

**КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА
ПСИХОТЕРАПІЇ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

Резильєнтність як спосіб подолання емоційного вигорання менеджерів з персоналу

Здобувача (ки) 2 курсу ПМ-225

групи

Спеціальності 053 Психологія

Освітньо-професійна програма

Клінічна психологія

Огієвської Л.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

к.психол.н.,

Іванова Є.О.

(вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Робота рекомендована до захисту
рішенням кафедри клінічної психології та кафедри соціальної психології

Протокол № 10 від « 24 » червня 2024р.

Зав. кафедри клінічної психології

д.психол.н., с.н.с., Лисенко І.П.

підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Зав. кафедри соціальної психології

к.психол.н., Трофімова Д.О.

підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Київ—2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	7
1.1. Феномен емоційного вигорання в психологічній літературі.....	7
1.2. Особливості професійної діяльності менеджерів з персоналу.....	18
1.3. Резильєнтність як спосіб подолання емоційного вигорання.....	24
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЯК СПОСОБУ ЙОГО ПОДОЛАННЯ	39
2.1. Підходи до дослідження емоційного вигорання та резильєнтності.	39
2.2. Організація та проведення емпіричного дослідження емоційного вигорання.....	48
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ПЕРСОНАЛУ	54
3.1. Результати емпіричного дослідження та їх обговорення.....	54
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня резильєнтності як способу профілактики та подолання емоційного вигорання	88
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	107

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де виклики та стреси стали невід'ємною частиною життя, проблема емоційного вигорання стає все більш актуальною. Нові випробування, такі як перенасичений інформаційний простір, висока інтенсивність роботи та постійне оновлення технологій, вимагають від людини постійного освоєння нових навичок і здібностей. До цього додаються високі або надмірні вимоги до продуктивності, нечіткі критерії успіху, надмірна відповідальність, діяльність, що суперечить особистим цінностям, або недостатня компенсація зусиль (матеріальна і моральна) – усе це є причинами вигорання. [8, с. 89–95].

Повномасштабна російсько-українська війна, яка триває вже третій рік, значно підвищує рівень стресу для українців, в тому числі й через непрості умови праці. Загроза життю та здоров'ю, тривога за рідних і близьких у зоні бойових дій, постійні повітряні тривоги, тривалі відключення світла, що впливають на змогу повноцінно працювати - усе це створює несприятливі обставини, що вимагають від людини швидкої адаптації до нових реалій життя та розвитку високого рівня резильєнтності. У результаті, сучасні умови вимагають від нас пошуку нових методів і шляхів вивчення феномену емоційного вигорання, його своєчасного запобігання та подолання.

Численні дослідження підтвердили, що емоційне вигорання найчастіше виникає у фахівців соціономічних професій, які в процесі роботи взаємодіють з багатьма людьми. До таких професій належать педагоги, лікарі, психологи, соціальні працівники, менеджери по роботі з клієнтами, менеджери з управління персоналом, керівники, що відповідають за цілі команди. [37, с.30–34]. Це пояснюється високими вимогами, особливою відповідальністю та емоційними навантаженнями, з якими щодня стикаються представники цих професій.

Дослідження проблеми емоційного вигорання знайшло відображення у працях багатьох вчених, таких як В. Бойко, Н. Водоп'янова, Т. Зайчикова, Л.Карамушка, С. Максименко, О. Старченкова, К. Маслач, С. Джексон. Ці

дослідники часто відокремлюють поняття "професійне вигорання" та "емоційне вигорання". Проте, слід зазначити, що ці поняття тісно пов'язані між собою, оскільки вони мають однакові причини виникнення, прояви і наслідки для особистості. [5].

Сучасні українські науковці, такі як С.В.Арефнія, Т.В.Гальчак, О.Б.Дубчак, Т.О.Ковалькова, Л.В. Сіроха, В.М.Тесленко, В.С.Шкраб'юк, Т.Цьомик-Яворська та інші, в своїх дослідженнях акцентують увагу на аналізі емоційного вигорання саме у фахівців соціономічних професій. [1]. Дослідження літературних джерел показали, що проблема емоційного вигорання досліджувалася у широкому спектрі професій, включаючи працівників системи охорони здоров'я, педагогів, психологів, соціальних працівників, менеджерів, військових та представників комунікативних професій.

Однак ми звернули увагу, що ця проблематика не розглядалась детально в контексті спеціалістів, від яких в умовах війни залежить загальний емоційний стан команди більшості компаній, а саме - менеджерів з персоналу (HR). Професійна діяльність таких спеціалістів включає спілкування з широким колом людей, потребує від фахівця не лише інтелектуальних, а й значних емоційних зусиль. Зокрема, професійна робота менеджерів з персоналу часто включає безперервну роботу з людьми. Часто це і робота, направлена на якісне врегулювання конфліктів між співробітниками, де роль менеджера з персоналу полягає в медіаторстві та допомозі колегам знайти компроміс, щоб обидві сторони були зрештою задоволені.

Сукупність всіх цих обов'язків зумовлює значне психологічне та емоційне навантаження. Враховуючи це, можна припустити, що рівень емоційного вигорання HR під час війни вищий, ніж у їхніх колег. Ще однією нашою гіпотезою є те, що саме резильєнтність є одним з найефективніших способів в попередженні та подоланні емоційного вигорання. Це питання потребує нових підходів до досліджень, особливо враховуючи складні умови сьогодення. Саме цим і обумовлений вибір нашої теми дослідження.

Об'єктом даного дослідження є феномен емоційного вигорання.

Предмет – резильєнтність як спосіб подолання емоційного вигорання менеджерів з персоналу.

Мета: дослідити теоретично та емпірично роль резильєнтності в подоланні емоційного вигорання менеджерів з персоналу.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукову літературу з вивчення емоційного вигорання та резильєнтності як способу його подолання.
2. Розробити та провести емпіричне дослідження ролі резильєнтності в подоланні емоційного вигорання менеджерів з персоналу.
3. Проаналізувати та дати інтерпретацію отриманим результатам дослідження з емоційного вигорання та резильєнтності менеджерів з персоналу.
4. Надати рекомендації щодо збільшення рівня резильєнтності як способу профілактики та подолання синдрому емоційного вигорання менеджерів з персоналу.

З метою досягнення поставлених завдань нами було застосовано такі методики:

1. Теоретичний - аналіз наукової літератури за темою дослідження: класифікація, систематизація, порівняння, узагальнення.
2. Емпіричний - психодіагностичне дослідження:
 - Авторська анамнестична анкета.
 - Діагностика професійного вигорання К. Маслач і С. Джексон.
 - П'ятифакторний особистісний опитувальник "Велика п'ятірка".
 - Тест "Самооцінка психічних станів" Г. Айзенка.
 - Методика "Індикатор копінг-стратегій" Д. Амірхан.
 - Шкала резильєнтності Коннора-Девідсона-10.

Наша вибірка склала 110 осіб, з яких 92 жінки (83,6%) і 18 чоловіків (16,4%), віком від 18 до 61 років. 66 осіб (60% вибірки) склали респонденти, професії яких належать до категорії соціономічних, з них 46 осіб - це менеджери з персоналу, а 20 осіб - люди інших соціономічних професій. 44 особи (40%) - респонденти, професії яких не відносяться до категорії “допомагаючих”.

Теоретична значущість нашої роботи полягає в встановленні взаємозв’язку між резильєнтністю та емоційним вигоранням HR-менеджерів, що сприяє кращому розумінню того, як підвищення рівня резильєнтності може допомогти зменшити ризики та наслідки професійного вигорання. Окрім того, ця робота покликана на систематизацію існуючих знань про резильєнтність, узагальнюючи результати попередніх досліджень та пропонуючи нові інтерпретації даних.

Практична значущість нашої роботи полягає в розробці практичних рекомендацій для HR-менеджерів щодо підвищення рівня резильєнтності, що в свою чергу сприятиме зменшенню емоційного вигорання та покращенню їхнього професійного благополуччя. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення HR-практик та політик, спрямованих на підтримку психологічного здоров’я перш за все самих менеджерів з персоналу, зниженню їхнього рівня стресу та тривоги, що позитивно вплине на загальну робочу атмосферу та продуктивність решти команди.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ВИВЧЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

1.1. Феномен емоційного вигорання в психологічній літературі

Емоційне вигорання (інші назви — професійне вигорання, синдром емоційного вигорання) є серйозною проблемою психічного здоров'я людей у всьому світі. Лише за останні 10 років кількість досліджень та публікацій на тему емоційного вигорання невпинно збільшується, що підтверджує актуальність не лише його діагностики, а й профілактики та подолання [27].

Так, наприклад, за даними ресурсу Pubmed кількість публікацій на тему вигорання щорічно зростала: з 889 публікацій в 2014 році до максимальної кількості в 2022, коли ця кількість склала 3799 публікацій. Спостерігаємо збереження цієї статистики і в 2024 році, адже за перші 5 місяців цього року вже опубліковано 1612 статей на тему вигорання (Рис. 1.1.).

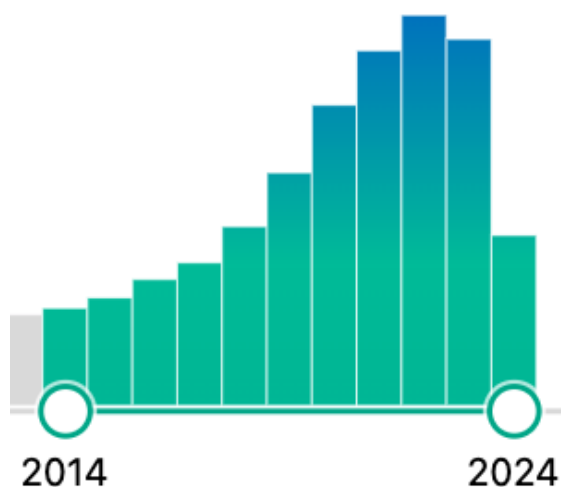


Рис. 1.1. Динаміка кількості публікацій на тему “вигорання” у період 2014-2024 рр. (за даними Pubmed по ключовому слову “вигорання”)

Разом з тим, єдиного підходу до визначення самого психологічного феномену “емоційне вигорання”, а також про його причини, структуру та динаміку у дослідженнях різних вчених зараз немає. Науковці розглядають емоційне вигорання як професійне захворювання, хворобу спілкування,

різновид професійного стресу, прояв дезадаптації людини, як особистісну деформацію, співвідносять із синдромом «хронічної втоми» та ін [38]. Стресові умови, неконкурентна оплата праці, понаднормовий робочий графік, збільшена кількість робочих задач, відсутність підтримки у прийнятті важливих рішень можуть призводити до професійного вигорання фахівців.

У цілому емоційний вигорянням називають стан фізичного, емоційного, мотиваційного і розумового виснаження, що розвивається на фоні хронічного стресу і наслідком якого є виснаження емоційно-вольових, соціально-особистісних, мотиваційних, енергетичних та професійних ресурсів людини [27, с. 10–18]. Розглянемо детальніше наслідки цього виснаження окремо по всім вище згаданим ресурсам:

1. Емоційно-вольові ресурси: людина втрачає здатність емоційно реагувати на події, приймати рішення, контролювати свої дії.
2. Мотиваційні ресурси: людина втрачає інтерес до роботи, прагнення досягати успіху.
3. Енергетичні ресурси: людина відчуває постійну втому, апатію, нестачу сил.
4. Соціально-особистісні ресурси: погіршуються стосунки з колегами, друзями, членами сім'ї.
5. Професійні ресурсів: людина втрачає кваліфікацію, знання, навички, необхідні для роботи.

На цих приклад ми бачимо, що вигорання насправді - це складний феномен, що впливає, як правило, на абсолютно всі сфери, адже погіршується якість не тільки професійного, а й особистого життя людини [6].

Синдром вигорання розглядається як стрес-реакція на емоційно виснажливі умови роботи, відданість своїй роботі та знецінення відпочинку. Особливо схильними до емоційного вигорання на роботі є люди, які працюють в сфері соціономічних професій, тобто ті, чия робота пов'язана з

постійним спілкуванням. Це лікарі, педагоги, психологи, соціальні працівники, волонтери, менеджери, керівники різних сфер та інші.

Проаналізувавши наукову літературу на тему емоційного вигорання, ми дійшли висновку, що як в Україні, так і в світі зокрема, майже не проводилось досліджень емоційного вигорання спеціалістів у сфері управління персоналом. Саме тому ми вирішили розкрити цю тему в своєму дослідженні, адже вважаємо, що ця категорія людей знаходиться в групі професій, що має високу схильність до професійного вигорання, що зумовлено високим рівнем залученості в комунікацію з керівниками та іншими колегами в компанії, наданням їм емоційної підтримки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Кількість досліджень феномену емоційного вигорання щороку збільшується, що є свідченням того, що актуальність його діагностування та терапії є високою. На вивченню такого явища, як синдром емоційного вигорання, звертали свою увагу багато науковців, серед яких значна частина – українців. У своїх дослідженнях сучасні українські науковці приділяли особливу увагу вивченню питання емоційного вигорання соціономічних професій: С.В.Арефнія, Т.В.Гальчак, О.Б. Дубчак, Т.О. Ковалькова, Л.В. Сіроха, В.М.Тесленко, В.С.Шкраб'юк, Т.Цьомик-Яворська та інші [19].

Батюх В. О. досліджував синдром емоційного вигорання у працівників медичної сфери, Кизим Г. С. – у психологів, Бегун-Трачук Л. О. – у фахівців музичного мистецтва, Зайчикова Т. В. – у студентів [17]. А.С.Тищенко, М.О.Чупріна вивчають проблему емоційного вигорання працівників на робочому місці; Т.О. Ковалькова розглядає ціннісні орієнтації особистості як чинник запобігання емоційного вигорання вчителів; Л.В.Сіроха досліджує професійне вигорання вчителів початкової школи; І.Юрченко, І.Савченко, О.Буряк обґрунтовують питання професійного вигорання медичних працівників за сучасних умов. А.Панаріна досліджувала питання професійного вигорання у педагогів чоловічої та жіночої статі [58].

Окрім цих науковців, синдром емоційного вигорання вивчали також Карамушка Л. М., Водоп'янова Н. Є., Ковальчук В. І., Старченкова Е. С., Форманюк Т. В., Драга Т. М., Мялюк О. П., Криницька І. Я., Колоскова О. К., Поліщук М. І., Воротняк Т. М., Грішина Н. В., Рогнінська Т. І., Назарук Н. В., П'янківська Л. В. та інші [28].

Термін «синдром емоційного вигорання» ввів американський психіатр Г.Фрейденберг ще у 1974 р., коли він вперше звернув увагу на цей феномен у працівників психіатричної сфери і описав його як «поразку, виснаження або зношення, що відбувається з людиною внаслідок різко завищених вимог до власних ресурсів і сил» [79, с.160]. Вчений дав характеристику психічного стану людей, які перебувають в інтенсивному і тісному спілкуванні з багатьма людьми.

Фрейденбергер використав його у статті під назвою «Staff Burn-Out» для характеристики стану працівників закладів альтернативного догляду, які працювали з наркозалежною молоддю. Фахівці не отримували еквівалентної віддачі, нехтуючи власними потребами. Через це вони швидко «вигорали», починали відчувати внутрішній та зовнішній тиск, відчували хронічну втому та погіршення взаєностосунків в колі сім'ї, з друзями та колегами.

Згодом дослідження з теми вигорання розпочала американська дослідниця К. Маслач спільно з колегами. Вони намагались детально описати складові та природу вигорання, проводячи з працівниками служби захисту населення серії глибинних інтерв'ю. Отримана інформація була покладена в основу опитувальника «Діагностика професійного вигорання» (англ. «Maslach Burnout Inventory») [88, с. 52].

Спочатку під вигоранням розуміли стан знесилення з почуттям власної безпорадності, потім воно стало змістовно неоднозначним, що призвело до значних утруднень у його вивченні.

На даний момент існує декілька моделей емоційного вигорання, які описують даний феномен:

1. Однофакторна модель емоційного вигорання (Пайнс, Аронсон). Згідно цієї моделі, вигорання - стан фізичного, емоційного і когнітивного виснаження, яке викликається тривалим перебуванням в емоційно-перевантажених ситуаціях. Виснаження виступає головною причиною (фактором), а інші прояви дисгармонії, переживань і поведінки вважають наслідком. На думку прихильників цієї моделі, ризик емоційного вигорання загрожує не тільки представникам соціономічних професій [29].

2. Двофакторна модель (Д. Дирендонк, В. Шауфелі, Х. Сікста). Синдром емоційного вигорання зводиться до двомірної конструкції, яка складається з емоційного виснаження і деперсоналізації. Перший компонент, який одержав назву «афективного», стосується сфери скарг на власне здоров'я, фізичне самопочуття, нервові напруження, емоційне виснаження. Другий - деперсоналізація - проявляється у змінах ставлення або до пацієнтів або до себе. Він одержав назву «установочного» [24]. Отже, причиною тут вбачається невідповідність між очікуваннями та вимогами, які висуває професія до людини.

3. Трьохфакторна модель (К. Маслач, С. Джексон). Синдромом вигорання є тривимірний конструкт, що включає в себе емоційне виснаження, деперсоналізацію і редукцію особистих досягнень. Емоційне виснаження розглядається як основна складова вигорання і виявляється в зниженому емоційному фоні, байдужості або емоційному перенасиченні. Друга складова (деперсоналізація) позначається у деформації відносин з іншими людьми. У одних випадках це може бути підвищення залежності від тих, що оточують. У інших - посилення негативізму, цинічного ставлення і відчуттів по відношенню до реципієнтів: пацієнтам, клієнтам та ін. Третя складова вигорання - редукція особистих досягнень - може виявлятися або в тенденції негативно оцінювати себе, занижувати свої професійні досягнення і успіхи, негативізмі по відношенню до службових досягнень і

можливостей або в зменшенні власної гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків по відношенню до інших. Запропоновані три компоненти вигорання якоюсь мірою відображають специфіку професійної сфери “людина-людина”, в якій вперше був виявлений даний феномен. Особливо це стосується другого компоненту вигорання - деперсоналізації [90].

4. Чотирифакторна модель (Б. Перлман та Є. Хартман). В цій моделі вчені розглядають вигорання як сукупність 4 різних компонентів, а саме: емоційне виснаження, деперсоналізація професійної діяльності, деперсоналізація суб'єктів професійної діяльності та редукція особистих досягнень. Згідно з цією моделлю емоційне вигорання трактується як фізичний та психологічний дискомфорт. У дослідженнях цих вчених емоційне вигорання розглядається як динамічний процес, що розвивається в часі, який характеризується зростаючим ступенем вираженості його проявів. Зазначений синдром вчені описують у вигляді прояву трьох основних класів реакцій на організаційні стреси: фізіологічні реакції, які проявляються в фізичних симптомах (фізичне виснаження); афективно-когнітивні реакції (емоційне і мотиваційне виснаження, деморалізація, деперсоналізація); поведінкові реакції (дезадаптація, дистанціювання від професійних обов'язків, зменшення робочої мотивації і продуктивності) [95, с. 283].

Дж. Грінберг пропонує розглядати вигорання як п'ятиступінчастий прогресуючий процес [35].

1. Перша стадія (“медовий місяць”). Працівник зазвичай задоволений роботою і завданнями, відноситься до них з ентузіазмом. Однак по мірі продовження робочих стресів професійна діяльність починає приносити все менше задоволення і робітник стає менш енергійним.

2. Друга стадія («недолік пального»). З'являються втомлюваність, апатія, можуть виникнути проблеми зі сном. При відсутності додаткової мотивації і стимулювання у працівника швидко втрачається інтерес до своєї праці або

зникають привабливість роботи в даній організації і продуктивність його діяльності. Можливі порушення трудової дисципліни і дистанціювання від професійних обов'язків. У разі високої мотивації працівник може продовжувати горіти, підживлюючись внутрішніми ресурсами, але у збиток своєму здоров'ю.

3. Третя стадія (“хронічна втома”). Надмірна робота без відпочинку призводить до таких фізичних явищ, як виснаження і схильність до захворювань, а також до психологічних переживань - хронічної дратівливості, загостреної злості або відчуття пригніченості, “загнаності у кут”. Постійне переживання браку часу.

4. Четверта стадія (“криза”). Як правило, розвиваються хронічні захворювання, внаслідок чого людина частково або повністю втрачає працездатність. Посилюються переживання, з'являється негативізм щодо власних професійних та особистісних досягнень.

5. П'ята стадія (“пробиття стіни”). Фізичні і психологічні проблеми переходять в гостру форму і можуть спровокувати розвиток небезпечних захворювань, що загрожують життю людини.

Ф. Сторлі, провівши дослідження емоційного вигорання на медсестрах, які працюють у кардіології, зробила висновок, що цей синдром є результатом конфлікту з реальністю, коли людський дух виснажується в боротьбі з обставинами, які важко змінити. Внаслідок цього розвивається професійний аутизм. Необхідна робота виконується, але емоційний внесок, який перетворює завдання на творчу форму, при цьому відсутній [104, с.2108–2111].

М. Буріш вважає, що «Вигорання - психологічний термін, що позначає симптомокомплекс наслідків тривалого робочого стресу і певних видів професійної кризи» [17]. Бойко вказує, що синдром емоційного вигорання – це вироблений особистістю механізм психологічного захисту у вигляді повного чи часткового виключення емоцій (зниження їх енергетики) у відповідь на певні психотравмуючі впливи [4].

Варто згадати, що на сьогоднішній день існує також й інше бачення процесу емоційного вигорання, яке розглядає розвиток цього феномену в розрізі трьох стадій:

- перша стадія — когнітивні проблеми: забування професійних моментів, помилки під час ведення робочої документації (часто непомітні для інших спочатку), неефективне планування власної діяльності тощо. Ця стадія може тривати в середньому від трьох до п'яти років;
- друга стадія — зниження мотивації до робочої діяльності та соціальна самоізоляція: людина починає обмежувати свої контакти з іншими. До того ж, на цьому етапі з'являються ознаки депресивного стану — апатія, надмірна втомлюваність, виражена слабкість, часті перепади настрою, підвищена дратівливість, а також психосоматичні прояви (головний біль, порушення сну, збільшується частота виникнення інфекційних захворювань). Ця стадія відзначається тривалим періодом, який в середньому становить від п'яти до п'ятнадцяти років;
- третя стадія — ознаки емоційного вигорання: втрата зацікавленості в професії, хронічна відстороненість, апатичність, деперсоналізація, тотальна соціальна ізоляція. Ця стадія може виникати через десять-двадцять років роботи [3].

На даний момент згідно з «Діагностичним і статистичним посібником із психічних розладів» п'ятим виданням (надалі DSM-5) вигорання не вважається психічним розладом [62]. Однак, вигорання описане в одинадцятому перегляді «Міжнародної класифікації хвороб» (надалі МКХ-11), як синдром, який виникає внаслідок тривалого стресу на роботі, з яким не вдалось впоратись, в категорії «фактори, що впливають на стан здоров'я населення та звертання до закладів охорони здоров'я» [94]. Дефініція вигорання та симптоми зазначені в МКБ-11 відповідають концепції Маслач.

Відповідно до Визначення ВООЗ (2001) «синдром вигорання – це фізичне, емоційне чи мотиваційне виснаження, що характеризується порушенням продуктивності в роботі і втому, безсонням, підвищеною

схильністю до соматичних хвороб, а також вживанням алкоголю чи інших психоактивних речовин з метою отримати тимчасове полегшення, що має тенденцію до розвитку фізіологічної залежності і в багатьох випадках – суїцидальної поведінки” [28].

Проблеми і стреси виникають у всіх, і зазвичай вони долаються в процесі роботи, але з професійним вигоранням справа йде складніше. Це тривалий затяжний процес, який назріває і накопичується тривалий час, і потім виводить співробітника з робочого стану також на довгий термін. Якщо хронічний стрес, пов'язаний з роботою триває більше 3—6 місяців — це може вже говорити про емоційне вигорання [49].

Чинники емоційного вигорання розподіляються на 2 великі блоки, а саме: зовнішні (умови середовища та оточення, що мають вплив на людину) та внутрішні (індивідуально-психологічні особливості людини).

Найпоширенішими зовнішніми чинниками професійного вигорання є надмірне робоче навантаження, недостатній рівень підтримки від керівництва та колег, відсутність кар'єрного росту та винагород, нерелевантна заробітна плата, невідповідний рівень особистого контролю працівника [48].

Розглянемо детальніше причини, які викликають емоційне вигорання:

- відсутність поваги серед колег або з боку керівництва, конфлікти всередині колективу;
- пресинг з боку начальства; неадекватні (нездійсненні) вимоги керівництва, незрозуміла система покарань і оцінки праці;
- несправедлива система оплати праці;
- складний графік роботи, підвищене навантаження, відсутність часу для перепочинку;
- стреси, пов'язані з щоденними обов'язками;
- страх втратити роботу (наприклад, через вік) й підвищена конкуренція;
- монотонна робота;
- тривалий час роботи на одному місці та відсутність перспектив [10].

На нашу думку, дуже важливо звернути увагу також на внутрішні причини, які призводять до емоційного вигорання. Це зазвичай пов'язано з особливостями характеру й темпераменту, але також часто зі звичками й ставленням до життя й роботи, які при бажанні можна змінити. До індивідуально-психологічних особливостей, які можуть впливати на виникнення вигорання, належать:

- тип особистості: особистості з певними рисами, такими як висока самокритичність, перфекціонізм або низька самооцінка, можуть бути більш схильні до емоційного вигорання. Сюди ж належить зайва замкнутість, невміння виражати й проживати негативні емоції. Якщо людина накопичує негативні емоції й переживання, не ділиться ними з іншими або не дає їм вихід в іншій прийнятній формі, це призводить до постійного емоційного напруження і стресу;
- стиль сприйняття стресу: реакція на стрес може варіювати від особистості до особистості. Ті, хто мають негативний стиль сприйняття стресу і тенденцію до думок про нездатність впоратися з ним, можуть швидше зазнати емоційного вигорання;
- попередній життєвий досвід: люди можуть переживати стресові ситуації по-різному залежно від їхніх індивідуальних досвідів і ситуацій. Наприклад, люди з інтенсивним робочим графіком або ті, хто мають конфліктні стосунки на роботі, можуть бути більш схильні до емоційного вигорання;
- самоопіка і відновлення: люди, які не надають собі достатньо часу для відновлення і не приділяють увагу своєму фізичному та психічному благополуччю, можуть бути більш схильні до емоційного вигорання.
- наявність внутрішніх конфліктів - наприклад, небажання займатися обраною діяльністю, вимушена робота, що йде в розріз з особистими цілями, бажаннями й цінностями. Ще одним прикладом

є неможливість збалансувати роботу і сім'ю, невідповідний робочий графік, неможливість змиритися з інтенсивним навантаженням);

- загальне песимістичне ставлення до життя, звичка думати про себе, людей та події в негативному ключі й невміння бачити позитивні сторони [16].

Перейдемо до більш детального розгляду впливу емоційного вигорання на особисте та професійне життя людини.

1. Наслідки для психічного здоров'я:

- ризик розвитку депресії, тривожних розладів, суїцидальних думок;
- зниження загального психічного благополуччя.

2. Наслідки для фізичного здоров'я:

- ризик серцево-судинних захворювань;
- порушення сну, головні болі, проблеми з травленням.

3. Вплив на професійну діяльність:

- зниження продуктивності;
- підвищення ризику помилок у роботі;
- негативний вплив на робочу атмосферу та взаємодію з колегами [3].

Синтезуючи загальновідомі наукові підходи, ми переконалися, що професійне вигорання – це синдром емоційного, розумового і фізичного виснаження через тривале емоційне навантаження. Його негативними проявами є депресивні стани, почуття втоми, спустошеність, негативна професійна установка, небажання передбачати позитивні результати у власному житті та професії. Як соціально-психологічний феномен, синдром професійного вигорання є стереотипом емоційної, а частіше всієї професійної поведінки. Частково вигорання – це функціональний стереотип, оскільки дозволяє особистості дозувати і економно використовувати енергетичні ресурси, а з іншого – це дисфункціональний наслідок вигорання, який негативно впливає на виконання професійних ролей, професійну діяльність, психічне здоров'я та психологічне благополуччя особистості [23].

1.2. Особливості професійної діяльності менеджерів з персоналу

Давно доведеним є той факт, що успіх будь-якого бізнесу невід'ємно пов'язаний з його найважливішим ресурсом – людськими ресурсами. Як відомо, діяльність будь-якої організації безпосередньо залежить від ефективної праці персоналу. Персонал – це основа кожної організації, це найцінніший її ресурс. Ці люди створюють нові технічні, технологічні та організаційні рішення, формують нові цінності, контролюють робочий процес та сприяють розвитку бізнес-системи [31]. Ключове питання полягає в тому, хто керуватиме цими ресурсами та як їх мотивувати, щоб всі в організації працювали більш ефективно. І саме ця роль належить менеджерам з персоналу.

Ефективний симбіоз працівника та організації забезпечує ефективний розвиток і функціонування будь-якої компанії. Умови воєнного стану є викликом для будь-якої організації, включаючи питання управління персоналом. Новий етап війни, розпочатий в лютому 2022 року РФ, значно вплинув на економіку України, в розрізі цього ринок праці зіткнувся зі значними проблемами, а саме: масова міграція трудових ресурсів за кордон, закриття значної частини бізнесу на сході та півдні країни, або ж перенесення його на більш безпечну територію, скорочення робочих місць та заробітної плати, дисбаланс попиту та пропозицій на ринку праці тощо [53].

У нашій дипломній роботі ми прагнемо розглянути емоційне вигорання менеджерів з персоналу, які щоденно відповідають окрім чималого переліку своїх основних обов'язків ще й за емоційний стан всієї команди. З початком війни діяльність менеджерів з персоналу зазнала певних змін, їхня зона відповідальності значно розширилась в контексті підтримки команди, а також впливу на команду.

На нашу думку, на даному етапі тема емоційного вигорання серед менеджерів з персоналу розкрита недостатньо, саме тому обрана проблематика дослідження є вельми актуальною на даний момент. HR-менеджери щодня стикаються з численними викликами: вони займаються

підбором персоналу, організацією навчань, вирішенням конфліктів та підтриманням позитивної робочої атмосфери. Високий рівень відповідальності та постійна взаємодія з іншими людьми можуть призводити до емоційного вигорання. У цьому контексті резильєнтність стає важливим ресурсом, який допомагає подолати стресові ситуації та зберегти психологічне благополуччя.

HR-менеджери виконують роботу, яка вимагає постійного емоційного залучення. Вони часто виступають посередниками між працівниками та керівництвом, розв'язують конфліктні ситуації, надають підтримку працівникам, які переживають труднощі, та займаються питаннями звільнень. Така робота може викликати значний емоційний стрес, особливо коли зростає обсяг роботи або підвищуються вимоги з боку керівництва, а відповідно вона вимагає високої емоційної життєстійкості та високого рівня резильєнтності [39].

Менеджери з персоналу - це спеціалісти, які працюють в кадровій сфері планування, займаються пошуком та відбором співробітників, оцінкою їхньої ефективності, управлінням заробітною платою та соціальним забезпеченням, стимулюванням та навчанням, а також координацією трудових відносин. Від них вимагається висока комунікативність і вміння координувати різні відносини всередині організації. Крім того, менеджери з персоналу часто розглядаються як менеджери з профілактики вигорання решти персоналу, тому професійне вигорання спеціалістів у сфері персоналу впливає не лише на їх фізичне та психічне здоров'я, але й безпосередньо на інших працівників і навіть організаційну ефективність в цілому.

Праця працівників у сфері управління персоналу вирізняється низкою специфічних особливостей. Зазначена праця – це, по-перше, інтенсивна розумова, інтелектуальна діяльність, яка пов'язана з постійною емоційною напругою. По-друге, особливість такої праці виявляється в тому, що діяльність менеджерів з персоналу не має фіксованого обсягу і загальноприйнятих критеріїв оцінки результативності, але потребує

творчості, активного функціонування свідомості, постійної роботи над собою, удосконалення та поповнення знань, що часто призводить до емоційного перенапруження. Праця менеджерів з персоналу займає одне з перших місць серед професій у сфері «людина-людина», працівники якої найбільш схильні до професійного вигорання [23].

Здійснений аналіз джерел з визначеної проблеми показав, що серед науковців, що досліджують питання HR-менеджменту та специфікою, яка пов'язана з цією діяльністю, зокрема схильністю до вигорання відомі праці таких зарубіжних вчених, як: С. Ананд, Д. Аткинсов, Б. Гройсберг, Т. Емебайл, Д. Мак Клеланд, С. Паркер, М. Фінні, Д. Хлоуп. Також різним аспектам проблеми управління людськими ресурсами присвячено роботи багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Д. Богиня, О. Грішнова, Л. Семів, Л. Басовський, І. Герчикова, М. Кабушкін, В. Дикань, В. Ільченко, В. Черненко та інші. В роботах вітчизняних учених А. Алістаєва, О. Богачова, В. Колосок, В. Никифорова, О. Руденко, Н. Філіппової, О. Шершньової та ін. розкрито проблеми HR-менеджменту та його можливості в процесі професійного розвитку персоналу [58].

Менеджери з персоналу повинні не тільки виконувати накази керівників відстоювати інтереси організації, але у той же час забезпечувати емоційну підтримку працівників для захисту їхніх прав. Саме тому вони часто стикаються з такими труднощами, як конфлікт інтересів між керівниками та співробітниками, або між колегами різних відділів, коли роль HR полягає в медіаторстві та наданні допомоги у вирішенні таких спірних або й конфліктних моментів. З початку повномасштабного вторгнення спостерігається підвищення частоти таких ситуацій, що як наслідок стало головним джерелом тривоги та стресу для HR.

Наступним фактором, на який ми хочемо звернути увагу є нечіткість посадових обов'язків, що особливо помітно стало знову ж таки з початку війни. Перехід на повністю віддалений формат роботи, турбота та супроводження переїзду співробітників в більш безпечні регіони України або

за кордон - у це все як правило безпосередньо залучені менеджери з персоналу. Все це значно підвищило рівень емоційного вигорання самих HR.

Як ми вже згадували вище, специфіка роботи менеджерів з управління персоналу полягає ще зокрема в тому, що вона передбачає високу емоційну насиченість та постійне міжособистісне спілкування, а відповідно це вимагає від спеціалістів даної професії вміння встановлювати довірливі відносини зі співробітниками та навички управління емоційної напругою, коли вона виникає між колегами. Саме тому за останній період багатьом менеджерам з персоналу довелось розвинути до високого рівня навик бути медіатором, долучаючись в комунікацію між колегами різних відділів. До того ж, з початку повномасштабного вторгнення багатьом менеджерам з персоналу довелось брати активну участь в таких процесах, як скорочення персоналу, звільнення окремих працівників, зняття негативних емоцій зі сторони незадоволених працівників [42].

Ми звернули увагу, що досліджень в напрямку професійного вигорання менеджерів з персоналу надзвичайно мала кількість. З теоретичної точки зору, результати нашого дослідження можуть вказувати напрямки для майбутніх досліджень. З практичної точки зору, вони можуть стати в нагоді менеджерам з персоналу при плануванні, розробці, впровадженні та оцінці програм та/або ініціатив, спрямованих на зменшення як власного професійного вигорання, так і вигорання серед своїх підлеглих.

Варто враховувати й особистісні особливості людей, що обирають професію управління персоналом, зокрема - це прагнення приносити користь іншим, вміння бачити потенціал в інших, проактивність ініціювати професійний та кар'єрний розвиток колег, допомагати іншим у вирішенні їхніх питань та запитів. Відповідно вони схильні більше віддавати, ніж отримувати, зокрема власний час, ресурси, сили.

Від HR-менеджера залежить дуже багато і тому дуже важливо відслідковувати емоційне вигорання цих спеціалістів, адже в їхні функції насамперед входить спілкування з людьми, зокрема підбір релевантних

кандидатів на вакантну посаду, створення системи заохочення та мотивації інших колег, а також підтримка та навіть розробка корпоративного стилю компанії [21]. Саме від цих людей переважно залежить атмосфера в колективі. До обов'язків менеджера з персоналу входить зокрема задача формулювати і доносити до співробітників мету та місію компанії, проводити заходи, які сприяли б зміцненню внутрішнього духу організації, а також відкривати перед кожним працівником його перспективи на посаді, які йому цікаві з точки зору професійного розвитку. Очевидно, що для цього сам менеджер з персоналу має бути в ресурсі та не впадати в стан емоційного вигорання.

Особлива увага повинна приділятися моральним якостям таких спеціалістів. Професіонал у цій галузі має бути організованим, проникливим, комунікабельним та практичним. Сучасні HR менеджери серед основних пріоритетів роботи опікуються збереженням колективу, безпекою, фінансовою стабільністю та якісною комунікацією, щоб підтримувати і відчувати колектив. Управління персоналом у час війни зосереджене не лише на аналізі ринку праці, підборі та звільненні персоналу, а також пов'язане із постійним моніторингом ситуації на лінії фронту, щоб у разі критичної ситуації подбати про безпеку персоналу [39].

Умови воєнного стану вимагають від менеджерів з персоналу специфічних методів управління персоналом, які враховують зміни в соціальному та економічному середовищі. Використання таких методів, як збільшення комунікації з працівниками, мотивація та підтримка, допомагають зберегти ефективність діяльності та забезпечити безпеку і благополуччя працівників.

Попри те, воєнний стан в Україні дав можливість сучасним HR-менеджерам набути таких основних навичок: управління кризами та управління змінами, стійкість до стресу, гнучкість та адаптивність, здатність працювати віддалено, згуртованість, вміння працювати в невизначених ситуаціях, критичне мислення, вміння швидко навчатися та допомагати

іншим, креативність, психологічна стійкість, командна робота, наполегливість, готовність до перекваліфікації, відчуття цілеспрямованості, сміливості, здатності брати на себе відповідальність, ініціативи, управління часом, толерантності, міжкультурної комунікації, орієнтації на глобалізацію тощо. Діяльність сучасних менеджерів з персоналу характеризується багатьма особливостями, зокрема 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 [43].

Виходячи із реалій сьогодення, з метою формування власної внутрішньої опори HR-менеджери змушені більше приділяти часу відстеженню власного емоційного та фізичного стану, а також плекати вищий рівень резильєнтності як одного з найбільш дієвих способів попередження або подолання власного емоційного вигорання [20]. Як вже зазначалось вище, емоційного ресурсу менеджера з персоналу має вистачати не тільки на нього самого, але й на інших членів команди.

Хочемо звернути увагу на важливість постійної комунікації з командою, адже згідно з останніми даними компанії «Gitnux», що проводила опитування та збирала статистику по вигоранню, ситуація з управлінням персоналу на світовому ринку зараз дуже непростя, а саме:

- 86% опитаних респондентів, що працюють в віддаленому форматі роботи, відчують вигорання на своїх поточних посадах;
- 50% жінок, які зараз обіймають керівні посади, відчують стан вигорання на постійній основі;
- 91% респондентів вказали, що неконтрольована кількість стресу чи розчарування негативно впливає на якість їхньої роботи;
- 57% вважають, що вигорання співробітників прямо впливає на плінність кадрів та неможливість утримувати співробітників компанією;

- 56% респондентів зазначили, що менеджери з персоналу їхніх компаній не заохочують співробітників до розмов про виснаження;
- лише 24% опитуваних стверджують, що їхні компанії надають належну підтримку співробітникам.

Варто також згадати і про існування корпоративних цінностей [105]. Чітка корпоративна культура покращує взаємини на робочому місці. Якщо в пріоритеті довіра, то відносини в організації будуть відкритими, а працівники – готовими допомогти один одному. Цінності організації важливі і в критичних ситуаціях. Проблеми, які можуть викликати паніку серед персоналу, сприймаються інакше. Саме тому так важливо для менеджерів з персоналу опиратись на ці цінності та відслідковувати і вчасно реагувати на ознаки емоційного вигорання серед колег.

Ми гадаємо, що менеджерам з персоналу варто звертати особливу увагу на підвищення їхнього рівня резильєнтності. Ми припускаємо, що саме резильєнтність є тим важливим фактором, який допомагає HR-менеджерам знижувати ризик емоційного вигорання та підтримувати своє психічне і емоційне здоров'я. На нашу думку, розвиток резильєнтності в HR-менеджерів не тільки покращує їхню особисту ефективність, але й сприяє здоровій та продуктивній робочій атмосфері в організації.

1.3. Резильєнтність як спосіб подолання емоційного вигорання

Термін "резильєнтність" бере свій початок від латинського слова "resilire", яке означає здатність подолати або пристосуватися до дуже складних обставин [87].

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується нестабільністю через швидкий та нерівномірний темп життя, який важко контролювати та регулювати. Це вимагає від людини значних ресурсів не тільки для підтримання професійної діяльності на належному рівні, але й для протистояння складним життєвим умовам, збереження своєї людської

сутності, цілісності та ідентичності, а також для адаптації у складному та швидкоплинному середовищі. Саме тому це поняття останнім часом стало об'єктом значної уваги дослідників у всьому світі.

Без сумніву про надзвичайну актуальність цієї теми в останнє десятиліття свідчить зокрема й різке збільшення кількості публікацій з 2014 року (Рис.1.2.): з 2582 публікацій в 2014 році до 12729 публікацій в 2023 році. Спостерігаємо збереження цієї статистики і в 2024 році, адже за перші 5 місяців цього року вже опубліковано 6701 статтю на тему резильєнтність.



Рис. Кількість запитів по слову ключовому слову “резильєнтність” за останні 10 років за даними PubMed

Варто зазначити, що здатність до резильєнтності є особливо актуальною для українського суспільства в наш час. Люди з високим рівнем стійкості краще справляються зі стресами, втратами та труднощами в житті. Тому дослідження цієї теми в українській психології має значне практичне значення через необхідність функціонування людей у важких умовах війни. Резильєнтність очевидно допомагає особистості долати життєві негаразди та адаптуватися до нових реалій, що робить дослідження цього феномену надзвичайно важливим в сучасних умовах.

В Україні термін «resilience» перекладається як «життєздатність, стресостійкість, стійкість до травми». Також можна зустріти й інші терміни, такі як «пружність» чи «психологічна пружність» [55].

Історія дослідження резильєнтності в психології розпочалася з пошуків наукового обґрунтування поняття та формування теоретичних засад цього явища. Термін "резильєнтність" був введений вченими Е. Вернер та Р. Смітом для позначення здатності психіки відновлюватися після впливу негативних факторів [108]. Цей термін почав активно використовуватися в психології у 1970-х роках ХХ століття і пройшов кілька етапів розвитку.

Проблеми резильєнтності, як здатності особистості протистояти стресам і виявляти психічну стійкість, досліджували такі зарубіжні науковці, як Дж. Боннано, С. Ваніштендаль, Е. Вернер, Дж. Девідсона, К. Коннора, Т. Коско, С. Мадді, Е. Мастен, М. Руттера, Р. Сміта, С. Люгар, Дж. Річардсон, О. Фріборг та інші. Не оминули увагою його вивчення й українські вчені, такі як О. Біляковська, Ю. Бойко-Бузиль, І. Євтушенко, Т. Кетлер-Митницька, А. Ключко, Г. Лазос, О. Хамініч та інші.

Українське використання терміну "резильєнтність" розпочалося під час наукових досліджень О. Хамініч та її співробітників. Вони визнали потребу в докладнішому вивченні здатності людини подолати труднощі, почали виокремлювати специфічні особливості цього процесу [55, с. 160- 165.].

Протягом другого етапу (1970-1990-і роки) виникли наукові дебати щодо визначень, зокрема таких понять як "стресостійкість", "адаптація", "життєстійкість" та інших. Хоча деякі вчені використовують терміни "резильєнтність" і "життєстійкість" як синоніми, А. Сіберт і С. Хобфолл відзначають їх відмінності [67]. Вони розглядають життєстійкість як спосіб для успішного подолання стресу та збереження поточного рівня функціонування, у той час як резильєнтність пов'язана з можливістю піднятися вище попереднього рівня життя та сприяє посттравматичному зростанню.

На третьому етапі (починаючи з 2000 року і до сьогодні) було встановлено, що резильєнтність є складним явищем, що включає в себе адаптацію, саморегуляцію, здатність долати труднощі та відновлюватися після складних подій. Вчені розглядають резильєнтність як багатогранне

поняття, яке включає біологічні, психологічні, соціальні та культурні компоненти, що визначають реакцію людини на стресові ситуації та її відновлення після їх впливу.

Водночас станом на зараз у психології існує кілька визначень резильєнтності. Одне з найпоширеніших було схвалене Американською психологічною асоціацією (АРА). Згідно з ним, резильєнтність — це процес позитивної адаптації в умовах негараздів, травм, трагедій або значного стресу [63].

Наприклад, А. Ключко у своїй роботі зазначає, що резильєнтність – це здатність людини відновлюватися після кризи до стану, який був до неї, як психічно, так і фізично. Відповідно до теорії посттравматичного зростання, це також означає здатність приймати будь-які негативні наслідки кризи для особистісного розвитку і досягнення кращої якості життя [26].

Дослідники С. Пирожков, Є. Божок, Н. Хамітов підкреслюють, що резильєнтність як риса особистості є складним, багатовимірним і динамічним комплексом характеристик людини. Вона включає здатність підтримувати стабільні та здорові рівні психологічного і фізичного функціонування після потенційно руйнівної події, а також здатність відчувати позитивні емоції і вчитися на власному досвіді. Психологічний зміст резильєнтності можна визначити як здатність індивіда протистояти та адаптуватися до несприятливих і травматичних подій. Це особистісна характеристика, яка зменшує негативні наслідки стресу і сприяє адаптації людини [45, с. 74–82].

Г. Лазос розглядає резильєнтність як біопсихосоціальне явище, яке включає особистісні, міжособистісні та суспільні переживання і є природним результатом різних процесів розвитку протягом певного часу [33, 77– 89]. Вчена також стверджує, що резильєнтність відіграє першочергову роль у здатності особистості до посттравматичного зростання.

Ю. Паскевська розглядає резильєнтність як особистісну властивість, процес та адаптаційно-захисний механізм [44]. Вона виділяє три підходи:

1. Резильєнтність як особистісна властивість: це комплекс індивідуально-психологічних характеристик, таких як риси або навички, що дозволяють людині зберігати здорове функціонування після травмуючого впливу. Ці характеристики допомагають переживати позитивні емоції та вчитися на власному досвіді.
2. Резильєнтність як процес: розглядається як послідовність поведінкових, когнітивних та емоційних реакцій на гострі або хронічні складні обставини. Цей процес допомагає долати стрес і відновлювати нормальне функціонування психіки. Таким чином, резильєнтність є динамічним процесом, що забезпечує позитивну адаптацію в умовах життєвих негараздів.
3. Резильєнтність як адаптаційно-захисний механізм: включає рефреймінг, адаптивну обробку важких викликів та надання їм позитивного сенсу, а також ефективні копінг-стратегії, що сприяють позитивній адаптації та психологічному захисту.

На думку Ю. Паскевської, резильєнтне відновлення передбачає досягнення особистістю інсайту та вищого рівня розвитку після переживання важких життєвих обставин. Таким чином, резильєнтність можна розглядати як початковий етап посттравматичного зростання.

З іншого боку, за визначенням О. Односталко, резильєнтність — це вольовий психічний стан, який забезпечує мобілізацію ресурсів у складних життєвих ситуаціях і формує особистісну рису, що сприяє ефективній адаптації та особистісному росту в подальшому житті [43]. Згідно з науковим аналізом вченого, резильєнтність включає розвиненість деяких важливих навичок: здатність зосереджуватися на реальних подіях і приймати їх, ставити цілі та досягати їх, оцінювати і переоцінювати ситуації, усвідомлювати свій стан і стан інших людей. Крім того, резильєнтність включає прийняття відповідальності за своє життя та усвідомлення того, що людина не завжди є жертвою обставин.

Далі Ю. Бойко-Бузиль також досліджує резильєнтність з точки зору різних видів фізичної (такі як здорове харчування, фізичні вправи, дотримання балансу між роботою та відпочинком) і ментальної активності (такі як подолання страхів, орієнтація на власні моральні принципи, духовні практики) [4, с. 26–27].

Водночас у своїй роботі український дослідник резильєнтності, професор О. Кокун та його колеги стверджують, що резильєнтність охоплює не лише психологічні аспекти, а й фізичні, емоційні та поведінкові. Це означає, що людина з високим рівнем резильєнтності не лише здатна адаптуватися до нових умов та вирішувати проблеми, але й має сильне фізичне здоров'я, стійкий емоційний фон та продуктивну поведінку у складних ситуаціях. Такі люди здатні не лише виживати під час негативних подій, але й розвиватися, навчатися на помилках та зростати після труднощів. [26]. Вони також вказують на можливість вчитися та зростати після невдач.

Наступним моментом бачимо, що на думку О. Романчука, резильєнтність визначається не тільки як риса особистості, але й як процес подолання труднощів, що означає, що резильєнтності можна навчитися. [36].

Крім того, Грішин Е. зазначає, що у широкому сенсі резильєнтність означає здатність людини до побудови нормального та повноцінного життя навіть у складних умовах. У вужчому розумінні це може бути розглянуто як здатність індивіда протистояти та пристосовуватися до небажаних та травматичних ситуацій [11]. Ця здатність не є вродженою, а набувається в процесі життя, коли люди стикаються з труднощами та навчаються їх долати. Резильєнтні люди та суспільства володіють більшою стійкістю до стресів, адаптивністю та здатністю знаходити нові рішення проблем.

Зауважимо, що А. Мастен та С. Лухтар визначали резильєнтність як постійний процес адаптації людини до складних життєвих обставин [45]. Їхню думку розділяли й інші науковці, які наголошували на розвитку резильєнтності як процесі, підкреслюючи постійну змінюваність особистості в умовах стресу та активний пошук нею шляхів швидкої адаптації [87].

Нарешті дослідники Фергус і Зіммерман розширюють визначення резильєнтності, описуючи її як динамічний процес подолання стресу і негативних наслідків травматичних подій. Під час цього процесу зберігається психологічне та фізіологічне функціонування, що сприяє успішному подоланню травматичних наслідків і уникненню негативних життєвих та розвитку траєкторій, пов'язаних з ризиком [78].

Резильєнтність - це не просто вміння витримати труднощі, це й здатність до адаптації та зростання. Наприклад, Д. Хеллерштейн, відомий дослідник, розділив цю складну рису на дві складові:

1. **Фізична стійкість:** здатність організму протистояти стресам та несприятливим умовам. Вона включає в себе: здоровий спосіб життя (збалансоване харчування, регулярні фізичні вправи, достатній сон), міцну імунну систему, здатність справлятися з фізичними навантаженнями, відсутність шкідливих звичок (куріння, вживання алкоголю та наркотиків).
2. **Психологічна стійкість,** яка включає в себе:
 - позитивне мислення: здатність бачити можливості в труднощах, вірити в себе та свої сили;
 - здатність до саморегуляції: вміння справлятися зі стресом, тривогою та негативними емоціями.
 - розвинені соціальні зв'язки: міцні стосунки з близькими людьми, друзями, членами сім'ї;
 - наявність сенсу життя: розуміння того, що робить життя цінним і важливим;
 - вміння використовувати психотехніки: медитація, йога, дихальні вправи, арт-терапія та інші методи для подолання стресу та розвитку емоційної стійкості [103].

Отже, ми переконалися, що у сучасній українській психології немає єдиного підходу до опису феномена резильєнтності. Тому термін "резильєнтність" у широкому розумінні можна трактувати як рису або

властивість особистості, як процес та як адаптаційно-захисний механізм. Далі спробуємо розглянути феномен резильєнтності як рису або здатність особистості.

Резильєнтна людина — це людина, яка має сильні навички справлятися з труднощами та вміє розподіляти наявні ресурси, просити про допомогу, коли вона відчуває необхідність в ній, і знаходити способи впоратися з ситуацією, з якою вона стикається. Люди з психологічною резильєнтністю здатні використовувати свої навички та сильні сторони, щоб відповідати на життєві виклики, які можуть включати зокрема виклики, пов'язані зі смертю близької людини, розлученням, фінансовими труднощами, хворобою, втратою роботи, війною і т.д.

Замість того, щоб впадати у відчай або ховатися від проблем, використовуючи нездорові стратегії подолання, люди з високим рівнем резильєнтності, стикаючись з життєвими труднощами, готові дивитись їм в обличчя. Особливість резильєнтності полягає в тому, що людина використовує здорові навички подолання труднощів таким чином, щоб це сприяло їхньому зміцненню та зростанню, і як наслідок - такі люди часто стають сильнішими, ніж були раніше [106].

На нашу думку, важливо звернути окрему увагу на низку різних характеристик, які допомагають людям з високим рівнем резильєнтності долати труднощі життя. Деякі з ознак резильєнтності включають:

- Витривалість, завдяки якій людина знає, що навіть коли все складно, вона може продовжувати рухатись далі, доки не впорається.
- Ефективна емоційна регуляція: здатність людини керувати власними емоціями перед обличчям стресу. Це не означає, що резильєнтні люди не відчують сильних емоцій, таких як гнів, смуток або страх. Це означає, що вони визнають, що ці почуття тимчасові, і ними можна керувати, доки вони не пройдуть.

- Відчуття контролю: резильєнтні люди, як правило, мають сильний внутрішній локус контролю та відчувають, що їхні дії можуть вплинути на результат подій.
- Навички вирішення проблем: коли виникають проблеми, резильєнтність допомагає людині дивитися на ситуацію раціонально та знайти те рішення, яке змінить ситуацію.
- Співчуття до себе: ще однією ознакою резильєнтності є прояв самосприйняття та самоспівчуття. Резильєнтні люди ставляться до себе з добротою, особливо коли вони переживають нелегкі часи.
- Соціальна підтримка: наявність у людини соціальних контактів, які підтримують її. Людина усвідомлює важливість підтримки та знання, коли їй потрібно звернутися по допомогу. [73].

Як ми вже переконались, резильєнтність — це здатність людини повернутися до нормального психічного та фізичного стану після пережитої кризи. Цей процес включає не лише відновлення колишнього рівня функціонування, але й використання досвіду кризи для особистісного розвитку. Теорія "посттравматичного зростання" підкреслює, що особистісне зростання може відбуватися навіть у найскладніших умовах. Вона стверджує, що подолання труднощів і прийняття негативних наслідків кризи можуть призвести до глибшого розуміння себе, покращення міжособистісних стосунків та вищої якості життя. Іншими словами, резильєнтність не лише допомагає людям відновлюватися, але й сприяє їхньому розвитку, дозволяючи їм досягати нових вершин і покращувати своє життя після кризи [96].

Е. Морель визначає такі компоненти резильєнтності особистості:

- оптимізм - цей компонент включає в себе позитивний погляд на життя та віру в те, що ситуація може покращитися. Оптимізм допомагає людині брати на себе відповідальність за свої дії та рішення у кризових ситуаціях, а не здаватися під тиском обставин;
- орієнтація на вирішення проблем: люди з високою резильєнтністю фокусуються на пошуку рішень для подолання труднощів, а не на

уникненні проблем. Вони намагаються уникати ситуацій, що підсилюють стрес, і шукають конструктивні способи впоратися з викликами;

- почуття відповідальності - це передбачає готовність брати на себе відповідальність за свої дії та їх наслідки. Відповідальність допомагає людині зберігати контроль над ситуацією і діяти рішуче у важкі моменти;
- орієнтація на майбутнє - важливою складовою резильєнтності є здатність планувати майбутнє та залишатися дієздатним навіть у найскладніших життєвих ситуаціях. Це включає довгострокове планування та прагнення досягти своїх цілей, незважаючи на труднощі;
- орієнтація на мережу контактів - позитивне ставлення до взаємозв'язків з іншими людьми допомагає підтримувати соціальні зв'язки, які є важливими для емоційної підтримки та обміну ресурсами. Люди з розвиненою резильєнтністю активно шукають допомоги та підтримки від оточуючих;
- самоусвідомлення: усвідомлення власних сильних і слабких сторін, а також своєї гідності, допомагає людині приймати відповідальні рішення. Самоусвідомлення сприяє більш ефективному самоконтролю та управлінню емоціями;
- прийняття: цей компонент включає в себе зменшення негативних емоцій через прийняття ситуації такою, як вона є, що дозволяє краще зосередитися на пошуку нових рішень проблем. Прийняття допомагає уникнути зайвого стресу і сприяє збереженню психічного здоров'я [81].

Американська психологічна асоціація стверджує, що резильєнтність складається з чотирьох ключових компонентів, розвиток кожного з яких поодиноці сприяє загальному зміцненню [63].

Ці компоненти включають:

1. Соціальні зв'язки, які включають в себе взаємодію з емпатійними та турботливими особами, участь у спільноті (наприклад, у клубі або групі із спільними інтересами).
2. Фізичне здоров'я, що охоплює здоровий спосіб життя, такий як: належний сон, збалансоване харчування, практика усвідомленості (майндфулнес) та уникнення шкідливих звичок.
3. Осмисленість життя, що передбачає наявність мети і напрямку, таких як надання допомоги іншим, пошук сенсу у власній діяльності та праці над досягненням поставлених цілей.
4. Здорове мислення, включаючи прийняття змін, здатність дивитися у майбутнє з оптимізмом та винесення важливих уроків із минулого.

На нашу думку, ці складові резильєнтності важливі, оскільки вони вказують, які конкретні дії, думки та реакції повинна усвідомити людина для того, щоб розвинути цю важливу навичку. Резильєнтність розглядається як навичка, а не як вроджена риса або особистісна якість, тому кожному, хто прагне досягти цього, вона доступна за умови достатньої самодисципліни та зусиль.

Отже, ми побачили, що не існує єдиного підходу до визначення феномену резильєнтності, як і те, що є різні погляди на складові, що її формують.

Разом з тим, варто зазначити, що існують різні типи резильєнтності, кожен з яких може впливати на здатність людини справлятися з різними формами стресу [45]. Дослідники виділяють такі види резильєнтності:

1. Фізична резильєнтність – здатність організму справлятися зі змінами та відновлюватися після фізичних навантажень, хвороб і травм. Цей вид резильєнтності впливає на процес старіння та відновлення тіла.
2. Психічна резильєнтність – здатність пристосовуватися до змін і невизначеності, зберігаючи гнучкість та спокій у стресових ситуаціях.
3. Емоційна резильєнтність – здатність регулювати емоції під час стресу і залишатися оптимістичним, навіть у важкі часи.

4. Соціальна резильєнтність – здатність груп відновлюватися після складних ситуацій через спілкування та спільну роботу для вирішення проблем, що впливають на окремих людей і спільноти.

Ці компоненти разом утворюють комплексну картину резильєнтності, яка дозволяє особистості ефективно попереджати або ставати способом подолання вже існуючого емоційного вигорання [36].

Після того, як ми вивчили роботи українських та зарубіжних учених, можемо зробити висновок, що в умовах війни розуміння резильєнтності стає надзвичайно актуальним. Резильєнтність є першим кроком до покращення психологічного благополуччя кожної людини після впливу негативних факторів.

На наше переконання, резильєнтність є ключовим фактором у збереженні емоційного здоров'я і HR-менеджерів. Високий рівень резильєнтності допомагає їм ефективно справлятися з професійними викликами, знижувати рівень стресу, депресії та тривожності, а також підтримувати загальне психічне благополуччя. Розвиток резильєнтності у HR-менеджерів має бути пріоритетом для організацій, які прагнуть створити здорове та продуктивне робоче середовище.

Помічним в профілактиці та подоланні емоційного вигорання менеджерів з персоналу, на нашу думку, є збільшення рівня їхньої резильєнтності, адже це впливає на:

- зменшення професійних ризиків: розвиток резильєнтності допомагає HR-менеджерам зменшити ризик професійного вигорання та пов'язаних із ним негативних наслідків для їхнього здоров'я. HR-менеджери з високим рівнем резильєнтності значно менше схильні до емоційного вигорання. Вони краще справляються з хронічним стресом, пов'язаним із їхньою роботою, та демонструють більшу стійкість у складних ситуаціях;

- підвищення ефективності роботи: резильєнтні HR-менеджери більш ефективно виконують свої обов'язки, краще взаємодіють із колегами та працівниками, і сприяють створенню позитивної робочої атмосфери;
- збереження психічного здоров'я та психічного благополуччя: підтримка високого рівня резильєнтності сприяє збереженню психічного здоров'я HR-менеджерів, що є важливим для їхнього професійного та особистого життя. Вони відчують більше задоволення від своєї роботи, краще управляють своїми емоціями та зберігають позитивний настрій навіть у складних умовах;
- зменшення симптомів депресії та тривожності: високий рівень резильєнтності асоціюється зі зниженням рівня депресії та тривожності. HR-менеджери з високою резильєнтністю рідше переживають симптоми депресії та тривожні розлади, оскільки вони здатні ефективно використовувати свої внутрішні ресурси для подолання стресу [107].

Отже, можемо резюмувати, що резильєнтність допомагає HR-менеджерам ефективно справлятися з емоційним вигоранням завдяки кільком ключовим механізмам. Це включає здатність до саморегуляції, позитивне мислення, ефективне управління часом та пріоритетами, розвиток соціальних зв'язків, а також навички вирішення проблем та адаптації до нових умов.

Висновки до розділу 1

Отже, ми дослідили, що емоційне вигорання є серйозною проблемою для менеджерів з управління персоналом, оскільки вони постійно взаємодіють з великою кількістю людей і вирішують конфліктні ситуації, що призводить до значного емоційного та психологічного навантаження. Разом з тим можемо зробити висновок, що в наш час немає єдиного погляду на структуру та динаміку синдрому вигорання.

Однокомпонентні моделі розглядають його як комбінацію фізичного, емоційного та когнітивного виснаження. Інші автори у якості головного фактору виділяють емоційне виснаження, а інші компоненти розглядають як наслідки неконструктивної поведінки подолання (деперсоналізація) або мотиваційної деформації (редукція досягнень). У двовимірній структурі вигорання емоційне виснаження та деперсоналізація об'єднуються в єдиний фактор або розглядаються як центральні фактори вигорання. Трьохкомпонентна модель включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень. У той же час чотирьохфакторна модель містить в собі додатково до цих трьох компонентів ще деперсоналізацію суб'єктів професійної діяльності.

Не дивлячись на розбіжності у підходах до його вимірювання, можна сказати, що синдром вигорання являє собою особистісну деформацію, яка виникає внаслідок емоційно важких або напружених відносин у системі “людина - людина”, яка розвивається з часом. Наслідки вигорання можуть виявлятися як у психосоматичних порушеннях, так і у чисто психологічних (когнітивних, емоційних, мотиваційних) змінах особистості. Безумовно і це, і інше має безпосереднє значення для соціального та психологічного здоров'я людини, її працездатності та продуктивності трудової діяльності. Також було визначено, що дослідники виокремлюють різні стадії синдрому професійного вигорання та фактори, які постають його чинниками.

Разом з тим ми переконалися, що ефективним способом подолання емоційного вигорання є резильєнтність, яка визначається як здатність людини

адаптуватися та відновлюватися після стресових ситуацій та криз. На нашу думку, для менеджерів з персоналу розвиток резильєнтності є ключовим фактором у подоланні емоційного вигорання, адже вона допомагає їм зберігати психологічну стабільність, підвищує їхню здатність ефективно вирішувати конфлікти та знижує рівень стресу. Резильєнтність включає в себе кілька взаємопов'язаних компонентів, таких як фізична, психічна, емоційна та соціальна резильєнтність. Кожен з цих аспектів відіграє важливу роль у загальній здатності особистості справлятися з труднощами.

В умовах сучасного світу, де рівень стресу та невизначеності постійно зростає, резильєнтність стає все більш важливою для успішного подолання життєвих викликів. Розвиток резильєнтності включає в себе кілька важливих аспектів, таких як вміння концентруватися на позитивних моментах, встановлення реалістичних цілей, використання ефективних стратегій копінгу, підтримка здорового способу життя та пошук соціальної підтримки. Резильєнтність має особливе значення в професійному контексті, де вона допомагає працівникам справлятися з високими вимогами, перевантаженням та стресом.

Ми побачили, що основними чинниками, що сприяють виникненню вигорання у HR-менеджерів, є високий рівень відповідальності, перевантаженість роботою, необхідність постійного вирішення конфліктів та підтримки емоційного балансу серед працівників організації.

Резильєнтність є вирішальним фактором у запобіганні та подоланні емоційного вигорання. Вона сприяє підвищенню стійкості до стресу, підтримці позитивного мислення, ефективному управлінню часом та встановленню міцних соціальних зв'язків. Крім того, резильєнтність розвиває навички вирішення проблем та сприяє збереженню загального здоров'я. Розвиток резильєнтності є особливо важливим для професій з високим рівнем стресу, таких як менеджери з персоналу, адже вона допомагає підтримувати емоційне та психічне благополуччя, забезпечуючи ефективне виконання професійних обов'язків та адаптацію до складних умов праці.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЯК СПОСОБУ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

2.1. Підходи до дослідження емоційного вигорання та резильєнтності

Проблема вибору діагностичних методів та підходів для вивчення емоційного вигорання завжди була складною. Це пов'язано з тим, що знайти набір прийомів та засобів, за допомогою яких можна отримати достовірну інформацію для формування наукових теорій та розробки практичних рекомендацій, дуже непросто.

Для встановлення рівня емоційного нашої вибірки ми обрали найрозповсюдженішу у світі методику, створену одними з перших фундаментальних дослідників феномену вигорання К.Маслач та С.Джексон. Це методика адаптована Н. Водоп'яноюю. Цей опитувальник пройшов надійну перевірку на різні типи валідності в дослідженнях інших учених та має низку модифікацій.

Методика розроблена на основі структурованої трикомпонентної моделі, яка є чіткою та цілісною, оскільки включає всі основні вектори аналізу емоційного вигорання - «емоційне виснаження», «деперсоналізацію» та «редукцію особистих досягнень»:

1. **Емоційне виснаження** розглядається як основний складник емоційного вигорання та характеризується заниженим емоційним фоном, байдужістю або емоційним перенасиченням. Почуття виснаження або втоми призводить до порушення сну, зниження імунітету, проблем із концентрацією. Характеризується відчуттям негативу та цинізму відносно ситуацій, пов'язаних із роботою, відірваністю від колективу, відсутністю мотивації, негативним сприйняттям реальності та зниженням професійної ефективності.

2. **Деперсоналізація** проявляється в деформації стосунків з іншими людьми. Це процес розвитку негативних, жорстких, байдужих вказівок у ставленні до колег.
3. **Редукція особистих досягнень** полягає в тенденції до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, що супроводжується відчуттям незадоволеності й низькою професійною самооцінкою.

Методика містить 22 запитання, які відповідають трьом описаним вище субшкалам. Варіанти відповідей варіюються від «ніколи» до «щодня», які оцінюються від 0 балів до 6 балів відповідно. Використовуючи ключ сумуються бали за кожною субшкалою і співставляються до наведених рівнів «вигорання»: низького, середнього та високого. На нашу думку, дана методика відповідає критеріям необхідності та достатності, адже є головним інструментарієм для вимірювання об'єкту нашого дослідження, має високу валідність та доведену ефективність завдяки широкому використанню у світі.

Шкала має високу внутрішню узгодженість, тому що показник Альфа Кронбаха для нашої всієї вибірки шкали склав $\alpha=0,917$. Також бачимо від дуже високого до достатнього показник Альфа Кронбаха для субшкал емоційного вигорання: Емоційне виснаження $\alpha=0,913$, Деперсоналізація $\alpha=0,824$, Редукція особистих досягнень $\alpha=0,774$. (Таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1.

Показник внутрішньої узгодженості субшкал Методики «Діагностика професійного вигорання» К. Маслач, К. Джексон

Шкала/Субшкала	Альфа Кронбаха
Емоційне вигорання	0,917
Емоційне виснаження	0,913
Деперсоналізація	0,824
Редукція особистих досягнень	0,774

Ще однією методикою, яку ми вважаємо важливою для нашого дослідження є П'ятифакторний особистісний опитувальник “Велика п'ятірка”. Опитувальник представляє собою модель особистості, що включає п'ять основних факторів. Ця модель є однією з найвизначніших і найбільш широко використовуваних у сучасній психології. «Велика П'ятірка» використовується в багатьох областях, таких як психологія, соціологія, кадровий менеджмент і дослідження особистості. Тестові питання спрямовані на визначення рівня кожного з цих п'яти основних факторів у конкретної особистості. Такий підхід дозволяє отримати більш повне уявлення про особистісні характеристики людини.

Для визначення особливостей особистості ми використали П'ятифакторний особистісний опитувальник “Велика п'ятірка” (модифікація А.Г. Грецова).

«Велика п'ятірка» якостей особистості:

1. **Екстраверсія - інтроверсія.** Це спрямованість особистості на зовнішній або свій внутрішній світ. У першому випадку людина товариська, оптимістична, активна, любить повеселитися, більш продуктивно виконує будь-яку роботу в компанії, ніж на самоті. У другому – людина стримана, критично мисляча, відчужена, орієнтована на не на спілкування, а на справу. Такій людині складніше в колективі, по натурі вона індивідуаліст. Вона знаходить себе в діяльності, що не вимагає інтенсивного спілкування. Чим вище показник, тим яскравіше виражена екстраверсія.
2. **Нейротизм - емоційна стійкість.** Це показник емоційної стабільності. Емоційно стійкі люди проявляють спокій і впевненість, не схильні до бурхливого прояву почуттів, навіть дещо «товстошкірі». У них підвищена стресостійкість, вони продуктивно працюють в напружених ситуаціях. Ті ж, кому притаманний високий нейротизм, бурхливо реагують на будь-які життєві події, емоційні, менш стійкі до стресу.

Але в той же час це люди більш чуйні, динамічні. Високі бали свідчать про нейротизм.

3. **Відкритість новому досвіду – обмеженість (вузькість інтересів).** У першому випадку людина легко сприймає все те нове, що з'являється навколо, демонструє цікавість, гнучкість і готовність до змін, зазвичай схильна до творчості. Але це може обернутися деякою «поверховістю», нестійкістю переконань і інтересів. У другому випадку людина насторожено ставиться до всього нового і несподіваного, віддає перевагу стабільності, важко змінює свої принципи і переконання. Їй важко орієнтуватися в несподіваних ситуаціях, вона любить стабільність і прагне забезпечити її у своєму житті. Високі бали свідчать про відкритість до нового досвіду.
4. **Сумлінність - безтурботність.** Сумлінні люди, як правило, старанні, пунктуальні, цілеспрямовані, надійні, честолюбні і наполегливі. Але іноді це обертається невиправданою впертістю, бажанням всіх і все контролювати, а також болісним переживанням провини через свої реальні або уявні помилки. Протилежний полюс - безтурботність, недбалість, слабка воля, лінь і любов до насолод. Але в той же час такі люди зазвичай більш розслаблені, життєрадісні, приємні в спілкуванні, легко переносять проблеми і неприємності. Чим вище показник, тим яскравіше виражена сумлінність.
5. **Доброзичливість - ворожість.** У першому випадку людина доброзичлива, довірлива, готова до безкорисливої допомоги. Такі якості викликають прихильність інших, хоча іноді вони починають зловживати безкорисливістю цієї людини, «сідають їй на шию». У другому випадку людина насторожена, недовірлива, схильна сприймати оточуючих як конкурентів. Вона «собі на умі», не дає зловживати своєю довірою, але нерідко відштовхує від себе оточуючих своїми нескінченними підозрами, опиняючись в підсумку наодинці. Високі показники свідчать про переважання доброзичливості.

За допомогою Альфа Кронбаха ми визначили показник внутрішньої узгодженості на нашій вибірці $\alpha=0.745$, шкала по трьом субшкалам добре узгоджена, від високого до достатнього для субшкал: Екстраверсія $\alpha=0,709$, Нейротизм $\alpha=0,722$, Сумлінність $\alpha=0,641$. В той час як дещо сумнівно узгоджена субшкала Відкритість новому досвіду $\alpha=0,571$ та Доброзичливість $\alpha=0,598$ (Таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2.

**Показник внутрішньої узгодженості субшкал Методики
“П’ятифакторний особистісний опитувальник Велика П’ятірка”**

Шкала/Субшкала	Альфа Кронбаха
Особистісний опитувальник	0,745
Екстраверсія	0,709
Нейротизм	0,722
Відкритість новому досвіду	0,571
Сумлінність	0,641
Доброзичливість	0,598

Для виміру самооцінки психічних станів ми використали опитувальник Г. Айзенка “Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності”. Методика складається з чотирьох блоків, кожен з яких містить серію запитань, що оцінюють певний психологічний стан:

- **Тривожність:** запитання спрямовані на оцінку рівня тривоги, частоти та інтенсивності тривожних відчуттів, їх впливу на поведінку.
- **Фрустрація:** питання цього блоку оцінюють реакцію на перешкоди, невдачі, незадоволеність та ситуації, що викликають фрустрацію.
- **Агресивність:** оцінюється схильність до агресивних реакцій, думок і дій.
- **Ригідність:** запитання оцінюють рівень ригідності, тобто схильність до стереотипного мислення, несприйнятливості до змін та труднощі з адаптацією.

Отримані результати підсумовуються для кожного блоку окремо. Високі бали вказують на високий рівень вираженості тривожності, фрустрації, агресивності або ригідності. Низькі бали свідчать про низьку вираженість цих станів.

Знову ж таки за допомогою альфа Кронбаха ми визначили показник внутрішньої узгодженості на нашій вибірці, шкала по всім чотирьом субшкалам достатньо узгоджена: Тривожність $\alpha=0,793$, Фрустрація $\alpha=0,780$, Агресивність $\alpha=0,701$, Ригідність $\alpha=0,729$. (Таблиця 2.3.)

Таблиця 2.3.

Показник внутрішньої узгодженості опитувальник «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності та ригідності» Айзенка

Шкала/Субшкала	Альфа Кронбаха
Тривожність	0,793
Фрустрація	0,780
Агресивність	0,701
Ригідність	0,729

Кожен стан оцінюється окремо по сумі балів, що формують 3 рівня: низький, середній або високий (Таблиця 2.4.)

Таблиця 2.4.

Нормативні показники рівня психічних станів

Рівень	Бали
Низький	0-7
Середній	8-14
Високий	15-20

Для діагностики копінг-стратегії ми використовували Методику “Індикатор копінг-стратегій” Д. Амірхана. Ця методика призначена для оцінки способів подолання стресу та визначення копінг-стратегій, які використовує людина у стресових ситуаціях. Вона допомагає ідентифікувати

найбільш ефективні та неефективні стратегії подолання стресу, що важливо для розробки індивідуальних програм психологічної підтримки.

Ця методика складається з 33 питань, які описують різні поведінкові та емоційні реакції на стресові ситуації. Респондентам пропонується оцінити, наскільки часто вони використовують зазначені стратегії під час стресу. Вона включає три основні шкали, що представляють різні копінг-стратегії:

- **Стратегія вирішення проблем** – це активний підхід, коли людина намагається використовувати всі свої особисті ресурси для пошуку можливих способів ефективного вирішення проблеми.
- **Стратегія пошуку соціальної підтримки** – це активна поведінкова тактика, при якій людина звертається за допомогою та підтримкою до інших людей, таких як сім'я, друзі або важливі для неї особи, щоб ефективно вирішити проблему.
- **Стратегія уникнення** – це поведінковий підхід, при якому людина намагається уникати контакту з реальністю та відмовляється вирішувати проблему. Це може включати пасивні способи уникнення, такі як втеча в хворобу або вживання алкоголю і наркотиків, або активні способи уникнення, наприклад, суїцид.

Респондентам пропонується відповісти на запитання, обираючи відповідь від “повністю згоден” до “не згоден”.

За допомогою Альфа Кронбаха ми визначили показник внутрішньої узгодженості на нашій вибірці, шкала по всім трьом субшкалам добре узгоджена, від високого до достатнього для субшкал: Вирішення проблем $\alpha=0,874$, Пошук соціальної підтримки $\alpha=0,904$, Уникнення проблем $\alpha=0,724$. (Таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5.

Показник внутрішньої узгодженості субшкал методики «Індикатор копінг-стратегій» (Амірхана)

Шкала/Субшкала	Альфа Кронбаха
Вирішення проблем	0,874
Пошук соціальної підтри	0,904
Уникнення проблем	0,724

Щодо вимірювання резильєнтності, то варто зазначити, що у сучасній психології розроблено кілька методик для вимірювання рівня розвиненості резильєнтності. Серед них: Шкала резильєнтності Коннора – Девідсона (CD-RISC; Connor-Davidson, 2003); Мультифакторна шкала резильєнтності та показників відновлення після травми (MTRR; Harvy, 2003); Шкала резильєнтності для дорослих (RSA; Friborg, Hjemdal, Rosenvinge, Martinussen, 2003); Шкала відновлення після травми (TRS; Madsen, Abell, 2010); Шкала резилієнтності (RS; Wagnild, Young, 1993); Шкала реакцій на стресовий досвід (RSES; Johnson та ін., 2008); Шкала резильєнтності для підлітків (READ; Hjemdal та ін., 2006).

У нашому дослідженні ми зупинились на Опитувальнику “Шкала резильєнтності Коннора-Девідсона (CD-RISK-10)”. Опитувальник CD-RISC-10 - це скорочена версія шкали резильєнтності, яка була розроблена для швидкої та ефективної оцінки рівня резильєнтності у людей. Вона включає 10 питань, які допомагають визначити, наскільки людина може відновлюватися після стресу, зберігати психічне здоров'я і продовжувати нормальне функціонування в складних ситуаціях. Опитувальник оцінює такі аспекти резилієнтності, як здатність до відновлення, стійкість та сенс власної сили.

Кожне питання має п'ять варіантів відповідей, які відображають різні рівні згоди з висловленим у питанні твердженням. Відповіді можуть бути від "зовсім невірнх50" до "майже завжди вірно". Опитувальник CD-RISC-10 є

корисним інструментом для швидкої оцінки резильєнтності та використовується в різних дослідженнях та практичних застосуваннях для визначення психологічної готовності до стресу у різних груп населення.

Шкала має високу внутрішню узгоджуваність, адже показник Альфа Кронбаха для нашої всієї вибірки шкали склав $\alpha=0,847$ (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

**Показник внутрішньої узгодженості шкали резильєнтності
Коннора-Девідсона-10**

Шкала	Альфа Кронбаха
Резильєнтності	0,847

Розглянемо нормативні показники рівня резильєнтності у балах, що формують 5 рівнів - від низького до високого (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7.

Нормативні показники рівня резильєнтності у балах

Рівень	Бали
Низький	0-15
Нижчий за середній	16-20
Середній	21-25
Вищий за середній	26-30
Високий	31-40

Отже достатня і висока узгодженість кожного опитувальника підтверджує необхідність їхнього використання в нашому дослідженні, адже вони є надійними для нашої вибірки.

З метою отримання додаткової важливої інформації про респондентів нами була розроблена спеціальна авторська анкета. Ці 5 описаних методик та авторська анкета є достатніми для досягнення поставлених нами цілей дослідження.

2.2. Організація та проведення емпіричного дослідження емоційного вигорання

Збір даних відбувався за допомогою Google Forms. Анкетування проводилось в анонімному режимі.

Для опрацювання результатів дослідження були застосовані методи математичної та статистичної обробки даних за допомогою програми Jamovi 2.3.28.0.

В опитуванні взяли участь 110 респондентів. З них 92 жінки (83,6%) і 18 чоловіків (16,4%). 59 респондентів (53,6%) повідомили, що перебувають в офіційному чи цивільному шлюбі, у 58 (51,8 %) є діти. Також респонденти надали інформацію про освіту, вид зайнятості (Рис.2.1.), рід професій та кількість стажу в цій професії. Як ми можемо бачити, 72,8% нашої вибірки склали люди, які є офісними працівниками (як в онлайн, так і в офлайн форматі).



Рис. 2.1. Розподілення респондентів за видом зайнятості

Також ми побачили, що наша вибірка є дуже різноманітною з точки зору стажу роботи в професії і становить від 1 до 25 років.

Ми запитували в респондентів також додаткову інформацію про їхній матеріальний стан та його зміну під час війни, місце постійного проживання на момент проходження опитувальника та його зміну під час війни. Окрім того вони поділились інформацією щодо особистого досвіду під час війни та чи отримували вони професійну психологічну/психотерапевтичну допомогу з початку повномасштабного вторгнення.

Розподіл респондентом за віком відображений в Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Розподіл респондентів за віком

Вік	Кількість респондентів	% від загальної кількості
18-30	25	22,7%
31-40	65	59,1%
41-50	16	14,6%
51-60	3	2,7%
61+	1	0,9%

Окремо нас цікавило питання, чи відчуває респондент наразі негативний вплив робочого стресу на інші сфери свого життя. По результатам відповідей ми отримали наступне: 61 респондент (55,5%) відчувають цей вплив, 21 респондент (19,1%) відчуває, але в незначній мірі, і тільки 25,5% (28 людей) з усіх опитуваних не відчувають негативний вплив робочого стресу на інші сфери свого життя. Отже це дає нам підставу зробити висновок, що наразі феномен емоційного вигорання лише посилюється під час війни (Рис. 2.2.)

Чи відчуваєте Ви наразі негативний вплив робочого стресу на інші сфери Вашого життя?
110 відповідей

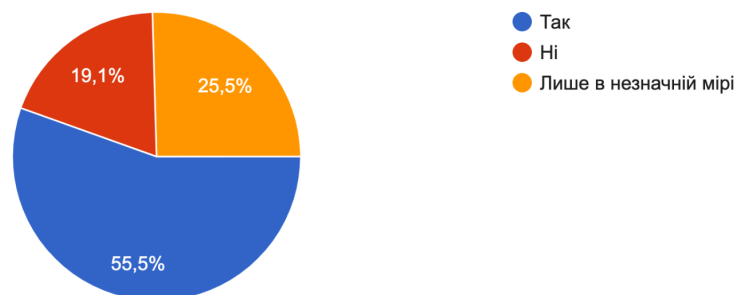


Рис. 2.2. Негативний вплив робочого стресу на інші сфери життя людини

Ми звернули увагу також на результати відповідей, що стосувались матеріального становища респондентів та те, як змінився їхній фінансовий

стан з початку війни, адже, як ми вже зазначали вище, матеріальна складова також має безпосередній вплив на виникнення емоційного вигорання.

На момент проходження цього опитувальника 53 респонденти (48,2%) оцінили свій фінансовий стан як достатньо стабільний (закривають всі свої базові потреби та мають невеликі заощадження), 44 респонденти (40%) визначили його як стабільним, проте обмеженим (вистачає на основні потреби, але не вдається заощаджувати), 7 респондентів (6,4%) проінформували про впевнено стабільний фінансовий стан (мають фінансову свободу та значні заощадження), 5 респондентів (4,5%) - нестабільний (час від часу мають фінансові проблеми) і 1 респондент (0,9%) визначив цей стан як дуже нестабільний (часто зустрічається з фінансовими труднощами).

На питання про зміну матеріального стану з початку війни отримали таку статистику: у 38 респондентів (34,5%) - він суттєво не змінився, у 33 (30%) - несуттєво погіршився, 25 (22,7%) - відчутно погіршився і лише 14 респондентів (12,7%) зазначили, що їхній матеріальний стан покращився з початку війни (Рис.2.3.).

Яким чином змінилось Ваше фінансове становище під час війни?
110 відповідей

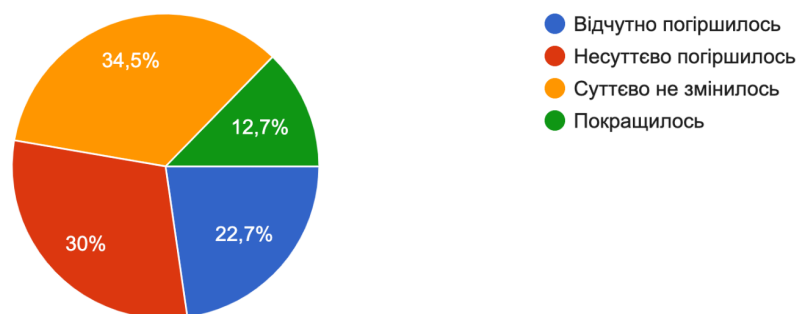


Рис. 2.3. Зміна фінансового становища респондентів під час війни

В авторській анкеті ми дослідили детальніше, який особистий досвід отримали наші респонденти під час війни і отримали наступні результати:

- 1 респондент (0,9%) брав безпосередню участь у бойових діях;

- 4 респонденти (3,6%) повідомили, що мають чоловіка/дружину, які несуть службу в складі ЗСУ;
- 5 респондентів (4,5%) втратили житло/майно через війну, стільки ж мають досвід психологічної чи фізичної травми (поранення) під час війни;
- 6 респондентів (5,5%) перебувають в безпосередній близькості або в зоні бойових дій, стільки ж людей мають загиблих в своїх родинах;
- 32 людини (29,1%) мають досвід волонтерства/надання допомоги постраждалим;
- 47 респонденти (42,7%) мають друзів/рідних, хто отримав психологічну чи фізичну травму (поранення);
- 96 респондентів (87,3%) чули вибухи;
- і лише 6 респондентів (5,5%) зі 110 не мають особистого досвіду під час війни.

Окремо, на нашу думку, варто звернути увагу, яка динаміка відповідей на питання про зміну місця проживання під час війни: лише 39 респондентів (35,7%) не змінювали місце проживання, в той час як у решти респондентів був вимушений переїзд зі свого постійного місця проживання. 48 респондентів (42,9%) змінювали, проте повернулись додому, 13 респондентів (11,6%) змінювали і залишились за кордоном, 10 респондентів (9,8%) змінювали і наразі проживають в іншому місті України (Рис.2.4.).

Чи змінювалось місце Вашого проживання під час війни?

112 відповідей



Рис. 2.4. Зміна місця проживання респондентів під час війни

Ми вбачаємо цей аспект надзвичайно важливим, адже вимушений переїзд через війну є сильним стресом для будь-якої людини і безпосередньо впливає зокрема на схильність людини до емоційного вигорання. На момент збору даних 90 респондентів (81,8%) зазначили, що проживають на території України, де немає активних бойових дій, 1 респондент (0,9%) на території України, де є активні бойові дії, 19 (17,3%) за кордоном.

Хочемо окремо відмітити момент, що лише 33 респонденти (30%) звертались за професійною психологічною/психотерапевтичною допомогою з початку війни, в той час як більшість - 77 респондентів (70%) за такою допомогою не звертались. На нашу думку, цей факт є показовим, адже це один з головних чинників виникнення емоційного вигорання. Накопичення стресу, відчуття самотності через відсутність співчуття та прийняття, відсутність можливості висловити свої емоції, отримати кваліфіковану підтримку, слабкі навички для ефективного управління стресом, накопичення та загострення психологічних проблем - все це призводить до збільшення ризику емоційного вигорання.

Варто зазначити, що на початку дослідження нам було цікаво зібрати 3 групи досліджуваних: менеджери з персоналу, люди інших соціономічних професій та люди, чия професійна діяльність не належить до категорії "допомагаючих". Наш опитувальник пройшли всього 110 чоловік, з яких лише 20 людей належали до категорії "інших соціономічних професій". Оскільки розмір цієї вибірки є недостатнім для аналізу та порівняння з іншими, вдвічі більшими вибірками, ми залишили 2 групи: наша експериментальна група - це менеджери з персоналу, а до контрольної увійшли люди професій, що не належать до категорії соціономічних.

З огляду на те, що у вибірці представлені респонденти з різним віком, освітою, фінансовими можливостями, працевлаштуванням, які проживають на різних територіях та мають різний особистий досвід, пов'язаний з війною, ми можемо вважати вибірку такою, що відповідає цілям, поставленим в дослідженні.

Висновки до розділу 2

У другому розділі нами був проаналізований інструментарій для вимірювання емоційного вигорання менеджерів з персоналу та ролі резильєнтності як способу його подолання. Ми описали методики, використані для дослідження цього феномену, а також обґрунтували їхній вибір для нашої вибірки.

Отже, методологічною основою нашого емпіричного дослідження стали: Діагностика професійного вигорання К.Маслач і С. Джексон, П'ятифакторний особистісний опитувальник “Велика п'ятірка”, Тест “Самоцінка психічних станів” Г. Айзенка, Методика “Індикатор копінг-стратегій” Д. Амірхана та Шкала резильєнтності Коннора-Девідсона-10.

Окрім того ми перевірили надійність кожної шкали та субшкал на надійність за α -Кронбаха і переконались в їх надійності та узгодженості для наших респондентів.

За допомогою авторської анкети ми продемонстрували соціально-демографічну характеристику нашої вибірки, а також особистий досвід наших респондентів в умовах війни в Україні.

Ми також побачили, що 74,5% наших респондентів відчують негативний вплив робочого стресу на інші сфери їхнього життя, а отже це підтверджує тісний взаємозв'язок між професійною діяльністю та особистим життям. Це свідчить про те, що робочий стрес може мати широкі наслідки, впливаючи не лише на продуктивність і ефективність у роботі, але й на загальний стан здоров'я, міжособистісні стосунки та якість життя в цілому. Тому важливість розробки та впровадження стратегій, спрямованих на попередження емоційного вигорання та підвищення резильєнтності як способу його подолання, є очевидною і актуальною для збереження психічного і емоційного благополуччя менеджерів з персоналу.

РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ПЕРСОНАЛУ

3.1. Результати емпіричного дослідження та їх обговорення

З метою аналізу отриманих нами результатів звернемося до нормативних даних по Шкалі Емоційного вигорання та його субшкал (Табл. 3.1.).

Табл. 3.1.

Нормативні дані за рівнями субшкал Емоційного вигорання

Шкала/Субшкали емоційного вигорання	Норми		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Емоційне виснаження	0-16	17-26	27 і більше
Деперсоналізація	0-6	7-12	13 і більше
Редукція особистих досягнень	39 і більше	38-32	31-0

Як ми вже зазначали вище, наша експериментальна група - це менеджери з персоналу, а контрольна група - це люди інших професій, що не належать до категорії соціономічних.

Після обробки сирих балів результатів вимірювань за допомогою Опитувальника “Діагностика професійного вигорання” у нашій вибірці результат по кожній із субшкал емоційного вигорання виявився наступним (Таблиця 3.2): ми бачимо, до середній бал емоційного виснаження у менеджерів з персоналу значно вищий і становить 22,76, в той час як в нашої контрольної групи - 18,18. Разом з тим обидва показники згідно з нормативними даними належать до середнього рівня Емоційного виснаження.

Вищий рівень також і по субшкалі деперсоналізація: в експериментальній групі він складає 8,13, а у контрольної - 6,91. Це означає, що наша експериментальна група знаходиться в середньому рівні по цій

субшкалі, в той час як контрольна ще на межі між низьким та середнім рівнем деперсоналізації.

Щодо рівня редукції особистих досягнень середні значення між групами дуже близькі: 24,04 бали в експериментальній групі і 23,43 у контрольній, що свідчить про високий рівень редукції особистих досягнень в обох групах. На наших вибірках ми бачимо, що різниця в середньому показнику цієї субшкали не є суттєва і це дає підстави зробити висновок, що на редукцію особистих досягнень професійна сфера діяльності людини не впливає.

Розглянемо детальніше описову статистику по субшкалам вигорання для нашої експериментальної вибірки. Ми бачимо, що $p > 0,05$ по кожній з субшкал, отже розподіл є нормальним.

Табл. 3.2.

Описові статистики субшкал тесту емоційного вигорання для експериментальної групи (менеджерів з персоналу)

Описательные статистики

	N	Середній	Медіана	SD	Мінімум	Максимум	Шапиро-Уилк	
							W	p
Емоційне виснаження	46	22.76	22.50	8.73	7	41	0.980	0.594
Деперсоналізація	46	8.13	8.00	5.05	0	21	0.964	0.165
Редукція особистих досягнень	46	24.04	24.00	5.37	15	39	0.969	0.255

У нашій експериментальній групі найменший бал по субшкалі емоційне виснаження дорівнює 7 (низький рівень), а найвищий бал - 41 (високий рівень). По субшкалі деперсоналізація найнижчий бал 0, а найвищий - 21 (високий). І нарешті по редукції особистих досягнень мінімальний бал становить 13 (високий рівень) і найбільший - 39 (низький рівень).

Середнє значення 22.76 вказує на середній рівень емоційного виснаження у HR-менеджерів. Стандартне відхилення 8.73 свідчить про значну варіативність рівнів виснаження. Показники мінімального (7) та максимального (41) значень також демонструють різницю у вираженості цього компонента.

Щодо деперсоналізації, то середнє значення 8.13 вказує на середній рівень деперсоналізації. Стандартне відхилення 5.05 демонструє помірну варіативність даних. Мінімальне значення (0) та максимальне значення (21) свідчать про значні індивідуальні відмінності у цьому компоненті.

Далі середнє значення 24.04 свідчить про високий рівень редукції особистих досягнень. Стандартне відхилення 5.37 показує варіативність даних. Мінімальне значення (15) та максимальне значення (39) демонструють, що рівень редукції досягнень варіюється серед учасників від високого до низького рівнів.

Наглядно можемо побачити розподіл респондентів нашої експериментальної вибірки за їхніми балами по кожній субшкалі на *Рис. 3.1*.

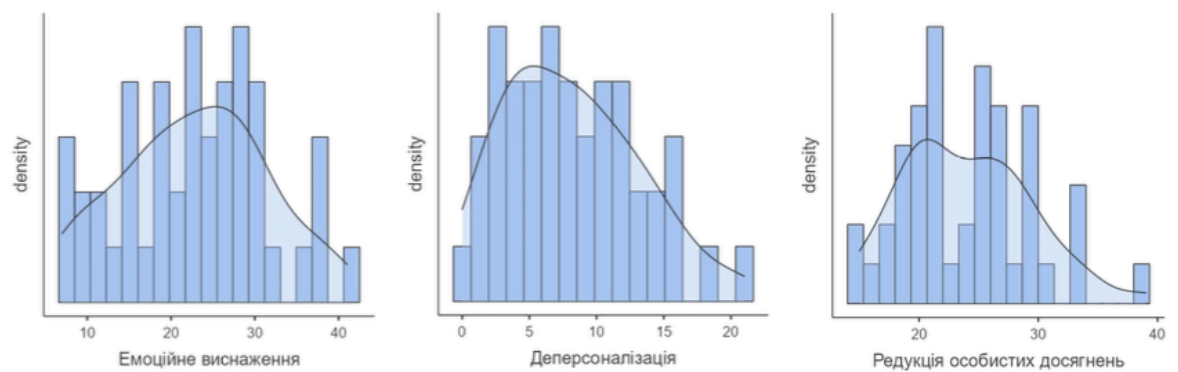


Рис. 3.1. Розподіл даних субшкал вигорання для експериментальної групи (менеджерів з персоналу)

Іншу картину спостерігаємо по нашій контрольній вибірці - тут по двом субшкалам, а саме по Емоційному виснаженню та Деперсоналізації значення $p < 0,05$, а отже робимо висновок про те, що розподіл по нашій контрольній вибірці відрізняється від нормального (Табл. 3.3.).

Розподіл даних субшкал вигорання для контрольної групи

Описательные статистики

	N	Середній	Медиана	SD	Мінімум	Максимум	Шапиро-Уилк	
							W	p
Емоційне виснаження	44	18.18	16.00	9.24	5	40	0.914	0.003
Деперсоналізація	44	6.91	5.00	4.90	0	22	0.856	< .001
Редукція особистих досягнень	44	23.43	22.50	6.05	13	38	0.969	0.271

Це бачимо також наочно і на графіках:

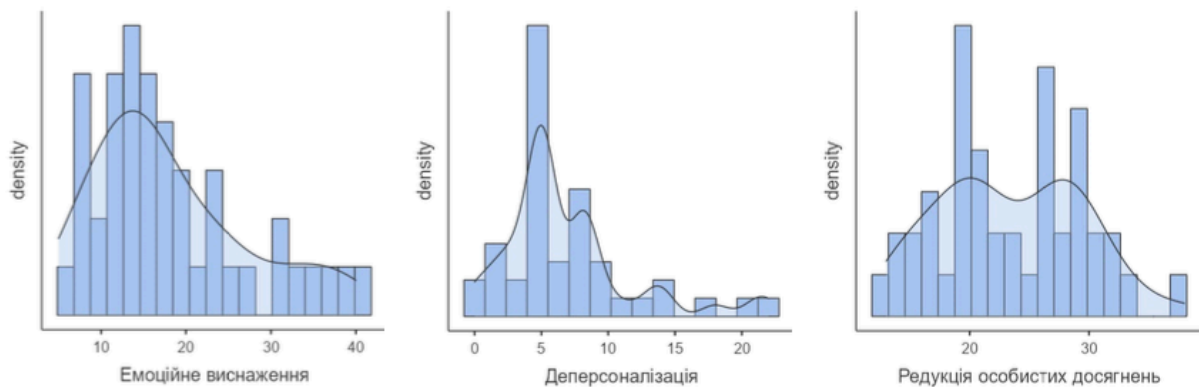


Рис. 3.2. Розподіл даних субшкал вигорання для контрольної групи

Зробимо порівняння кожної субшкали емоційного вигорання для обох наших вибірок. На Рис. 3.3 ми бачимо наскільки відрізняються рівні емоційного виснаження в експериментальній групі з нашою контрольною групою, і що більшість менеджерів з персоналу мають середній та високий рівні емоційного виснаження.

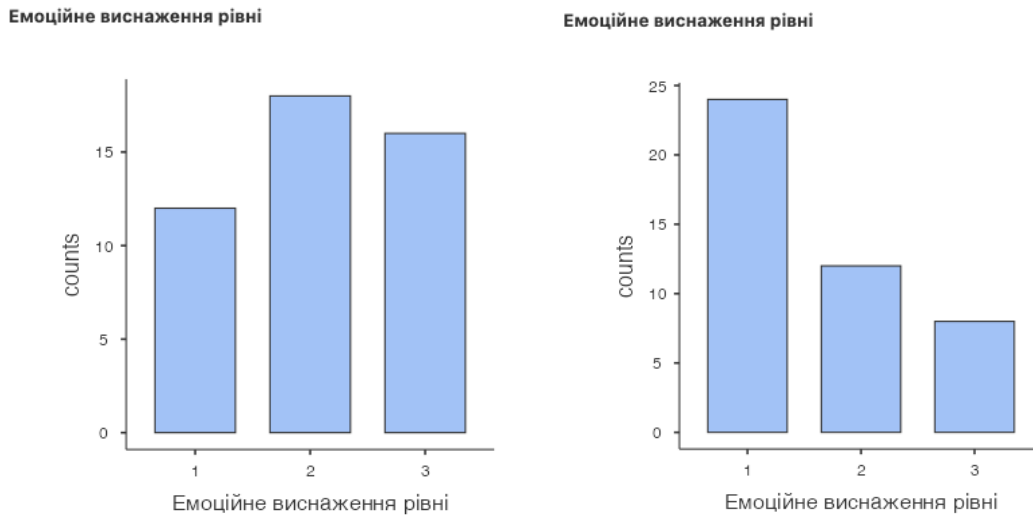


Рис. 3.3. Розподіл респондентів по рівнях емоційного виснаження для експериментальної (зліва) та контрольної групи (справа)

Розглянувши детальніше частоту розподілу респондентів експериментальної групи бачимо, що лише 26,1% з усієї вибірки знаходиться на низькому рівні емоційного виснаження, 39,1% на середньому рівні і більше третини респондентів - 34,8% мають вже високий рівень емоційного виснаження (Табл. 3.4.). Як результат можемо зробити висновок, що в цілому 73,9% HR менеджерів виснажені.

Табл.3.4.

Частота розподілу експериментальної групи по емоційному виснаженню

Частоти Емоційне виснаження рівні			
Емоційне виснаження рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленний %
1	12	26.1%	26.1%
2	18	39.1%	65.2%
3	16	34.8%	100.0%

У той же час респонденти, які працюють в інших не соціономічних професіях мають значно кращу картину, адже більша половина вибірки - 54,5% мають низький рівень емоційного виснаження, 27,3% - середній рівень і лише 18,2% - високий (Табл. 3.5.).

Частота розподілу контрольної групи по емоційному виснаженню

Частоти Емоційне виснаження рівні			
Емоційне виснаження рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленный %
1	24	54.5%	54.5%
2	12	27.3%	81.8%
3	8	18.2%	100.0%

Наступною порівнюємо ситуацію з деперсоналізацією у вибірках. Тут в цілому на перший погляд дещо краща ситуація, адже по обом вибіркам більше респондентів на низькому рівні (Рис. 3.4.).

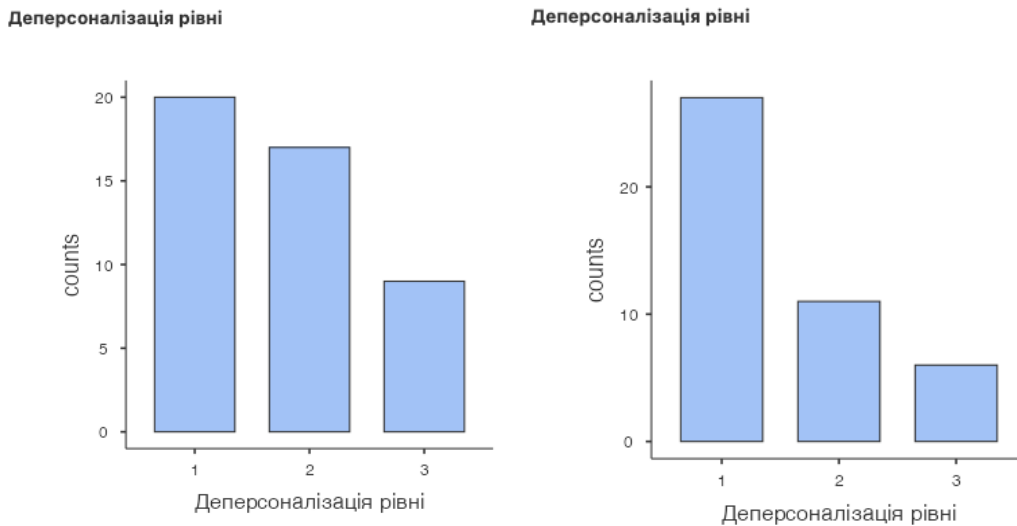


Рис. 3.4. Розподіл респондентів по рівнях деперсоналізації для експериментальної (зліва) та контрольної групи (справа)

Проте все ж якщо подивимось детальніше частоти розподілення, то бачимо, що у експериментальній вибірці 43,5% респондентів мають низький рівень деперсоналізації, проте 56,5% від загальної кількості мають інші рівні: 37,0% - середній і 19,6% високий (Табл.3.6.). Вважаємо цей момент теж таким, на який варто звернути увагу, адже ця субшкала суттєво впливає на загальне емоційне вигорання таких спеціалістів.

Табл.3.6.

Частота розподілу експериментальної групи по деперсоналізації

Частоти Деперсоналізація рівні			
Деперсоналізація рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленний %
1	20	43.5%	43.5 %
2	17	37.0%	80.4 %
3	9	19.6%	100.0 %

Знову ж таки в нашій контрольній групі значно кращі результати по рівню деперсоналізації, а саме 61,4% респондентів мають низький рівень деперсоналізації, 25% середній та лише 13,6% високий (Табл. 3.7.).

Табл.3.7.

Частота розподілу контрольної групи по деперсоналізації

Частоти Деперсоналізація рівні			
Деперсоналізація рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленний %
1	27	61.4%	61.4 %
2	11	25.0%	86.4 %
3	6	13.6%	100.0 %

І нарешті порівняємо рівні редукції особистих досягнень для обох наших вибірок (Рис.3.5.).

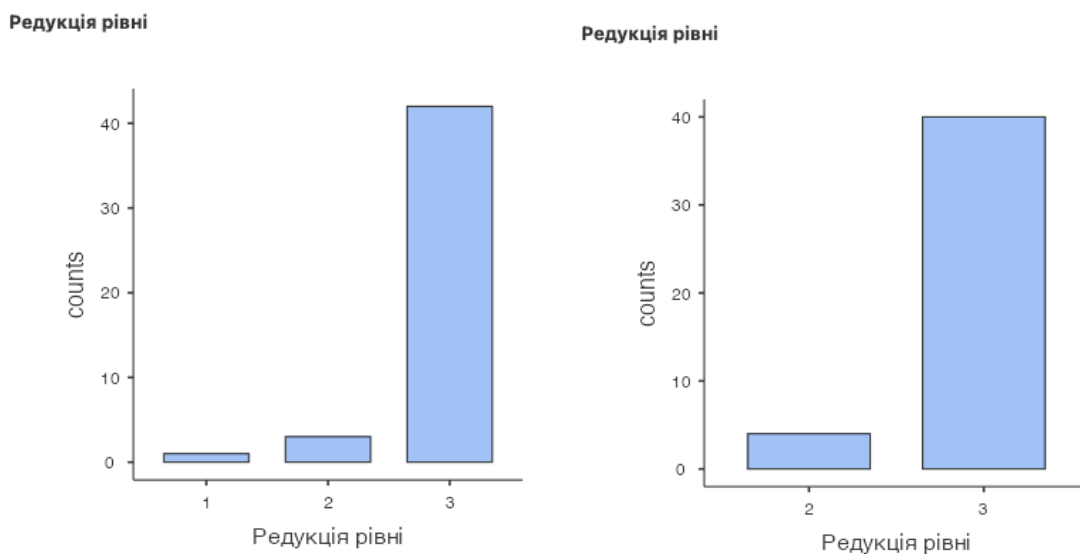


Рис. 3.5. Розподіл респондентів по рівнях редукції особистих досягнень для експериментальної (зліва) та контрольної групи (справа)

Загалом обидві вибірки показали високий рівень редукції особистих досягнень. Якщо розглянемо кожну вибірку окремо, то бачимо, що 91,3% респондентів експериментальної групи мають високий рівень редукції, 6,5% середній і лише 2,2% низький (Табл.3.8.).

Табл.3.8.

Частота розподілу експериментальної групи по редукції особистих досягнень

Частоти Редукція рівні			
Редукція рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленний %
1	1	2.2%	2.2%
2	3	6.5%	8.7%
3	42	91.3%	100.0%

Що стосується контрольної групи, то бачимо, що 90,9% респондентів цієї групи мають високий рівень редукції, 9,1% середній і немає жодного респондента, хто попав у низький рівень (Табл.3.9.).

Табл.3.9.

Частота розподілу контрольної групи по редукції особистих досягнень

Частоти Редукція рівні			
Редукція рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленний %
2	4	9.1%	9.1%
3	40	90.9%	100.0%

Отже, обидві вибірки показали високі рівні редукції, що свідчить проте, що цей компонент емоційного вигорання є найбільш вираженим в цілому по загальній вибірці і його рівень не залежить від професійної діяльності респондента, а отже очевидно існують інші додаткові чинники, що зумовлюють його. Цей момент потребує подальших більш детальних досліджень.

Розглянемо тепер парні зразки Т-Тесту для кожної зі субшкали професійного вигорання для наших обох вибірок. Оскільки розподіл по нашій

контрольній вибірці відрізняється від нормального, то ми використовуємо коефіцієнт t Манна-Уїтні замість t Стьюдента (Табл.3.10).

Таблиця 3.10.

Парні зразки Т-Тесту субшкал опитувальника на професійне вигорання (Масlach) для експериментальної і контрольної вибірок

Independent Samples T-Test			
		Statistic	p
Емоційне виснаження	Манн-Уїтні U	690	0.009
Деперсоналізація	Манн-Уїтні U	852	0.194
Редукція особистих досягнень	Манн-Уїтні U	960	0.677

Note. $H_a: \mu_1 \neq \mu_3$

Ми спостерігаємо, що по емоційному виснаженню в нас є статистична значущість $p=0,009$, тому ми можемо перенести це на загальну популяцію менеджерів з персоналу. У той же час бачимо, що по деперсоналізації та редукції особистих досягнень статистичної значущості немає, а отже ми не можемо перенести це на популяцію. Цей момент потребує подальших досліджень.

На Рис.3.6. бачимо, що по емоційному виснаженню довірчі інтервали наших груп ледве перетинаються, а отже це підтверджує, що отримані результати ми можемо з обережністю перенести на загальну популяцію.

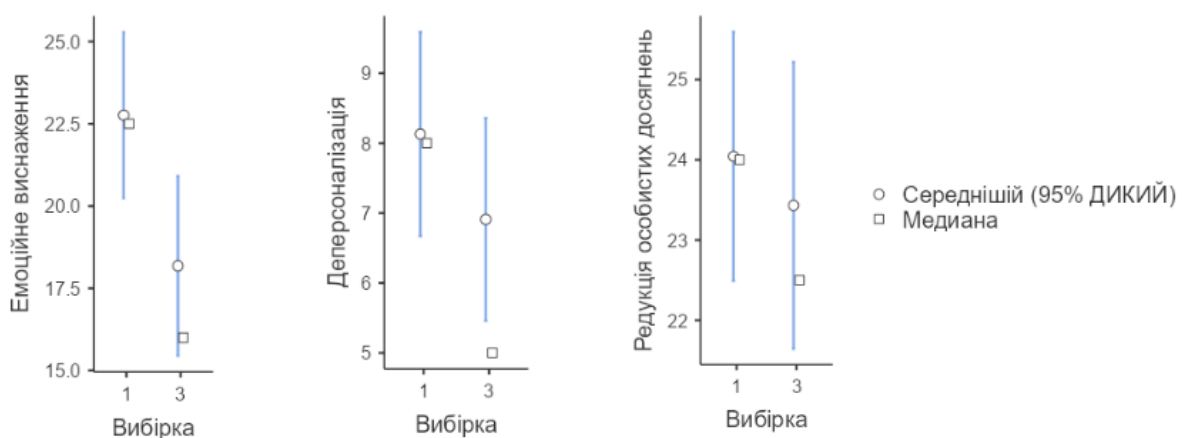


Рис. 3.6. Парні зразки Т-Тесту субшкал опитувальника на професійне вигорання (Масlach) для експериментальної і контрольної вибірок

Для дослідження кореляції та розуміння, який саме коефіцієнт кореляції ми будемо використовувати, ми перевіряємо всі наші дані на нормальність розподілу та однорідність дисперсії (Табл.3.11.).

Таблиця 3.11.

Тест на нормальність розподілу досліджуваних

Тест на нормальність (Шапиро-Уилк)

	W	p
EXTRA	0.981	0.221
NEURO	0.975	0.082
OPENESS	0.976	0.099
CONSC	0.971	0.041
KIND	0.980	0.190
RESIL_SUM	0.978	0.138
COPING_Solution(SUM)	0.976	0.101
COPING_Social(SUM)	0.983	0.305
COPING_Avoidance(SUM)	0.966	0.018
Anxiety(SUM)	0.967	0.020
Frustration(SUM)	0.980	0.177
Aggression(SUM)	0.977	0.109
Rigidity(SUM)	0.978	0.130

Примечание. Малое значения p припускає порушення припущення о нормальности

Як ми бачимо, багато вимірюваних даних мають розподіл, який відрізняється від нормального, а саме по таким субшкалам, як Сумлінність, Тривожність та Копінг уникнення, де $p < 0,05$, тому для дослідження кореляційних зв'язків ми будемо використовувати коефіцієнт кореляції Спірмена, а не Пірсона.

Щодо однорідності дисперсії, то бачимо, що вона відрізняється від нормальної тільки у Нейротизма, решта показників мають однорідну дисперсію (Табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

Тест на однорідність дисперсії досліджуваних даних

Тест однородности дисперсий (Левен)

	F	df (ступенів свободи)	df2	p
Емоційне виснаження	0.05577	1	88	0.814
Деперсоналізація	0.66696	1	88	0.416
Редукція особистих досягнень	1.51722	1	88	0.221
EXTRA	2.23713	1	88	0.138
NEURO	4.51453	1	88	0.036
OPENESS	0.56116	1	88	0.456
CONSC	0.74155	1	88	0.392
KIND	0.00918	1	88	0.924
RESIL_SUM	0.81663	1	88	0.369
COPING_Solution(SUM)	0.01331	1	88	0.908
COPING_Social(SUM)	0.64846	1	88	0.423
COPING_Avoidance(SUM)	0.05555	1	88	0.814
Anxiety(SUM)	0.84393	1	88	0.361
Frustration(SUM)	0.06468	1	88	0.800
Aggression(SUM)	1.24130	1	88	0.268
Rigidity(SUM)	1.08188	1	88	0.301

Примечание. Малое значения p припускає порушення припущення о рівних дисперсиях

Далі будемо кореляційні матриці для наших обох груп, щоб визначити, що саме корелює з усіма трьома субшкалами емоційного вигорання. Ці кореляційні матриці ми будемо будувати з усіма субшкалами опитувальників, використаних нами у дослідженні, а це: особистісні особливості людини, психічні стани, копінг-стратегії та резильєнтність.

Спочатку розглянемо детально всі ці зв'язки для нашої експериментальної групи (Табл.3.13.).

Таблиця 3.13.

Кореляційна матриця з показниками коефіцієнт кореляції Спірмена для експериментальної вибірки

	EMOT_EXHAUSTION	DEPERSONALIZATION	REDUCTION
EXTRA	-0.045	-0.045	0.248
NEURO	0.405 **	0.527 ***	-0.349 *
OPENESS	-0.174	0.030	0.456 **
CONSC	-0.150	-0.150	0.300 *
KIND	0.175	-0.014	0.153
COPING_Solution	-0.088	0.072	0.387 **
COPING_Social	-0.170	-0.014	0.279
COPING_Avoidance	0.189	0.258	-0.047
Anxiety	0.668 ***	0.419 **	-0.526 ***
Frustration	0.621 ***	0.476 ***	-0.568 ***
Aggression	0.128	0.232	-0.006
Rigidity	0.333 *	0.208	-0.351 *
RESIL	-0.348 *	-0.164	0.625 ***

Примітка * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Отже, ми бачимо, що в нашій експериментальній групі нейротизм має кореляційний зв'язок різної сили з різною статистичною значимістю з усіма трьома підшкалами емоційного вигорання, а саме: з емоційним виснаженням цей показник становить 0,405**, деперсоналізацією 0,527*** та редукцією особистих досягнень -0,349*. У той час у нашій контрольній групі нейротизм взагалі не має статистичну значимість з субшкалами емоційного вигорання.

На наш погляд, прямо пропорційна кореляція нейротизму та емоційного виснаження у менеджерів з персоналу може бути обумовлена наступним. Як зазначалось вище, нейротизм — це особистісна риса, яка включає схильність до переживання негативних емоцій та стресу. Професіонали HR часто працюють у високо стресових умовах, мають справу з конфліктами, змінами в організації та необхідністю бути активно залученим в розв'язування питань своїх колег. Працівники HR з високим рівнем нейротизму можуть бути більш схильні до емоційного виснаження через їхню тенденцію більш гостро реагувати на стресові ситуації, що може призвести до відчуття перевтоми та

вигорання. Також, вони можуть мати труднощі з впорядкуванням емоцій, що є критичною здатністю для ефективної роботи. Можемо припустити, що емоційне виснаження у менеджерів з персоналу може бути пов'язане з різними факторами, включаючи високу відповідальність за персонал, необхідність постійного спілкування з працівниками та розв'язувати їхні професійні та часом і особистісних проблем. Це призводить до постійного емоційного тиску, який, у поєднанні з нейротизмом, підвищує ризик емоційного виснаження.

Прямопропорційна залежність нейротизму та наступної субшали емоційного вигорання деперсоналізації, на нашу думку, може пояснюватись наступним чином. Менеджери з персоналу часто стикаються з важкими рішеннями, конфліктами та власне самим управлінням персоналом, високий рівень нейротизму може сприяти розвитку деперсоналізації (дегуманізації) як захисного механізму. Це може бути спробою зменшити емоційний тягар, який виникає при необхідності постійно взаємодіяти з іншими людьми та розв'язувати їхні проблеми. Працівники HR, відчуваючи емоційне перевантаження, можуть намагатися відсторонитися від емоційної складової своєї роботи, що може призвести до деперсоналізації колег. Це може проявлятися у формі негативного ставлення або байдужості до інших.

Цікава зворотня залежність нейротизму та редукції особистих досягнень, що видається досить не інтуїтивним явищем. Одне з можливих пояснень оберненої кореляції полягає в тому, що працівники HR з високим рівнем нейротизму можуть бути більш мотивовані до самовдосконалення та професійного розвитку, щоб компенсувати свої емоційні тенденції. Це може призвести до підвищення їхньої професійної самооцінки, оскільки вони активно працюють над своїми слабкими сторонами та розвивають нові навички. Важливо зазначити, що це пояснення є досить гіпотетичними, і для точного визначення причин зворотної кореляції між цими двома змінними потрібні подальші дослідження та аналіз.

Окремо звертаємо увагу на те, що в нашій експериментальній групі значно сильніші кореляційні зв'язки тривожності та фрустрації з усіма субшкалами емоційного вигорання. Так бачимо, що у менеджерів з персоналу висока статистична значимість тривожності для емоційного виснаження (0,663***), висока зворотня значимість для редукції особистих досягнень (-0,526***) та середня статистична значимість для деперсоналізації (0,419**). Що стосується фрустрації, то вона показала високий рівень статистичної значимості для емоційного виснаження (0,621***) та для деперсоналізації (0,456***), а також зворотній кореляційний зв'язок високого рівня для редукції особистих досягнень (-0,568***).

Далі такий же детальний розгляд зробимо для нашої контрольної групи (Табл. 3.14.).

Таблиця 3.14.

Кореляційна матриця з показниками коефіцієнт кореляції Спірмена для контрольної вибірки

	EMOT_EXHAUSTION	DEPERSONALIZATION	REDUCTION
EXTRA	-0.139	-0.151	0.071
NEURO	0.181	0.064	-0.186
OPENESS	-0.178	-0.099	0.455 **
CONSC	0.010	-0.228	0.323 *
KIND	0.043	-0.063	0.331 *
COPING_Solution	0.155	-0.086	0.375 *
COPING_Social	0.138	-0.035	-0.026
COPING_Avoidance	0.323 *	0.175	-0.092
Anxiety	0.553 ***	0.286	-0.414 **
Frustration	0.570 ***	0.357 *	-0.523 ***
Aggression	0.048	0.156	-0.065
Rigidity	0.464 **	0.340 *	-0.318 *
RESIL	-0.228	-0.159	0.690 ***

Примітка * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Перший момент, на який ми звернули увагу, це статистично значущий зв'язок між доброзичливістю та редукцією особистих досягнень, значення

якого становить $0,331^*$, при тому що в нашій експериментальній групі такий зв'язок відсутній.

Цікавим є також кореляційний зв'язок, який ми бачимо між копінгом уникнення та емоційним виснаженням у нашої контрольної групи, показник якого становить $0,323^*$, що означає, що чим більше представники цієї групи йдуть в уникнення проблеми, тим вищий у них рівень емоційного виснаження. З іншої сторони цього зв'язку знову ж ми не бачимо в нашій експериментальній групі, а отже робимо висновок, що HR менеджерам не властивий такий вид копінгу.

Як ми можемо побачити, для людей, хто працює в інших не соціономічних професіях, тривожність має коефіцієнт кореляції високої статистичної значимості для емоційного виснаження ($0,553^{***}$), середній для редукції особистих досягнень ($-0,414^{**}$) та коефіцієнт кореляції не має взагалі статистичної значимості для деперсоналізації. Щодо фрустрації - то коефіцієнт кореляції має високу статистичну значимість для емоційного виснаження ($0,570^{***}$), зворотню кореляцію з високою статистичною значимістю для редукції особистих досягнень ($-0,523^{***}$) та слабку статистичну значимість для деперсоналізації ($0,357^*$).

Окремо звертаємо увагу на зворотній кореляційний зв'язок між резильєнтністю та емоційним виснаженням, що означає, що чим вищий рівень резильєнтності у людини, тим нижчий в неї рівень емоційного виснаження. Зокрема, у нашої контрольної групи ця статистична значимість вища в порівнянні з експериментальною.

Наступним кроком перевіримо, чи можемо ми результати цих кореляційних матриць перенести на всю популяцію менеджерів з персоналу. Для цього ми перевіряємо статистичну значимість кожного зв'язку.

Для Нейротизму використовуємо t критерій Уелча, оскільки тільки по ньому в нас неоднорідна дисперсія (Табл.3.15.).

Таблиця 3.15.

Результат Т-тесту нейротизму для експериментальної і контрольної вибірок

Т-тесту незалежний вибірок				
		Статистика	df (ступенів свободи)	p
NEURO	Уэлч t	2.22	80.2	0.029

Примечание. $H_0: \mu_1 = \mu_2$

Бачимо, що значення $p=0,029$, отже можемо говорити про те, що цей результат ми можемо перенести на всю популяцію.

Як бачимо в Табл. 3.16 наша експериментальна група має вище середнє значення нейротизму, яке становить 10,4 в порівнянні з середнім значенням нашої контрольної групи, яке дорівнює 8,8. Медіана в експериментальній групі також вища (10,5 проти 10,0), що підтверджує загальну тенденцію до вищих значень нейротизму у менеджерів з персоналу. Стандарте відхилення в нашій експериментальній групі дорівнює 2,87, в той час як в контрольній воно становить 3.78, а отже значення у менеджерів з персоналу більш згуртовані навколо середнього значення. Та ж ситуація і з середньою похибкою, яка складає 0,423, що вказує на більшу точність оцінки середнього значення нейротизму в нашій експериментальній групі. Отже, можемо зробити висновок, що ці статистичні дані свідчать про те, що у менеджерів з персоналу вище середнє значення нейротизму з меншою варіативністю значень навколо середнього, що у свою чергу говорить про однорідний склад групи щодо цього показника.

Результат Т-тесту нейротизму для експериментальної і контрольної вибірок

Описательные статистики группы

	Група	N	Середній	Медиана	SD	SE
NEURO	1	46	10.4	10.5	2.87	0.423
	3	44	8.80	10.0	3.78	0.569

На Рис.3.7 ми наглядно бачимо, що для нашої експериментальної групи середнє значення нейротизму становить 10.4 з 95% довірчим інтервалом, що коливається від трохи нижче 10 до трохи вище 11. Для контрольної групи середнє значення становить 8.8 з 95% довірчим інтервалом від трохи нижче 8 до 10. Оскільки довірчі інтервали трохи перетинаються, ми можемо лише з дуже великою обережністю переносити ці результати на популяцію. Це потребує подальшого більш детального дослідження в майбутньому.

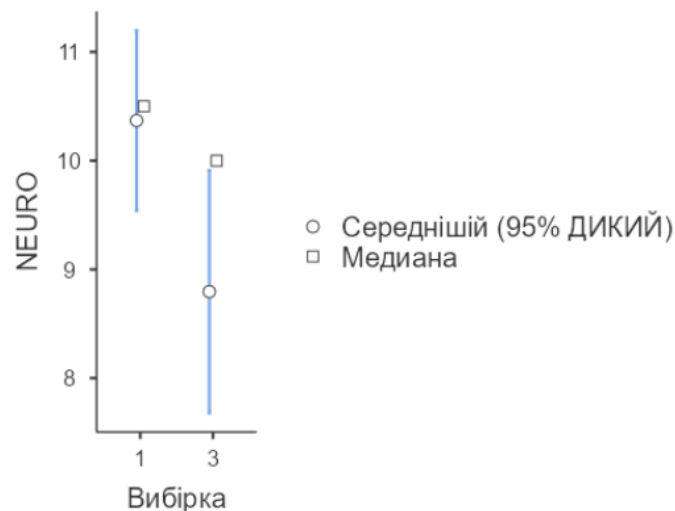


Рис. 3.7. Середні бали нейротизму з довірчими інтервалами для експериментальної і контрольної вибірок

Це саме нам показав і детальний аналіз дослідження кореляційного зв'язку емоційного виснаження та нейротизму за допомогою діаграми

розсіювання. Тут теж ми бачимо, що довірчі інтервали обох вибірок перетинаються. (Рис. 3.8.). Також бачимо більший нахил в нашій експериментальній групі, а отже і більша кореляція між нейротизмом та емоційним виснаженням в цій групі.

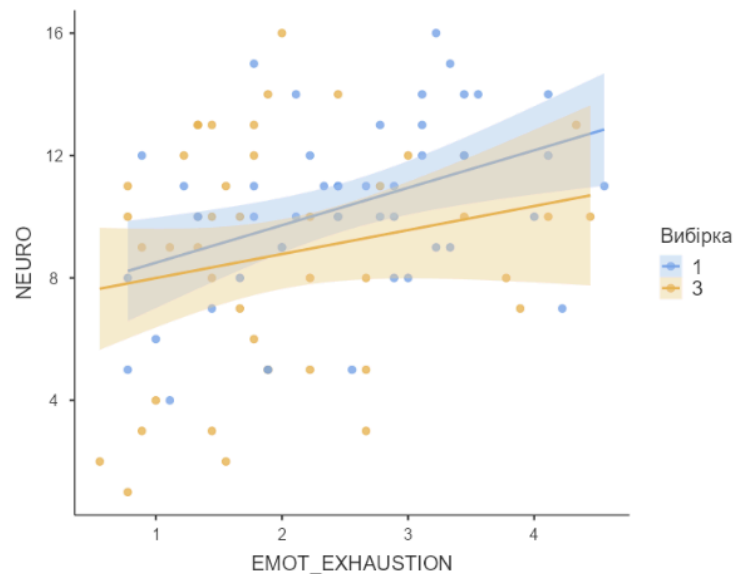


Рис.3.8. Діаграма розсіювання для емоційного виснаження та нейротизму з урахуванням експериментальної та контрольної вибірок

На діаграмі розсіювання для деперсоналізації та нейротизму ми бачимо, що чим вищий рівень деперсоналізації, тим менше перетинаються довірчі інтервали в наших двох вибірок (Рис.3.9.). Отже, чим більший рівень деперсоналізації, тим більша різниця в рівні нейротизму між експериментальною та контрольною групами. Так само на графіку бачимо більший нахил в нашій експериментальній групі, а отже і більша кореляція між нейротизмом та деперсоналізацією в цій групі.

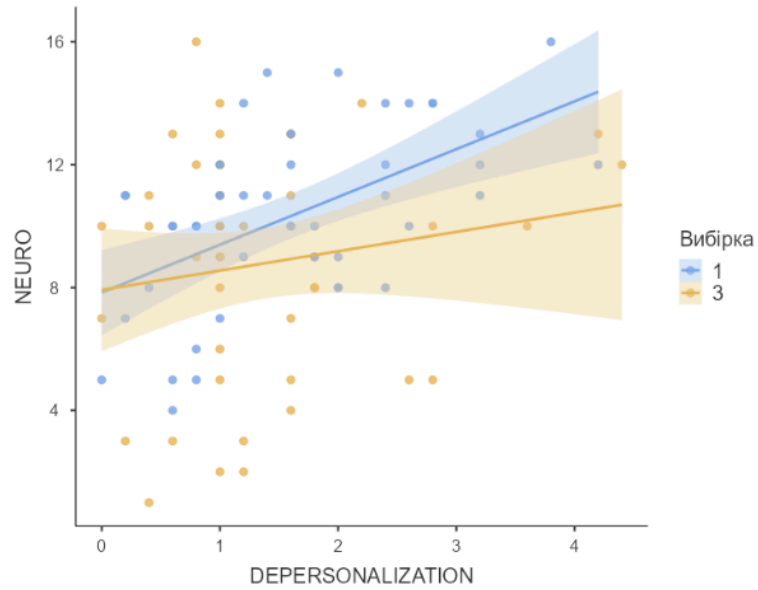


Рис. 3.9. Діаграма розсіювання для деперсоналізації та нейротизму з урахуванням експериментальної та контрольної вибірки.

І зрештою для редукції особистих досягнень спостерігаємо, що довірчі інтервали наших груп тільки в одному місці перетинаються з середнім значенням, а отже можемо з обережністю це перенести на популяцію.

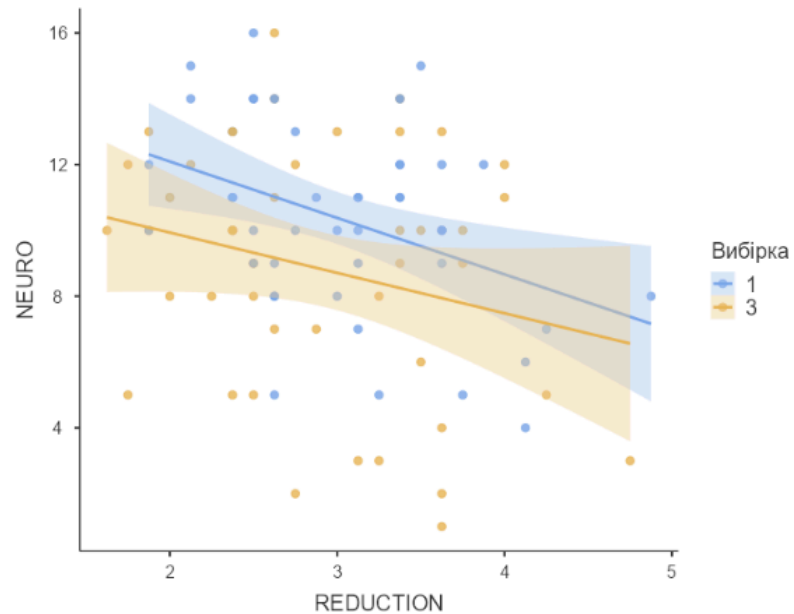


Рис. 3.10. Діаграма розсіювання для редукції особистих досягнень та нейротизму з урахуванням експериментальної та контрольної вибірки

Незважаючи на виявлену різницю в показниках коефіцієнта кореляції і відмінність в їхній статистичній значимості для експериментальної та контрольної вибірок, подальше дослідження за допомогою Т-тесту доброзичливості, резильєнтності та копінг стратегії “уникнення проблеми” не дозволяє цей результат перенести на популяцію. Проте так як у копінгу “уникнення проблеми” розподіл відрізняється від нормального, ми використовуємо t Мані-Уітмена (Табл.3.17.).

Таблиця 3.17.

Результат Т-тесту копінг стратегії «уникнення проблем» для експериментальної і контрольної вибірок

Independent Samples T-Test			
		Statistic	p
COPING_Avoidance(SUM)	Mann-Whitney U	808	0.099

Note. $H_a \mu_1 \neq \mu_3$

Для доброзичливості та резильєнтності залишаємо t Стьюдента, оскільки по ним розподіл є нормальним (Таблиця 3.18).

Таблиця 3.18.

Результат Т-тесту копінг стратегії «уникнення проблем» для експериментальної і контрольної вибірок

Independent Samples T-Test						
		Statistic	df	p	Effect Size	
KIND	Стьюдент t	0.856	88.0	0.394	Коеф d	0.1805
RESIL	Стьюдент t	0.350	88.0	0.728	Коеф d	0.0737

Note. $H_a \mu_1 \neq \mu_3$

Як ми бачимо, для всіх предикторів коефіцієнт статистичної значимості $p > 0,05$, отже ми не можемо перенести це на популяцію.

При більш детальному розгляді описових статистик бачимо (Табл.3.19.), що середні значення цих трьох показників дещо вищі у нашої експериментальної групи, а саме 10,587 для доброзичливості в порівнянні з середнім значенням нашої контрольної групи, яке дорівнює 10,136. Медіана в експериментальній групі також вища (11,0 проти 10,0), що підтверджує загальну тенденцію до вищих значень доброзичливості у менеджерів з персоналу. Стандарте відхилення в нашій експериментальній групі дорівнює 2,464, в той час як в контрольній воно становить 2,530, а отже значення у менеджерів з персоналу дещо більш згуртовані навколо середнього значення.

Для резильєнтності бачимо практично подібні середні показники наших обох груп - 2,859 для експериментальної та 2,814 для контрольної. Стандартні відхилення в них також дуже мало відрізняються - 2,95 у експериментальній та 2,80 у контрольній. Це свідчить про те, що рівень резильєнтності респондентів не суттєво відрізняється між нашими групами, а отже допускаємо, що професійна діяльність не має сильний вплив на цей показник.

Цікавий момент спостерігаємо у копінгу “уникнення проблеми”. Тут середнє значення нашої експериментальної групи вище і становить 0,729 в порівнянні з 0,607 у нашої контрольної вибірки. Медіана в експериментальній групі також вища - 0,663 проти 0,552 у контрольній групі, що підтверджує загальну тенденцію до вищих значень копінгу “уникнення проблеми” у менеджерів з персоналу.

Таблиця 3.19.

**Описові статистики по доброзичливості, резильєнтності та копінгу
“уникнення проблем” для обох вибірок**

Описательные статистики группы

	Група	N	Середній	Медіана	SD	SE
KIND	1	46	10.587	11.000	2.464	0.3633
	3	44	10.136	10.000	2.530	0.3814
RESIL	1	46	2.859	2.950	0.663	0.0978
	3	44	2.814	2.800	0.552	0.0832
COPING_Avoidance	1	46	0.729	0.727	0.338	0.0498
	3	44	0.607	0.636	0.327	0.0493

Детальніше дослідження рівня тривоги і фрустрації, між якими є сильний прямий кореляційний зв'язок, показав, що різниця їхніх показників є статистично значущою. Оскільки у тривожності розподіл відрізняється від нормального, ми використовуємо t Манн-Уїтні (Таблиця 3.20.)

Таблиця 3.20.

**Результат Т-Тесту тривожності для експериментальної та контрольної
вбірок**

Independent Samples T-Test

		Statistic	p
Anxiety	Mann-Whitney U	678	0.007

Note. $H_a: \mu_1 \neq \mu_3$

Для фрустрації залишаємо t критерій Стюдента, оскільки розподіл є нормальним (Таблиця 3.21.)

Результат Т-Тесту фрустрації для експериментальної та контрольної вибірок

Independent Samples T-Test						
		Statistic	df	p	Effect Size	
Frustration	Стьюдент t	2.82	88.0	0.006	Коеф d	0.594

Note. $H_a: \mu_1 \neq \mu_2$

При більш детальному розгляді описових статистик тривожності та фрустрації (Таблиця 3.22.) бачимо, що наша експериментальна група має вищий середній рівень тривожності (1.30) порівняно з групою 3 (0.993). Це свідчить про те, що менеджери з персоналу загалом відчують більше тривожності. Медіана в експериментальній групі також вища (1.40) порівняно з медіаною у контрольній групі (1.050), що підтверджує вищий рівень тривожності в групі менеджерів з персоналу. Стандартне відхилення в контрольній групі більше (0.518), ніж в нашій експериментальній групі (0.456), що вказує на більшу варіативність рівнів тривожності серед учасників контрольної групи.

Що стосується фрустрації, то ми бачимо, що знову ж таки HR менеджери мають вищий середній рівень фрустрації (1.03) порівняно з людьми, що працюють в не соціономічних професіях (0.759). Це свідчить про те, що учасники експериментальної групи загалом відчують більший рівень фрустрації. Медіана у цій групі також вища (1.10) порівняно з медіаною в контрольній групі (0.600), що підтверджує вищий рівень фрустрації в менеджерів з персоналу. Стандартне відхилення в експериментальній групі також більше (0.475), ніж у контрольній групі (0.445), що вказує на більшу варіативність рівнів фрустрації серед учасників саме експериментальної групи.

Отже, це дає нам підстави зробити висновок, що вищі рівні таких психічних станів, як тривожність та фрустрація зумовлюють відповідно і

вищий рівень емоційного вигорання, адже вони мають сильну кореляцію з кожною з трьох субшкал вигорання.

Таблиця 3.22.

Описові статистики по тривожності та фрустрації для обох вибірок

Описательные статистики группы						
	Група	N	Середнішій	Медиана	SD	SE
Anxiety	1	46	1.30	1.40	0.456	0.0672
	3	44	0.993	1.050	0.518	0.0781
Frustration	1	46	1.03	1.10	0.475	0.0701
	3	44	0.759	0.600	0.445	0.0671

Середні значення з довірчими інтервалами обох груп практично не перетинаються, тому ми можемо цей результат переносити на популяцію.

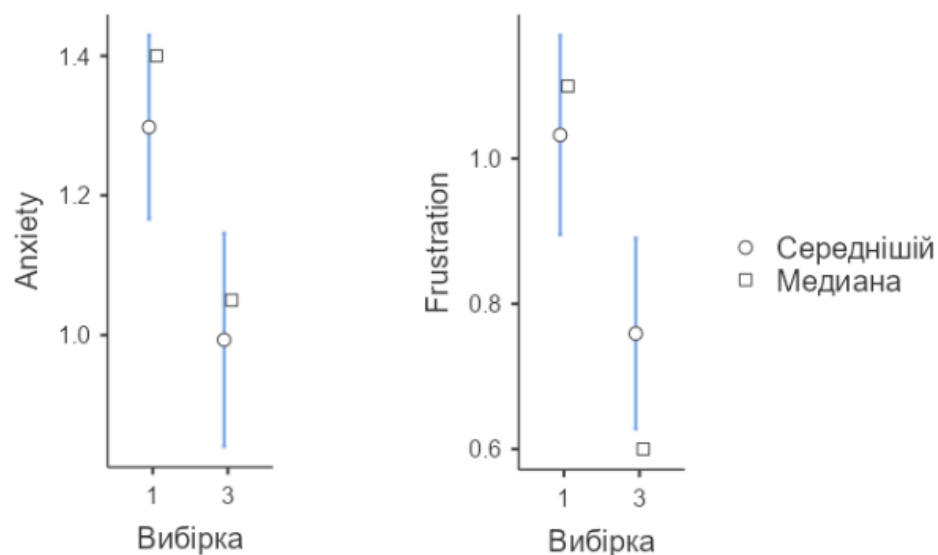


Рис. 3.11. Середні бали тривожності і фрустрації з довірчими балами для експериментальної і контрольної вибірки

Зробимо порівняння тривожності та фрустрації для обох наших вибірок. На Рис. 3.11. ми бачимо, що рівні тривожності в менеджерів з персоналу

сильно відрізняються з нашою контрольною групою і що респондентів цієї групи мають середній та високий рівні тривожності. Значно краща ситуація з тривожністю у респондентів контрольної групи, які працюють в інших не соціономічних професіях, адже високий рівень тривожності продемонструвала меншість цієї вибірки.

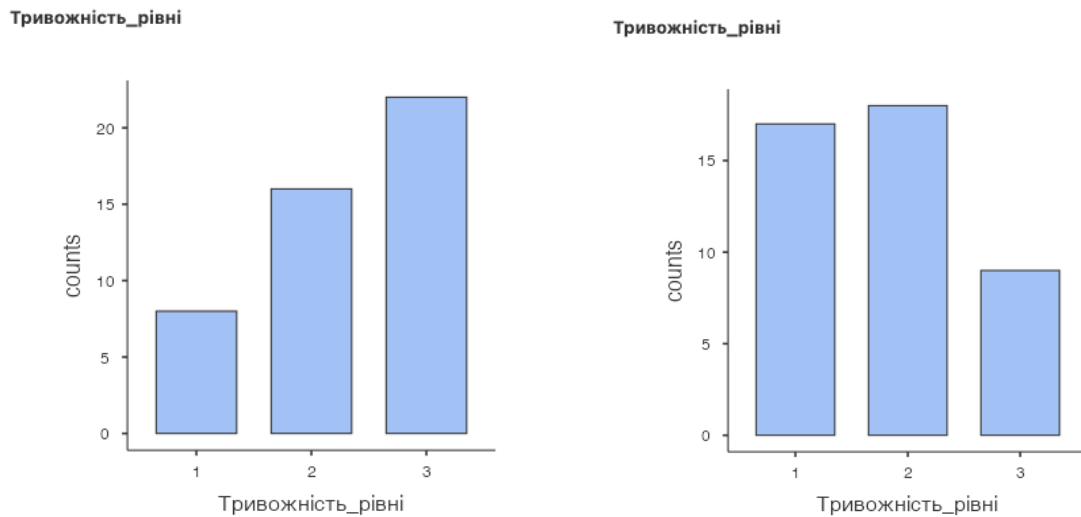


Рис. 3.12. Розподіл респондентів за рівнями тривожності для експериментальної (зліва) і контрольної вибірки (справа)

Розглянувши детальніше частоту розподілу респондентів експериментальної групи бачимо, що лише 17,4% всієї вибірки знаходиться на низькому рівні тривожності, у той час, як 34,8% мають середній рівень тривожності і майже половина усіх респондентів показали високий рівень цього показника - 47,8% (Табл. 3.23.). Вважаємо, що такий загальний результат тривожності, який продемонструвала наша експериментальна група (82,6% від всієї вибірки), потребує окремої уваги, адже тривожність має дуже високу кореляцію з усіма субшкалами емоційного вигорання.

Таблиця 3.23.

Частота розподілу експериментальної групи по тривожності

Частоти Тривожність_рівні			
Тривожність_рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленний %
1	8	17.4%	17.4%
2	16	34.8%	52.2%
3	22	47.8%	100.0%

Можливо така різниця в тривожності зумовлена зокрема і високим рівнем відповідальності HR за емоційний фон та настрої інших учасників команди, проте це потребує уточнення за рахунок подальших досліджень.

Краща ситуація спостерігається у контрольній групі: тут ми бачимо, що 38,6% респондентів мають низький рівень тривожності, 40,9% середній рівень і лише 20,5% високий (Табл.3.24.).

Табл.3.24.

Частота розподілу контрольної групи по тривожності

Частоти Тривожність_рівні			
Тривожність_рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленний %
1	17	38.6%	38.6%
2	18	40.9%	79.5%
3	9	20.5%	100.0%

Далі порівняємо рівні фрустрації між експериментальною та контрольною групами (Рис.3.13.). Знову ж таки бачимо суттєві відмінності між нашими вибірками: у менеджерів з персоналу переважає середній рівень фрустрації, у той же час у контрольної групи - низький.

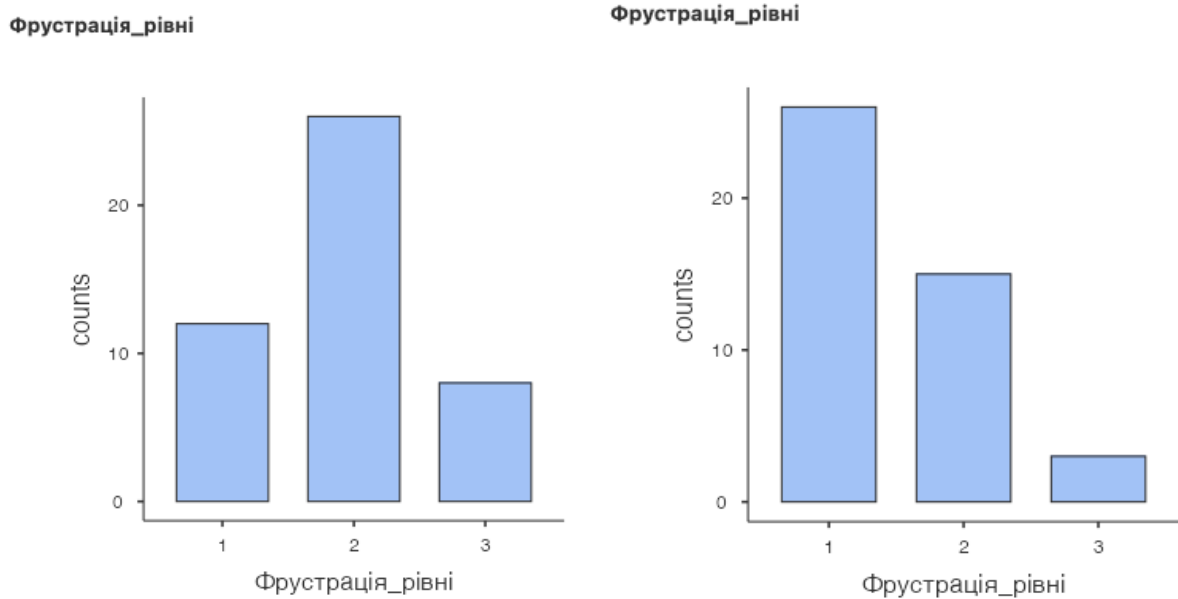


Рис. 3.13. Розподіл респондентів за рівнями фрустрації для експериментальної (зліва) і контрольної вибірки (справа)

Розглянувши детальніше частоту розподілу респондентів експериментальної групи бачимо, що переважна більшість респондентів - 56,5% мають середній рівень фрустрації, ще 17,4% високий і лише четверта частина всієї вибірки продемонструвала низький рівень цього психічного стану - 26,1% (Табл. 3.25.). На нашу думку, той факт, що середній та високий рівень фрустрації мають 73,9% всієї вибірки менеджерів з персоналу теж варто враховувати в подальших дослідженнях, адже фрустрація має високі кореляційні зв'язки з усіма субшкалами емоційного вигорання.

Табл.3.25.

Частота розподілу експериментальної групи по фрустрації

Частоти Фрустрація_рівні			
Фрустрація_рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленний %
1	12	26.1 %	26.1 %
2	26	56.5 %	82.6 %
3	8	17.4 %	100.0 %

Наостанок подивимось детальніше частоту розподілу по фрустрації нашої контрольної групи для порівняння: тут переважає низький рівень

фрустрації - 59,1%, на середньому рівні 34,1% респондентів та високий рівень фрустрації мають лише 6,8% респондентів у цій вибірці.

Табл.3.26.

Частота розподілу контрольної групи по фрустрації

Частоти Фрустрація_рівні			
Фрустрація_рівні	Лічильники	% від спільного кількості	Накопленний %
1	26	59.1 %	59.1 %
2	15	34.1 %	93.2 %
3	3	6.8 %	100.0 %

Детальний аналіз дослідження кореляційного зв'язку тривожності з усіма трьома субшкалами емоційного вигорання за допомогою діаграм розсіювання показав, що показники всіх субшкал більші саме у менеджерів з персоналу (Рис.3.14.). Зокрема діаграма розсіювання показує позитивний кореляційний зв'язок емоційного виснаження з тривожністю. Чим вищий рівень емоційного виснаження, тим вищий рівень тривожності. Ми бачимо, що експериментальна група має вищі рівні емоційного виснаження, ніж контрольна при однаковому рівні тривожності.

По деперсоналізації ми також бачимо позитивний зв'язок між з тривожністю. Зі збільшенням рівня тривожності зростає і рівень деперсоналізації.

По редукції особистих досягнень можемо прослідкувати зворотній кореляційний зв'язок з тривожністю, що вказує на те, що при збільшенні рівня тривожності рівень редукції особистих досягнень зменшується, а це в свою чергу впливає на посилення емоційного вигорання.

І наостанок спостерігаємо більший нахил прямої на всіх трьох діаграмах у нашої експериментальної групи, а це свідчить відповідно про більшу кореляцію між тривожністю та всіма трьома компонентами емоційного вигорання в цій групі.

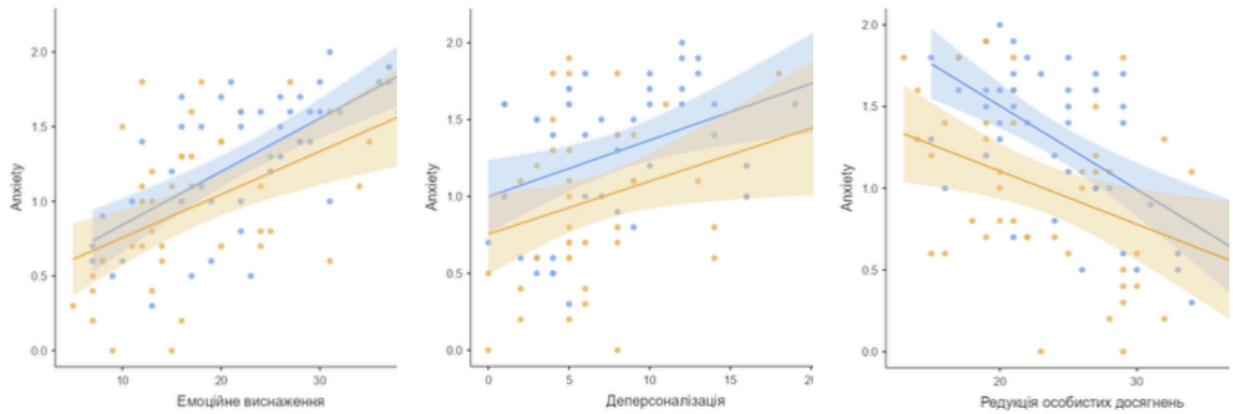


Рис. 3.14. Діаграма розсіювання для субшкал емоційного вигорання та тривожності з урахуванням експериментальної і контрольної вибірок

Далі розглянемо детальний аналіз дослідження кореляційного зв'язку фрустрації з усіма трьома субшкалами емоційного вигорання за допомогою діаграми розсіювання (Рис. 3.15.). Тут ми бачимо дуже схожу картину, як було з тривожністю, тому можемо зробити аналогічні висновки.

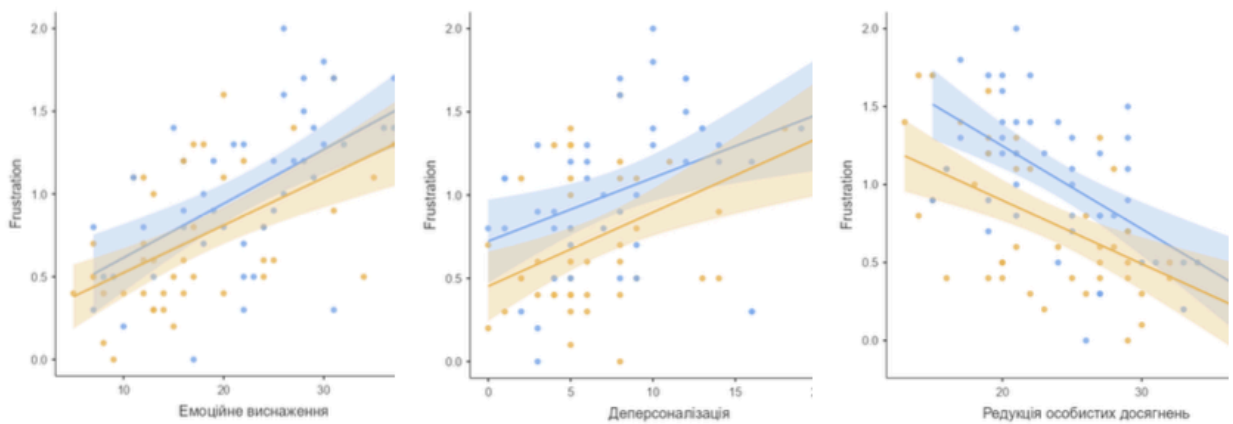


Рис.3.15. Діаграма розсіювання для субшкал емоційного вигорання та фрустрації з урахуванням експериментальної і контрольної вибірок

Лінійна регресійна модель. Побудуємо лінійну регресійну модель для нашої експериментальної групи по кожному з компонентів емоційного вигорання, спрямовану на виявлення предикторів цього феномену.

Почнемо з емоційного виснаження. Коефіцієнт кореляції $R=0.748$ свідчить про сильний позитивний зв'язок. Коефіцієнт детермінації $R^2=0,560$, а отже це сильна модель, відповідно нею ми можемо пояснити 56% дисперсії емоційного виснаження менеджерів з персоналу (Табл. 3.27.).

Табл. 3.27.

Коефіцієнт множинної кореляції та коефіцієнт детермінації в моделі множинної лінійної регресії для емоційного виснаження HR-менеджерів

Показники відповідності моделі		
Модель	R	R ²
1	0.748	0.560

Ми бачимо, що лінійна регресійна модель емоційного виснаження має 3 предиктори: нейротизм, резильєнтність та вік (Табл.3.28).

Таблиця 3.28.

Множинна лінійна регресійна модель емоційного виснаження HR-менеджерів

Коефіцієнти моделі - EMOT_EXHAUSTION

Предиктор	Оцінити	SE	t	p
Перехват ^a	1.7915	0.7493	2.391	0.022
NEURO	0.0877	0.0419	2.090	0.044
RESIL	-0.4780	0.1666	-2.870	0.007
Q2_age:				
26-30 – 18-25	1.5116	0.4276	3.535	0.001
31-35 – 18-25	1.6803	0.4227	3.975	< .001
36-40 – 18-25	0.8796	0.4156	2.116	0.041
41-45 – 18-25	1.1599	0.4587	2.528	0.016
46-50 – 18-25	0.5497	0.6425	0.856	0.398
51-55 – 18-25	1.8171	0.6159	2.950	0.005

^a Представляти опорний рівень

Значення перехвату дорівнює 1,7915, воно є статистично значущим ($p < 0,05$). Нейротизм є позитивним предиктором емоційного виснаження. Кожне підвищення на один бал в нейротизмі призводить до збільшення емоційного виснаження на 0.0877. Цей предиктор є статистично значущим ($p < 0.05$).

Резильєнтність є негативним предиктором емоційного виснаження. Кожне підвищення на один бал в резильєнтності призводить до зменшення емоційного виснаження на 0.478. Цей предиктор також є статистично значущим ($p < 0.01$).

Також бачимо, що вік респондентів теж належить до предикторів емоційного виснаження. Всі вікові групи порівнюються з опорною віковою групою 18-25 років. Розглянемо детальніше наші вікові групи:

- 26-30 років - ця вікова група має вищий рівень емоційного виснаження на 1.5116 в порівнянні з віковою групою 18-25 років;
- 31-35 років - вищий рівень емоційного виснаження на 1.6803 в порівнянні з віковою групою 18-25 років;
- 36-40 років - вищий рівень емоційного виснаження на 0.8796 в порівнянні з віковою групою 18-25 років;
- 41-45 років - вищий рівень емоційного виснаження на 1.1599 в порівнянні з віковою групою 18-25 років;
- 46-50 років - різниця у рівні емоційного виснаження між цією віковою групою та групою 18-25 років не є статистично значущою ($p > 0.05$);
- 51-55 років - вищий рівень емоційного виснаження на 1.8171 в порівнянні з віковою групою 18-25 років.

По всіх віковим групам, окрім групи 46-50 років $p < 0,05$, отже ці результати є статистично значущими.

Використовуючи значення всіх трьох розглянутих вище предикторів, їхні регресійні коефіцієнти та показник перехвата, створюємо формулу для

отримання прогностичного значення емоційного виснаження для нашої експериментальної вибірки віком 18-25 років, яка виглядатиме так:

$$\text{Емоційна виснаженість} = \text{Нейротизм} * 0,0877 + \text{Резильєнтність} * -0,4780 + 1,7915$$

Для кожної окремої вікової групи наших респондентів в кінці цієї формули потрібно додавати той коефіцієнт, який властивий саме їхній групі. Наприклад, +1,5116 для вікової групи 26-30 років, +1,6803 для вікової групи 31-35 років і т.д.

Далі розглянемо лінійну регресійну модель для деперсоналізації нашої експериментальної групи. Коефіцієнт детермінації $R^2=0,164$, це слабка модель, нею ми можемо пояснити лише 16,4% дисперсії деперсоналізації менеджерів з персоналу (Таблиця 3.29.).

Таблиця 3.29.

Коефіцієнт множинної кореляції та коефіцієнт детермінації в моделі множинної лінійної регресії для деперсоналізації HR-менеджерів

Показники відповідності моделі

Модель	R	R ²
1	0.405	0.164

Бачимо, що ця лінійна регресійна модель має лише один предиктор - фрустрацію (Таблиця 3.30.).

Таблиця 3.30.

Множинна лінійна регресійна модель деперсоналізації HR-менеджерів

Коефіцієнти моделі - DEPERSONALIZATION

Предиктор	Оцінити	SE	t	p
Перехват	0.738	0.332	2.22	0.032
Frustration	0.860	0.293	2.94	0.005

Використовуючи значення цього предиктора, його регресійний коефіцієнт та показник перехвата, створюємо формулу для отримання прогностичного значення деперсоналізації для нашої експериментальної вибірки:

$$\text{Деперсоналізація} = \text{Фрустрація} * 0,860 + 0,738$$

І нарешті перейдемо до лінійної регресійної моделі для редукції особистих досягнень експериментальної групи. Коефіцієнт детермінації $R^2=0,489$, це сильна модель, нею ми можемо пояснити 48,9% дисперсії редукції особистих досягнень HR-менеджерів (Таблиця 3.31).

Таблиця 3.31.

Коефіцієнт множинної кореляції та коефіцієнт детермінації в моделі множинної лінійної регресії для редукції особистих досягнень HR

Показники відповідності моделі		
Модель	R	R ²
1	0.700	0.489

У цій лінійній регресії бачимо, що вона має два предиктори - тривожність та резильєнтність (Таблиця 3.32.). Значення перехвату дорівнює 2,673, воно є статистично значущим ($p < 0,05$). Тривожність є негативним предиктором редукції особистих досягнень, а отже зі збільшенням рівня тривожності падає редукція особистих досягнень.

Таблиця 3.32.

Множинна лінійна регресійна модель редукції особистих досягнень менеджерів з персоналу

Коефіцієнти моделі - REDUCTION				
Предиктор	Оцінити	SE	t	p
Перехват	2.673	0.512	5.22	< .001
Anxiety	-0.625	0.181	-3.46	0.001
RESIL	0.400	0.124	3.22	0.002

Використовуючи значення цих двох предикторів, їхні регресійні коефіцієнти та показник перехвата, створюємо формулу для отримання прогностичного значення емоційного виснаження для нашої експериментальної вибірки:

$$\text{Редукція} = \text{Тривожність} * -0,625 + \text{Резильєнтність} * 0,400 + 2,673$$

Отже, на основі аналізу отриманих даних ми можемо зробити висновок, що найвагоміший із досліджуваних чинників всіх трьох складових емоційного вигорання менеджерів з персоналу є резильєнтність, яка є предиктором як емоційного виснаження, так і редукції особистих досягнень.

Оскільки один з п'яти предикторів емоційного вигорання, а саме вік людини, змінюватися не може, нам було цікаво дослідити, чи є кореляційний зв'язок між рештою чотирма предикторами емоційного вигорання (Таблиця 3.33.).

Таблиця 3.33.

Кореляційна матриця для чотирьох предикторів емоційного вигорання

Корреляционная матрица		RESIL	Anxiety	Frustration	NEURO
RESIL	Спирмен $\rho(\rho)$	—			
	df (ступенів свободи)	—			
	p-значення	—			
Anxiety	Спирмен $\rho(\rho)$	-0.441 **	—		
	df (ступенів свободи)	44	—		
	p-значення	0.002	—		
Frustration	Спирмен $\rho(\rho)$	-0.551 ***	0.746 ***	—	
	df (ступенів свободи)	44	44	—	
	p-значення	<.001	<.001	—	
NEURO	Спирмен $\rho(\rho)$	-0.152	0.452 **	0.420 **	—
	df (ступенів свободи)	44	44	44	—
	p-значення	0.312	0.002	0.004	—

Примечание. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

На кореляційній матриці ми бачимо, що нейротизм має сильну кореляцію з тривожністю та фрустрацією, а отже чим вищі показники цих психічних станів нашої експериментальної вибірки, тим вищим стає і рівень нейротизму. Разом з тим, ми бачимо зворотну кореляцію сильної статистичної значимості між резильєнтністю та тривожністю і фрустрацією. Відповідно, якщо збільшувати рівень резильєнтності менеджерів з персоналу - будуть зменшуватись їхні тривожність та фрустрація, які в свою чергу вплинуть на зменшення рівня нейротизму. Саме тому ми прийняли рішення спрямувати наші рекомендації на розвиток резильєнтності у менеджерів з персоналу.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня резильєнтності як способу профілактики та подолання емоційного вигорання

Як ми вже переконались вище, розвиток резильєнтності є важливою частиною психотерапевтичної практики, оскільки допомагає людям справлятися зі стресом, травматичними подіями та іншими життєвими викликами, зокрема емоційним вигоранням. Існує кілька видів психотерапії, які особливо ефективні у вирішенні цієї задачі: когнітивно-поведінкова терапія, діалектична поведінкова терапія, психодинамічна терапія, екзистенційна терапія, гештальт-терапія, майндфулнес. Кожна з них пропонує різноманітні техніки, що покликані ефективно сприяти розвитку резильєнтності, допомагаючи людям розвивати навички, необхідні для подолання життєвих негараздів та покращення якості життя людей. Використання цих методів у комплексі може значно підвищити здатність індивідів адаптуватися до змін та зберігати психологічну стійкість у складних ситуаціях.

На сьогоднішній день однією з найпоширеніших та найефективніших видів терапії, яка допомагає в розвитку резильєнтності та подоланні емоційного вигорання є когнітивно-поведінкова терапія (КПТ). КПТ заснована на припущенні, що наші думки, емоції та поведінка

взаємопов'язані, і змінюючи негативні мисленнєві патерни та неефективну поведінку, можна покращити емоційний стан і загальне благополуччя. Відповідно вправи, що застосовуються в КПТ, спрямовані на зміну цих паттернів і розвиток здорових поведінкових стратегій.

Розглянемо детальніше, за рахунок яких саме інструментів КПТ може впливати на розвиток резильєнтності, яка в свою чергу є ефективною в профілактиці та подоланні емоційного вигорання менеджерів з персоналу:

- **Когнітивне реструктурування:** виявлення та зміна негативних або спотворених думок. Людина може навчитися розпізнавати автоматичні негативні думки, які виникають у відповідь на певні ситуації, і змінювати їх більш реалістичними та позитивними. Виявлення та зміна деструктивних мисленнєвих паттернів є дуже важливим процесом, адже вони призводять до стресу і вигорання, наприклад: "Я ніколи не зможу впоратися з цією роботою", "У мене немає часу на відпочинок", "Я повинен бути досконалим", "Якщо я не зможу вирішити всі проблеми співробітників, я буду невдалим керівником з управління персоналу" і т.д. Наступним кроком є робота над тим, щоб змінити ці негативні думки на більш конструктивні і реалістичні, наприклад, "Я роблю все можливе, щоб допомогти співробітникам, і це вже значний внесок".
- **Розвиток ефективних стратегій подолання:** навчання нових способів реагування на стресові ситуації, таких як тайм-менеджмент, розстановка пріоритетів і делегування завдань. Це допомагає знизити навантаження та запобігти вигоранню.
- **Поведінкова активація:** стимулювання участі в діяльностях, які приносять задоволення і підвищують рівень енергії. Наприклад, регулярні фізичні вправи, хобі, соціальна взаємодія. Це особливо корисно робити тоді, коли люди часто уникають діяльності через почуття безнадійності або втрати інтересу.

- **Навчання навичкам релаксації:** техніки релаксації, такі як глибоке дихання, прогресивна м'язова релаксація і медитація, можуть допомогти знизити рівень стресу та покращити загальний психічний стан.
- **Підтримка здорового балансу між роботою та життям:** важливо навчитися відділяти роботу від особистого життя, створювати час для відпочинку і релаксації, підтримувати здоровий спосіб життя.

Пропонуємо детальніше зупинитися на різних видах технік КПТ, застосування яких є простим та зрозумілим, а відповідно кожен HR менеджер за потреби та бажанням може легко застосовувати ці техніки.

Почнемо з вправи **“Виявлення негативних думок”**. Вона допомагає людям усвідомити та ідентифікувати свої автоматичні негативні думки, які можуть впливати на їхні емоції та поведінку. Ця вправа є особливо корисною для менеджерів з персоналу, які часто стикаються зі стресовими ситуаціями та високими вимогами на роботі. Вона є дуже простою і разом з тим ефективною і складається з таких основних аспектів:

- запис негативних думок у щоденник - рекомендуємо вести щоденник, де протягом дня HR менеджер фіксуватиме будь-які негативні думки, які виникають у відповідь на стресові або складні ситуації на роботі;
- аналіз ситуацій, що викликали ці негативні думки, наприклад “Я не виконала це завдання вчасно”;
- наступним кроком важливо виявити цю негативну думку, яка виникла у відповідь на ситуацію, наприклад “Я не здатний/а ефективно керувати командою”;
- тепер варто відзначити емоції, які викликала ця думка, наприклад, тривога, розчарування, гнів. Оцініть інтенсивність цих емоцій за шкалою від 0 до 10;
- аналіз доказів - запишіть докази “за” і “проти” цієї негативної думки. Наприклад, "За: Я дійсно не встигаю допомогти всім", "Проти: Я

- завжди намагаюся підтримувати свою команду і багато разів це вдалося”;
- розробка альтернативних думок: знайдіть більш реалістичні та позитивні думки, які можуть замінити негативні. Наприклад, "Я роблю все можливе, щоб допомогти своїй команді, і багато співробітників задоволені моєю підтримкою”;
 - повторний аналіз емоцій: оцініть, як змінилися ваші емоції після заміни негативної думки на позитивну. Наприклад, "Моя тривога знизилася з 8 до 4”.

Наступною ефективною технікою є вправа **“Час для переживань”**, яка спрямована на зменшення надмірного занепокоєння та тривоги. Вона допомагає людині керувати своїми переживаннями, відводячи для них конкретний час у своєму графіку. Мета цієї техніки – навчитися контролювати тривожні думки та не дозволяти їм постійно впливати на повсякденне життя. Це досягається шляхом відведення спеціального часу для занепокоєння, що допомагає зменшити вплив цих думок у інший час.

Розглянемо покроково принцип виконання цієї вправи:

- вибір часу і місця - виберіть конкретний час протягом дня, коли ви будете зосереджуватися на своїх переживаннях. Це має бути один і той же час щодня, наприклад, о 18:00. Виділіть для цього 15-30 хвилин, оберіть тихе місце, де вас не будуть відволікати;
- запис переживань - протягом дня, коли у вас з’являються тривожні думки, записуйте їх у блокнот або на смартфон. Не зосереджуйтесь на цих думках одразу, а відкладіть їх до запланованого «часу для переживань»;
- час для переживань - під час виділеного часу сідайте у вибраному місці і відкрийте свої записи. Дозвольте собі зосередитися на кожній тривожній думці. Проаналізуйте ці думки, розглядаючи їх з різних боків, але робіть це лише протягом запланованого часу;

- закінчення техніки - після закінчення часу для переживань закрийте свій блокнот і припиніть роздуми про ці теми до наступного разу.

Якщо під час дня у вас знову виникають тривожні думки, записуйте їх, але не зосереджуйтеся на них відразу.

Хочемо зауважити, що важливо повторювати цю техніку щодня. З часом ви помітите, що ваші тривожні думки зменшуються, і вам стає легше контролювати свої переживання. Перевага цієї техніки полягає в тому, що ви отримуєте контроль над власними переживаннями, зменшуєте рівень тривоги, покращуєте концентрацію і відповідно підвищуєте свою загальну продуктивність.

Ще однією ефективною технікою є «**Трамвай думок**» - це один із методів когнітивно-поведінкової терапії, який допомагає людям краще контролювати і керувати своїми думками, особливо негативними або нав'язливими. Ця техніка заснована на візуалізації та метафорі, що дозволяє відокремити себе від своїх думок і спостерігати за ними з боку. Її виконання виглядає наступним чином:

- підготовка - знайдіть тихе місце, де ви можете сидіти комфортно, і де вас не будуть відволікати. Сідайте, закрийте очі і зробіть кілька глибоких вдихів та видихів, щоб розслабитися;
- візуалізація трамвая - уявіть собі, що ви стоїте на платформі трамвайної станції. На станції дуже тихо, і ви чекаєте на трамвай. Уявіть, що кожна ваша думка — це пасажир, який сідає в трамвай;
- спостереження за думками - коли ви відчуваєте, що у вас з'являються якісь думки, уявіть їх як пасажирів, які заходять у трамвай. Візуалізуйте, як ці думки-пасажирів сідають у трамвай і займають свої місця;
- відпускання думок - дозвольте трамваю рушити вперед по рейках. Спостерігайте, як трамвай, наповнений вашими думками, від'їжджає від платформи. Усвідомте, що ви не є вашими думками — ви просто спостерігач, який бачить, як трамвай з думками віддаляється;

- завершення вправи - після того, як трамвай з думками від'їхав, зробіть кілька глибоких вдихів і видихів. Поступово поверніться до реальності, відкрийте очі і відчуйте, як ви повертаєтесь у поточний момент.

Наведемо приклад, де використання цієї техніки буде ефективним. Уявімо, що ви готуетесь до важливої презентації і у вас з'являються нав'язливі думки типу «Я зроблю помилку» або «Колеги будуть розчаровані». Замість того, щоб боротися з цими думками, ви використовуєте техніку «Трамвай думок». Вона допоможе вам відокремитися від думок і усвідомити, що думки - це лише частина вашої свідомості, вони не визначають вас як особистість. Також ця техніка допомагає знизити рівень стресу, покращує фокусування на поточних задачах, підвищує рівень резильєнтності.

Далі розглянемо про наступну ефективну техніку - **“Поведінкова активація”**. Це когнітивно-поведінкова терапевтична техніка, яка спрямована на допомогу людям у збільшенні їхньої активності та залучення до позитивних та значущих дій. Ця методика особливо ефективна в тому числі і для збільшення рівня резильєнтності, що впливає зокрема на подолання емоційного вигорання. Ця техніка включає в себе такі кроки:

- визначення негативних патернів поведінки: спостереження за щоденними діями та розуміння, які з них зменшують рівень активності або підсилюють негативні емоції;
- постановка цілей: визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових цілей (SMART);
- планування активностей: включення позитивних та значущих дій у щоденний розклад;
- виконання активностей: активне виконання запланованих дій незалежно від емоційного стану;
- рефлексія та корекція: аналіз результатів, розуміння ефективності дій та внесення необхідних корективів.

Ця техніка є надзвичайно корисною, адже вона допомагає включити в життя більше корисних та значущих дій, зменшує рівень тривоги та

фрустрації, допомагає знайти нові джерела мотивації та ентузіазму і зрештою підвищує загальне відчуття благополуччя та задоволеності життям.

Окремо хочемо виділити дихальні вправи. Зокрема свою ефективність довели такі техніки, як **“Глибоке дихання”** та **“Дихання за системою 4-7-8”**. Обидві вони є простими, але ефективними методами для зменшення тривожності та підвищення рівня резильєнтності. Вони сприяють розслабленню тіла і зменшенню психологічного напруження. Розглянемо детальніше кожен з них.

Техніка **“Глибоке дихання”** - допомагає забезпечити організм необхідною кількістю кисню, покращуючи функціонування органів і систем. Ця техніка сприяє розслабленню, зменшенню тривожності та покращенню загального самопочуття. Її виконання полягає в наступних діях:

- займіть зручну позицію: сядьте або ляжте в зручному положенні. Спина повинна бути прямою;
- розслабтеся: закрийте очі та розслабте м'язи;
- вдих: вдихайте повільно через ніс на рахунок до чотирьох, наповнюючи живіт повітрям;
- затримка дихання: затримайте дихання на рахунок до чотирьох;
- видих: повільно видихайте через рот на рахунок до чотирьох, повністю випускаючи повітря з легень;
- повтор: повторюйте цикл дихання протягом 5-10 хвилин.

Техніка **“Дихання за системою 4-7-8”** є варіантом глибокого дихання, яка допомагає зменшити стрес, покращити якість сну та загальне самопочуття:

- займіть зручну позицію: сядьте або ляжте в зручному положенні. Спина повинна бути прямою;
- розслабтеся: закрийте очі та розслабте м'язи;
- вдих: вдихайте повільно через ніс на рахунок до чотирьох;
- затримка дихання: затримайте дихання на рахунок до семи;
- видих: повільно видихайте через рот на рахунок до восьми, повністю випускаючи повітря з легень;

- повтор: повторюйте цикл дихання не менше чотирьох разів.

Окремо хочемо підкреслити, чому дихальні техніки, які часто ігноруються і на перший погляд можуть здаватись незначними, насправді мають сильний позитивний вплив на розвиток рівня резильєнтності:

- зниження рівня стресу: глибоке дихання активує парасимпатичну нервову систему, зменшуючи рівень кортизолу (гормону стресу) в організмі. Це допомагає знизити фізіологічні прояви стресу;
- поліпшення концентрації: регулярна практика дихальних технік допомагає покращити фокус і концентрацію, що дозволяє краще справлятися з робочими завданнями і уникати перевантаження;
- розслаблення м'язів: глибоке дихання сприяє розслабленню м'язів, що допомагає зняти фізичне напруження, яке може виникати під час стресових ситуацій;
- поліпшення настрою: дихальні вправи сприяють підвищенню рівня ендорфінів (гормонів щастя), що покращує настрій і загальне самопочуття;
- покращення якості сну: регулярна практика дихальних технік допомагає нормалізувати сон, що є важливим фактором для підтримання емоційної стійкості і здоров'я;
- зменшення тривожності: техніка дихання за схемою 4-7-8 допомагає швидко заспокоїтись, зменшуючи рівень тривожності.

Таким чином, техніки глибокого дихання та дихання за схемою 4-7-8 є ефективними інструментами для підвищення резильєнтності. Вони допомагають зменшити рівень стресу, покращити фізичне і психологічне самопочуття, що сприяє ефективному подоланню емоційного вигорання.

Далі хочемо зосередити увагу на такій надзвичайно ефективній практиці, як **“Майндфулнес”**. Це практика зосередження уваги на теперішньому моменті з прийняттям і без оцінки. Вона допомагає зменшити тривожність, підвищити рівень резильєнтності і покращити загальне самопочуття. Є багато різних майндфулнес технік, проте ми хочемо

зосередитись на кількох з них, що підвищують рівень резильєнтності та запобігають емоційному вигоранню.

Техніка **“Сканування Тіла”** - допомагає зосередитися на фізичних відчуттях у тілі, сприяючи розслабленню і підвищенню усвідомленості. Ця техніка полягає у свідомому уважному сприйнятті власного тіла і його сенсорних відчуттів. Вона базується на ідеї, що свідоме сприйняття тіла може допомогти зменшити тривожність, заспокоїти нервову систему і підвищити рівень самосприйняття. Суть її полягає в наступному:

- лягайте або сядьте у зручному положенні;
- закрийте очі та зосередьте увагу на диханні;
- повільно переносьте увагу на різні частини тіла, починаючи з пальців ніг і рухаючись вгору до голови;
- відчувайте кожну частину тіла, звертаючи увагу на будь-яке напруження або дискомфорт;
- дозвольте собі розслабитися і відпустити напруження.

Техніка **“Медитація”** - це практика, яка спрямована на розвиток усвідомленості та повної присутності у поточному моменті. Вона включає звернення уваги на свої думки, емоції та відчуття без оцінювання або спроб їх змінити. Ця техніка допомагає зменшити тривожність, покращити емоційний стан і підвищити рівень резильєнтності:

- підготовка: знайдіть тихе і комфортне місце, де вас не будуть турбувати. Сядьте зручно, можна на стілець або на подушку на підлозі. Тримайте спину прямо, але не напружено. Розслабте руки, покладіть їх на коліна або на стегна;
- налаштування: закрийте очі або сфокусуйте погляд на одному об'єкті перед собою. Зробіть кілька глибоких вдихів і видихів, щоб розслабитися;
- фокусування на диханні: почніть звертати увагу на своє дихання. Відчуйте, як повітря входить і виходить з вашого тіла. Не намагайтеся змінювати дихання, просто спостерігайте за ним;

- спостереження за думками та емоціями: коли ви помітите, що ваш розум починає блукати, просто відзначте це без оцінювання і м'яко поверніть увагу до дихання. Усвідомлюйте свої думки і емоції, які виникають. Спостерігайте за ними, як за хмарами, що пропливають по небу, не затримуючись на них;
- повернення до дихання: продовжуйте повертати увагу до дихання кожного разу, коли ваш розум відволікається. Це природно, що думки виникатимуть, і ваша задача - просто повертати фокус до дихання;
- завершення: після закінчення медитації зробіть ще кілька глибоких вдихів і видихів. Повільно відкрийте очі, якщо вони були закриті. Прислухайтеся до своїх відчуттів і потихеньку поверніться до повсякденних справ.

Хочемо зосередити особливу увагу менеджерів з персоналу на використанні техніки “Медитація”, адже вона є потужним інструментом, що допомагає зменшити тривожність, покращити концентрацію та емоційну стабільність. Регулярна практика цієї техніки майндфулнес сприяє підвищенню рівня резильєнтності, що є важливим аспектом для ефективного управління командою та підтримання власного психічного здоров'я.

Хочемо також дати додаткові рекомендації щодо частоти та варіантів використання цієї техніки:

1. Встановіть регулярність: займайтеся медитацією щодня, навіть якщо це буде всього 5-10 хвилин. Регулярна практика має кумулятивний ефект.
2. Інтеграція в робочий день: використовуйте короткі майндфулнес-паузи протягом робочого дня для відновлення концентрації та зниження стресу. Наприклад, виділіть 1-2 хвилини на спостереження за диханням перед важливою зустріччю.
3. Створення сприятливого середовища: заохочуйте команду також практикувати майндфулнес. Можна організувати короткі спільні сесії майндфулнес на початку або в кінці робочого дня.

4. Використання технологій: використовуйте мобільні додатки для медитації, щоб підтримувати регулярність та різноманітність практики.

І останньою технікою майндфулнес розглянемо практику **“Усвідомлене слухання”**. Ця техніка допомагає зосередитися на навколишніх звуках, що сприяє розслабленню і підвищенню усвідомленості:

- знайдіть спокійне місце і сядьте зручно;
- закрийте очі і почніть слухати звуки навколо вас;
- слухайте без оцінок і не намагаючись змінити звуки;
- звертайте увагу на гучність, тембр і ритм звуків;
- продовжуйте протягом 5-10 хвилин.

Наступною ефективною технікою, спрямованою на підвищення рівня резильєнтності, є техніка **“Позитивна рефлексія”**. Ця вправа спрямована на підвищення рівня усвідомленості та розвитку позитивного мислення. Вона допомагає зосередитися на позитивних аспектах життя та роботи, що сприяє покращенню емоційного стану і загального благополуччя. Ця техніка, на нашу думку, також може бути корисною для менеджерів з персоналу, оскільки допомагає підвищити рівень їхньої резильєнтності і запобігти емоційному вигоранню:

- виділіть час: знайдіть спокійне місце, де вас ніхто не буде відволікати. Виділіть 10-15 хвилин щодня для виконання цієї вправи;
- зосередження: закрийте очі та зробіть кілька глибоких вдихів та видихів, щоб розслабитися і зосередитися на теперішньому моменті;
- позитивні події дня: згадайте три позитивні події, які відбулися протягом дня. Це можуть бути як великі досягнення, так і маленькі приємні моменти. Докладно опишіть кожну подію. Поставте собі такі запитання: Що саме сталося? Як це відбулося? Як ви почувалися у цей момент?;
- аналіз позитивних подій: подумайте, чому ці події були для вас важливими. Що ви можете винести з цього досвіду? Відзначте, як ці події вплинули на ваш настрій і загальне самопочуття;

- ведення щоденника: запишіть свої роздуми у спеціальний щоденник позитивної рефлексії. Це допоможе вам відстежувати свої досягнення і нагадуватиме про позитивні моменти у важкі часи.

Ця практика є ефективним інструментом для підвищення рівня усвідомленості та розвитку позитивного мислення. Вона допомагає зосередитися на позитивних аспектах життя, знижує рівень стресу і покращує емоційний стан. Для менеджерів з персоналу це особливо важливо, оскільки це дозволяє підтримувати високий рівень мотивації та задоволеності роботою, запобігаючи емоційному вигоранню.

І нарешті завершити свої рекомендації ми хочемо технікою, яка на перший погляд здається дуже простою та знайомою, проте часто нею нехтують, на жаль, а саме - техніка «**Час для себе**». Вона спрямована на зниження рівня тривожності та запобігання емоційному вигоранню шляхом забезпечення регулярного часу для самопіклування та особистісного розвитку. Це дозволяє людині виділити час для себе, зосередитися на своїх потребах та інтересах, що є критично важливим для підтримки психологічного благополуччя.

Мета цієї техніки полягає у встановленні регулярних періодів для самопіклування, зниженні рівня тривожності та запобіганню емоційному вигоранню, підвищенню рівня особистої усвідомленості та задоволеності життям.

Виконувати цю вправу варто наступним чином:

- визначення часу: оберіть конкретний час у своєму розкладі, який ви будете виділяти лише для себе. Це може бути 15-30 хвилин щодня або годину на тиждень, залежно від вашого графіка;
- планування активностей: вирішіть, чим ви будете займатися у цей час. Це повинні бути дії, які приносять вам задоволення та розслаблення. Наприклад: читання книги, прогулянка на природі, медитація, хобі, що приносить задоволення, заняття спортом або йога;

- створення сприятливого середовища: забезпечте комфортні умови для своєї діяльності. Вимкніть електронні пристрої, щоб уникнути відволікань, знайдіть тихе місце, де вас ніхто не буде турбувати;
- зосередження на моменті: під час виконання обраної діяльності зосередьтеся на теперішньому моменті. Відкиньте всі тривоги та думки про роботу, зосередьтеся на тому, що ви робите і як ви себе почуваєте;
- рефлексія: після завершення часу для себе запишіть свої відчуття та думки. Це допоможе вам зрозуміти, які дії приносять вам найбільше задоволення та користі.

На нашу думку, ця вправа заслуговує уваги менеджерів з персоналу, адже вона стане гарною інвестицією у власне психічне здоров'я людини. Окрім того, її також можна ефективно інтегрувати в робочий процес через заохочення команди так само виділяти час для себе. Можливо, це можуть бути короткі перерви протягом дня або гнучкі години роботи, щоб співробітники могли займатися і тим, що їм подобається. Окрім того, це може сприяти створенню культури самопіклування у колективі, що безумовно також позитивно вплине на підвищення рівня резильєнтності і як наслідок - на зменшення рівня тривожності та фрустрації, що прямо впливають на емоційне вигорання.

Отже, як ми переконалися існує багато різноманітних технік, направлених на збільшення рівня резильєнтності. Ми рекомендуємо кожному менеджеру з персоналу, хто піклується про свій фізичний та психологічний стан, поступово спробувати кожен з цих технік. Особливо в нагоді вони стануть тим HR менеджерам, хто вже відчуває емоційне вигорання, адже, як ми переконались в нашому дослідженні, саме підвищення рівня резильєнтності є одним з найвагоміших чинників, який впливає на зниження рівня тривожності та фрустрації, що у свою чергу знижують рівень нейротизму. Використання цих рекомендацій у практиці HR дозволить не тільки ефективно протистояти власному емоційному вигоранню, але й сприяти загальному благополуччю та продуктивності решти співробітників.

Висновки до розділу 3

Наше дослідження показало, що менеджери з персоналу дійсно мають вищий рівень емоційного вигорання в порівнянні з респондентами, які працюють в інших не соціономічних професіях. Зокрема ми побачили, що рівень емоційного виснаження у нашій експериментальній групі значно вищий, ніж у контрольній. Схожа картина і по деперсоналізації, адже більше половини опитаних HR менеджерів мають середній та високий рівні по цій субшкалі емоційного вигорання. Щодо редукції особистих досягнень ми переконались, що більше 90% респондентів обох груп має високий рівень по цій субшкалі, а отже більшість респондентів схильні проявляти негативне оцінювання себе та своїх професійних досягнень та успіхів. Можемо зробити висновок, що професійна діяльність людини не впливає на цю субшкалу вигорання. Пошук чинників, які впливають на неї, потребують подальших досліджень.

Завдяки п'яти методикам, які ми використали у нашому дослідженні, а саме: Діагностиці професійного вигорання К. Маслач і С. Джексон, П'ятифакторному особистісному опитувальнику "Велика п'ятірка", Методиці "Індикатор копінг-стратегій" Д. Амірхан, Тесту "Самоцінка психічних станів" Г.Айзенка та Шкалі резильєнтності Коннора-Девідсона-10 нам вдалось встановити, що існують кореляційні зв'язки різної сили між усіма трьома субшкалами емоційного вигорання HR менеджерів та нейротизмом, тривожністю, фрустрацією. Окрім того, існує зворотня кореляція емоційного виснаження з резильєнтністю та позитивний кореляційний зв'язок редукції особистих досягнень з цим же показником.

Лінійна регресійна модель показала, що предикторами емоційного виснаження є нейротизм, резильєнтність та вік респондента і що рівень емоційного виснаження зростає в кожній окремій віковій категорії респондентів в порівнянні з опорною віковою групою 18-25 років. Деперсоналізація має один предиктор - фрустрацію, а редукція особистих досягнень два - тривожність та резильєнтність.

Ми виявили, що лінійні регресійні моделі, в яких предиктором є резильєнтність, мають високий коефіцієнт детермінації і пояснюють 56% дисперсії емоційного виснаження HR менеджерів зі статистично значущим перехватом та 48,9% дисперсії редукції особистих досягнень також зі статистично значущим ефектом. Саме тому наші практичні рекомендації були спрямовані на підвищення рівня резильєнтності у менеджерів з персоналу.

Нами були запропоновані різні види технік з когнітивно-поведінкової терапії, зокрема такі, як: “Виявлення негативних думок”, “Час для переживань”, “Трамвай думок”, “Поведінкова активація”, “Глибоке дихання” та “Дихання за системою 4-7-8”, “Сканування тіла”, “Медитація”, “Усвідомлене слухання”, “Позитивна рефлексія” та “Час для себе”. Кожна з цих технік направлена на розвиток резильєнтності менеджерів з персоналу, яка в свою чергу впливає на зменшення рівня емоційного вигорання таких спеціалістів.

ВИСНОВКИ

На основі нашого дослідження можемо зробити такі висновки:

1. У теоретичній частині дипломної роботи ми дослідили різні аспекти емоційного вигорання, розкрили особливості професійної діяльності менеджерів з персоналу та проаналізували феномен резильєнтності як способу подолання вигорання. Ми переконалися в актуальності проблеми емоційного вигорання у цій категорії співробітників, визначивши його як значущий фактор, що впливає на їхню професійну діяльність та загальний стан емоційного благополуччя. Теоретичний аналіз психологічної літератури з проблеми вивчення синдрому емоційного вигорання дозволив зробити висновок про те, що ця проблема тільки набирає актуальності, а емоційне вигорання, на нашу думку, можна сміливо назвати «хворобою XXI століття». На сьогоднішній день існує безліч концепцій та підходів до дослідження цього феномену, тому у психологічній літературі не існує єдиного визначення синдрому вигорання. Ми дотримуємося думки, що згідно з сучасними даними, під емоційним вигоранням розуміється стан фізичного, емоційного і розумового виснаження, викликаний переживанням особистості перманентного стресу, що виявляється не тільки в професійній площині, але і поза робочою діяльністю і має значний деструктивний вплив на всі сфери життя людини.

Також було з'ясовано, що резильєнтність може виступати важливим фактором у подоланні емоційного вигорання та підвищенні стійкості до стресових ситуацій. Огляд сучасних концепцій та підходів до вивчення цього явища показав, що існує багато різних методів та підходів до підвищення рівня резильєнтності. Ці методи варіюються від тренувань навичок стресостійкості до психологічної підтримки та самоаналізу, і вибір конкретного методу повинен базуватися на індивідуальних особливостях кожного конкретного менеджера з персоналу.

Узагальнюючи, наша теоретична робота демонструє важливість дослідження резильєнтності та емоційного вигорання у менеджерів з персоналу, щоб розвинути ефективні стратегії підвищення їхньої стійкості до стресу та підтримки емоційного благополуччя.

2. Нами було проведене емпіричне дослідження, для якого ми використали наступні методики: Діагностика професійного вигорання К.Маслач і С. Джексон, П'ятифакторний особистісний опитувальник “Велика п'ятірка”, Методика “Індикатор копінг-стратегій” Д. Амірхан, Тест “Самоцінка психічних станів” Г.Айзенка та Шкала резильєнтності Коннора-Девідсона-10 та авторська анамнестична анкета. Кожна з цих методик важлива для досягнення поставлених цілей, а їхня кількість є достатньою для проведення дослідження на обрану нами тему.

Збір даних відбувався у грудні 2023 року за допомогою Google Forms, яка розповсюджувалася в професійних спільнотах менеджерів з персоналу для збору нашої експериментальної групи. Окрім того ця форма розповсюджувалась в різних месенджерах для збору контрольної групи - людей, хто працює в інших не соціономічних професіях. Опитування проводилось повністю в анонімній формі. Математико-статистична обробка даних відбувалась за допомогою програми Jamovi 2.3.28.0.

3. Проведене нами дослідження показало, що рівень таких субшкал емоційного вигорання як емоційне виснаження та деперсоналізація у менеджерів з персоналу дійсно вищий в порівнянні з людьми, хто працює в інших не соціономічних професіях. При тому по субшкалі редукція особистих досягнень суттєвої різниці в наших вибірках ми не виявили - обидві групи мають високий рівень редукції, що говорить про зниження або навіть знецінення власних професійних досягнень.

Аналіз даних, отриманих за допомогою авторської анамнестичної анкети, показав, що значущий вплив на емоційне вигорання має зокрема і вік респондента. Вплив іншої соціально-демографічної інформації виявився статистично незначущим.

Також цікавим моментом є встановлений нами кореляційний зв'язок нейротизму по всім трьом субшкалам емоційного вигорання менеджерів з персоналу. При тому ця особистісна особливість не має кореляційного зв'язку з жодним з компонентів емоційного вигорання у нашій контрольній вибірці. Завдяки побудованій кореляційній матриці ми встановили, що нейротизм у свою чергу має сильний кореляційний зв'язок з тривожністю та фрустрацією, а отже ці два психічні стани прямо впливають і на рівень нейротизму.

Разом з тим нами був встановлений зворотній кореляційний зв'язок резильєнтності з тривожністю та фрустрацією у менеджерів з персоналу, що дає нам підстави зробити висновок, що збільшення рівня резильєнтності знижує рівень тривожності та фрустрації HR менеджерів, які в свою чергу знижують і рівень нейротизму цих спеціалістів.

4. Результати проведеного нами дослідження показали, що найвагомішими предикторами емоційного виснаження є нейротизм, резильєнтність та вік, що пояснюють 56% дисперсії у менеджерів з персоналу. Предиктором деперсоналізації є фрустрація, що пояснює 16,4% дисперсії і предикторами редукції особистих досягнень є тривожність та резильєнтність, які пояснюють 48,9% дисперсії нашої експериментальної групи. Оскільки спільним предиктором двох субшкал емоційного вигорання виступає резильєнтність, яка в свою чергу має зворотну кореляцію з тривожністю та фрустрацією, ми запропонували ряд дієвих технік з когнітивно-поведінкової терапії, направлених на розвиток резильєнтності у менеджерів з персоналу. Нами були запропоновані такі техніки, як: “Виявлення негативних думок”, “Час для переживань”, “Трамвай думок”, що допомагають керувати негативними думками та емоціями. Також ми додатково зосередили увагу на “Поведінковій активації”, яка може стати дієвим інструментом для підтримки емоційного балансу та професійної ефективності HR менеджерів.

Додатково ми виділили також техніки дихання, такі як “Глибоке дихання” та “Дихання за системою 4-7-8”, що знижують рівень тривожності

та сприяють зосередженості. До того ж, ми запропонували певні майндфулнес-практики, такі як “Медитація”, “Усвідомлене слухання” та “Позитивна рефлексія”, що покращують здатність зосереджуватися на поточному моменті. І нарешті підкреслили важливість використання техніки “Час на себе” як дієвого інструменту у розвитку власного рівня резильєнтності.

Вважаємо, що використання цих технік стане в нагоді всім менеджерам з персоналу, а їхнє впровадження в життя на постійній основі позитивно вплине на зниження рівня емоційного вигорання цієї категорії спеціалістів. Також ці рекомендації стануть в нагоді психологам, які працюють з запитамі клієнтів, що лежать в площині емоційного вигорання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Арефнія С.В. Психологічний аналіз видів професійного вигорання та їх порівняльна характеристика. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. Т. X. Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. 2013. Вип. 24. С. 16–29.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. л-ри, 2011. - 468 с.
3. Балакірева К.О. Методичні рекомендації для спеціалістів соціальних служб “Профілактика та подолання професійного та емоційного вигорання”. Проект програми розвитку ООН. - К., 2020. <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-48391940/48391940> (дата звернення 03.06.2024).
4. Бойко-Бузиль Ю. Ю. Резильєнтність як чинник психічного здоров'я особистості. Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві : збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 жовтня 2022 року) / уклад. В. С. Бліхар. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. С. 23–28.
5. Брецько, І. І. Континуальна взаємодія особистісної безпеки й психоемоційного вигорання особистості : теоретичні аспекти / І. І. Брецько, О. Я. Фінів // Психологічні перспективи. – 2018. – Вип. 32. – С. 23–34.
6. Винник В. 100 порад: як отримати задоволення від роботи і уникнути емоційного вигорання. - К. 2010. - 174 с.
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М.. Технології управління персоналом :навч. посіб. Київ. 2017. - 528 с.
8. Галецька, І. І. Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним рівнем самоактуалізації / І. І. Галецька // Актуальні проблеми психології.

- Т. 5 : Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. – К., 2007. – Вип. 6. – С. 89–95.
9. Главацька, О. Л. Попередження та подолання професійного вигорання соціальних працівників / О. Л. Главацька // Науковий вісник Ужгородського національного університету : збірник наукових праць. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. – Ужгород : Говерла, 2019. – Вип. 2 (45). – С. 41–46.
10. Главацька, О. Л. Попередження професійного вигорання працівників соціальної сфери / О. Л. Главацька, Т. В. Горбоніс, Г. Б. Чайковська. – Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. – 180 с.
11. Грішин Е. Резильєнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Психологія. 2021. Вип. 64. С. 62–81. DOI: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/psychology/article/view/3635>
12. Гусак Н., Чернобровкіна В., Чернобровкін В., Максименко А., Богданов С., Бойко О.; за заг. ред. Н. Гусак. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс : навч.-метод. посіб. / ; Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». – Київ : НаУКМА, 2017. – 92 с.
13. Данченко, О. Б. Проектний менеджмент : управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. – Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. – 278 с.
14. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. № 7. - с. 341-347.
15. Дніпрова О. А. Місце внутрішньої мотивації в профілактиці емоційного вигорання [Електронний ресурс] / О. А. Дніпрова, А. Р. Когут // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. - 2017. - No 1. - С. 86–91. - Код доступу: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/10cac82f-5fb8-4ef7-8fdb-f08200d2fa97/content> (дата звернення 18.05.2024).

16. Дьоміна Г.А. Психологічні особливості розвитку вольових якостей майбутніх фахівців соціальної сфери. Вісник інституту розвитку дитини. Серія: Філософія. Педагогіка. Психологія : Збірник наукових праць. - К., 2014. Вип. 31, с. 118–123.
17. Емоційне вигорання. Серія «Психологічний інструментарій» / Упоряд. В.Дудяк.- К.: Главник, 2007. – 128 с.
18. Жогно Ю. П. Психологічні особливості емоційного вигорання педагогів: автореф. дис. на здоб. вч. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 -«Педагогічна та вікова психологія» / Ю. П. Жогно. -Одесса, 2009.-21 с.
19. Зайчикова Т.В. Чинники прояву та передумови формування синдрому «професійного вигорання» у вчителів. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки : зб. наук. праць. Київ, 2020. Вип. 11 (56), с. 57–56.
20. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. К. : Педагогічна думка, 2016, 219 с.
21. Карамушка Л. М.. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій. Психологічний практикум // Київ - 2023. - 23 с.
22. Карамушка Л.М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати. Методичні рекомендації. // Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2022. - 52 с.
23. Карамушка, Л. М. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія /Л. М. Карамушка, Г. В. Гнускіна. – Київ: Логос, 2018 - 198 с.
24. Кісліцина, М. В. Становлення наукової концепції професійного вигорання у ХХ столітті: ретроспективний аналіз / М. В. Кісліцина // Теорія і практика сучасної психології. – 2018. — № 4. – с. 175–181.
25. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство, 40. - 2022.

26. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2023 -25 с.
27. Коняєва Л., Гурович О (2022). Особливості синдрому емоційного вигорання у психологів-консультантів. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія, (3(56), 10–18.
28. Корольчук М. С. Психофізіологія діяльності : підручник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид., випр. та доп. К. : Ельга, НікаЦентр, 2004 - 400 с.
29. Кузьмін В. В., Кузьміна М. О., Закревська А. В. Технології подолання емоційного вигорання соціальних працівників - Актуальні проблеми екстремальної та кризової психології : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції ; відп. ред. Коваль В.О. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. 2022. - с. 47-51.
30. Курова А. В. Ситуація невизначеності у парадигмі сучасних викликів суспільства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Серія «Психологія», Вип. 4. С. 51–55.
31. Лазорко О.В. Психозахисна детермінація професійного самозбереження фахівців стресогенних професій. – Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського нац. ун-ту ім.Івана Огієнка, Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка НАПН України. – Випуск 34.– Кам'янець-Подільський : «Аксиома», 2016. – С. 304.
32. Лазос Г. П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. Актуальні проблеми психології. 2018. Вип. 14. С. 26–64. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/200762199.pdf#page=26>.
33. Лазос Г. П. Теоретико-методологічна модель резильєнтності як основа побудови психотехнології її розвитку. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. № 2–3. С. 77– 89.
34. Максименко С. Д. Психологія особистості. – К. : Вид-во ТОВ «КММ», 2007. – 296 с.

35. Малишева К.О. Синдром емоційного вигорання психолога-консультанта: психологічні чинники, профілактика та корекція : автореф. дис. канд. психол. наук. Київ, 2003. - 16 с.
36. Мартиненко Є.О. Резильєнтність як засіб подолання професійного вигорання лідерів // Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів та молодих вчених (12 жовтня 2023 р.) / за заг. ред. Н.В. Підбуцької. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. - с. 100-102.
37. Матвієнко, Л. І. Чинники емоційного вигорання у представників соціономічних професій / Л. І. Матвієнко, Я. О. Загребельна // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. – № 2. – С. 30–34.
38. Мащак С. О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема / С. О. Мащак // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. – 2012. – Вип. 2 (1). – С. 444–452.
39. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній.
<https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-7-number-1-2023/pidvys-hchennya-motyvaciyi-pracivnykiv-ukrayinskyh> (дата звернення 25.05.2024).
40. Міщенко М. С. Теоретичний аналіз феномену емоційного вигорання особистості / М. С. Міщенко // «Тенденції розвитку вищої освіти в Україні: європейський вектор» : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Ялта (15-16 березня 2012 року). – Ялта: РВНЗ КГУ, 2012. –Ч. 3. – с. 84–87.
41. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. - 324 с.

42. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
43. Односталко О. С. Ресурси стійкості особистості в умовах складних та нетипових ситуацій життя : дис. канд. психол. Наук : 19.00.01 / Одеський нац.ун-т ім. І .І. Мечникова. Одеса, 2020. 183 с.
44. Паскевська Ю. А. Резильєнтність як психологічний ресурс персоналу пенітенціарних установ. PSYCHOLOGICAL JOURNAL. 2022. № 8(1), С. 110–119.
45. Пирожков С.І., Божок Є.В., Хамітов Н.П. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. Вісник Національної академії наук України. 2021. № 8. С. 74–82.
46. Поспелова І.Д., Колеснікова А.П. Психологічні особливості арт-терапевтичних технік для психо-профілактики професійного вигорання у особистості. Наука, Освіта та суспільство в ХХІ столітті:наукові ідеї та механізми реалізації. Зб. тез доповідей (19 листопада 2022 року м. Кропивницький). Ч. 2. С. 32–34.
47. Прокоф'єва Л. Аналіз феномену «резилієнтність»: вивчення та перспективи. Сучасна психологія: проблеми та перспективи. Збірник наукових праць. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. С. 122-127. URL: <http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/suchasna-psyholohija-29.04.2021-vur.2.pdf#page=123> (дата звернення 22.05.2023)
48. Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери: методичні рекомендації / за заг. ред. М.Л. Авраменка. – Всеукраїнський центр професійної реабілітації інвалідів. – Л., 2008. – 53 с.
49. Профілактика та подолання професійного та емоційного вигорання : методичні рекомендації для спеціалістів соціальних служб / підготовлені Балакіревою К. О.; Проект програми розвитку ООН «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». К., б. р. 45 с.

50. Психодіагностика. Навчально-методичні рекомендації до самостійної роботи здобувачів вищої освіти за спеціальністю “Психологія” - Львів, 2021. - с. 39-52.
51. Садоха Ольга. Впровадження цінностей у життя бізнесу [Електронний ресурс] — Режим доступу: — <http://lvbs.com.ua>, с. 1
52. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти./За ред..С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової та ін..-К., 2006. – 365 с.
53. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> (дата звернення: 19.09.2022).
54. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 35, 2022. - 1–5 с.
55. Хамініч О.М. Резильєнтність: життєстійкість, життєздатність або резильєнтність? Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». Вип. 6, Т. 2, 2016. - с. 160- 165.
56. Чиханцова О. А. Психологічні основи життєстійкості особистості: монографія. Київ: Талком, 2021. 319 с.
57. Чупріна М. О., Тищенко А. С. Емоційне вигорання на робочому місці. Науковий журнал Молодий вчений. 2019, №11 (75) - с. 750
58. Шевцова Т. Є. Особливості професійного вигорання особистості в процесі професійної самореалізації - Актуальні проблеми екстремальної та кризової психології: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції ; відп. ред. Коваль В.О. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ. 2022. - с. 106-109.
59. Штепа О. С. Особистісна зрілість як передумова становлення психологічної ресурсності людини. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка. Київ,

2013. Том.11. Психологія особистості. Психологічна допомога особистості. Вип.8. Ч.2. 576- 584 с.
60. Aguilar, E. Emotional Resilience: The Missing Ingredient. *Educational Leadership*, vol. 75, no. 8, 2018, pp. 24–30. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1178318> (дата звернення 27.05.2024).
61. Alarcon, G.; Eschleman, K. J.; Bowling, N. A. (2009). "Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis". *Work & Stress*. 23 (3): 244–263.
62. American Psychiatric Association., APA. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition: Primary Care Version*. 5-те вид. American Psychiatric Publishing, 2013.
63. American Psychological Association (2012), "Building your resilience", available at: <https://www.apa.org/topics/resilience/building-your-resilience> (accessed 05 January 2023).
64. Bianchi, Renzo; Schonfeld, Irvin Sam; Verkuilen, Jay (April 2020). "A five-sample confirmatory factor analytic study of burnout-depression overlap". *Journal of Clinical Psychology*. 76(4): 801–821.
65. Bojanowska A., Piotrowski, K. Two levels of personality: Temperament and values and their effects on hedonic and eudaimonic well-being. *Curr Psychol* 40. - 2021 - p. 1185–1193.
66. Bojanowska A., Urbanska B., Individual values and well-being: The moderating role of personality traits // *International Journal of Psychology*, 2021 // Vol. 56, No. 5, 698–709.
67. Bolton, K. The development and validation of the resilience protective factors inventory: a confirmatory factor analysis / Kristin Whitehall Bolton. – University of Texas at Arlington, 2013. – 118 p.
68. Bonanno G. A. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*. 2004. № 59(1). - p. 20-28.

69. Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
70. Burisch, M. Burnout-Syndrom [Online resource] / M. Burisch // Socialnet Lexikon. – 2020. – URL: <https://www.socialnet.de/lexikon/BurnoutSyndrom>. – 10.11.2021.
71. Burnout among social workers working with patients with cystic fibrosis. *Health & Social Work*, 15(2), 116-124.
72. Cambridge Dictionary [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resilience> (дата звернення 01.06.2024).
73. Cherry K. What Is Resilience? Verywell mind. 2022. <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059> (дата звернення 08.06.2024).
74. Connor K.M., Davidson J. R. Development of a new resilience scale: the Connor-Davidson Resilience Scale. *Depression and Anxiety*. – 2003. – No 18. – p. 76.
75. Delany, K. (2021). What challenges will organizations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2021.2017391> (дата звернення 20.05.2024).
76. Domina G. Conflicts as a cause of post-traumatic stress. *European Humanities Studies: State and Society. Europejskie Studia Humanistyczne: Państwo i Społeczeństwo. Poland-Ukraine*, 2018. Issue 1(I), pp. 78–88.
77. Etzion D. Burnout : The hidden agenda of human distress, IIBR series in Organizational Behavior and Human Resources / D. Etzion. – [working paper no 930/87]. – Israel : The Israel Institute of Business Research, Faculty of Management, Tel Aviv University, 1987. – P. 16–17.

78. Fergus S., Zimmerman M. A. (2005). Adolescent resilience: a framework for understanding healthy development in the face of risk. *Annual review of Public Health*, 26, 399.
79. Freudenberger H. J. Staff Burn-Out. *The Society for the Psychological Study of Social Issues*. 1974. Volume 30, Issue 1. - p. 159–165.
80. Heinemann, L.V.; Heinemann, T. (2017). "Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis". *Sage Open*. 7: 215824401769715. "ICD-11 - Mortality and Morbidity Statistics".
81. Heshmat Sh. The 8 Key Elements of Resilience. *Psychology Today*. 2020. - p. 11-13.
82. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. Stress and Burnout in the Workplace: Conservation of Resources. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (2nd ed.). New York: Dekker. - 2001. - p. 77-80.
83. Kang, E.E., The Relationship between Reinforcement of Employee's Customer-Centric Behavior and Employee Motivation Factors. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2020, 7(7) – p. 338-347.
84. Kristensen, T.S.; Borritz, M.; Villadsen, E.; Christensen, K.B. (2005). "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout". *Work & Stress*. 19 (3): 192–207.
85. Leiter, M. P. Burnout and engagement : Contributions to a new vision / M. P. Leiter, C. Maslach // *Burnout Research*. – 2017. – № 5. – P. 55–57.
86. Leiter, M. P. / Latent burnout profiles : a new approach to understanding the burnout experience / M. P. Leiter, C. Maslach // *Burnout Research*. – 2016 – № 3. – P. 89–100.
87. Luthar S. S. Measurement issues in the empirical study of resilience: An overview / S. S. Luthar, G. Cushing // *Resilience and development: Positive life adaptations* / M. D. Glantz, J. L. Johnson, eds. – New York : Plenum, 1999. – P. 129–160.
88. Malach-Pines, A (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*. 12 (1): 78–88. Caufield, Madeleine. "Burnout:

- The Men's Health Crisis We Aren't Talking About". e-Surgery. Retrieved 2019-12-31.
89. Maslach, C. Burnout: A social psychological analysis. In *The Burnout syndrome* ed. J.W. Jones, pp. 30–53, Park Ridge, IL: London House, 1982.
 90. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. N 2. P. 99–113.
 91. Maslach, C., & Leiter, M.P. (2016). Burnout. *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior: Handbook of stress*, pp. 351-357. 2. Coady, C.A., Kent, V.D., & Davis, P.W. (1990).
 92. Maslach, C. Understanding the burnout experience : recent research and its implications for psychiatry. / C. Maslach, M. P. Leiter // *World Psychiatry*. – 2016. – № 15 (2). – P. 103–111.
 93. Melnychuk O. The psychological peculiarities of the emotional intelligence of future social sphere professionals. *The advanced science journal*, 2015, pp. 107–112.
 94. Organization W. H. *International Classification of Diseases for Mortality and Morbidity Statistics*. 11-те вид. World Health Organization, 2018.
 95. Perlman, B. Burnout : Summary and future and research. / Perlman B., Hartman E. A. // *Human relations*. – 1982. – Vol. 35., № 4. – P. 283–305.
 96. Pilafas G., Strongylaki N. P., Papaioannou D., Menti D., Lyrakos G. Adaptation of ‘Nicholson McBride Resilience Questionnaire’ (NMRQ) in Greek. A reliability and validity study in an epidemiological Greek sample. *Health & Research Journal*, 2020. 6(4). 123-131.
 97. Robson S. *Psychological fitness and resilience: A review of relevant constructs, measures, and links to well-being* / Rand Robson. – Sean, Santa Monica, California : RAND Corporation, 2013. – 32 p.
 98. Schaufeli, W. B., *Burnout : 35 Years of Research and Practice*. / W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, C. Maslach // *Career Development International*. – 2009. – №14. – P. 204–220.

99. Schaufeli, W.B., Enzmann, D. And Girault, N. Measurement of burnout: A review. In Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research ed. W.B.Schaufell, C.Maslach and T.Marek, pp. 199–215, Washington, DC: Taylor&Francis.
100. Schwab, R.L. Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. Educational Administration Quarterly, 1982. Vol. 18 (1), pp. 60–74.
101. Schwartz S. H., Ros V. Value priorities in West European nations: A crosscultural perspective // Studies in psychology.— Jerusalem, 1994.— Vol. 36.
102. Schwartz S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries // Advances in Experimental Social Psychology.— Orlando, FL., 1992.— Vol. 25.
103. Southwick S. M., Bonanno G. A., Masten A. S., Panter-Brick C., & Yehuda R. Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology. 2005. № 5:1. DOI: <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338> (дата звернення 10.06.2024).
104. Storlie F. Burnout: The elaboration of a concept. Am J Nurs. 1974. December. P. 2108–2111.
105. Teon W., Ch. Yua, S. Chong. Factors influencing job burnout among human resource employees. <https://ideas.repec.org/p/cms/1icm11/2011-061-224.html> (дата звернення 03.06.2024).
106. Tusaie K. Resilience: A Historical review of the construct / Kathleen Tusaie, Janyce Dyer // Holist Nurst Pract. – 2004. – Vol. 18 (1). – P. 3–8.
107. Unwin J. Resilience for HR Professionals: Building Personal and Organizational Stress Management Skills. - 2023. - <https://www.hrexchangenetwork.com/mental-health-and-wellness/columns/resilience-for-hr-professionals-building-personal-and-organizational-stress-management-skills> (дата звернення 30.05.2024).
108. Werner E., Smith R. Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood. Ithaca, New York : Cornell University Press, 1992.