачать змін у переході в іншу компанію, що, на нашу думку, свідчить про низький рівень спаду професійної мотивації.



*Рис.2.3. Розподіл оцінок респондентів щодо факторів формування задоволеності роботою менеджерів з персоналу*

Позитивним фактором є те, що респонденти оцінили професійні стосунки між співробітниками в їхніх організаціях як добрі. При цьому 67,8% з них відчують підтримку та підтримку з боку вищого керівництва, 24,4% мають нейтральні стосунки, і лише 7,8% керівників кажуть, що стосунки з керівництвом керівника складні для вигорання співробітників в останній частині опитування. ,



сприяючі фактори. Помітили його. Ступінь професійного вигорання респонденти оцінили в 4,8 з 10, підтверджуючи початкову гіпотезу про схильність до професійного вигорання представників професійних «кадровиків», вік і стаж роботи яких коливався від 2 до 5 років (опитувані). 20% або 24%. Ці результати вказують на те, що продуктивність праці досягає піку між двома та п'ятьма роками.

Водночас подальше набуття професійного досвіду та професійне зростання менеджерів з персоналу веде до зміни функціонального змісту ділової діяльності, підвищення стратегічної професійної роботи та зменшення частки безпосереднього контакту з людьми. Збільшити частку «паперової» роботи (написання документів, розсилка державної інформації до державних органів, спілкування з партнерами тощо).

На цьому етапі відбувається перехід від системи «людина-людина» до системи «людина-символ», що ще більше знижує ризик професійного вигорання серед керівників. За результатами, отриманими шляхом визначення рівня вигорання респондентів, 26,6% працівників 37% перебувають у зоні підвищеного ризику (середній рівень вигорання), а 36,4% мають низький рівень вигорання (рис. 2.3). Співробітники найбільш вразливі до професійного вигорання з ситуаціями гострої нестабільності в кар'єрі та хронічною фобією роботи.

Крім перерахованих типів працівників, до професії «менеджер з персоналу» можна також віднести працівників, яких часто звільняють під час економічних криз і звільнень. Результати нашого дослідження показують, що 29% бояться втратити роботу, 18,9% – важко відповісти, 33,3% - Не боїться, лише 18,9% не боїться втратити роботу. Аналіз факторів, що впливають на рівень професійного вигорання, показав, що вигорання залежить від завантаженості працівників (48% респондентів є недостатньо продуктивними).

Крім того, керівники персоналу найбільше впливають на незалученість стресовою роботою (33,8%), перевантаженням спілкуванням (21%), що призводить до емоційного виснаження та втоми, а також високими робочими

обов'язками (21,1%), що створило їх відсутність професійного успіху. Зважаючи на результати дослідження, необхідно виділити основні напрямки профілактики та боротьби з професійним вигоранням у менеджерів з персоналу. На нашу думку, вони повинні бути розроблені цілісно і включати заходи на індивідуальному, професійному та організаційному рівнях.

На організаційному рівні на рівень вигорання активно впливають заходи з профілактики та боротьби з професійним вигоранням (зазвичай це різноманітні наукові та корпоративні заходи, супервізія, тренінги проти вигорання та робота з психологами). Крім того, дуже важливими є регулярне планування та оцінка діяльності, заходи з підвищення продуктивності співробітників і системи нематеріальної мотивації [5, с. 48].

Рекомендовані заходи профілактики професійного вигорання для керівників:

- Навчання ефективним стилям спілкування та вирішення конфліктів
- Організувати навчання саморозвитку
- Як показало наше дослідження персональних програм професійного розвитку менеджерів з персоналу, очікуваними результатами професійного розвитку менеджерів з персоналу є підвищення змістовності та відповідальності своєї роботи, зниження комунікаційного навантаження, емоційного виснаження, 25% менеджерів з персоналу працювали з колегами або гнів і нетерпіння з номінантами).

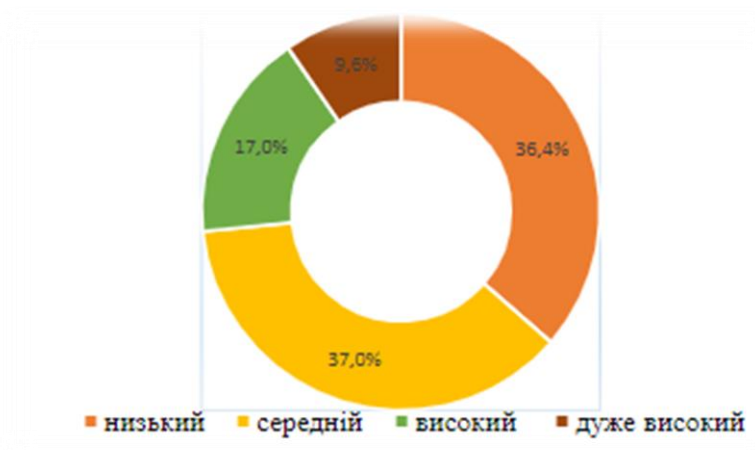


Рис.2.4. Оцінка респондентами загального рівня професійного вигорання

Професійне вигорання менеджерів з персоналу є важливою проблемою в цій професії, оскільки робота директора з персоналу пов'язана зі значним комунікаційним навантаженням, високим тиском і відповідальністю, різноманітністю завдань, браком часових ресурсів, понаднормовою роботою.

«Клієнт проти диспетчера завдань» — це загальна назва, яку можна використовувати, щоб об'єднати багато людей у сфері «люди-люди». Це оператори кол-центру, консультанти та різні агенти. Це і низка сучасних професій, робочі місця яких навіть не перекладаються українською мовою: представники служби підтримки клієнтів, менеджери рецепції, менеджери по роботі з клієнтами, менеджери з продажу, інженери підтримки, менеджери по роботі з клієнтами тощо. З багатьма людьми, які займаються такою роботою, регулярно зустрічаються по телефону чи в чаті й отримують високоякісну технічну підтримку. Десятки компаній, що пропонують зазначені вакансії, зосереджені у великих містах України, таких як Київ, Львів та Дніпро. У більшості випадків це молоді спеціалісти віком від 18 до 30-35 років.

### **2.3. Психологічні особливості професійного вигорання HR-менеджерів**

У сучасній ситуації HR-професіонали є групою, яка вразлива до дисфункції бізнесу, тому що вони відчувають велике емоційне навантаження під час ведення бізнесу, а менеджери з персоналу часто стикаються з негативним настроєм, особливо коли проблеми пов'язані з покаранням, і співробітники їх звільняють. Серед спеціалістів з персоналу професійні захворювання проявляються у вигляді підвищеної агресивності та недостатньої поінформованості про людей та ситуації, що призводить до зниження навичок ефективної комунікації. Людські ресурси – це переважно людський фактор.

Будь-який HR-менеджер повинен передбачати різні варіанти і спектр можливих сценаріїв розвитку подій. Помилки можуть статися на будь-якому

етапі: претендент відмовляється від пропозиції в день початку роботи. За результатами навчання для вибору рішення на посаду директора та скасування філії - 80% співробітників не можуть активно продавати і потрібно шукати нову. Загальні звільнення переросли у відкритий конфлікт із залученням державної інспекції праці.

Досконалість у діяльності менеджерів з персоналу може виявлятися як у побудові систем управління персоналом, так і в їх взаємовідносинах із самими собою. При впровадженні HR ці вимоги спочатку повинні відповідати та критично оцінюватися самим HR-директором, який хоче бути кращим у бізнесі: високі стандарти, вимоги до продуктивності, зосередженість на помилках і прорахунках, прийняті норми та HR-спільнота.

З просуванням кар'єри працівника змінюється і його особистість. Але з часом досягається так звана професійна стабільність, яка поступово призводить до спотворення. Серед менеджерів з персоналу фаза стабілізації кар'єри настає, коли хтось адаптує свої навички та здібності до потреб бізнес-середовища, після чого відбувається спад ділової активності та поява нових, імунних сил, які пригнічують використання інших. Стан стагнації (або стабільності) характеризується різким погіршенням показників здоров'я (психоз, невротизм, депресія тощо) [18].

Насправді, причин багато, вони залежать як від обраної професії, так і від особистості менеджера. Це нестійкий психічний стан, який є наслідком постійних емоційних навантажень і переживань на роботі. Симптоми включають дратівливість, нервозність і тривогу. Фактори, що призводять до професійної патології менеджерів з персоналу, можна проілюструвати схематично (рис. 2.5).

Охарактеризуємо основні професійні захворювання керівників.

1. Автократія проявляється у високо централізованому управлінні з незалежним командуванням, в основному за допомогою команд, пропозицій і директив. Авторитетні керівники сприйнятливі до будь-яких покарань і не терплять критики. Зменшення авторитарного мислення — самостереження — проявляється в прояві менеджером самовладання та зарозумілого авторитету.

2. Експібіціонізм — риса особистості, яка проявляється в прагненні діяти, любити, пам'ятати, виражати емоції, ця схильність виявляється в примітивній поведінці, прояві зверхності, навмисному перебільшенні. Емоції яскраві і виразні, але нестійкі і поверхневі.

3. Професійна байдужість характеризується емоційною сухістю, що ігнорує особистісні симптоми співробітників. Професійні взаємодії будуються без урахування їх особистісних особливостей. Цей тип метаморфоз також зустрічається у людей холодних, замкнутих, несимпатичних і важких у спілкуванні. Апатія розвивається з роками внаслідок емоційного виснаження, взаємодії з підлеглими, негативного особистого досвіду [5, с. 96].

4. Консерватизм характеризується опором інноваціям, прихильністю до усталених технологій, настороженим ставленням до працівників-новаторів. Стереотипи відіграють таку роль, що поступово вкорінюються, економлячи інтелектуальну енергію менеджерів і не створюючи додаткових емоційних переживань.

5. Професійна агресія проявляється у неврахуванні почуттів, прав та інтересів підлеглих, у виконанні «каральних» впливів, вимогах беззастережної покори.

6. Рольова експансія характеризується повним зануренням у професію, зосередженістю на власних проблемах і труднощах, невмінням і небажанням розуміти інших, переважно звинувачень і дидактичних висловлювань, нездатністю оскаржувати судові рішення.

7. Соціальне лицемірство керівників впливає з необхідності виправдовувати високі моральні очікування підлеглих і колег з метою просування етичних принципів і стандартів поведінки.

8. Перехідна поведінка характеризується тим, що підлеглі керівники формують відмінні рольові поведінки та риси характеру. Керівники зобов'язані звертати пильну увагу на тих, хто порушує ділову етику.

10. Надконтроль керівника проявляється в надмірному стриманні своїх емоцій, уважності до вказівок, уникненні відповідальності, підозрілості й обережності, ретельному контролі підлеглих.



Рисунок 2.5. Фактори професійної деформації HR-менеджерів

Поздовжні дослідження необхідні для об'єктивного аналізу того, коли тривалий вплив однієї і тієї ж професійної діяльності призводить до появи професійної втоми, появи психологічних бар'єрів, збіднення репертуару заходів професійної ефективності, втрати навичок і зниження продуктивності. Тобто учасників досліджували протягом 12 років, щоб визначити варіабельність професійної патології та вивчити причинно-наслідкові зв'язки.

Дослідження відбуватиметься в три етапи, кожен з яких проводитиметься кожні чотири роки, причому на кожному етапі вивчатимуться подібні методи залежно від обраної методології. Першим кроком було вимірювання професійного вигорання HR-менеджерів, діагностика рівня емоційного вигорання, обробка та аналіз професійної трансформації за допомогою описової

статистики. Абсолютні та відносні значення частоти використовувалися для порівняння результатів різних груп (t-тест Стьюдента) і коефіцієнт кореляції (асоціація або регресія).

Для дослідження першого етапу професійних змін HR-менеджерів актуальними є такі завдання.

1) визначити показники професійної зміни у менеджерів з персоналу з різним досвідом підприємницької діяльності;

2) визначити показники професійного вигорання менеджерів з персоналу з різним досвідом та ситуаціями професійної діяльності;

3) Виявлення популяцій із найбільшим ризиком розвитку патології. II етап дослідження деформації кар'єри HR-менеджерів спрямований на вирішення того ж завдання, що й Фаза I, але доповнений роботою з визначення динаміки кар'єрних деформацій та показників професійного вигорання у HR-менеджерів з різним досвідом та обставинами. Виявлення моделей ділової активності.

#### **2.4. Психологічні особливості професійного вигорання у менеджерів з продажу**

Відомо, що представники індустрії зв'язку та посередники несуть велике навантаження. Виявилось, що найбільший відсоток працівників галузі зв'язку, від 40% до 45%, – це керівники, які страждають на цей синдром.

Найголовнішою причиною емоційного вигорання менеджерів з продажу є не вміння швидко відновити психічні сили за допомогою сучасних методів і наявність (прямо чи опосередковано) шкідливих емоційних звичок, таких як злість.

В умовах ринкової економіки та гострої конкуренції діяльність менеджера насичена багатьма економічними, організаційними та соціально-психологічними навантаженнями, які формують передумови для виникнення синдрому емоційного вигорання. Робота менеджера характеризується інтенсивністю, насиченістю дій, постійним залученням зовнішніх факторів, великою кількістю

соціальних взаємодій на різних рівнях, а також перевагами прямого контакту з іншими людьми.

Окрім прямої продуктивності та пов'язаних з нею формальних відносин, особливе місце в управлінській діяльності займають «людські фактори» та неформальні відносини групи. Останній характеризується значним емоційним стресом, і дослідники визначили кілька факторів, які сприяють емоційному вигорянню у керівників.

Менеджери, які віддають перевагу превентивному стилю управління (негативний відхід від вирішення конфлікту), виявляють найбільше емоційне вигорання та виснаження. Менеджери, які базуються на стилях «примирення» та «співпраці», мають менше шансів згоріти, коли стикаються з конфліктом, ніж ті, хто використовує моделі поведінки «змагання» та «пристосування».

Особливим фактором ризику вигорання є поєднання неефективних стилів поведінки з апатією та низькою емоційною стійкістю в конфліктних ситуаціях, і емпіричні дані показали, що менеджери з високим рівнем залученості та оптимізму менш схильні відчувати вигорання, ніж їхні колеги з низьким рівнем вигорання, заангажованість і песимізм.

Робота менеджера з продажу пов'язана з великим психологічним і емоційним навантаженням. В основному це пов'язано з психологічними та організаційними труднощами: потреба в постійному «розмірі», занадто багато контактів протягом робочого дня, брак часу, перевантаження, соціальна оцінка. Менеджмент – одна з професій із найпоширенішими симптомами «емоційного вигорання».

Тридцять п'ять менеджерів з продажу віком від 27 до 43 років взяли участь в емпіричному дослідженні психологічних симптомів професійного вигорання.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що у більшості опитаних фаза стресу та опору не сформована або тільки почала формуватися, а що стосується фази втоми, то майже половина знаходиться у фазі формування респондентів.



Цей етап характеризується психофізичним виснаженням, дезертирством, згладжуванням своїх професійних досягнень, порушенням професійної комунікації, зосередженістю на індивідуальних особливостях кожного етапу, найсильнішими з яких є: «повернення в кут», недостатнє емоційне реагування на вибір та емоційне. відраза - до цього. За результатами методики синтезу отримано результати, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Рівні вигорання за методикою «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина — людина» (Г.С. Нікіфоров) у відсотках**

Рівні «вигорання»	Емоційне виснаження	Деперсоналізація	Редукція особистих досягнень
Низький	72%	50%	66%
Середній	18%	40%	34%
Високий	10%	10%	0%

За результатами методики у більшості співробітників виявлено низькі показники «вигорання», за винятком кількох респондентів, у яких на «вигорання» вказано вторинне емоційне виснаження (10%) та деперсоналізацію (10%).

Таблиця 2.2.

**Рівні вигорання за методикою «Оцінка власного потенціалу  
«вигорання» (Дж. Гібсон) у відсотках**

Рівні «вигорання»	Деперсоналізація	Особиста задоволеність	Емоційне виснаження
Низький	60%	10%	60%
Середній	32%	72%	32%
Високий	8%	18%	8%

Емоційне виснаження характеризується низьким рівнем емоційного фону та апатією або емоційним перенасиченням. Деперсоналізація стосується змін у стосунках між людьми. Це може проявлятися як підвищена залежність від інших або посилення негативу. Власний метод оцінки потенційних можливостей "Burn" (J. Gibson) міг би привести до результатів, наведених у таблиці 2.2.

Аналізуючи та порівнюючи результати, отримані за допомогою двох останніх методів, можна побачити, що вони майже ідентичні компонентам альтруїзму та емоційного виснаження, особливо на низькому та високому рівнях.)

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити наступні висновки та узагальнення. За допомогою цих методів вдалося виявити такі основні симптоми та психологічні характеристики вигорання: емоційний стрес, відчуття покинутості, незадоволення життям та погіршення загального стану фізичного здоров'я та зниження мотивації до професійної діяльності.

Професійне вигорання не пов'язане безпосередньо з професійними факторами, такими як стаж, вік і зовнішні впливи професійної діяльності.

Відповідно до індивідуального системного підходу до діагностики симптомів професійного вигорання, 10% респондентів повідомили про високий рівень вигорання за шкалами емоційного виснаження та деперсоналізації.

За допомогою використаних методів можна виділити наступні основні симптоми та психологічні ознаки професійного вигорання: емоційний стрес, відчуття спустошеності, незадоволеність життям та погіршення фізичного здоров'я, зниження мотивації та професійної активності. Враховуючи вищезазначене, можливістю для подальших досліджень є розробка та валідація комплексних програм психологічного вдосконалення, а подальші дослідження виправдані для вивчення розвитку синдрому вигорання.

Науковий і психологічний аналіз багатьох досліджень вказує на те, що цей синдром є складним процесом поступової втрати емоційної, когнітивної та фізичної сили, що проявляється симптомами емоційної та розумової втоми, фізичного виснаження, особистої ізоляції та зниження задоволеності нормальним виконанням будь-якої роботи та життєвих завдань.

А. З огляду на точку зору Чірома можна зрозуміти, що емоційне вигорання є комбінацією трьох факторів: фізичного, емоційного та когнітивного виснаження або втоми. Він підкреслює, що ключовим фактором цього явища є емоційне виснаження, яке є наслідком прихильності або безособової поведінки або когнітивного та емоційного вигорання, яке проявляється у зниженні особистих досягнень, причому обидва компоненти відображаються на змінах особистості та мають пряме значення для соціального благополуччя [4].

Проаналізувавши дослідження Т.В. Большакова [3], можна сказати, що емоційне вигорання характеризується захворюванням, поведінка якого охоплює всі основні структурні шари особистості:

1. соціально-психологічний рівень (що відображає зміни в міжособистісних стосунках);
2. Індивідуальний рівень (зміна особистісного характеру);
3. Рівень мотивації (якісна та змістовна зміна мотивації)

4. Адаптаційно-становий рівень (відображає зміни обставин та емоційних стосунків).

Емоційні та поведінкові прояви включають наступне: агресія або гнів, нехтування, холодність емоційних реакцій, відмова від особистих перспектив, тривога та залежність у ситуаціях на робочому місці, низька мотивація та страх невідповідності

В.С. Бойко [2], емоційне вигорання будується в рамках механізму психологічного захисту, який повністю або частково виключає емоційні реакції на вплив психічної напруги, тому емоційне вигорання є набутою моделлю професійної поведінки, яка використовує мотивацію людини.

Автор стверджує, що початкові етапи емоційного вигорання є позитивними, а наслідки – деструктивними, що негативно впливають на виконання професійних завдань

Однак важливо зазначити, що хоча наслідки емоційного вигорання та професійного стресу схожі, їх не слід ототожнювати. Швидше, це явище не є одним із видів стресу, а результатом складного набору стресорів.

Вчені, які вивчають цю тему, визначили принаймні два основних способи визначення та характеристики емоційного вигорання: афективний і порядковий. Представники першого підходу розглядають горіння як певний стан, що включає конкретні і фіксовані елементи, а іншого - процес горіння, що включає ступінчасті стадії.

Сьогодні існує кілька моделей емоційного вигорання, які представляють собою ефективні підходи [2; 7; 8; 9].

Однофакторна модель емоційного вигорання. За його словами, тривалий вплив емоційно обтяжливих ситуацій призводить до фізичного, емоційного та когнітивного виснаження та, серед інших наслідків, невідповідності між досвідом і поведінкою в двофакторній моделі. Вигорання було зведено до двовимірної конструкції, що складається з вигорання та деперсоналізації.

Перший компонент називається «афект» і стосується скарг на здоров'я, фізичне самопочуття, нервові напруження, емоційне виснаження.

Другий — альтруїзм, або альтруїзм, який проявляється в зміні ставлення до оточуючих. Найбільш поширеною концепцією ефективного методу є трифакторна модель.

Згідно з цією точкою зору, вигорання є відповіддю на хронічний професійний стрес у міжособистісних стосунках і включає три компоненти: емоційне виснаження, альтруїзм і зниження особистих досягнень.

Цей стан проявляється в почутті емоційного виснаження та безпорадності. Егоїзм - це схильність розвивати негативний, цинічний погляд на інших людей. Спілкування з іншими є знеособленим і неформальним. Виникаючі негативні установки можуть спочатку залишатися прихованими. З часом гнів часто накопичується, що призводить до конфліктних ситуацій.

Чотирифакторна модель. У цій моделі вигорання один елемент (емоційне виснаження, деперсоналізація або зниження особистих досягнень) поділяється на два окремі фактори, пов'язану з роботою та деперсоналізацію отримувача відповідно. Найбільш яскраво це представлено в понятті токарної справи. Він вважає, що вигорання проходить шість стадій у своєму розвитку: стадія тривоги, знижений рівень залучення, стадія емоційної реакції, стадія деструктивної поведінки, стадія психологічної реакції та стадія відчаю.

Як і в попередніх концепціях, основна мотивація вигорання пов'язана з конфліктом між рівнем залученості в роботу та вигодами, отриманими від неї [5; 8].

Є.П. Ільїна, виділяють три групи факторів, які відіграють важливу роль у емоційному вигоранні: особистісні, рольові та організаційні.

Особистісні фактори, пов'язані з професійним вигоранням: сумлінність, активність, авторитарність, низька самооцінка, низька емпатія, незадоволеність роботою та кар'єрою. Фактори ризику вигорання: рольовий конфлікт, двозначність ролей, рольове перевантаження та організаційні фактори, пов'язані з умовами та характеристиками роботи спеціаліста. Характер менеджменту (погана організація роботи, велике навантаження на бізнес) Система винагороди

(відсутність адекватного морального змісту винагороди за працю) Потреба в спілкуванні під час ведення бізнесу

Емоційне вигорання також може бути результатом творчої роботи, що характеризується позитивним психічним напруженням. Водночас ці характеристики завдання сприяють виникненню та розвитку емоційного вигорання в ситуаціях, коли виникає конфлікт між високим рівнем мотивації та неадекватною самореалізацією в тому чи іншому завданні.

Синдром емоційного вигорання проявляється як стійке психологічне переживання з професійним розривом і постпрофесійними змінами. Узагальнюючи наукові точки зору, ми вважаємо, що професійне вигорання є симптомом емоційної, розумової та фізичної втоми внаслідок хронічного емоційного перевантаження. Втручання для запобігання вигоранню включають особистісно орієнтовані підходи, спрямовані на підвищення здатності людини справлятися з наслідками стресу шляхом зміни поведінки, стосунки, світогляду людини.

Тому актуальним є вивчення специфіки виникнення, розвитку та процесу діяльності менеджера з маркетингу. Професор психології Каліфорнійського університету К. Він підкреслює, що «емоційне вигорання» — це не втрата творчих можливостей, реакція на нудьгу, а скоріше емоційне виснаження, яке виникає в контексті міжособистісного стресу.

Менеджер з продажу використовується для спілкування з потенційними покупцями (контент, адресна книга, подорожі, телефон), організації реклами, презентацій і участі у виставках, він також розповідає про організацію зустрічей з потенційними клієнтами, створюючи корисний фон для ділового спілкування, прислухається до клієнтів, їхні потреби, отримує інформацію на тему, а професія менеджера з продажу не рідкість, вона поширена в країні.

## **Висновок до розділу II**

Тому в сучасному світі менеджер будь якого роду діяльності є затребуваною професією, і існує реальна можливість досягти рівня директора компанії. Проте дуже важливо дбати про психологічний стан менеджерів, адже вони одні з лідерів професій, які схильні до емоційного вигорання.

Не вчасне виявлення професійного вигорання може призвести до негативних наслідків, втрати інтересу до роботи, депресивності, емпанії.

Дуже важливо на початкових стадіях запобігти розвитку цього стану, та створити необхідне середовще, яке максимально унеможливить його виникнення.

## РОЗДІЛ III. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

### 3.1. Конкурентоздатність та емоційне вигорання у менеджерів

Визнано, що можна виділити три групи факторів, що впливають на вигорання: індивідуальні, ситуаційні, рольові та професійно-організаційні [3].

Індивідуальні фактори – це деякі риси особистості, які сприяють розвитку експертного вигорання. Емоційне вигорання часто визначається особистісними властивостями, здібностями, реакцією на зовнішні ситуації та домінуючими моделями поведінки особистості перед обличчям проблем. Цей зв'язок досліджували Ю. В. Бадалян, О. І. Ярошенко та Н. Є. Водоп'янова. Тому ми провели теоретико-емпіричне дослідження, яке має на меті проаналізувати основні чинники емоційного вигорання менеджерів. У дослідженні взяли участь 16 проектних менеджерів віком від 22 до 45 років, які працюють в ІТ-компаніях. Для діагностики емоційного вигорання використовувався опитувальник В.В.Бойко [1], «Додаток А».

Методика В. В. Бойка «Діагностика ступеня емоційного вигорання» є найбільш комплексною і дозволяє системно та більш детально проаналізувати вираженість дванадцяти симптомів синдрому «вигорання», включно з компонентами, що виникають. Зокрема, це такі компоненти та симптоми: Перший компонент – фаза «тиску»:

1. Переживання психотравмуючих ситуацій;
2. Невдоволення собою;
3. Надмірна самокритичність;
4. Тривога і депресія.

Другий компонент – стадія «Опір»:

1. Вибіркові емоційні реакції неадекватні;



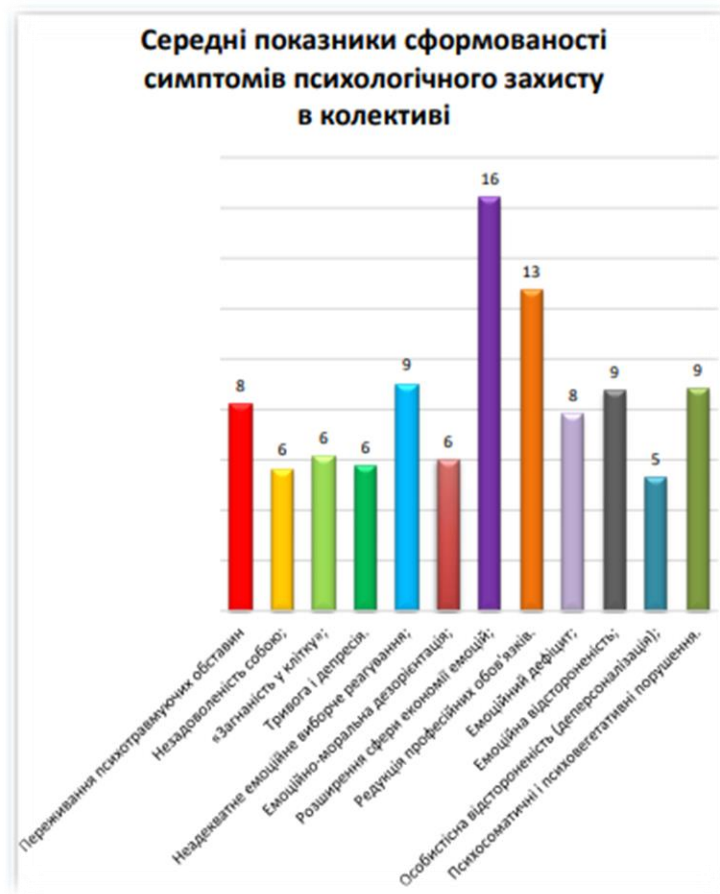
2. Емоційна та моральна розсіяність;
3. Розширення діапазону емоційного захисту;
4. Скоротити професійні завдання.

Третій компонент — фаза «втоми»:

1. відсутність емоцій;
2. Емоційне відчуження;
3. Деперсоналізація;
4. Психологічні та психічні розлади.

Індекс вираженості кожного симптому становить від 0 до 30 балів: 0-9 балів - симптоми не формуються 10-15 балів - симптоми знаходяться в стадії вироблення 16 і більше балів - симптом формується. Симптоми з оцінкою 20 або вище є важкими у фазі «вигорання» або загальної тяжкості симптомів. Можна побачити основні ознаки «вигорання» цієї технології. Важливо, на якій стадії «емоційного вигорання» симптоми найсильніші, а на якій їх найбільше.

Основною стадією в нашому дослідженні емоційного вигорання менеджерів є резистентність, яка має середнє значення 44 бали, що відповідає стадії становлення, а стадія згасання досягає 31 бала, тобто стадія не сформована. За результатами дослідження ми дійшли висновку, що під час дослідження менеджери перебувають у стадії опору. Ця фаза характеризується стійкістю до стресу. Люди прагнуть відчувати комфорт і тому намагаються зменшити стрес від зовнішніх ситуацій.



*Рис. 3.1. Психологічний захист в колективі*

Вбудованою характеристикою резистентності є «розширення емоційної економії» (середня оцінка 16 балів), а характеристикою комплексного захворювання є «зниження професійної функції» (середня оцінка 13 балів). Наступною характеристикою фази резистентності є «емоційна та моральне падіння» (середній показник 6 балів). - Неадекватне емоційно-вибіркове реагування (9 балів).

Середній показник є відносно низьким, що означає, що у суб'єктів не виникає симптомів. Таким чином, результати аналізу результатів емпіричного дослідження показують, що найактуальнішою проблемою опитаних менеджерів була проблема спілкування поза професійною діяльністю – спілкування з родиною, друзями та сім'єю. Це проявляється в тому факті, що працівникам настільки набридла соціальна взаємодія та спілкування на роботі, що вони повертаються додому та віддаляються, або, навпаки. емоційні витрати негативно

впливають на якість роботи В конкурентних умовах сучасного ринку праці це створює труднощі для керівників. Зрештою, конкурентоспроможність вимагає ресурсів, яких зазвичай дуже мало серед професіоналів із симптомами вигорання.

На думку Ф. Гаміля, культура управління включає чотири фактори, тісно пов'язані з культурою управління, культурою процесу управління, культурою умов праці та культурою документації.

В.С. Ягупов В. Свистун М. Кришталь, В. Король у своїх книгах підкреслював, що конкретний зміст і структура управлінської культури визначається характером і рівнем розвитку, суспільними зв'язками і структурою відносин, духовною культурою суспільства і певного професійного суспільства, набутим управлінським досвідом.

Аналіз існуючих визначень поняття «управлінська культура» та методів визначення її складових може призвести до висновку про акцентування ще одного важливого аспекту: реалізації певного рівня управлінської культурної приналежності та міжкультурної конкуренції. Як явище, у ХХ столітті конкуренція у світовому економічному розвитку, відома як століття конкуренції, набула міжнародного та глобального значення [13, с. 123].

Поняття «конкуренція» є важливою невід'ємною умовою виникнення та розвитку феномена «конкуренції», який у літературі подається як багатоджерельний та розпливчастий феномен, по суті, як конкуренція за обмежені ресурси, що має чіткий характер. біологічної основи (представників цивілізованого суспільства) у процесі задоволення власних потреб Конкуренція з іншими дисциплінами повинна бути свідомо стандартизована [14, с. 32].

Як і будь-яка діяльність, конкуренція має як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивні на думку вчених [15; 16] є:

- Постійне оновлення ринку, задоволення споживачів і безперервне дослідження ситуації на ринку, задоволення споживачів, швидка поява і розвиток нових галузей і технологій, сприяння процесу інновацій, що є

неодмінною умовою суспільного розвитку і невід'ємною характеристикою конкурентної боротьби.

- Спонування до вдосконалення та саморозвитку, мобілізація всіх творчих сил особистості, підвищення відповідальності за власну долю, вільний вибір моделі поведінки - для особистості.

- Підвищення трудових навичок, підвищення продуктивності, знань і підприємницької діяльності - оптимізація підприємницької діяльності.

Негативним аспектом конкуренції є напружена боротьба за те, щоб бути кращим, за призові місця, за повернення «місця під сонцем, шматка пирога», що призводить до конфліктів на всіх рівнях.

Базуючись на наведеній вище таблиці та інших розглянутих джерелах, основні особисті якості менеджерів у культурі управління можна узагальнити за трьома напрямками:

- Лідерство (співпраця, керівництво підлеглими);
- Гнучкість (здатність швидко реагувати на зміни навколишнього середовища і групової поведінки);
- Інтелектуальний потенціал (сукупність необхідних знань, аналітичне мислення, здатність до мислення, інноваційність).

Власне управлінська культура культури, як і культура особистості, є поєднанням знань і етичних морально-етичних якостей, що залежить від інтелектуальних і культурних якостей особи, яка нею керує [8, с. 20].

Управлінська культура як складова загальнолюдської культури є способом використання універсальних людських і культурних ресурсів, вимоги до керівників яких встановлюються правилами і принципами суспільної моралі та базуються на суспільно визнаних цінностях (%), у тому числі матеріально забезпечене життя (39% ), життєвий інтелект (24 %), цікава робота (21 %), активний спосіб життя (19 %), максимальне використання своїх можливостей, сил і здібностей (15 %).

Отже, зрозуміло, що розвиток управлінської культури за цих обставин повинен бути зосереджений на базових потребах працівників: охороні здоров'я,

конкурентоспроможній зарплаті тощо. Цей підхід не є узагальненим в умовах глобалізації.



Рис. 3.2. Структурно-логічна схема оцінювання рівня управлінської культури

У міжкультурну комунікацію включені такі важливі параметри (або виміри) культури: індекс неприйняття авторитету, індивідуалізм, уникнення невизначеності, маскулінність (орієнтація на результат), стратегічне мислення (орієнтація на довгострокові цілі), емоційність. розвага, в даному випадку - вміння радіти життю). Ці показники визначають процеси управління та взаємодію людей у глобалізованому світі. Менеджери повинні враховувати ці відмінності при плануванні мотиваційної діяльності, особливо в

мультикультурних групах, при створенні команд, наданні повноважень і врахуванні інших.

Виходячи з вищевикладеного, на мою думку, адаптацію керівника до полікультурного середовища доцільно включити до розробки показників рівня управлінської культури. У той же час оцінка повинна базуватися на порівнянні характеристик відповідно до культурного виміру менеджера Хофстеде та коригування сфери його впливу. Тому ми пропонуємо цілісний підхід до оцінки управлінської культури, структуру та логіку якого показано на рис. 3.2.

Відповідно до цього підходу суттєвими показниками управлінського культурного рівня є перевірені вище особистісні показники (лідерство, гнучкість, інтелект) та адаптація керівника до вищої освіти та міжкультурного середовища.

### **3.2. Підходи до діагностики професійного вигорання менеджерів**

Серед методів визначення рівня емоційного горіння на сучасному етапі В. В.С. «Діагностика емоційного вигорання» Бояка, «Діагностика професійного вигорання» К. Маслача (МБІ), «Визначення емоційного вигорання» О. Рукавшикова. В.С. В.С. За словами Бека, «емоції є найбільш універсальними творіннями людської природи». Вони є посередниками у боротьбі з фізичними зовнішніми та внутрішніми впливами.

На думку автора, емоційне та професійне вигорання є «професійними захворюваннями, механізмами психологічного захисту», а В.В. Бойко вважав емоційне вигорання динамічним щодо впливу психотравми на економічні витрати енергоносіїв. Процес із кількох етапів.

1) Фаза емоційного стресу – виникає як реакція організму на перебування людини в тривалому психологічному та деструктивному середовищі. Цей етап настає після тривалого періоду підвищеної відповідальності на роботі, де є труднощі в професійному спілкуванні.

Людина починає переживати за своє становище і починає відчувати бажання щось змінити. Відпустки та свята збільшуються за станом здоров'я. Більше помилок на роботі. Цей етап проходить через 3-5 років. Етап емоційного стресу характеризується такими характеристиками:

- переживання психологічно-травмуючих ситуацій ;
- усвідомлення працівниками психологічно-шкідливих наслідків своєї роботи та колег;
- невдоволення собою;
- «загнання в кут» - відчуття безнадійності, спроба змінити речі.

2) Опозиційна стадія - з'являються ознаки неадекватного емоційного реагування (жорстокість, байдужість). Емоційне виснаження неперевершене. Після роботи пропадає бажання спілкуватися, бачитися з колегами і проводити з ними час. Змінюється відчуття часу – робочі дні та тижні стають довшими, вечори та вихідні минають миттєво. Розвиток стійких соматичних проявів: слабкість, головний біль, занепад сил, відчуття втоми після повноцінного сну. Цей етап буде створено через 5-15 років.

Характеристики фази опору:

- Неадекватне вибіркоче емоційне реагування;
- Емоційні та моральні розлади;
- Емоційна економія, відчуженість, уникнення контактів;
- Зменшити професійні завдання.

3) Стадія втоми - зниження загального самопочуття, слабкість нервової системи.

Вираз твердості, пристрасті, команди та мужності. Психічні розлади: безсоння, відчуття страху, депресія, головні болі, розлади пам'яті, уваги та сну, неприємні відчуття в серці, важкість хронічних захворювань, сумніви щодо цінності праці та життя людини.

Втрата інтересу. Цей етап будується від 10 до 20 років. Симптоми:

- Емоційна травма - автоматичне, менш емоційне вираження під час роботи.

- Емоційне відчуження;
- Особистісне відчуження (деперсоналізація) - порушення стосунків, глузливе ставлення до колег;
- Соматичні та психічні розлади.

Відповідно, у «Діагностиці рівнів емоційного вигорання» В. В. Бойка розглядаються три стадії емоційного вигорання, кожна з яких має чотири симптоми;

Для визначення відповіді респондентам було запропоновано 84 рішення:

- Основні симптоми;
- Ознаки втоми;
- Риси, що погіршують емоційний стан людини.

О. О. Рукавишніков у своїй дисертації «Індивідуальні та організаційні фактори, що сприяють вигоранню вчителів» описує вигорання як комплекс взаємопов'язаних механізмів. Розробив діагностичну методичку «Визначення духовного вигорання», яка включає наступні методи.

- Шкала «Психоемоційне виснаження» - фізичне, психічне та емоційне виснаження співробітників як прояв холодності, нетерпіння та злості по відношенню до колег;

- Величина «особистісної дистанції» - форма соціального занепаду, менший контакт з колегами та іншими людьми, часта нетерпимість спілкування;

- Розміри «професійної мотивації» - визначаються рівнем мотивації та ентузіазму до роботи, самооцінкою професійної діяльності та рівнем успішності в роботі з людьми.

Крім того, О. О. Рукашников виділив основні індивідуальні та соціальні детермінанти професійного вигорання:

- Особистий: підвищений рівень невротизму, зниження орієнтації та зниження професійної самоефективності.
- Соціально-екологічні: активність, групова згуртованість та психологічне середовище, управлінська підтримка, потреба в інноваціях.



«Опис професійного вигорання» К. Маслача або MBI (Maslach Burnout Inventory) призначений для оцінки статусу респондента за трьома шкалами:

- Емоційне виснаження;
- Деперсоналізація;
- Індивідуальні досягнення знижуються.

Емоційне виснаження означає небажання що-небудь робити та труднощі з вираженням емоцій. Такі люди часто відчують, що не мають контролю над тим, що відбувається в житті. Вони ніби «прив'язані» до обставин. Інші симптоми включають відсутність мотивації, дратівливість, відчуття безнадійності, ворожість, апатію, проблеми зі сном, фізичну втому, втрату апетиту, зниження концентрації, цинізм, безнадійність, страх і депресію.

Тест складається з 22 тверджень, розділених на три описові шкали. На кожне твердження респондент відповідає за шкалою від 1 до 7, де 1 означає «ніколи», а 7 — «кожен день». Наприклад, «Я вважаю, що робота змінила моє життя»: ніколи, рідко, іноді, часто, майже, щодня 85. К більше 30 років. За ці роки він широко використовується.

Керол Д. Рейфф запропонувала багатовимірну модель психологічного благополуччя, яка послужила основою для її опитувальника.

Ця модель представляє шість різних аспектів оптимального здоров'я на психологічному рівні, які обговорювалися в попередньому розділі. Отже, люди, які мають Керол Д. Згідно з Ріффом, люди з внутрішнім слуховим здоров'ям характеризуються:

- Вони мають позитивну самооцінку, яка включає усвідомлення особистих обмежень (самосприйняття).
- Вони розвивають і підтримують теплі стосунки з іншими (позитивні стосунки з іншими);
- Створює середовище для задоволення їхніх потреб і потреб (екологічний менеджмент);
- У них розвинена індивідуальність і особиста свобода (автономія);

- Вони мають відчуття напрямку в житті, яке об'єднує їхні зусилля та виклики (мета в житті);

- Вони постійно навчаються протягом життя (особистісне зростання).

Щастя людини можна вважати індикатором її благополуччя, зокрема психологічного. За словами Рут Вінховен, щастя — це міра загального бажання людини жити — наскільки вона любить своє життя та насолоджується ним.

### **3.3. Профілактика професійного вигорання у менеджерів**

Високий попит на ефективних менеджерів в нестабільній економіці та конкурентному середовищі означає, що кандидати, здатні справлятися з професійним стресом і втому, повинні бути відібрані та навчені. У сучасній психології термін «емоційне вигорання» з'явився наприкінці 1970-х років, що характеризується на фоні хронічного стресу внаслідок накопичення негативних емоцій.

Теоретичний аналіз літератури показує, що синдром вигорання вчені розглядають як поступовий процес, який починається з тривалого надмірного стресу на роботі. Цей процес характеризується почуттям гніву, стресу та хронічної втоми у співробітників. Цей процес закінчується, коли працівники використовують захисні механізми, щоб впоратися зі стресом на роботі, і стають психологічно відключеними від роботи, стають апатичними, цинічними та негнучкими. Існує чотири стадії синдрому вигорання:

1. Деперсоналізація. На цьому етапі працівник починає уникати контактів на роботі, віддалятися від колег, емоційно дистанціюватися.

2. Зменшіть свої внески. Цей етап характеризується відчуттям, що працівник робить незначний внесок у загальну справу, не може отримувати задоволення від роботи, не виконує поставлені перед ним завдання.

3. Самотність. Основними характеристиками цієї фази є відстороненість від колег і невиконання або виконання функціональних обов'язків. Адже у поведінки людини завжди є виправдання, є ряд аргументів і причин.

4. Емоційне та фізичне виснаження. Відчуття повного фізичного та емоційного виснаження. У тій чи іншій позиції не вистачає енергії та завзятості.

Синдром професійного вигорання зараз вважається хронічною стресовою реакцією, спричиненою впливом тривалого професійного стресу помірної інтенсивності. З цієї точки зору характеристики професійного вигорання вважаються «професійним вигоранням», яке підсилює зміни в особистості професіонала.

Основними поняттями теорії, яка розглядається як процесно-орієнтована, є антецеденти, опосередкувальні процеси та результати. В якості антецедентів передбачаються нові значення для відносин між людиною та середовищем, які взаємопов'язані та з допомога процесу оцінки." Це буде виконано.

Розглядається когнітивна оцінка як посередницький процес і ділиться на первинну (оцінка ситуації по відношенню до людини), вторинну (оцінка ресурсів подолання, доступних для подолання ситуації) і повторну оцінку. Під час вторинної оцінки люди аналізують, чи вони володіти навичками, соціальною підтримкою чи іншими ресурсами, необхідними для того, щоб впоратися зі стресором і відновити баланс із навколишнім середовищем. Когнітивно оцінюючи ситуацію, індивід розробляє стратегії подолання стресора, тобто фактично визначає контекст для подолання.

Якщо вирішення проблеми не вдається, стрес продовжує існувати, і для його подолання потрібно більше зусиль. Таким чином, копінг-процес починається зі сприйняття стресу і може бути зменшений шляхом оцінки ситуації, розробки копінг-стратегії та оцінки результатів її застосування.

Як заходи профілактики емоційного вигорання у працівників слід дотримуватися наступних умов організації заходів.

- Доступність пропозицій, співробітники завжди повинні звертатися за допомогою, порадою до колег або керівників.

- Важлива дружня атмосфера в команді, взаємопідтримка та взаєморозуміння. - Чітке розуміння процесу трудової діяльності, особиста участь у ньому, формування професійної якості

- Можливості спілкування з бізнес-спільнотою
- Розробка та впровадження навчальних програм, спрямованих на виявлення та розрізнення творчих здібностей працівників та підвищення їх почуття впевненості в собі.

Однак основна роль у боротьбі з професійним вигоранням належить самим співробітникам. Поради щодо боротьби з емоційним вигоранням:

- Ви повинні докладати зусиль, щоб розрахувати і ретельно розподілити навантаження.
- Візьміть необхідний відпочинок (відпочинок від роботи) для забезпечення фізичного та психічного здоров'я.
- Займатися професійним розвитком і самовдосконаленням;
- Оволодіння професійними навичками управління стресом;
- Підтримання балансу між роботою та сім'єю, час від часу змінюючи соціальне, психологічне та організаційне середовище;
- Оволодіти технікою релаксації та підтримувати правильну поставу.

Таким чином, виявлення ознак емоційного вигорання у співробітників на ранній стадії, врахування деяких факторів і впровадження профілактичних заходів може значно знизити рівень хронічного стресу співробітників і тим самим підвищити ефективність і якість ділової діяльності.

Тому важливо проводити регулярну діагностику психологічного стану працівників, щоб запобігти або запобігти розвитку депресії, яка, в свою чергу, суттєво впливає на ефективність професійної діяльності. Симптоми емоційного виснаження включають:

- Емоційне виснаження;
- Деперсоналізація або дегуманізація передбачає зниження (особистих) професійних досягнень і самооцінки. [4, с. 365] .

На основі шкали оцінки тривожності Дж. Тейлора (в адаптації Т. Немчинова) [5].

З боку дослідження було підкреслено вплив рівнів емоційного виснаження працівників на загальну якість їхнього життя на роботі. Для цього дослідження

було відібрано 20 керівників компанії: 15 жінок і 5 чоловіків. Вік співробітників компанії 25-36 років. За результатами опитування отримано наступні результати (рисунок 3.3).



Рис. 3.3. Рівні прояву тривожності у менеджерів (%)

Дослідження показало, що всі опитані співробітники висловили певний рівень тривоги. При цьому найбільші співробітники мають середній (з більшою ймовірністю виникнення) рівень тривожності - у 48% респондентів основний настрій - це знижений настрій, перепади настрою, тривога, рання втома, невпевненість у чомусь, занепад. Зниження концентрації та працездатних показників. менш сприятливий). Це група працівників, які, як правило, виявляють згадані вище симптоми, але принаймні 15% мають високий рівень тривоги, не лише психологічні прояви тривоги, але й фізичні симптоми, такі як тремтіння рук, серцебиття та напруга м'язів.

Дуже високий рівень тривожності вказали 12% респондентів, які вважали загрозову ситуацію перебільшеною, впливаючи на їхню майбутню самооцінку та життєдіяльність. Отже, можна зробити висновок, що наявність факторів професійного вигорання призводить до викривлення ставлення особистості до

себе та світу, втрати здатності адекватно оцінювати реальність життя, домінування негативних емоцій.

Дослідження показали високий рівень дисфункціональної організації роботи в сучасних бізнес-компаніях, з високим рівнем вигорання та сильним емоційним стресом серед працівників, тому розвивайте нові погляди, негативні наміри чи прагнення, щоб зменшити негативні почуття та досвід щодо інших у майбутньому.

У сучасних умовах увагу науковців, економістів і соціологів зосереджено на питанні впливу професійних змін на особистість фахівця, тобто на всі аспекти особистісних змін. Зокрема, мова йде про людей комунікаційної професії, тобто професії системи «людина-людина»: різні менеджери, психологи-консультанти, вчителі, менеджери, представники різних професій сфери обслуговування, медичні працівники та ін.

Вважається, що професійне вигорання активно виникає і розвивається на фоні негативного психоемоційного стану, психологічного виснаження та стресу, який витрачає енергетичні та особистісні ресурси людини [2, с. 56].

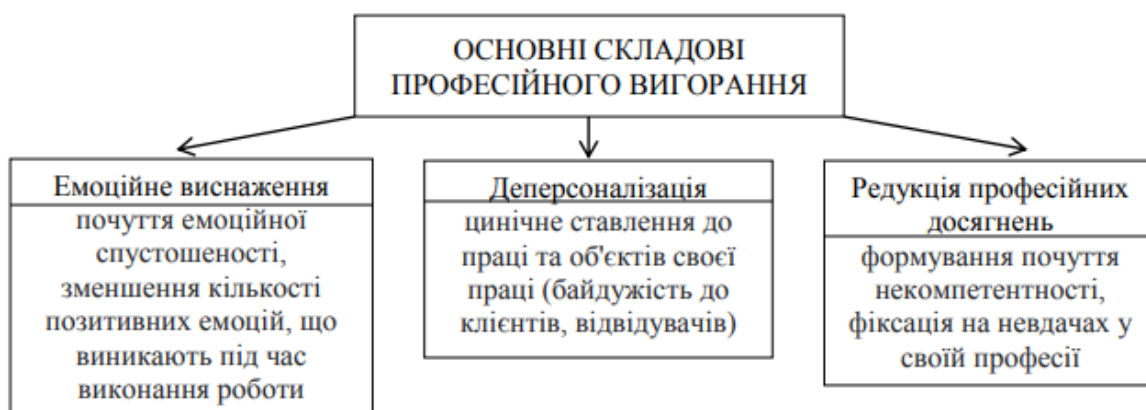
На думку А. Шаміса, феномен «перевтоми» викликає професійне вигорання та симптоми. В результаті виникає відчуття втоми і втоми, почуття безсилля, нікчемності, марності. Може бути проявом низької задоволеності роботою та агресивними моментами (гнів, злість, стрес, тривога). Вілсон Ф. Маккарті, який вивчав емоційне вигорання, писав: «В результаті розвивається професійна автократія. Виконується необхідна робота, але немає емоційного внеску, щоб творчо перетворити твір [1, с. 479].

Слід зазначити, що симптоми емоційного вигорання проявляються у співробітників постійною втомою, зниженням працездатності, головними болями, порушеннями сну, пристрасстю до порушення правил, відчуттям, що у них закінчуються сили, можливості та емоції.

В результаті у цього типу співробітників формується негативне ставлення до своєї роботи, а також до людей, з якими йому необхідно спілкуватися на роботі, і емоційне вигорання працівника досягає такого рівня, коли він повністю

розчаровується у своїй діяльності та житті в цілому. Воно зустрічається у 40-50% працівників індустрії зв'язку і негативно впливає на їх особистий і професійний розвиток.

Окрім згаданих вище потенційних проявів професійного вигорання, варто звернути увагу на причини виникнення цього явища.



*Рис. 3.4. Складові синдрому професійного вигорання*

Вважаємо за необхідне проаналізувати причини та симптоми професійного вигорання в організаціях та узагальнити його основні компоненти (рис. 3.4). Слід підкреслити, що професійне вигорання вражає людей, які мають досвід успішного подолання професійного стресу та здатні вносити позитивні зміни в стресові ситуації. Якщо говорити про характер таких людей, то слід виділити такі особистісно-психологічні риси, як висока мобільність, відкритість, комунікабельність, незалежність, готовність покладатися на власні сили.

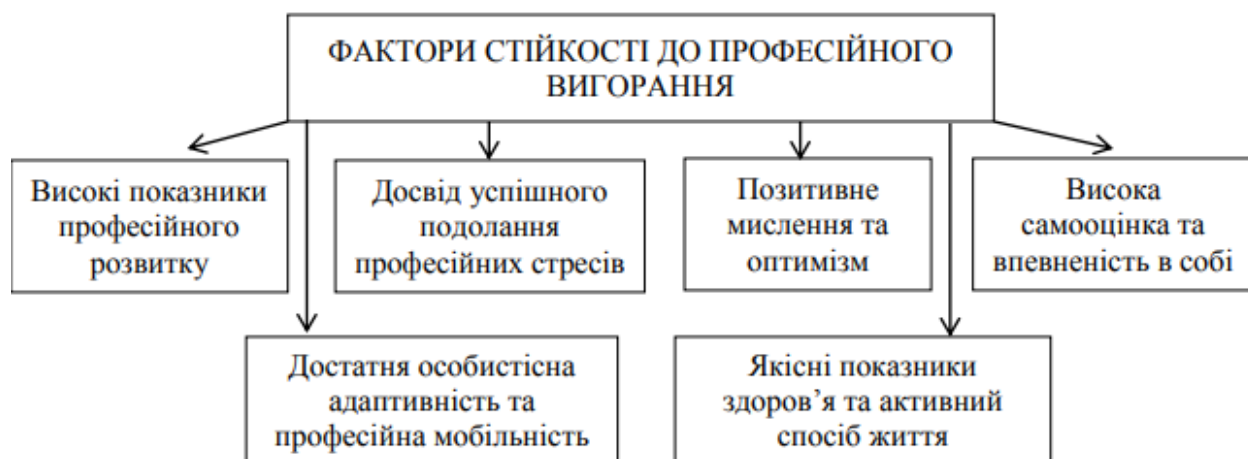
Практичні профілактичні заходи необхідні для зменшення вигорання співробітників і підвищення ефективності господарської діяльності організації.

Ці заходи включають:

- Система заохочення експертів (матеріальних і нематеріальних), що створює важливе і значуще ставлення до бізнесу;
- Формування групи;

- Проведення спеціалізованих тренінгів, впровадження рольових та ділових ігор, коучі, активні ментори для приєднання до компанії;
- Кадрові зміни (горизонтальні або вертикальні), планування чіткої системи просування співробітників, їх кар'єрного росту;
- Оптимізувати посадові функції, належним чином делегувати повноваження;
- Регулярна супервізія – це спосіб вирішення складних професійних ситуацій під керівництвом професійних психологів;
- Позитивна оцінка роботи співробітників, моніторинг залученості співробітників і задоволеності їх діяльністю. [32, с. 482-483]

Ми вважаємо, що найважливіша робота керівництва – правильно розставити пріоритети, висвітлити та донести цілі компанії до співробітників. Самі працівники прагнуть зробити роботу приємною та корисною, а не емоційно та морально виснажливим тягарем. Щоб запобігти вигоранню співробітників, потрібно правильно сформулювати проблеми, поглянути на проблеми іншої сторони та використати відволікання. Фактори, що сприяють підвищенню стійкості до професійних опіків, наведені на рисунку 3.5.



*Рис. 3.5. Фактори, що сприяють підвищенню стійкості до професійного вигорання*



Емоційне вигорання виникає у зв'язку з тривалими стресовими факторами роботи в міжособистісних стосунках. На мою думку, серйозним недоліком вигорання є те, що воно сприяє і легко зупиняє процес. Варто навчитися розумно керувати своїми завданнями, ставте перед собою реалістичні цілі, відокремте своє особисте життя від роботи, змініть характер і організацію роботи та, як ми віримо, досліджуйте більш ефективні способи боротьби із симптомами та проблемами професійного вигорання.

### **Висновок до розділу III**

Теоретичний аналіз літератури показує, що синдром вигорання вчені розглядають як поступовий процес, який починається з тривалого надмірного стресу на роботі. Цей процес характеризується почуттям гніву, стресу та хронічної втоми у співробітників. Цей процес закінчується, коли працівники використовують захисні механізми, щоб впоратися зі стресом на роботі, і стають психологічно відключеними від роботи, стають апатичними, цинічними та негнучкими. Існує чотири стадії синдрому вигорання:

1. Деперсоналізація. На цьому етапі працівник починає уникати контактів на роботі, віддалятися від колег, емоційно дистанціюватися.

2. Зменшіть свої внески. Цей етап характеризується відчуттям, що працівник робить незначний внесок у загальну справу, не може отримувати задоволення від роботи, не виконує поставлені перед ним завдання.

3. Самотність. Основними характеристиками цієї фази є відстороненість від колег і невиконання або виконання функціональних обов'язків. Адже у поведінки людини завжди є виправдання, є ряд аргументів і причин.

4. Емоційне та фізичне виснаження. Відчуття повного фізичного та емоційного виснаження. У тій чи іншій позиції не вистачає енергії та завзятості.

Синдром професійного вигорання зараз вважається хронічною стресовою реакцією, спричиненою впливом тривалого професійного стресу помірної інтенсивності. З цієї точки зору характеристики професійного вигорання

вважаються «професійним вигоранням», яке підсилює зміни в особистості професіонала.

Якщо вирішення проблеми не вдається, стрес продовжує існувати, і для його подолання потрібно більше зусиль. Таким чином, копінг-процес починається зі сприйняття стресу і може бути зменшений шляхом оцінки ситуації, розробки копінг-стратегії та оцінки результатів її застосування.

У той же час копінг, орієнтований на уникнення, може зробити депресію більш вираженою та збільшити ризик погіршення проблеми в майбутньому. Слід виявляти ранні ознаки емоційного вигорання у співробітників. Як заходи профілактики емоційного вигорання у працівників слід дотримуватися наступних умов організації заходів.

## РОЗДІЛ IV . БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

### 4.1. Охорона праці в процесі діяльності психолога

**Охорона праці** система збереження здоров'я і життя рабiтників в процесі трудової діяльності, яка включає правові, соціально економічні, організаційно технічні, санітарногігієнічної, лікувальнопрофілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

**Охорона праці психолога** та безпека життєдіяльності людей, з якими психолог працює залежить від того що робота фахівця психолога пов'язана з людьми, то вище описаний феномен «вигорання» (згорання) є типовим для діяльності психолога. Законодавчо передбачено оптимальний розподіл робочого часу психолога між різними видами діяльності. Лише половина робочого часу психолога в тиждень планується на роботу з людьми, інша половина часу присвячена іншим видам діяльності. Передбачається, що при такому розподілі часу створені достатні організаційні умови для того, щоб негативні наслідки феномена згорання не виявлялися. Ще один вид діяльності психолога повинен нормативно регулюватися з погляду законів охорони праці. Обробка інформації досліджень, друкування «Заклучний» і «Довідок» за результатами дослідження, розробка програм тренінгів. Передбачає досить тривалу роботу психолога на комп'ютері. Тим не менш, тривалість роботи за комп'ютером повинна бути обмежена. У додатку 2 представлений зразок «Інструкції з охорони праці при роботі на персональному комп'ютері». Зокрема, тривалість безперервної роботи з ПК без регламентованого перерви не повинна перевищувати дві години. Обов'язкові регламентовані перерви, відволікання на інші види робіт. Клієнтами психолога, який працює в соціально - педагогічній сфері, традиційно є діти різного віку, їхні батьки, працівники даних установ (інші категорії клієнтів зустрічаються досить рідко). Через специфіку роботи діяльність психолога відносять до допомагаючих професій. Тому охорона життєдіяльності клієнтів і

допомогу в цьому є одним із завдань професії психолога. Психолог під час роботи з клієнтом відповідає не тільки за життя, але і за його психологічний стан.

У Етичному кодексі психолога виділені принципи взаємодії з клієнтами. Один з них: конфіденційність. Порушення цього принципу може спричинити у деяких клієнтів важкі емоційні стани і невірні дії тощо. Один із законів, що регулюють відносини у цій галузі Закон України «Про захист персональних даних» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481) {Із змінами, внесеними згідно із Законами № 4452-VI від 23.02.2012, ВВР, 2012, № 50, ст.564 № 5491-VI від 20.11.2012. Психологам слід також звертати увагу на загальні умови діяльності та умови безпеки (це стосується як діяльності самого психолога, так і осіб, з якими він професійно працює).

У роботі психолога необхідно виділяти, професійно аналізувати і своєчасно реагувати на проблеми фізичного та психологічного здоров'я. Ось деякі з них.

1.Оптимальні з гігієнічної позиції режими праці фахівців соціально-педагогічної сфери дітей учнів, вихованців інтернатів, студентів, курсантів і т.і.

2.Визначення допустимих і оптимальних параметрів для організації умов виховання, проживання, навчання, організації робочого місця, природного та штучного освітлення, мікроклімату приміщень.

3. Вимоги до організації і виконання науково дослідницької роботи і до основних заходів з безпеки у використанні технічних засобів (у тому числі і вимоги до використання персональних комп'ютерів та іншої оргтехніки).

4. Причини та умови виникнення травм нещасних випадків або професійних захворювань в установах соціально виховної сфери.

5. Вимоги до пожежної та електробезпеки, визначення необхідних заходів їх попередження та профілактики. Більше того, адміністрація установ може залучати психолога для експертизи психологічної складової позначених проблем.

## 4.2. Безпека життєдіяльності система знань про захищеність життя

Безпека життєдіяльності – це галузь наукових знань, що охоплює теорію та практику захисту від небезпечних та шкідливих чинників в будь-якій сфері діяльності.

Безпека – це стан захищеності особи, суспільства та держави від зовнішніх і внутрішніх загроз. Варто зазначити, що не існує сформованого єдиного, всіма визнаного підходу до поняття загрози. У зв'язку з цим дуже часто поняття «загроза» та «небезпека» використовуються як синоніми в офіційних документах та публіцистиці. Окрім того, іноді небезпека визначається через поняття загрози. «Небезпека у надзвичайній ситуації – стан, за якого створилась або може з'явитися загроза виникнення уражальних факторів та вплив джерела надзвичайних ситуацій на населення, об'єкти та навколишнє природне середовище в зоні надзвичайної ситуації».

Загроза визначається як «сукупність умов та факторів, створених небезпекою життєво важливим інтересам особи, суспільства та держави». Під факторами в цьому визначенні розуміються різноманітні дії конкретних суспільних сил. З юридичного погляду, це протиправні дії в найширшому розумінні – з позицій як міжнародного права, внутрішнього законодавства, так і традиційних норм. Під умовами в цьому визначенні слід розуміти дії (чи бездіяльність) або прояви навколишнього середовища (соціального, техногенного, природного), які сприяють виникненню шкідливих впливів.

Зміст загрози визначається:

- національними інтересами держави, які зачіпаються, що відображає її значущість;
- обставинами, які визначають потенційні збитки в разі реалізації загрози;
- місцем і часом прояви негативних факторів та умов;
- можливостями, намірами та волею суб'єкта загрози (потенційного противника або конкурента). Останні два пункти визначають імовірність реалізації загрози.

Природа загрози визначається природою інтересу, задоволенню якого ця загроза протидіє. Тому розрізняють загрози економічного, воєнного, інформаційного, екологічного, природного та іншого походження.

За характером розрізняють:

- пряму загрозу, що створюється умисною діяльністю суб'єкта, який розглядається як конкурент, противник, ворог;
- непряму загрозу, спричинену деструктивними змінами ринкової кон'юнктури або непередбаченими політичними подіями, які руйнують сталі системи економічної та політичної взаємодії.

Залежно від того, звідки походить загроза, тобто де по відношенню до держаних кордонів перебуває джерело, розрізняють також зовнішні, внутрішні та транснаціональні загрози. Внутрішні загрози обумовлюються станом економіки, науки, освіти, культури, соціальної сфери, екологічної ситуації, рівнем національних прагнень тощо.

Зовнішні загрози визначаються прагненням деяких держав, територіальними або іншими претензіями держав, рівнем працевдатності та спроможності механізмів забезпечення міжнародної безпеки, наявністю воєнно-політичних блоків та союзів, що розділяють світове суспільство, розширенням сфери міжнародного тероризму.

#### **Висновок до розділу IV**

Відповідно до переліку, затвердженого Держпраці, навчання осіб рядового складу проводиться регулярно перед початком виконання обов'язків і один раз на три роки. Також запроваджується перевірка знань з охорони праці в управліннях охорони праці чи обласних адміністративних органах за участю представників органів державного нагляду та профспілок. У разі невідповідності знань працівники мають бути перекваліфіковані.

Навчання працівників правилам охорони праці проводиться на всіх підприємствах і в організаціях незалежно від характеру і ступеня виробничих

ризиків, формами такого навчання є: навчання, технічний мінімум, навчання персоналу (перевірка знань), підвищення кваліфікації. , заклади підготовки студентів.

Таким чином, розвиток форм і методів індивідуальної колективної роботи з працівниками підприємства представляється подібним до розвитку методики управлінської діяльності як предмета впливу на науково-педагогічну роботу в галузі охорони праці, особливо на виробництві.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Питання професійного вигорання має прямий стосунок до соціального та психічного здоров'я працівників, це пов'язано з тривалим робочим стресом. Така ситуація може мати серйозні наслідки для соціального та психологічного благополуччя працівників. Соціальні наслідки виснаження можуть включати зниження продуктивності, збільшення кількості прогулів і зниження якості роботи. Це може призвести до зниження доходів, зниження рівня життя та підвищення ризику безробіття.

Психологічні наслідки вигорання можуть включати депресію, тривогу, безсоння та інші проблеми з психічним здоров'ям. Це може призвести до погіршення якості життя, підвищення ризику серйозних психічних захворювань і погіршення загального самопочуття.

Тому, професійне вигорання може серйозно вплинути на соціальне та психологічне благополуччя працівників. Щоб цього не сталося, важливо забезпечити належні умови праці, підтримку та психологічну допомогу співробітникам, проводити регулярні тренінги з управління стресом та підтримки психічного здоров'я.

Аналізуючи різні теорії професійного вигорання узагальнено ми прийшли до висновку, що: професійне вигорання найбільш поширене серед працівників, які часто комунікують з іншими людьми, це лікарі, вчителі, менеджери, психологи та інші.

Запропоновано такі методи подолання професійне вигорання:

- регулярний відпочинок і відпустки: допомагає відновити свої сили і енергію;
- розвиток соціальних зв'язків: важливо мати підтримку від колег і друзів, з якими можна поділитися своїми проблемами і стресами;
- розвиток навичок управління стресом: важливо вчитися ефективно управляти стресом, наприклад, за допомогою медитації, йоги або інших технік релаксації;



- розвиток навичок управління часом: важливо вчитися ефективно планувати свій час і пріоритети, щоб уникнути перевантаження і стресу;
- розвиток навичок комунікації: важливо вчитися ефективно спілкуватися з колегами і клієнтами, щоб уникнути конфліктів і стресу;
- розвиток навичок самоуправління: важливо вчитися ефективно управляти своїми емоціями і думками, щоб уникнути перевантаження і стресу;
- підтримка здорового способу життя: важливо забезпечити собі здоровий спосіб життя, включаючи здорове харчування, регулярну фізичну активність і достатній сон.

Дослідження психологічних особливостей професійного вигорання менеджерів є важливим напрямком психології праці та організаційної психології. Результати дослідження можуть бути використані для розробки програм підвищення продуктивності менеджерів і підтримки їх психічного здоров'я.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель. Нікомахова Етика . Київ: Аквілон-Плюс, 2022. 25 с.
2. Боднар А. Я. Емоційне вигорання як внутрішньоособистісний конфлікт Науково-практична конференція НаУКМА «Конфліктологічна експертиза: теорія та методика» URL:<http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/16025> (дата звернення: 2.05.2023).
3. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. Київ: Филінь: 1996. 472 с.
4. Вислови, цитати та фрази про щастя. URL: <https://petrukiv.te.ua/page,12,602-vislovyta-frazi-pro-schastia.html> <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/16025> (дата звернення: 5.05.2023)
5. Гірник А. М. Основи конфліктології . Київ: КиєвоМогилянська академія, 2010. 80 с.
6. Гірник А. М. Теоретичні засади і процедура фрілістингу . Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. Київ: Кондор 2011. с. 50.
7. Головаха Є. І. Зміни інтегральних показників соціального самопочуття і морально-психологічного стану населення України в роки незалежності Євген І. Головаха. Українське суспільство: Моніторинг Соціальних Змін . Київ, 2018. (Інститут соціології НАН України), 2018. с. 302-305.
8. Єрмакова Т. Г. Теоретичні аспекти дослідження соціального самопочуття студентської молоді . Науково-теоретичний альманах «Грані». Львів, Національний університет «Львівська політехніка», 2017. №7. С. 91–92.
9. Завгородня О. В. Проблема психологічного здоров'я: теоретичні та прикладні аспекти. Київ, Книги XXI, 2007. №3. с. 126–127.
10. Каргіна Н. В. Основні підходи до вивчення психологічного благополуччя: Теоретичний аспект. Київ, Нова книга, 2015. №3. С. 51.
11. Кириленко О. М. Благополуччя людей як об'єкт соціологічних досліджень: феліцитарний підхід [Електронний ресурс] . О. М. Кириленко.

Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Соціологія, 2016. 19-20 с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnyuac\\_2016\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnyuac_2016_3_4) (дата звернення: 15.04.2023)

12. Колтунович Т. А. Психологічні умови корекції професійного вигорання у вихователів дитячих навчальних закладів. Івано-Франківськ, Ліра – К, 2016. с. 12, 224-225, 232.

13. Міщенко М. С. Особливості дослідження синдрому емоційного вигорання за допомогою методики «Діагностика рівня емоційного вигорання» Київ, Наукова думка, 2016. с. 7.

14. Найефективніші Дихальні Вправи, Щоб Розпочати Свій День [Електронний ресурс] // YouTube. 2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=1Oji0p46KsU> (дата звернення: 14.05.2023)

15. Васькин А.А. Оцінка менеджерів: навчально-практичний посібник. Київ, Компанія Супутник, 2000. 237 с.

16. Духвалова, М. П. Імідж продажу. Посібник для тренерів і менеджерів з продажу Київ.: Генеза, 2017. 112с.

17. Борзенко В. І. Б82 Антикризове управління: навчальний Харків, Видавництво Іванченка І. С., 2016 357 с .

18. Орел В. Е. Феномен «вигорання» у закордонній психології: емпіричні дослідження і перспективи. Київ, Видавничий дім «Слово», 2019. № 1. С. 90-101.

19. Борисова М.В. Діагностика і профілактика емоційного вигорання. - Навчально-методичний посібник. Чернігів, ЯГПУ, 2015. 43 с.

20. Борисова, М. Психологічні детермінанти феномена емоційного вигорання у педагогів. Київ, Київський університет імені Бориса Грінченка, 2016.. С. 23-27.5

21. Водоп'янова Н.Є., Старченкова Е. С. Синдром вигорання: діагностика і профілактика. Київ, Книжковий Дім "КМ-БУКС», 2018. с. 109 - 113.

22. Бойко В.В. Енергія емоцій у спілкуванні: погляд на себе і на інших. Київ: Інформаційно-видавничий дім "Філін", 1996. 472с.

23. Ільїн Є.П. Мотивація і мотиви. Харків, Видавничий двір «Ін-Юре» 2020. 263 С.
24. Асєєв В.Г. Мотивація поведінки і формування особистості. Одеса, Фенікс, 2016.
25. Верещагіна Л. А., Кареліна І. М. Психологія потреб і мотивація персоналу. Одеса, Гуманітарний центр, 2013. 156 с.
26. Жуковскій І. В. Методика вивчення і розвитку мотивації професійного самовдосконалення співробітників фірми. Київ, Управління персоналом, 2014. N 13.
27. Егоршін А.П. Мотивація трудової діяльності. Київ, КНЕУ, 2014. 371 с.
28. Белкін В., Белкіна Н. Мотиви і стимули праці. Соціальний захист. Київ, КНЕУ, 2011. № 7. С. 44-47.
29. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес. Київ, КНЕУ, 2017.
30. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксьонова Е.А. Оцінка управлінського персоналу державних і комерційних структур. Маріполь, Центр Кадрових Технологій - ХХІ століття, 2013. 312 с.
31. Кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців і службовців. Івано-Франківськ.Ун. Інст. Ім.. Стефаника, 2013. 96 с.
32. Борисова Е. Критерії оцінки персоналу. Рецепт для тих, кому ніколи. Київ, Персонал-Мікс, № 3, 2003.
33. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу: Посібник з кадрової роботи. Київ : МАУП, 2014. 496 с.
34. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом: Підручник. - Миколаїв . ІНФРА-КІЇВ, 2002. 304 с.
35. Магура М.І., Курбатова М.Б. Сучасні персонал-технології. Київ . ЗАТ «Бізнес-школа« Інтел-Синтез »», 2003. 376 с.
36. Магура М.І., Курбатова М.Б. Оцінка роботи персоналу. - Київ . ЗАТ «Бізнес-школа« Інтел-Синтез »», 2003. 144 с.

37. Мазур І.І., Шапіро В.Д. Реструктуризація підприємств і компаній: Довідковий посібник. Київ . Вища школа, 2000. 587 с. 2
38. Мільнер Б.З. Теорія організації: Підручник. Київ .ІНФРА-КІЇВ, 1999. 480 с.
39. Осипова Е. Оцінка персоналу мотивує до роботи . Освіта та бізнес № 16 (40), 2000.60
40. Пугачов В.П. Тести, ділові ігри, тренінги в управлінні персоналом: Підручник для студентів вузів. Київ, Аспект Пресс, 2002. 285 с.
41. Сухарев С.А. Світовий досвід в управлінні персоналом. Київ, ІНФРАМ, 1998. 154 с.
42. Андреева Г.М. Соціальна психологія. Київ, Наука, 1994.
43. Вудкок М., Френсіс розкутий менеджер. Практика для керівника. Київ, Справа, 1994. 32
44. Каверін С.Б. Мотивація праці. Київ, Справа, 1998.
45. Аширов Д.А. Трудова мотивація: Учеб. посібник для вузів. Харків, Велбі, Проспект, 2015 р
46. Бурмістров А., Газенко Н. Які методи підвищення мотивації персоналу є найбільш дієвими? . Управління персоналом. 2002. № 7С. 48- 49
47. Аллін О. Н., Сальникова Н. І. Кадри для ефективного бізнесу. Київ, "К.І.С.", 2017.
48. Кошелєв А. Н. Ефективна мотивація торгового персоналу. Київ, Генезис , 2013. 224 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» (В.В. Бойка)

**Інструкція.** Якщо ви професіонал у будь якій галузі спілкування з людьми, то для вашої діяльності важливо, в якій мірі у вас сформований психологічний захист у формі «емоційного вигорання». Прочитайте твердження та дайте відповідь «так» або «ні». Там, де у запропонованих твердженнях опитувальника йдеться про «партнерів», маються на увазі суб'єкти вашої професійної діяльності – клієнти, учні та інші люди, із якими ви щоденно співпрацюєте.

1. Організаційні недоліки на роботі постійно примушують нервувати, переживати, напружуватися.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар'єри.
3. Я помилився(лася) у виборі професії або профілю діяльності.
4. Мене непокоїть те, що я став(ла) гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).
5. Тепло́та взаємодії з партнерами залежить від мого настрою.
6. Від мене як від професіонала мало залежить добробут партнерів.
7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (2 – 3 години) мені хочеться побути на самоті, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому чи напруження, то намагаюся якомога швидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).
9. Мені здається, що емоційно я не можу надати партнеру те, чого вимагає професійний обов'язок.
10. Моя робота не дає виражатися моїм емоціям.
11. Я відверто втомився(лася) від людських проблем, із якими доводиться мати справу на роботі.
12. Буває, я погано засинаю (сплю) через хвилювання, пов'язані з роботою.
13. Взаємодія з партнерами потребує від мене великого напруження.
14. Робота з людьми приносить все менше задоволення.
15. Я б змінив(ла) місце роботи, якби була така можливість.
16. Мене часто засмучує те, що я не можу належними чином надати партнерам професійну підтримку, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливові поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене дуже засмучує, якщо щось негаразд у стосунках із діловими партнерами.
19. Я настільки втомлююсь на роботі, що дома намагаюсь спілкуватися якомога менше.

20. Через брак часу, втомленість або напруження, часто приділяю партнерові менше уваги, ніж належить.
21. Інколи звичайні ситуації спілкування на роботі викликають у мене роздратування.
22. Я спокійно приймаю обґрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукає мене триматися осторонь від людей.
24. Коли згадую деяких колег по роботі чи партнерів, у мене псується настрій.
25. Конфлікти чи розбіжність поглядів із колегами забирають багато сил і емоцій.
26. Мені все складніше встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обставини на роботі здаються мені дуже складними.
28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось повинно статися, як би не припуститися помилки, чи зможу зробити все, як належить, чи не скоротять мене тощо.
29. Якщо партнер мені неприємний, я намагаюсь обмежити час спілкування з ним або менше приділяти йому уваги.
30. На роботі під час спілкування я дотримуюсь принципу: «Не роби людям добра, не отримаєш лиха».
31. Я охоче вдома розповідаю про свою роботу.
32. Бувають дні, коли мій емоційний стан негативно впливає на результати роботи (менше виконую, знижується якість, трапляються конфлікти).
33. Інколи я відчуваю, що треба виявити до партнера емоційну чуйність, але не можу.
34. Я дуже переживаю за свою роботу.
35. Партнерам по роботі віддаєш уваги та турботи більше, ніж отримуєш.
36. Коли думаю про роботу, мені стає не по собі: починає колоти в ділянці серця, підвищується тиск, з'являється головний біль.
37. У мене добрі стосунки з керівником.
38. Я часто радію, коли бачу, що моя робота йде на користь людям.
39. Останнім часом, мене переслідують невдачі в роботі.
40. Деякі сторони моєї роботи викликають глибоке розчарування.
41. Бувають дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж звичайно.
42. Я враховую особливості ділових партнерів гірше ніж раніше.
43. Стомленість від роботи призводить до того, що я прагну скоротити спілкування з друзями та знайомими.
44. Я зазвичай виявляю інтерес до особистості партнера, окрім того, що стосується справи.

45. Зазвичай я приходжу на роботу відпочивши, зі свіжими силами, у гарному настрої.
46. Я інколи ловлю себе на тому, що працюю з партнерами автоматично, без натхнення, запалу, ентузіазму.
47. По роботі зустрічаються настільки неприємні люди, що мимоволі бажаєш їм чогось поганого.
48. Після спілкування з неприємними партнерами, у мене буває погіршення фізичного або психічного самопочуття.
49. На роботі я маю постійні фізичні або психологічні перевантаження.
50. Успіхи в роботі наповнюють мене натхненням.
51. Ситуація на роботі, у якій я опинився(лася), здається безвихідною.
52. Я втратив(ла) спокій через роботу.
53. Упродовж останнього року була скарга (скарги) на мою роботу з боку партнера (партнерів).
54. Мені вдається берегти нерви завдяки тому, що я не сприймаю близько до серця те, що відбувається з партнером.
55. Я часто приношу з роботи додому негативні емоції.
56. Я часто працюю понад силу.
57. Раніше я був(ла) більш чуйним(ною) і уважним(ною) до партнерів, ніж зараз.
58. У роботі з людьми керуюся принципом: не втрачай нерви, бережи здоров'я.
59. Інколи я йду на роботу з важким відчуттям: як усе набридло, нікого б не бачити і не чути.
60. Після напруженого робочого дня я відчуваю трохи недобре.
61. Контингент партнерів, із якими я працюю, дуже важкий.
62. Інколи мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я втрачаю.
63. Якби мені поталанило з роботою, я був(ла) би(б) щасливішим(ою).
64. Я у відчаї через те, що на роботі у мене серйозні проблеми.
65. Інколи я поведжуся зі своїми партнерами так, як не хотів(ла) би(б) щоб поводитися зі мною.
66. Я засуджую партнерів, які розраховують на пільги, поблажливість, увагу.
67. Найчастіше після робочого дня у мене немає сил робити хатні справи.
68. Я постійно підганяю час: скоріше б робочий день закінчився.
69. Стан, прохання, потреби партнерів мене щиро турбують.
70. Працюючи з людьми, я ніби ставлю екран, який захищає мене від чужих страждань та негативних емоцій.
71. Робота з людьми (партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, часто вживаю ліки.
73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.



74. Мої вимоги до виконуваної роботи вищі, ніж те, чого я досягаю в силу обставин.
75. Моя кар'єра склалася вдало.
76. Я дуже нервуюю через все, що пов'язано з роботою.
77. Деяких із своїх постійних партнерів я не хотів(ла) би(б) бачити і чути.
78. Я схвалюю колег, які присвячують себе людям (партнерам), забуваючи про власні інтереси.
79. Моя втомленість на роботі мало впливає або зовсім не впливає на спілкування з домашніми та друзями.
80. Якщо випадає нагода, я приділяю партнерові менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
81. Мене часто підводять нерви у спілкуванні з людьми на роботі.
82. До всього, що відбувається на роботі, я втратив(ла) цікавість.
83. Робота з людьми спричинила поганий вплив на мене, як на професіонала, зробила злим(лою), нервовим(ою), беземоційним(ою).
84. Робота з людьми підриває моє здоров'я.

### Ключ

<b>«Напруження»</b>		
1. Переживання психотравмуючих обставин	+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)	
2. Незадоволеність собою	-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(5)	
3. «Загнаність у клітку»	+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)	
4. Тривога і депресія	+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)	
Разом по фазі «Напруження»		
<b>«Резистенція»</b>		
1. Неадекватне вибіркоче емоційне реагування	+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)	
2. Емоційно-моральна дезорієнтація	+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)	
3. Розширення галузі економії емоцій	+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)	
4. Редукція професійних обов'язків	+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)	
Разом по фазі «Резистенція»		
<b>«Виснаження»</b>		
1. Емоційний дефіцит	+9(3), +21(2), +33(3), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)	

2. Емоційна відчуженість	+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)	
3. Деперсоналізація	+11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +71(2), +83(10)	
4. Психосоматичні та психоемоційні порушення	+12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)	
Разом по фазі «Виснаження»		
Підсумковий показник		

**Фази стресу та симптоми вигорання за В.В. Бойко**

Фаза	Симптом
Тривожна напруга	Переживання психотравмуючих обставин Незадоволеність собою Відчуття «Загнаності в клітку» Тривога і депресія
Резистенція	Неадекватне (виборче) емоційне реагування Емоційно-етична дезорієнтація Економія емоцій Редукція професійних обов'язків
Виснаження	Емоційний дефіцит Емоційна відчуженість Деперсоналізація Психосоматичні і психофізіологічні порушення

Відповідно до ключа визначається сума балів окремо для кожного з симптомів вигорання.

Показник вираженості емоцій коливається в межах від 0 до 30 балів.

Симптом не склався	Симптом, який склався	Симптом, який склався
9 і менш	10 – 15	16 і більш

Подальший крок в інтерпретації результатів опитування – підрахунок суми показників симптомів, який здійснюється для кожної з трьох фаз формування вигорання. Для кожної фази оцінка може бути від нуля до 120 балів. За кількісними показниками можна судити тільки про те, яка фаза сформувалася більшою чи меншою мірою.

Фаза не сформувалася	Фаза у стадії формування	Фаза сформувалася
36 і менш	37 – 60	61 і більш

Відповідно до ключа проводяться наступні підрахунки:

· визначається сума балів для кожного з 12 симптомів вигорання;

- підраховується сума показників симптомів для кожної з трьох фаз формування вигорання;
- встановлюється підсумковий показник синдрому емоційного вигорання, тобто сума 12 симптомів.

### Діагностика професійного “вигорання” (к. Маслач, с. Джексон в адаптації н. Е. Водоп’янової)

**Призначення** – вивчення ступеня професійного “вигорання”.

**Інструкція.** Дайте відповідь, будь ласка, як часто у Вас виникають почуття, перелічені нижче в опитувальнику. Для цього на бланку для питань відмітьте з кожного пункту варіант відповіді: “ніколи”; “дуже рідко”; “деколи”; “часто”; “дуже часто”; “кожний день”.

#### **Опитувальник**

1. Я почуваю себе емоційно знищеним.
2. Після роботи я почуваюся як вичавлений лимон.
3. Зранку я відчуваю втому і небажання йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі й колеги, і стараюся враховувати це в інтересах справи.
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими й колегами як з предметами (без тепла і симпатії до них).
6. Після роботи хочеться на деякий час усамітнитися від усіх і всього.
7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають у розмові з друзями.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я упевнений, що моя робота потрібна людям.
10. Останнім часом я став більш черствим до тих, з ким працюю.
10. Я помічаю, що моя робота дратує мене.
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю у їх здійснення.
13. Моя робота все більше мене розчаровує.
14. Я думаю, що дуже багато працюю.
15. Буває, що дійсно мені байдуже те, що відбувається з ким-небудь із моїх підлеглих і друзів.
16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього.
17. Я легко можу створити атмосферу доброзичливості і співпраці в колективі.
18. Під час роботи я відчуваю приємне задоволення.
19. Завдяки своїй роботі я вже зробив у житті багато дійсно цінного.
20. Я відчуваю байдужість і втрату цікавості до всього, що задовольняло б мене в моїй роботі.

21. На роботі спокійно справляюся з емоційними проблемами.

22. Останнім часом я бачу, що друзі і підлеглі все частіше перекладають на мене тягар своїх проблем та обов'язків.

### ***Опрацювання даних***

Опитувальник має три шкали: “емоційне виснаження” (9 тверджень), “деперсоналізація” (5 тверджень) і “редукція особистих досягнень” (8 тверджень).

Варіанти відповідей оцінюються так:

“Ніколи” – 0 балів;

“Дуже рідко” – 1 бал;

“Інколи” – 3 бали;

“Часто” – 4 бали;

“Дуже часто” – 5 балів;

“Кожний день” – 6 балів.

### ***Ключ до опитувальника***

Нижче перераховуються шкали і відповідні їм пункти опитувальника.

“Емоційне виснаження” – відповіді “так” на запитання 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальна сума балів – 54).

“Деперсоналізація” – відповіді “так” на запитання 5, 10, 11, 15, 22 (максимальна сума балів – 30).

“Редукція особистих досягнень” – відповіді “так” на запитання 4, 7, 9, 12, 17, 20, 19, 21 (максимальна сума балів – 48).

Чим більша сума балів з кожної шкали окремо, тим більше в опитуваного виражені різні сторони “вигорання”. Про важкість “вигорання” свідчить сума балів усіх шкал [97, с. 112–114].