

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: **ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ЯК ЧИННИК КАР'ЄРНОЇ КРИЗИ  
КЕРІВНИКІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0532-з-3  
спеціальності 053 - Психологія  
Мікова Наталія Юріївна  
Керівник: к.психол.н., доц. Гречинарова О.М.  
Рецензент: д.психол.н., професор Клопова Е.А.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології  
Кафедра психології  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 053 Психологія  
Освітня програма Психологія

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Міковій Наталії Юріївні

Тема роботи Професійне вигорання як чинник кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни

керівник роботи Грединарова О.М. к.психол.н., доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «26» 09 2023 року № 1504-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: проаналізувати особливості кар'єрних криз; дослідити теоретичні підходи до вивчення кар'єрних криз, визначити психологічні чинники виникнення кар'єрних криз у керівників вищої ланки; дослідити вплив професійного вигорання на перебіг кар'єрної кризи у керівників вищої ланки під час війни; розробити програму психологічного супроводу подолання професійного вигорання керівників вищої ланки під час війни.
5. Перелік графічного матеріалу: 5 таблиць, 7 рисунків

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Гречинарова О.М., доцент		
Розділ 1	Гречинарова О.М., доцент		
Розділ 2	Гречинарова О.М., доцент		
Розділ 3	Гречинарова О.М., доцент		
Висновки	Гречинарова О.М., доцент		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень – лютий 2023 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2023 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2023 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2023 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2023 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2023 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2023 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2023 р.	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ Н.Ю. Мікова

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.М. Гречинарова

**Нормоконтроль пройдено**

**Нормоконтролер** \_\_\_\_\_ О. М. Гречинарова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 47 сторінок, 5 таблиць, 7 рисунків, 21 джерело, 5 додатків.

Об'єктом дослідження виступає кар'єрна криза як психологічний феномен.

Предмет дослідження - професійне вигорання як чинник кар'єрної кризи під час війни.

Мета дослідження: вивчити вплив перебігу кар'єрної кризи керівників вищої ланки на рівень професійного вигорання під час війни.

Гіпотеза дослідження: теоретична: полягає у припущенні про те, що професійне вигорання впливає на перебіг кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни; емпірична: існують взаємозв'язок між ступенем суб'єктивного сприйняття себе у стані кар'єрної кризи та рівнем професійного вигорання.

Методи дослідження: теоретичні методи (систематизація та узагальнення, аналіз та порівняння психологічної літератури); емпіричні методи включали методи психологічної діагностики (тестування, опитування); статистичні методи (методи математичної статистики та аналізу даних із застосуванням комп'ютерної програми «Microsoft Excel», якісний аналіз).

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що проаналізовано кар'єрні кризи та визначені психологічні чинники їх виникнення, досліджено та визначено зв'язок між кар'єрними кризами та професійним вигоранням керівників вищої ланки під час війни.

Матеріали дослідження можуть бути ефективно використані психологами, керівниками HR-департаментів, власниками компаній для укріплення ТОП-команд, зниження рівня професійного вигорання та полегшення перебігу кар'єрних криз.

**КАР'ЄРНА КРИЗА, ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ, КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА.**

## SUMMARY

Master`s qualification work: 47 pages, 5 tables, 7 figures, 21 sources, 5 appendices.

The object of research is the career crisis as a psychological phenomenon.

The subject of the research is professional burnout as a factor in the career crisis during the war.

The purpose of the study: to study the influence of the course of the career crisis of top leaders on the level of professional burnout during the war.

The research hypothesis: theoretical: it is the assumption that professional burnout affects the course of the career crisis of top leaders during the war, empirical: there is a relationship between the degree of subjective self-perception in a state of career crisis and the level of professional burnout.

Research methods: theoretical methods (systematization and generalization, analysis and comparison of psychological literature); empirical methods included methods of psychological diagnosis (testing, survey); statistical methods (methods of mathematical statistics and data analysis using the Microsoft Excel computer program, qualitative analysis).

The scientific novelty of the obtained research results lies in fact that career crises were analyzed and psychological factors of their occurrence were determined, the connection between career crises and professional burnout of top leaders during the war were investigated and determined.

Research materials can be effectively used by psychologists, heads of HR departments, and company owners to strengthen top teams, reduce the level of professional burnout, and ease the course of career crises.

CAREER CRISIS, PROFESSIONAL BURNOUT, TOP LEADER, CORPORATE CULTURE.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КА'ЄРНИХ КРИЗ.....	11
1.1. Аналіз теоретичних підходів до вивчення кар'єрних криз.....	11
1.2. Психологічні чинники виникнення кар'єрних криз.....	14
1.3. Перебіг кар'єрних криз під час війни.....	16
1.4. Професійне вигорання як чинник кар'єрної кризи керівників вищої ланки.....	21
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ЯК ЧИННИКА КАР'ЄРНОЇ КРИЗИ КЕРІВНИКІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	28
2.1. Організація дослідження професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни.....	28
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....	29
РОЗДІЛ 3. ПРОФІЛАКТИКА ТА ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	36
3.1. Програма психологічного супроводу подолання професійного вигорання керівників вищої ланки під час війни.....	36
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	48

## ВСТУП

Сьогодні ми живемо у VANI-світі: швидкому, складному і хаотичному. Відсутність чітких взаємозв'язків, переорієнтація, тривожність стають викликами, до яких ми не завжди готові. Кар'єрні кризи за таких умов протікають складніше, є не тільки проявом етапу вікового розвитку, але і ситуацією, в якій під загрозою опиняється можливість продовження кар'єри. Професійне вигорання в управлінській діяльності стає все більш актуальним і необхідним для вивчення. Під час війни рівень відповідальності керівника вищої ланки (ТОП-менеджерів) підвищується: не тільки за процеси, підпорядкованих людей, але і за безпеку, збереження ментального здоров'я команди. Відповідно, психоемоційний стан цієї категорії персоналу відображається на ефективності департаментів та компанії в цілому.

Досліджень щодо вивчення особливостей професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки майже немає, тому ми вважаємо доцільним цю тему вивчити та проаналізувати.

Психологія кар'єрних криз сьогодні мало вивчена. В науковій літературі це питання досліджували різні науковці: Еріксон Е., Левінсон Д., Юнг К., Донченко О.А., Титаренко Т.М., Кириченко В.В., Рудюк О.В., Маркова А.К., Бойко Г.В., Вірна Ж.П., Моначин І.Л., Чуйкова Т.С.

Важливим є те, що компанії, керівники бізнесів не готові приділяти багато уваги зміцненню ментального здоров'я працівників. Також, актуальність цього питання пов'язана з відсутністю програм психологічного супроводу запобігання професійного вигорання.

Разом із тим недостатньо вивченим є професійне вигорання як один із основних чинників кар'єрних криз. Недостатня розробленість вказаної проблеми обумовила вибір теми нашої кваліфікаційної роботи «Професійне вигорання як чинник кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни».

Об'єктом дослідження виступає кар'єрна криза як психологічний феномен.

Предмет дослідження - професійне вигорання як чинник кар'єрної кризи під час війни.

Мета дослідження: вивчити вплив перебігу кар'єрної кризи керівників вищої ланки на рівень професійного вигорання під час війни.

Гіпотеза дослідження:

- теоретична: полягає у припущенні про те, що професійне вигорання впливає на перебіг кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни;
- емпірична: існують взаємозв'язки між ступенем суб'єктивного сприйняття себе у стані кар'єрної кризи та рівнем професійного вигорання.

Враховуючи мету і гіпотезу дослідження, нами було визначено наступні завдання:

1. Проаналізувати поняття та особливості кар'єрних криз.
2. Дослідити теоретичні підходи до вивчення кар'єрних криз.
3. Визначити психологічні чинники виникнення кар'єрних криз у керівників вищої ланки.
4. Дослідити вплив професійного вигорання на перебіг кар'єрної кризи у керівників вищої ланки під час війни.
5. Провести емпіричне дослідження професійного вигорання у керівників вищої ланки.
6. Розробити програму психологічного супроводу подолання професійного вигорання керівників вищої ланки під час війни.

Методи дослідження. Для перевірки гіпотези та розв'язання поставлених завдань використані теоретичні, емпіричні, статистичні методи дослідження.

Теоретичні методи передбачали вивчення та систематизацію знань про кар'єрні кризи, їх психологічні чинники виникнення у керівників вищої ланки, розробку та обґрунтування моделі предмету дослідження.



Емпіричні методи включали методи психологічної діагностики (тестування, опитування), а саме: «Методика діагностики рівня емоційного вигорання» (В. Бойко), методика «Незакінчені речення» модифікований варіант.

Статистичні методи: в дослідженні використані методи математичної статистики та аналізу даних із застосуванням комп'ютерної програми «Microsoft Excel», якісного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що вперше:

- проаналізовано кар'єрні кризи та визначені психологічні чинники їх виникнення;
- досліджено та визначено взаємозв'язок між ступенем знаходження себе у стані кар'єрної кризи та професійним вигоранням керівників вищої ланки під час війни.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їхнього застосування для розв'язання практичних завдань діяльності сучасних компаній та організаційних психологів:

- модифікований варіант методики «Незакінчені речення» може використовуватися для дослідження основних чинників кар'єрних криз;
- проведений аналіз та визначений взаємозв'язок між ступенем знаходження себе у стані кар'єрної кризи та професійним вигоранням керівників вищої ланки під час війни може бути ефективно використано психологами, керівниками HR-департаментів, власниками компаній для укріплення ТОП-команд, зниження рівня професійного вигорання та полегшення перебігу кар'єрних криз.

Надійність і вірогідність результатів дослідження визначається репрезентативністю вибірки, яка складається з 36 респондентів та представлена керівниками вищої ланки. Методи дослідження відповідають встановленим теоретичним та емпіричним завданням кваліфікаційної роботи.

Апробація результатів дослідження, перелік публікацій за темою дослідження. Результати даного дослідження були висвітлені в VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інтеграційні можливості сучасної психології та шляхи її розвитку» (2023).

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 21 найменування та додатків на 12 сторінках. Загальний обсяг основного тексту 46 сторінок. Робота містить 5 таблиць та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КАР'ЄРНИХ КРИЗ

#### 1.1. Аналіз теоретичних підходів до вивчення кар'єрних криз

Психологія кар'єрних криз сьогодні доволі мало вивчена. У віковій психології більш детально вивчалися вікові кризи, в яких відбувається зростання і фізіологічний розвиток. Вікові кризи мають певний алгоритм перебігу, через які проходить особистість по мірі свого дорослішання. Окремі випадки важких етапів вікових криз дорослих людей вивчаються та розглядаються індивідуально.

Термін «*krisis*» (криза) означає складне, загострене, нестійке положення, перелом, що призводить до поліпшення або погіршення попереднього стану [2]. Таким чином, це стан, який супроводжує розвиток і становлення особистості.

Кар'єра – результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з професійним зростанням та самореалізацією [17].

Розуміння загальних законів еволюції професійної діяльності дозволяє знижувати рівень тривожності в період проходження кризи і усвідомлено планувати кар'єрні стратегії.

На думку психологів, вікова криза – закономірний етап онтогенезу, що характеризується відносно не тривалим (до 1 року) проходження. Відсутність мети призводить до кризи. Це відбувається, коли задачі попереднього життєвого етапу вже вирішені, а цілі майбутнього етапу розвитку ще не відомі. Кожна позитивно вирішена вікова криза є фундаментом для успішного і більш легкого перебігу та вирішення наступного.

З одного боку, такі психологи як Фройд З., Еріксон Е., вважають вікові кризи природним процесом, необхідним для успішної соціалізації особистості, інші, такі як Рубінштейн С., вбачають у вікових кризах девіантний прояв розвитку.

Кар'єрні кризи часто поєднуються і є проявами вікових криз.

Кар'єрна криза – перехідний етап в житті людини, який визначає траєкторію подальшого розвитку професійного становлення. Такий перехід може бути як переходом на наступну стадію професійного становлення (кар'єрне зростання, перехід в іншу професію), так і стагнацією або професійною деградацією. Таким чином, кар'єрна криза – це ситуація, в якій під загрозою опиняється можливість продовження кар'єри.

У вітчизняній і зарубіжній літературі дослідження проблем кар'єрних криз тісно пов'язане з віковою періодизацією життя людини. Симанюк Е.Е. розглядає кар'єрну кризу як нетривалі за часом періоди (до року) кардинальної перебудови професійної свідомості, діяльності і поведінки особистості, які призводять до переорієнтації на нові цілі, корекції, ведуть до зміни взаємовідносин з оточуючими, а в окремих випадках – до зміни професії [17]. Кар'єрна криза може виникати на різних етапах життєвого шляху, незалежно від віку, статі та досвіду роботи, і може стати передумовою зміни вектору професійного розвитку особистості.

Вивчення проблеми кар'єрних криз у вітчизняній та зарубіжній літературі досліджували різні науковці:

1. в контексті кризи вікового розвитку у дорослих –Гресь Л.О., Магдисюк Л.І., Молл О.Г., Шихі Г., Еріксон Е., Левінсон Д., Юнг К., Донченко О.А., Титаренко Т.М., Бюлер Ш., Ловінгер Дж.;

2. через уявлення бар'єрів та упереджень кар'єрного розвитку – Кириченко В.В., Рудюк О.В.;

3. як переривання кар'єри та висвітлення питання безробіття – Вудкок М. та Френсіс Д.; Маркова А.К., Музика О.Л., Симанюк Е.Е. Е.Е., Шевченко Н.Ф., Бойко Г.В., Вірна Ж.П., Житник О.В., Моначин І.Л., Павлов О.Ю., Пасічна В.Г., Чуйкова Т.С.

Таким чином, теоретичні та емпіричні підходи щодо дослідження кар'єрних криз розглядалися через призму інших соціальних процесів. Питання це продовжує вивчатися як вітчизняними, так і зарубіжними психологами.

Виділяють 6 основних підходів до розуміння кризи в психології.

1. *Втратно-екзистенціальний підхід*, який розглядає кризу як втрату чогось важливого, без чого життєвий сенс втрачається. Конторович В.О. розглядає кризу як стан загубленості, втрати та необхідності вчитися жити далі, знаходячи нові рішення.

2. *Травматичний підхід*, який є наслідком пережитих раніше травматичних подій (катаклізми, бойові дії, надзвичайні ситуації епідеміологічного характеру тощо). Так, Каплан Г.І., Седок Б.Дж. поняття «криза» використовують для позначення небезпечні події, яка переживається як хворобливий стан.

3. *Емоційно-критичний підхід*, який розглядає кризу як психічний стан, загострення критичних періодів життя. Поняття «криза» в межах цього підходу використовуються і більш детально вивчається в кризовому психологічному консультуванні.

4. *Критично-переоцінний підхід*. Шапар В.Б. вважає, що кризою є будь-який раптовий розрив нормального перебігу подій у житті індивіда або суспільства, який потребує переоцінки.

5. *Стресо-критичний підхід*, який розглядає кризу як ситуацію емоційного стресу, потребує від особистості значної зміни уявлень про себе та своє світосприйняття за короткий час. Пергаменщик Л.О. зазначає, що нерідко такі зміни тягнуть за собою зміни в структурі особистості, які можуть мати як позитивний, так і негативний характер [12].

6. *Психотерапевтичний підхід*, який розглядає кризу як психічну травму і посттравму. Треба не забувати і про те, що психічна травма дійсно може бути причиною виникнення кризи.

Таким чином, умовою позитивного професійного розвитку на шляху подолання особистісних і кар'єрних криз є психологічний ресурс особистості. Головною особливістю перебігу кар'єрних криз є індивідуальність особистості, що дозволяє пережити обставини, події певного періоду життя і призводить до певних результатів. Такі кар'єрні кризи часто пов'язані з переоцінкою цінностей, соціальних ролей, очікуваннями про кар'єру та баченням про себе як фахівця.

## **1.2. Психологічні чинники виникнення кар'єрних криз**

Кар'єрні кризи прийнято відносити до нормативних криз розвитку, через які проходить особистість.

Особистість професійно розкривається через потенціал можливостей та амбіційності цілей.

Можна виділити основні ознаки професійного самовизначення:

1. потреба в професійному вдосконаленні;
2. наявність проєкту власного професійного розвитку;
3. переважаюче задоволення власними професійними досягненнями;
4. постійне висування нових професійних цілей;
5. формування власного «життєво-професійного простору»;
6. досягнення поставлених професійних цілей;
7. визнання досягнень фахівця професійним співтовариством;
8. використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями;
9. розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії;
10. вияв високого рівня творчості у професійній діяльності [15].

На будь-якому етапі професійного становлення соціально-професійна активність виступає детермінантною виникнення кар'єрної кризи. Почуття незадоволеності собою, своїми професійними результатами, пошук нових способів самореалізації та шляхів розвитку в професійній діяльності стає причиною протиріччя та внутрішніх конфліктів. Кар'єрна криза стає поштовхом до заміни старих способів розвитку професійного становлення на нові. Усвідомлення і робота щодо безболісного проходження кар'єрної кризи у людини відбувається індивідуально: в своєму темпі, тривалістю, перебігом. Психологи зазначають, що кризи можуть перебігати короткочасно, бурхливо чи поступово, без яскраво виражених змін професійної поведінки.

Серед основних чинників кар'єрних криз можуть виступати:

1. висока професійна активність як наслідок незадоволення посадою, заробітною платою, стосунками з колегами та керівництвом, своїм статусом в цілому;
2. перехід на нову посаду, новий навчально-кваліфікований рівень виконання діяльності (атестація, оцінка персоналу);
3. зовнішні соціально-економічні умови життя особистості: ліквідація підприємства, скорочення робочих місць, переїзд на нове місце проживання;
4. вікові або психофізіологічні зміни: погіршення здоров'я, зниження працездатності, професійне вигорання;
5. повне занурення в професійну діяльність;
6. взаємодія з великою кількістю людей.

Якщо ми говоримо про конструктивний вихід з кар'єрної кризи шляхом переходу на наступну стадію професійного становлення, то причина виникнення в такому випадку долається особистістю самостійно та усвідомлено. При деструктивному виході причини виникнення кар'єрної кризи не зникають, а навпаки – стають більш вираженими.

З початком кар'єрної кризи надовго втрачається спокій і врівноваженість. На зміну приходить роздратування, невпевненість у собі,

неприйняття свого оточення та своєї діяльності, бажання переглянути свою кар'єрну траєкторію.

Психологи зазначають, що у кризовій ситуації особистість набуває загостреної чутливості до зовнішніх впливів. Система в цілому перебудовується таким чином, що її поведінка стає непередбачуваною.

Саме ж усвідомлення кризового стану збільшується зі зростанням рівня особистісної зрілості, що є безперечно індивідуальним та специфічним для кожної особистості. Окрім того, все це залежить і від попереднього індивідуального досвіду подолання життєвих, вікових та кар'єрних криз, стійкість до яких можна розвивати. Таким чином, кар'єрні кризи є невід'ємною складовою професійного розвитку особистості, результатом яких можуть бути як позитивні, так і негативні наслідки.

### **1.3. Перебіг кар'єрних криз під час війни**

Війна, яка зумовлена повномасштабним вторгненням росії, торкнулася всього населення України. Це не тільки боротьба військових армій, але і протистояння фахівців різних професій, зменшення їх кількості, підвищення вимог до тих, хто залишився в країні піднімати її економіку. В кожного свій бар'єр стресостійкості, проте психіка людини реагує на всі ці зовнішні зміни тривогою, напруженням, безпорадністю.

Кар'єрні кризи під час війни протікають складніше, загострюючись психологічно: панічними атаками, соматичними хворобами, пригніченим станом, безсонням або сонливістю. Багато у кого утруднюється пристосування до обставин: адаптація, отримання задоволення від роботи та її результатів, гальмування прийняття важливих рішень. Необхідність змушувати працювати себе на межі своїх можливостей, в умовах нестабільності та невизначеності дають поштовх для загострення перебігу кар'єрних криз.



Важливо розуміти, що будь-яка кар'єрна криза, як і вікова, проходить стадії. Виділяють 3 фази перебігу кар'єрної кризи:

1 фаза – предкритична. З'являється уявлення про нову модель професійного становлення, що відрізняється від того, чим людина займалася раніше. Виникає психологічний дискомфорт на роботі, роздратованість, незадоволення компанією та колегами, оплатою праці.

2 фаза – критична. Відбувається спроба реалізувати зміни задля покращення свого становища (посада, компанія, статус). Попереднє уявлення стає єдиною перешкодою на шляху до цих змін. Виникає внутрішній конфлікт, який супроводжується рефлексією, аналізом можливостей, здібностей та навичок. Мотивація до змін у професійній діяльності виникає саме у цей період. Таким чином все це стає передумовами для подолання або навпаки – загострення – кар'єрної кризи.

3 фаза – посткритична. Відбувається вирішення конфлікту, що є позитивним або негативним результатом створення нової моделі професійного розвитку.

Війна, інтенсивність несприятливих зовнішніх факторів, вимушена міграція по-різному впливають на людину. Проте, безперечно все це стає поштовхом до вирішення кар'єрних криз, перегляду особистої стратегії професійного розвитку.

Виділяють такі основні кар'єрні кризи:

1. *Криза навчально-професійної орієнтації (14-17 років)*. Проявляється перед завершенням шкільного навчання (базова або повна середня освіта). Головним чинником кризи на цьому етапі виступає необхідність вибору освітньої траєкторії шляхом отримання професійної освіти або професійної підготовки.

2. *Криза професійного вибору (16-22 роки)*. Студенти в перший та останній роки професійного навчання переживають розчарування в професії, яку отримують.

3. *Криза професійних очікувань (20-23 роки)* пов'язана з першою роботою. Прослідковується невідповідність реального професійного життя до сформованих уявлень і очікувань.

4. *Криза професійного зростання (23-25 років)*. Відбувається через 3-5 років після формування первинної професіоналізації. При відсутності перспектив професійного зростання особистість відчуває дискомфорт, психічну напругу, з'являються думки про можливе звільнення та зміні професії.

5. *Криза професійної кар'єри (30-33 роки)*. Якісне та високопродуктивне виконання діяльності призводить до того, що особистість переростає свою професію. Протиріччя між бажаною кар'єрою та її реальними перспективами призводить до розвитку кризи. На цьому етапі відбувається розвиток професійної самосвідомості, перегляд «Я-концепції» шляхом переходу на більш високу посаду, альтернативних сценаріїв кар'єри, освоєння нових професій.

6. *Криза нереалізованих можливостей (38-42 роки)*. Стадія професійної майстерності, висока потреба в самореалізації, прослідковується незадоволення собою та оточенням. Самоактуалізація виступає на цьому етапі як провідна потреба.

7. *Криза втрати професійної діяльності (55-60 років, останні роки перед пенсією)*. Передпенсійний період викликаний звуженням соціально-професійного поля і контактів, зниженням фінансових можливостей.

8. *Криза соціально-психологічного старіння (65-70 років)*. Цей післяпрофесійний період, який супроводжується незадоволеністю актуальної ситуації на основі скорочення життєвої перспективи, соціальної ізоляції та самотності.

Таким чином, криза є наслідком конфлікту між особистістю та умовами розвитку соціальної ситуації. Це обов'язковий етап розвитку – відносно нетривалий у порівнянні зі стабільними етапами розвитку особистості.

Умовами ефективного проходження кар'єрних криз є:

1. усвідомлення цілей: кар'єрних, професійних, життєвих в цілому та їх узгодження;
2. розуміння своїх особливостей, сильних сторін, зон зростання, освоєння та розвиток необхідних професійних компетенцій;
3. максимально повне використання можливостей по «нарощуванню» власного професійного і особистісного потенціалу;
4. активна участь в професійному житті, бажання підвищувати кваліфікацію, перенавчатися;
5. готовність починати нову професійну кар'єру, пробувати незнайомі форми зайнятості та отримання доходів.

Щоб знизити ризик загострення та підвищити рівень ефективності проходження кар'єрних криз, потрібно розуміти, про які кроки розвитку кар'єри на життєвому шляху треба подбати.

1. В 14 років:
  - вибір напрямлення навчання, професії;
  - корекція професійних намірів;
  - зміна спеціальності і професії.
2. В 20 років:
  - підвищення кваліфікації;
  - освоєння нової спеціальності;
  - перехід на нову роботу.
3. В 38-45 років:
  - зміна професійної позиції;
  - зміна спеціальності і професії.

Втрата роботи, закриття бізнесів, вимушений переїзд та розгубленість загострило перебіг кар'єрних криз на будь-якому з етапів життя. Приходить усвідомлення, що не кожен готовий працювати будь-ким та професійно відкатуватися, тим самим знаходиться у стані психологічного дисбалансу.

Існує 3 типи гострих стресових реакцій організму: «бий», «біжи», «замри». В залежності від того, яку стратегію обирає людина, залежить і гострота розвитку кар'єрної кризи.

Найпотужнішою захисною реакцією організму є «замри». Але у стані кризи ця стратегія може нашкодити. Людина залишається в тому ж стані через страх можливих змін. В зоні комфорту знаходитися легше, це звично, хоча і не завжди таке, що влаштовує. Цей стан супроводжується жалістю до себе, бажанням жити минулим, небажанням змін.

Реакція «біжи» здається найуспішнішою, бо спонукає до рішучих, інколи імпульсивних, дій (отримання нових компетенцій, зміна роботи, переїзд). Відбувається пошук нових перспектив і можливостей, інколи через неусвідомлені зміни, виснаження та втрату сил.

Реакція «бий» – це прийняття викликів з урахуванням зовнішніх обставин і усвідомлення трансформацій, що виникають. Чи готова людина працювати в компанії в умовах війни? Звідки черпати енергію для виконання поставлених задач? Чи не змінилися цінності працівника і чи співпадають вони з цінностями компанії?

І в залежності від обраної стратегії, особистість проходить кар'єрну кризу у своєму темпі. Зустрівшись з перешкодами, усвідомити їх розміри та прийняти рішення, які стануть новим витком професійного розвитку, або чинити опір цим змінам, втрачаючи ресурс на переоцінку ситуації. Є люди, які ставлять на паузу свій розвиток і кар'єру, зокрема в період війни, а є ті, хто опановують нові знання і навички, змінюють кар'єрну траєкторію і наважуються на зміни.

Маючи роботу з кар'єрними перспективами, люди можуть бути занепокоєні своїм майбутнім. Це гостріше прослідковується у період невизначеності, нестабільності, у час війни. Важливим стає необхідність підготуватися та мати можливість безстресово змінити діяльність або професію. Наприклад, можливість вибудувати слеш-кар'єру: вести професійні сторінки в соціальних мережах щодо своїх захоплень, провести

самоаналіз щодо вмінь та інтересів, не пов'язаних з роботою, отримати додаткові і суміжні професії в перспективних галузях.

#### **1.4. Психологічне вигорання як чинник кар'єрної кризи керівників вищої ланки**

Термін «burnout» (емоційне вигорання) був введений американським психіатром Фрейденбергер Г. у 1974 році в результаті спостережень для характеристики психологічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному і тісному спілкуванні з клієнтами, пацієнтами в емоційно насиченій атмосфері при наданні професійної допомоги [19]. На думку багатьох психологів, які займалися вивченням теми вигорання, спочатку цей термін використовували для визначення стану втоми, емоційного виснаження, характерного для співробітників медичних професій. Згодом поняття вигорання було вивчено більш глибоко і відокремлене у синдром. Феномен професійного вигорання у вітчизняній та зарубіжній літературі досліджували такі науковці, як Бойко В. В., Маслач К., Богдан Ж. Б., Джексон С., Брайт Д., Максименко С. Д., Романовський О. Г. та інші. Безпосередньо професійне вигорання в контексті управлінської діяльності досліджували Карамушка Л. М., Коломінський Н. Л.

Сьогодні перелік професій групи ризику професійного вигорання значно розширився. Це люди, які працюють в системі «людина-людина»: педагоги, юристи, менеджери, психологи, волонтери.

Керівники вищої ланки – одна з категорій персоналу, де синдром «професійного вигорання» є найбільш розповсюдженим через високу інтенсивність відповідальності, комунікативних зв'язків, необхідність швидкого прийняття рішень. Тому важливо вивчити особливості, чинники та перебіг професійного вигорання в управлінській діяльності.

Спочатку розберемося, кого ми відносимо до керівників вищої ланки.

Керівники вищої ланки (ТОП-менеджери) – група керівників організації вищого рівня ієрархії, які несуть відповідальність за ефективне управління, розробляють стратегію розвитку, планують діяльність та впроваджують зміни. Часто керівники вищої ланки є членами ради директорів організації.

Синдром вигорання – це довготривалий, складний психофізіологічний процес, який містить в собі емоційне, психологічне, розумове і фізичне виснаження з причини тривалого емоційного навантаження [9].

Розрізняють емоційне та професійне вигорання. Емоційне вигорання виступає як причина професійного вигорання. Маслач К. та Джексон С. вважають, що синдром вигорання – це синдром емоційного та фізичного виснаження, що з'являється через стрес. Негативне відношення до роботи, низька самооцінка, непорозуміння з колегами розвивається саме під час такого стану [21].

В. Бойко вигоранням називає механізм психологічного захисту шляхом виключення емоцій (повністю або частково) у відповідь на психотравмуючий стрес.

Таким чином, емоційне вигорання є процесом поступової втрати емоційної, когнітивної та фізичної енергії, що виявляється в депресивному стані, почутті втоми та спустошеності.

Професійне вигорання – це прояв фізичних та психологічних реакцій на тривалий стрес середньої інтенсивності, що зумовлені професійною діяльністю.

Синдром професійного вигорання вже внесений до «Міжнародного класифікатора хвороб-10» як наслідок тривалого невирішеного стресу на робочому місці – «перевтома».

Згідно з даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, виділяють декілька основні симптоми емоційного вигорання:

1. почуття виснаження або втоми: що призводить до безсоння, зниження імунітету, неувважності;

2. інтелектуальна та емоційна дистанція з роботою: відчуття негативу та несправедливості відносно ситуацій, відірваність від колективу, відсутність мотивації, негативне сприйняття реальності;

3. зниження професійної ефективності: відчуття неспроможності справитися зі своїми робочими обов'язками, через це з'являються сумніви у власних здібностях і компетентності [4].

Виділяють 3 основні підходи до вивчення професійного вигорання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні підходи до вивчення професійного вигорання

Назва	Представники	Складові
Однофакторна модель	А.Пінес Е. Аронсон	Емоційне виснаження – пониження емоційного фону, байдужість.
Двофакторна модель	Д. Дирендонк Х. Сиксма В. Шауфелі	Емоційне виснаження – пониження емоційного фону, байдужість. Деперсоналізація – погіршення ставлення до інших, інколи – до себе.
Трьохфакторна модель	К. Маслач С. Джексон	Емоційне виснаження – пониження емоційного фону, байдужість. Деперсоналізація – погіршення ставлення до інших, інколи – до себе. Редукція особистих досягнень – тенденція до негативного оцінювання себе і своїх успіхів.

Таким чином, відповідно до розуміння сутності професійного вигорання, можемо розглядати цей феномен в декількох аспектах:

1. професійне вигорання як результат дії професійного стресу;
2. професійне вигорання як механізм психологічного захисту;

3. психологічне вигорання як вид професійної деформації особистості;
4. професійне вигорання як кар'єрна криза;
5. професійне вигорання як клінічне порушення.

Вченими доведено, що виробничий стрес (стрес, пов'язаний із роботою) більше корелює з професійними деформаціями, ніж із вигоранням, водночас важливість роботи більше пов'язана саме із вигоранням, ніж із хронічним стресом [20]. Наслідками таких професійних деформацій можуть бути незадоволеність своїми результатами, низький рівень продуктивності, бажання змінити роботу або професію.

Робота керівників вищої ланки, незалежно від напрямку діяльності (фінанси, продажі, виробництво, HR-менеджмент тощо) та розмірів бізнесу (компанія зі штатом 300 осіб або корпорація зі штатом більше 1000 осіб), пов'язана з наявністю великої кількості стрес-факторів. До основних відносимо:

- відповідальність за процеси і людей;
- необхідність контролю за інноваційною діяльністю;
- дисбаланс між професійним та особистим життям;
- некероване робоче навантаження (жорсткі дедлайни, нестача ресурсів, перевантаження роботою);
- робота в напруженому темпі тривалий проміжок часу;
- токсичне робоче середовище;
- відсутність повноважень та права приймати рішення;
- невміння делегувати повноваження та розділяти навантаження між підлеглими;
- відсутність справедливої винагороди за роботу та прозорі преміальної системи за результати своєї роботи.

Окрім того, до причин розвитку професійного вигорання керівників вищої ланки можна додати і особистісні особливості: самокритика і низька самооцінка, перфекціонізм і гіпервідповідальність, модель самопожертви («помру, але все зроблю»), депресивне мислення та роздратування, низькі



комунікативні або лідерські якості. Внутрішні особистісні конфлікти теж можуть бути причиною розвитку професійного вигорання. Коли приходить доводити свою професійну компетенцію в умовах жорсткої конкуренції (наприклад, жінка є директором з виробництва) або суміщати роботу із сім'єю.

Варто відмітити, що можна виділити декілька проявів трудоголізму керівників вищої ланки:

1. презентеїзм (від англ. «присутність») – поведінка працівників, коли при поганому самопочутті або хворобі вони продовжують виходити на роботу, проте працювати менш ефективно, ніж зазвичай.

2. абсентеїзм (від лат. «відсутність») – поведінка співробітників, що супроводжується систематичною відсутністю на робочому місці і ухилянням від виконання обов'язків; є індикатором низької індивідуальної продуктивності і, як наслідок, предиктором вигорання.

Якщо керівник вищої ланки успішно справляється зі своїми обов'язками, його починають залучати до нових проєктів, ставити нові задачі. Справлятися і залишати робочі питання на роботі стає складніше. І як результат, неможливість розслабитися вдома через думки про роботу, повне занурення у трудову діяльність, відсутність захоплень і улюблених занять, відмова від повноцінної відпустки або можливості взяти лікарняний під час хвороби («вони не впораються без мене»). Відкладання турботи про себе на потім та порушення балансу основних сфер призводить до негативних наслідків професійного вигорання. Серед основних є:

- емоційне виснаження, яке проявляється через втому, апатію, депресію та інколи призводить до погіршення здоров'я (хронічні головні болі, розлади травлення, підвищення артеріального тиску);

- зниження самооцінки, коли керівники вищої ланки відчують, що не впоралися з поставленими задачами і стають безпорадними, відчайдушними, не здатними до ефективного управлінської діяльності;

- формальне виконання своїх обов'язків – наприклад, відтягування прийняття рішень, байдужість до результатів роботи;

- супротив (інколи – саботаж) до організаційних змін в компанії;
- втрата кар'єрних перспектив.

Складно відслідкувати межу між захопленням роботою і трудоголізмом, втомою і професійним вигоранням, оскільки ознаки з деякими психофізіологічними захворюваннями можуть збігатися.

Важливо розуміти специфіку перебігу професійного вигорання, щоб мати можливість звернути на це увагу і почати працювати над усуненням. Для цього розглянемо стадії розвитку професійного вигорання (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### Стадії розвитку професійного вигорання

Стадія	Назва	Ознаки
Перша	Ентузіазм	Людина горить роботою, формується психологічна залежність: - хочу встигнути все зробити; - вислизають інші сфери – друзі, сім'я, дозвілля, здоров'я
Друга	Втома	- перехід у стан хронічного стресу; - фізичні болі без причини
Третя	Зворотне виснаження	- організм робить все, щоб не працювати; - людина працює, але інші починають дратувати; - організм робить все, щоб не працювати; - людина працює, але інші починають дратувати; - організм саботує плани; - виникають думки: «взяти паузу?», «загубити телефон»
Четверта	Незворотне виснаження	- все, що при третій стадії, додатково додаються психосоматичні хвороби; - відраза і ненависть; - погіршення вигляду, порушення соціальних зв'язків; - можуть виникнути шкідливі звички; - звільнення з роботи

Професійне вигорання керівників вищої ланки дорого обходиться компаніям: як на рівні індивідуальної ефективності, так і результатів департаменту, компанії в цілому. Керівники, які вигоріли чинять опір, не готові обговорювати результати досягнення поставлених цілей. Наслідки професійного вигорання не закінчуються на роботі, відбиваються і на особистому житті.

Таким чином, професійне вигорання виступає одним з головних чинників кар'єрної кризи на будь-якому етапі життєвого розвитку особистості та є захисною реакцією на стреси, які пов'язані з роботою, зокрема, з управлінською діяльністю.

Аналіз сучасної психологічної літератури показав, що проблема професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки залишається однією з найменш вивчених і, водночас, найбільш актуальних. А в період війни стає ще більш загостреною. Війна, інтенсивність несприятливих зовнішніх факторів, вимушена міграція по-різному впливають на людину.

Знаючи природу професійного вигорання, його перебіг та наслідки, можна зменшити тривалість та психологічну складність проходження кар'єрних криз керівників вищої ланки.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ЯК ЧИННИКА КАР'ЄРНОЇ КРИЗИ КЕРІВНИКІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

#### **2.1. Організація дослідження професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни**

Метою дослідження було вивчення впливу перебігу кар'єрної кризи керівників вищої ланки на рівень професійного вигорання під час війни.

Експериментальною базою дослідження стали HRD (директори з персоналу) компаній України.

Експериментальна вибірка дослідження – 36 директорів з персоналу компаній України. Психологічне дослідження проводилося в період з 01.07.2023 року по 31.07.2023 року.

Дане емпіричне дослідження проводилося в 4 етапи:

1. підготовчий етап експерименту – вивчення, аналіз кар'єрної кризи, професійного вигорання. Ми теоретично висвітили різні підходи до поняття «кар'єрна криза» та виявили основні чинники їх виникнення. На даному етапі проводився збір інформації для подальшого проведення емпіричного дослідження;

2. організаційний етап експерименту – відбір психодіагностичного інструментарію, формування групи учасників експерименту;

3. дослідницький етап експерименту – дослідження професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки;

4. аналітичний етап експерименту – обробка та інтерпретація отриманих даних, формування загальних висновків.

Проведення тестування відбувалося в дистанційному форматі. Під час проведення емпіричного дослідження використовувалися надійні, валідні психодіагностичні методи, а саме:

1. «методика діагностики рівня емоційного вигорання» В. Бойко (Додаток А);

2. методика «Незакінчені речення» модифікований варіант (Додаток Б).

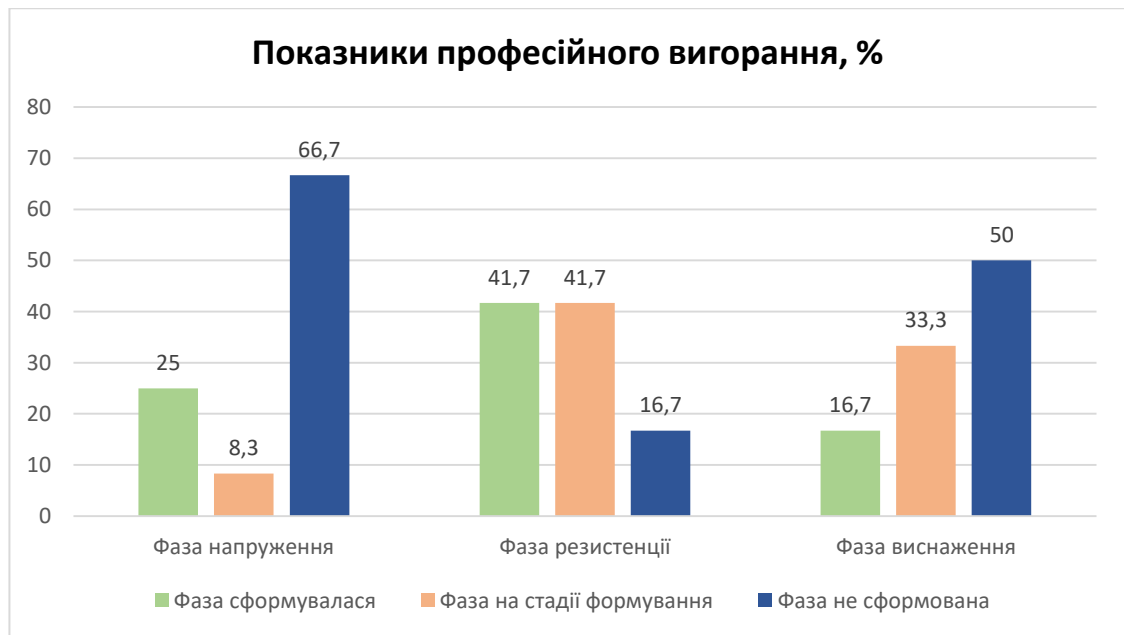
Для статистичної обробки результатів був використаний якісний аналіз.

В результаті дослідження професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни були отримані дані, які дозволяють аналізувати різні рівні професійного вигорання серед учасників емпіричного дослідження та робити висновки про взаємозв'язок між ступенем знаходження себе у стані кар'єрної кризи та професійним вигоранням.

## **2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження**

В ході емпіричного дослідження були опитані жінки, що працюють на посаді директора з персоналу, з підпорядкуванням у 91,7% СЕО (директору компанії). Серед всіх опитаних респондентів: 8,3% у віці 31-35 років, 83,4% – 36-45 років, 8,3% – старші 50 років (Додаток В).

Для вивчення професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни була застосована «Методика діагностики рівня емоційного вигорання» В. Бойко. Дані представлені у середніх значеннях (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Показники професійного вигорання за методикою «Методика діагностики рівня емоційного вигорання» В. Бойко (%)**

З результатів проведеного емпіричного дослідження видно, що в професійному вигоранні найбільш вираженим компонентом є «резистенція», коли відбувається опір стресу та негативним подіям, виникає бажання знизити тиск зовнішніх обставин. Часто це може бути причиною різкої реакції на повсякденні ситуації, небажання спілкуватися з близькими через втому від контактів, розмов на роботі. По 41,7% керівників фаза сформувалася і на стадії формування, тільки в 16,7% – фаза не сформована (Додаток Г).

У керівників, у яких ця фаза виявилася найбільш вираженою спостерігається байдужість до процесу роботи, підвищена дратівливість, зменшується потреба у спілкуванні з колегами, з'являються психосоматичні симптоми (головний біль, скарги на болі в шлунку, підвищений тиск, відсутність сил). Час формування цієї стадії може тривати від 5 до 15 років.

У кожного другого керівника (50%) спостерігається редукція професійних обов'язків шляхом згортання професійної діяльності, прагнення якомога менше часу витратити на виконання професійних обов'язків (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Показники редукції професійних обов'язків (%)**

Другим компонентом є «напруження», яке виявлене у кожного четвертого керівника (25%), у 8,3% – формується і у 66,7% – відсутнє. На цій стадії ознаки і симптоми вигорання проявляються в легкій формі, на які часто не звертають уваги. Ця фаза формується протягом 3-5 років і має динамічний характер, характеризується переживаннями різних подій.

Не може не радувати той факт, що лише 8,3% керівників сприймають умови роботи та професійні стосунки з колегами як психотравмуючі, в той час, як у 75% – це виражено слабо (рис. 2.3). Відповідно, більшість директорів з персоналу є стресостійкими до умов війни в цілому.



**Рис. 2.3. Показники переживання психотравмуючих обставин (%)**

Найменш вираженим компонентом є «виснаження», яке наявне у 16,7% керівників, у 33,3% – формується та в 50% – відсутнє. На цій стадії можуть розвиватися фізичні і психологічні проблеми. Наприклад, такі, як безсоння, зменшення концентрації уваги, порушення пам'яті, роздратованість, підвищена тривожність і депресія. Можливе знецінення себе, як професіонала, та емоційна байдужість.

Найбільш вираженим на цій стадії, виходячи з дослідження, ми бачимо емоційне відчуження – створення захисного бар'єру у професійних комунікаціях. Низький рівень враженості спостерігаємо лише у 25% (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Показники емоційного відчуження (%)**

83,3% керівників мають прояви хоча б одного із компонентів вигорання (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Показники професійного вигорання (%)**



Емпіричне дослідження показало, що керівники, суб'єктивно оцінюючи себе, у 25% не знаходяться у стані кар'єрної кризи, у 66,7% знаходяться у стані кар'єрної кризи частково, у 8,3% знаходяться у стані кар'єрної кризи (рис. 2.6). Варто відмітити, що високе вираження знаходження себе в кар'єрній кризі мають керівники вікової категорії більше 50 років.



**Рис. 2.6. Показники ступеня знаходження у стані кар'єрної кризи (%)**

При цьому, 66,7% керівників розглядають кар'єрну кризу як застій у кар'єрі, 33,3% – як зміну траєкторії розвитку професійного становлення. Жоден з опитуваних керівників не ототожнює кар'єрну кризу з загрозою можливості продовжувати кар'єру.

На наш погляд, ступінь знаходження у стані кар'єрної кризи і, таким чином, у емоційній напрузі, пов'язано з корпоративною культурою компанії, в якій працює керівник.

Корпоративна культура – система цінностей, які розділяє компанія і дотримуються її співробітники. Важливим є те, якщо цінності компанії співпадають з цінностями людей, і тоді відбувається особистісне зростання. Інакше буває навпаки: є розуміння розбіжностей в цінностях, невідповідний стиль керівництва, токсичні стосунки з колегами та керівництвом.

В компаніях з корпоративною культурою влади працюють 50% опитуваних керівників. По 16,6% керівників працюють в компаніях з корпоративною культурою згоди, приналежності та успіху.

Корпоративна культура влади має цінності ієрархії, домінування. Це великі компанії зі штатом більше 1000 осіб, в яких є можливість побудови вертикальної кар'єри.

Корпоративна культура згоди має цінність консенсусу між співробітниками. Це некомерційні компанії.

Корпоративна культура приналежності має в основі сімейні цінності, де співробітники відчувають себе однією родиною. Це невеликі компанії зі штатом до 300 осіб, що працюють в сфері послуг.

Корпоративна культура успіху з цінністю результативності. Це комерційні компанії зі штатом 300-1000 осіб, робота яких побудована на показникам ефективності.

Корпоративна культура порядку з цінністю системності. Головним в таких компаніях є дотримання регламентів.

Саме корпоративна культура влади з необхідністю співпрацювати з великою кількістю персоналу як в компанії, так і з підлеглими в середині свого департаменту, проявляти лідерські якості, реалізовувати та відстоювати великі проекти потребує значних зусиль (фізичних, емоційних) від керівників. Це стає причиною відношення до групи ризику професійного вигорання. Серед опитаних керівників в таких компаніях працює 50%.

Досліджуючи професійне вигорання в контексті кар'єрної кризи, було виявлено, що найбільш вагомим фактором впливу на знаходження у стані кар'єрної кризи у керівників вищої ланки під час війни є емоційне вигорання (відмітили  $\frac{3}{4}$  опитаних – 75%). Другий за рівнем значимості фактор – нецікава робота (58,3%), третій – взаємодія з великою кількістю людей (кожний четвертий – 25%).

Проведене емпіричне дослідження показало, що професійне вигорання є одним із важливих показників, який відображає вплив на перебіг кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни. Знижуючи його рівень, можна вирішити низку актуальних питань менеджменту та організаційної психології.

Дослідивши проблему професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни, з'ясували, що іде інтенсивний процес усвідомлення як реального предмету вивчення, так і можливості впливу з метою зниження рівня. Сьогодні склалася ситуація, коли проблематика цього напрямку актуалізована на різних рівнях: суспільного життя, особистої ефективності, роботи в колективах.

Визначивши методологічні і теоретичні аспекти даної проблематики, на прикладі HRD (директорів з персоналу) України з метою вивчення впливу професійного вигорання на перебіг кар'єрної кризи, було проведене емпіричне дослідження.

Підсумовуючи результати проведеного теоретичного та емпіричного дослідження, можна зробити наступні висновки та узагальнення.

Отримані результати ілюструють, що професійне вигорання виступає одним із основних чинників кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни.

Статистично доведено, що результати відповідей респондентів про їх рівень вигорання та ступенем суб'єктивного сприйняття себе у стані кар'єрної кризи пов'язані між собою, що підтверджує емпіричну гіпотезу дослідження. Причому, з віком рівень вигорання росте, на що, як ми вважаємо, може впливати саме ступінь знаходження себе у стані кар'єрної кризи.

Проведене дослідження не вичерпує усіх аспектів проблеми професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни. Подальшого розгляду потребують питання щодо аналізу демографічних та організаційних чинників, а також вплив особистісних якостей та стресогенних чинників на перебіг кар'єрної кризи.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОФІЛАКТИКА ТА ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ КЕРІВНИКІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

#### **3.1. Програма психологічного супроводу подолання професійного вигорання керівників вищої ланки під час війни**

Професійне вигорання, на нашу думку, є одним із головних чинників кар'єрної кризи керівників вищої ланки. Єдиних ознак виявлення, як і універсального алгоритму виходу з нього, не існує. Але помітивши це у себе або колег, можна розпізнати, адже професійне вигорання може мати руйнівну дію і охоплювати весь колектив. Постійна втома, зниження мотивації керівників, напруження у взаємовідносинах, конфлікти і, як результат, плінність кадрів, стають проявами професійного вигорання.

Профілактична робота в колективах може стати тим дієвим інструментом, що зможе попередити професійне вигорання і пройти кар'єрні кризи з меншими емоційними проблемами.

Професійне вигорання є, перш за все, реакцією на стресові, травмуючі обставини, з якими люди не завжди можуть впоратися. Тому дуже важливо вчити керівників вищої ланки технікам саморегуляції. За своїм статусом, цій категорії персоналу доводиться часто приховувати свої емоції, не дозволяти собі їх проявляти. Окрім того, багато хто сьогодні в умовах війни підсвідомо забороняє собі відпочивати, живе в режимі очікування. Це призводить до хронічної втоми, зменшує особистий ресурс.

Техніки саморегуляції допомагають управляти своїм психоемоційним станом, реагувати на негативні емоції (гнів, злість, роздратування), конструктивно сприймати критику. До таких технік можна віднести: керування диханням, тонусом м'язів; релаксація; візуалізація ресурсного стану.

Попри війну, бізнеси в Україні працюють, керівники вищої ланки розвивають свої напрямки, впроваджують нові проєкти. Тому дуже важливо, щоб ТОП-команди бізнесів були активними, продуктивними, каскадували ідеї через цінності компаній по ієрархії нижче. Потрібно вибудовувати моделі підтримки ментального здоров'я, правильного робочого процесу на організаційному рівні. Виділимо основні з них:

1. Пам'ятати про свої цінності – те, що важливо і пріоритетно. Усвідомлення своїх цінностей дає розуміння правильності того, чим займається кожен з нас. І якщо власні життєві цінності переплітаються з цінностями компанії, це дає додаткову мотивацію рухатися далі.

2. Скласти перелік занять, якими подобається займатися, як часто є можливість присвятити цьому час. Керівники, які не мають захоплення, занурюючись в роботу, швидше втомлюються, вигорають і складніше переживають кар'єрні кризи (зокрема, втрату роботи як сенс життя).

3. Планувати свій час – концентруватися на тому, що реально можна виконати протягом дня з мінімальним перенесенням на більш пізній термін (це стосується як робочих планів, так і особистих). Планування «надможливостей» може призводити до тривожності, пов'язаної з неможливістю виконати всю роботу, реалізувати всі проєкти в терміни.

4. Додавати ресурсні активності та турбуватися про себе: підібрати приємні активності, планувати відпочинок, робити паузи протягом робочого дня, дотримуватися режиму дня (повноцінне харчування, сон, ранкові ритуали, здорове фізичне навантаження).

Для аналізу та підвищення свого ресурсного стану та ресурсного стану колег доречно використовувати прості, дієві інструменти. Розглянемо деякі з них більш детально.

#### *1. Вправа «Колесо життєвого балансу».*

Колесо життєвого балансу дозволяє проаналізувати життєву ситуацію (діагностика поточного стану) та прийняти рішення (планування життя), в якій

сфері життя зараз найбільш актуальні зміни. Використовуючи конструктор, можна оцінити кожен зі сфер свого життя:

- здоров'я (фізичне, психічне);
- робота, кар'єра, бізнес, улюблена справа;
- фінанси, гроші;
- особисті стосунки, кохання, сім'я;
- друзі, оточення;
- особистий розвиток, саморозвиток;
- творчість, хобі;
- відпочинок, розваги [13].

Рекомендуємо використовувати цю вправу систематично (1 раз на 3, 6 або 12 місяців), щоб відслідковувати історію станів для аналізу змін.

## 2. Вправа «Зміна упереджень».

Проаналізуйте свою поточну ситуацію і спробуйте покроково відповісти на питання:

Крок 1 – запишіть, що зупиняє Вас на шляху до цілі (упередження).

Крок 2 – чим це упередження допомагає Вам? (позитивний намір).

Крок 3 – у що б хотіли повірити замість цього (без «не», екологічно).

Крок 4 – запишіть нове упередження в теперішньому часі.

Крок 5 – які є недоліки старого упередження?

Крок 6 – переключіть увагу на щось інше.

Крок 7 – подумайте про нове упередження: що відчуваєте, у що вірите?

Крок 8 – погляньте з іншого боку на два упередження: чим нове корисніше, чи потрібно щось додати?

Крок 9 – розмістіть з подякою старе упередження до «Музею».

Крок 10 – що тепер будете робити по-іншому.

## 3. Вправа «Шкала стану».

Проаналізуйте свою поточну ситуацію і спробуйте покроково відповісти на питання:

Крок 1 – уявіть на підлозі лінію 3-4 метри, яка є «шкалою стану» (від 1 до 10).

Крок 2 – небажаний стан уявно розміщується на цифрі 1, бажане – на 10.

Крок 3 – опишіть бажаний стан та розкажіть, чому він важливий для Вас.

Крок 4 – встаньте на цифру 5 (нейтральна позиція) та опишіть свої відчуття в тілі.

Крок 5 – почніть рух до 10, зупиняючись на кожному кроці та описуючи нові відчуття.

Крок 6 – на цифрі 10 детально опишіть свій стан, візуалізуйте його (чи є в нього колір, настрій).

Крок 7 – утримуючи в собі цей стан, вийдіть за лінію стану.

Крок 8 – уявіть потрібні ситуації та себе в них в новому стані (що змінилося, чи потрібно щось додати).

Крок 9 – коли підібраний потрібний стан, знайдіть для нього «якір».

Крок 10 – виходьте за лінію, переключіться на іншу тему, потім запусіть «якір», стан повернеться.

#### 4. Вправа «Матриця Ейзенхауера»

Інструмент раціонального планування часу шляхом розставлення пріоритетів за двома критеріями: важливість та терміновість.

Важливо – справи, які допомагають досягти поставлених цілей. В основі закладено принцип Парето: лише 20% справ дають 80% результату.

Терміново – справи, які неможливо відкласти і які потребують негайного вирішення.

Позначивши цими параметрами осі координат, отримаємо матрицю, яка допомагає розподілити справи на чотири категорії (рис. 3.7).

Таким чином,

- справи 1 блоку (термінові та важливі) потрібно виконати;

- справи 2 блоку (не термінові та важливі) потрібно вирішити – виділити час у розкладі;
- справи 3 блоку (термінові та не важливі) потрібно делегувати;
- справи 4 блоку (не термінові та не важливі) потрібно видалити – є «пожирачами часу», не сприяють досягненню цілей.



**Рис. 3.7. Матриця Ейзенхауера**

### 5. Вправа «Пошук ресурсів»

Скласти список того, що приносить задоволення, дає ресурс, а потім оцінити це за двома параметрами: наскільки ця діяльність приносить радість та наскільки ця діяльність присутня в Вашому житті.

Окрім того, можна використовувати:

- метафоричні асоціативні картки, за допомогою яких можна підтримати себе та побачити, на що спрямувати фокус уваги (наприклад, МАК «Чарівна мить»);
- трансформаційну гру як практику моделювання бажаного власного майбутнього, визначення та усвідомлення власних стратегій реалізації бажань та намірів (наприклад, трансформаційна гра «Згарда», створена командою проєкта «Психологи на війні»).

Безперечно, важлива підтримка і з боку компанії (директора, залучення HR-фахівців) на системному рівні:



1. регламентувати робочий час: слідкувати, щоб співробітники регулярно ходили у відпустку, «не хворіли» на роботі;

2. знижувати багатозадачність – пройшов час, коли це було трендом. Сьогодні ми говоримо про те, що працюючи в режимі багатозадачності, йде переключення фокуса уваги з однієї задачі на іншу. На зміну приходить впровадження в компаніях культури системного підходу;

3. зробити функціонал співробітників зрозумілим: щоб посадові інструкції та карти посад відображали реальний функціонал співробітників, виключаючи зони перетину, хто за що відповідає, і тим самим знижуючи стрес можливих конфліктних ситуацій;

4. впроваджувати пульс-опитування для відслідковування емоційного стану співробітників, щоб за перших ознак професійного вигорання своєчасно прийняти міри.

Таким чином, впровадження певних мір та використання психологічних технік, інструментів як в індивідуальній роботі, так і в колективі, допоможе попередити професійне вигорання і пройти кар'єрні кризи з меншими емоційними проблемами.

## ВИСНОВКИ

Аналіз сучасної психологічної літератури показав, що проблема професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки залишається однією з найменш вивчених і, водночас, найбільш актуальних. А в період війни стає ще більш загостреною. Війна, інтенсивність несприятливих зовнішніх факторів, вимушена міграція по-різному впливають на людину.

Теоретико-методичні аспекти професійного вигорання вивчаються такими вітчизняними та зарубіжними науковцями, як Бойко В.В., Маслач К., Богдан Ж.Б., Джексон С., Брайт Д., Максименко С.Д., Романовський О.Г., Орел В.. Безпосередньо професійне вигорання в контексті управлінської діяльності досліджували Карамушка Л.М., Коломінський Н.Л.. Саме професійне вигорання виступає одним з головних чинників кар'єрних криз керівників вищої ланки.

Кар'єрна криза – перехідний етап в житті людини, який визначає траєкторію подальшого розвитку професійного становлення і може мати як позитивні, так і негативні наслідки. В період війни кар'єрні кризи протікають складніше і мають психологічні загострення: панічні атаки, соматичні хвороби, апатія, безсоння.

Керівники вищої ланки – одна з категорій персоналу, де синдром «професійного вигорання» є найбільш розповсюдженим через високу інтенсивність відповідальності, комунікативних зв'язків, необхідність швидкого прийняття рішень. Важливо розуміти специфіку перебігу професійного вигорання шляхом усвідомлення основних стадій: ентузіазм, втома, зворотне виснаження, незворотне виснаження.

Знаючи природу професійного вигорання, його перебіг та наслідки, можна зменшити тривалість та психологічну складність проходження кар'єрних криз керівників вищої ланки.

Дослідивши проблему професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни, з'ясували, що іде інтенсивний процес усвідомлення як реального предмету вивчення, так і можливості впливу з метою зниження рівня. Сьогодні склалася ситуація, коли проблематика цього напрямку актуалізована на різних рівнях: суспільного життя, особистої ефективності, роботи в колективах.

Визначивши методологічні і теоретичні аспекти даної проблематики, на прикладі HRD (директорів з персоналу) України з метою вивчення впливу професійного вигорання на перебіг кар'єрної кризи, було проведене емпіричне дослідження.

Підсумовуючи результати проведеного теоретичного та емпіричного дослідження, можна зробити наступні висновки та узагальнення.

Отримані результати ілюструють, що професійне вигорання виступає одним із основних чинників кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни.

Статистично доведено, що результати відповідей респондентів про їх рівень вигорання та ступенем суб'єктивного сприйняття себе у стані кар'єрної кризи пов'язані між собою, що підтверджує емпіричну гіпотезу дослідження. Причому, з віком рівень вигорання росте, на що, як ми вважаємо, може впливати саме ступінь знаходження себе у стані кар'єрної кризи.

Проведене дослідження не вичерпує усіх аспектів проблеми професійного вигорання як чинника кар'єрної кризи керівників вищої ланки під час війни. Подальшого розгляду потребують питання щодо аналізу демографічних та організаційних чинників, а також вплив особистісних якостей та стресогенних чинників на перебіг кар'єрної кризи.

Саме профілактична робота в колективах може стати тим дієвим інструментом, що зможе попередити професійне вигорання і пройти кар'єрні кризи з меншими емоційними проблемами.

Професійне вигорання є, перш за все, реакцією на стресові, травмуючі обставини, з якими люди не завжди можуть впоратися. Тому дуже важливо

вчити керівників вищої ланки технікам саморегуляції. За своїм статусом, цій категорії персоналу доводиться часто приховувати свої емоції, не дозволяти собі їх проявляти. Окрім того, багато хто сьогодні в умовах війни підсвідомо забороняє собі відпочивати, живе в режимі очікування. Це призводить до хронічної втоми, зменшує особистий ресурс. Техніки саморегуляції допомагають управляти своїм психоемоційним станом, реагувати на негативні емоції (гнів, злість, роздратування), конструктивно сприймати критику.

Попри війну, бізнеси в Україні працюють, керівники вищої ланки розвивають свої напрямки, впроваджують нові проєкти. Тому дуже важливо, щоб ТОП-команди бізнесів були активними, продуктивними, каскадували ідеї через цінності компаній по ієрархії нижче. Потрібно вибудовувати моделі підтримки ментального здоров'я, правильного робочого процесу на організаційному рівні.

Таким чином, використання психологічних технік та інструментів як в індивідуальній роботі, так і в колективі, допоможе попередити професійне вигорання і пройти кар'єрні кризи з меншими емоційними проблемами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Н. О. Кризові явища у професійному становленні студентів-психологів та психологів-практиків. *Актуальні проблеми психології. Т. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія* / за ред. С. Д. Максименка. Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2007. Вип. 6. С. 3–9.
2. Булах І. С. Життєва криза як імпульс до самоцінної траєкторії особистісного зростання людини. *Зб. наук. праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України*. Вип. 33. Кам'янець-Подільський, 2016. С. 58–68.
3. Гнускіна Г. В. Професійне вигорання підприємців: зв'язок із соціально-психологічними установками. *Організаційна психологія. Економічна психологія: Науковий журнал*. Київ, 2015. № 3. С. 30–37.
4. Емоційне вигорання на роботі. 8 способів впоратися з синдромом. URL: [https://suspilne.media/7544-emosijne-vigoranna-na-roboti-8-sposobiv\\_vporatisa-z-sindromom](https://suspilne.media/7544-emosijne-vigoranna-na-roboti-8-sposobiv_vporatisa-z-sindromom) (дата звернення 15.06.2023).
5. Карамушка Л. М. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей професійного «вигорання» в підприємців. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка* / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ, 2011. Т.1. С. 272–277.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ, 2003. 344с.
7. Коновчук Н. С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *Правничий вісник університету “КРОК”*. 2012. Вип. 14. С. 91–95.

8. Марута Н. О., Чабан О. С. Особливості емоційного вигорання у працівників сфери охорони неврологічного та психічного здоров'я. URL: <https://uvnprn.com.ua/upload/iblock/f56/f5602282b312ab9f23d8f1cab57e1773.pdf> (дата звернення 05.05.2023).

9. Мірошниченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах : навч.-метод. посіб. Житомир, 2013. 155с.

10. Моначин І. Л., Воскресенська А. Р. Особливості криз професійного становлення особистості: матеріали VI Міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів, Тернопіль, 2017. С. 199–200.

11. Нагоскі Е., Нагоскі А. Вигоряння. Стратегія боротьби з виснаженням удома та на роботі. Харків, 2021. 320с.

12. Пергаменщик Л. О. Кризисная психология. Курс лекцій. Минск, 2003. 150с.

13. Підвищення особистої ефективності. URL: <https://coaching-way.com/uk/uk-koleso-zhittievogo-balansu-onlajn/> (дата звернення 07.08.2023).

14. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Київ, 2015. 288с.

15. Психофізіологічні закономірності професійного самоздійснення особистості: монографія / за ред. О. М. Кокуна. Київ, 2015. 297с.

16. Саламатіна Є. Профілактика професійного вигорання. *Психолог*. 2013. № 8. С. 26–28.

17. Теоретичний аналіз змісту поняття «кар'єра» з позиції суспільно-гуманітарних дисциплін / за ред. В. С. Біскуп. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2012. Вип. 6. С. 217–226.

18. Ткачук Т. А. Синдром професійного вигорання як проблема сучасної психологічної науки. *Технології розвитку інтелекту*. 2016. Т. 2. № 1.

19. Фрейденбергер Х. Дж. Емоційне вигорання. *Журнал соціальних питань*. 1974. №30. С. 159–165.

20. Pines A. M. Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*. 2005. Vol. 39 (3). P. 625–635.

21. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. №2. P. 99–113.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета

#### «Методика діагностики емоційного вигорання» В. Бойко

#### Інструкція.

Прочитайте твердження та дайте відповідь «так» або «ні». Візьміть до уваги: якщо в запитаннях ідеться про «партнерів», то це - колеги, з якими Ви працюєте.

#### Текст опитувальника

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 усе 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 партнерові 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 вдома намагаюсь спілкуватись 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 стану.

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 поводжуся 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**

«Напруження»:

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

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

«Резистенція»:

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)

«Виснаження»:

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)

### **Обробка та інтерпретація результатів**

Відповідно до «ключа» здійснюють такі підрахунки:

1) визначають суму балів окремо для кожного з 12 симптомів «вигорання»;

2) підраховують суму показників симптомів для кожної з 3-х фаз формування «вигорання»;

3) знаходять підсумковий показник синдрому «емоційного вигорання»: сума показників за всіма 12 симптомами.

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

Запропонована методика дає докладну картину синдрому емоційного вигорання. Насамперед треба звернути увагу на окремо взяті симптоми.

Показник виразності кожного симптому коливається в межах від 0 до 30 балів: 9 і менше балів – несформований симптом; 10-15 балів – симптом формується; 16 і більше – сформований. Симптоми з показниками 20 і більше балів домінують у певній фазі або у всьому синдромі емоційного вигорання.

Показник виразності симптому:

- несформований симптом - 9 балів та менше;
- симптом в стадії формування - 10-15 балів;
- сформований симптом - 16 балів та більше.

Методика дозволяє побачити провідні симптоми вигорання. Важливо відзначити, до якої фази формування стресу належать основні симптоми та в якій фазі їх найбільше.

Наступний крок в інтерпретації результатів опитування – осмислення показників фаз розвитку стресу – «напруження», «резистенції» і «виснаження». У кожній із них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак зіставлення балів, отриманих для фаз, некоректне, тому що не свідчить про їхню відносну роль або внесок у синдром. Річ у тім, що вимірювані в них явища відмінні – реакція на зовнішні та внутрішні фактори, прийоми психологічного захисту, стан нервової системи. За кількісними показниками можна оцінювати тільки те, наскільки кожна фаза сформувалась, яка фаза розвинулася більшою чи меншою мірою: 36 і менше балів – фаза не сформувалась; 37-60 балів – фаза в стадії формування; 61 і більше балів – фаза сформована.

Ступінь формування вигорання:

- фаза не сформувалась - 36 балів та менше;
- фаза в стадії формування - 37-60 балів;
- фаза сформувалась - 61 бал та більше.

**Методика «Незакінчені речення» модифікований варіант**

1. Ваша стать:

- чоловік
- жінка

2. Ваш вік:

- до 30 років
- 31-35 років
- 36-45 років
- 46-50 років
- більше 50 років

3. Кому Ви підпорядковуєтеся в компанії:

- CEO (директору компанії)
- іншому ТОП-менеджеру

4. Оберіть значення, яке Ви вважаєте правильним:

- Кар'єрна криза – це зміна траєкторії розвитку професійного

становлення

- Кар'єрна криза – це загроза можливості продовжувати кар'єру
- Кар'єрна криза – це застій в кар'єрі

5. Оцініть ступінь знаходження себе у стані кар'єрної кризи:

- Висока
- Середня
- Низька

6. Які фактори вплинули/впливають/можуть вплинути на те, що Ви знаходитесь у стані кар'єрної кризи:

- Емоційне вигорання
- Нецікава робота
- Взаємодія з великою кількістю людей

7. Як Ви думаєте, чи впливає стиль керівництва на перебіг кар'єрної кризи:

- Так
- Ні

8. Який вид корпоративної культури характерний для Вашої компанії:

- Культура приналежності (цінності сімейних відносин)
- Культура влади (цінності ієрархії, домінування)
- Культура порядку (цінності системності)
- Культура успіху (цінності результативності)
- Культура згоди (цінності знаходження консенсусу)



## Додаток В

## Показники за методикою «Незакінчені речення» модифікований варіант

Показник	Варіанти відповідей	Кількість, осіб	Кількість, %
Стать	Жіноча	36	100
	чоловіча	0	0
Вік	31-35 років	3	8,3
	36-45 років	30	83,4
	Старше 50 років	3	8,3
Підпорядкованість	СЕО (директору компанії)	33	91,7
	Іншому ТОП-керівнику	3	8,3
Кар'єра – це...	зміна траєкторії розвитку професійного становлення	12	33,3
	загроза можливості продовжувати кар'єру	0	0
	застій у кар'єрі	24	66,7
Ступінь знаходження у стані кар'єрної кризи	Висока	3	8,3
	Середня	24	66,7
	Низька	9	25
Фактори впливу на знаходження у стані кар'єрної кризи	Емоційне вигорання	27	75
	Нецікава робота	21	58,3
	Взаємодія з великою кількістю людей	9	25
Вплив стиля керівництва на перебіг кар'єрної кризи	Впливає	33	91,7
	Не впливає	3	8,3
Корпоративна культура компанії	Культура приналежності	6	16,7
	Культура влади	18	50
	Культура порядку	0	0
	Культура успіху	6	16,7
	Культура згоди	6	16,7

## Загальні показники за методикою «Діагностика емоційного вигорання»

В. Бойко

Назва фази	Фаза не сформована		Фаза на стадії формування		Фаза сформувалася	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Фаза напруження	24	66,7	3	8,3	9	25
Фаза резистенції	6	16,7	15	41,7	15	41,7
Фаза виснаження	18	50	12	33,3	6	16,7

**Показники по компонентам фаз емоційного вигорання за методикою  
«Діагностика емоційного вигорання» В. Бойко**

	Назва компонента	Рівень вираження					
		Низький		Середній		Високий	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
Фаза напруження	Переживання психотравмуючих обставин	27	75	6	16,7	3	8,3
	Незадоволення самим собою	21	58,3	12	33,3	3	8,3
	Загнаність у кут	27	75	6	16,7	3	8,3
	Тривога та депресія	18	50	6	16,7	12	33,3
Фаза резистенції	Неадекватне вибіркове емоційне реагування	6	16,7	9	25	21	58,3
	Емоційно-моральна дезорієнтація	21	58,3	9	25	6	16,7
	Розширення сфери економії емоцій	12	33,3	9	25	15	41,7
	Редукція професійних обов'язків	12	33,3	6	16,7	18	50
Фаза виснаження	Емоційний дефіцит	12	33,3	18	50	6	16,7
	Емоційне відчуження	9	25	15	41,7	12	33,3
	Особистісне відчуження (деперсоналізація)	21	58,3	6	16,7	9	25
	Психосоматичні та психовегетативні порушення	21	58,3	12	33,3	3	8,3