

Паловскі Ю.О.

Інституту психології імені Г.С. Костюка Національної академії педагогічних наук України

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ

В статті узагальнено та систематизовано відомості про сучасні методологічні підходи, спрямовані на протидію розвитку вигорання у професійній діяльності. Мета даної публікації – окреслити перспективні підходи до реалізації психологічних втручань з протидії вигоранню в організаціях. Сформульовано загальний алгоритм втілення організаційно-орієнтованих втручань, що включає чотири етапи: діагностика психоемоційного стану персоналу, моніторинг типових стресів та ресурсів на робочому місці, розробка та втілення стратегії втручання на рівні окремого індивіда, робочої групи або всієї організації. Проілюстровано конкретні методики реалізації даних етапів. Представлено модель шести робочих сфер, що є практичним продовженням загальноновизнаної трикомпонентної моделі вигорання Х. Маслах. Описані шляхи мінімізації вигорання та його негативних наслідків в рамках ресурсних моделей подолання професійних стресів (Є. Демеруті, С. Хобфолл). Розглянуто переваги й обмеження організаційних впливів та індивідуальних стратегій психологічної допомоги, обґрунтовано необхідність інтегрального підходу, що об'єднує інтереси особистості та організації. Різні стратегії впливу зосереджуються на тому як запобігти вигоранню (психопрофілактика) або нейтралізувати його наслідки (психокорекція). Наголошено, що для профілактики вигорання важливе інформування персоналу про його ознаки, причини і наслідки. Працівники та керівники мають знати основні закономірності переживання стресу, розрізняти симптоми вигорання, розуміти їх можливі негативні наслідки, вміти простежити причинно-наслідкові зв'язки між дією робочих стресорів та власними психічними станами. Важливе значення має інформованість про різні способи відновлення, можливості протистояти негативним наслідкам стресів.

Окреслено перспективи позитивного підходу до професійного функціонування особистості, що фокусується на вдосконаленні ресурсного потенціалу, знаходженні джерел професійної самореалізації та задоволеності працею. Складено практичні рекомендації щодо забезпечення профілактики та протидії вигоранню, адресовані керівникам підприємств.

Ключові слова: синдром вигорання, задоволеність працею, позитивне професійне функціонування, ресурсний підхід, організаційне середовище.

Актуальність дослідження феномену вигорання в психологічній науці обумовлена проблемою деструктивного впливу праці на особистість та необхідністю адаптації до професійних стресів. Це специфічна криза (адаптаційна, екзистенційна, компетентісна), що часто супроводжує процес самореалізації людини в значимій для неї діяльності, коли розвиток особистості та професіонала припиняється та може наступити деградація. Вперше описана в 1970-тих роках як проблема крайньої втоми та дегуманізації фахівців людиноцентризованих професій, вона все ще далека від вирішення, мало того – охоплює все більше коло професійних галузей.

Вигорання може розглядатися як з точки зору відносно стабільних симптомів, так і з точки зору певних етапів, що динамічно змінюють один

одного. Як процес – це послідовність стадій, що розвиваються в результаті використання неефективних стратегій захисту від професійних стресів, характеризується поступовим зменшенням залученості, працездатності та відданості справі. Розвитку вигорання передують період підвищеної активності, захопленості роботою, коли людина виснажує свої психоемоційні та фізичні ресурси. Як результат хронічного стресу на робочому місці – це порушення функціонування: емоційні, когнітивні, ціннісно-сміслові та поведінкові зміни. Традиції вітчизняної психології здебільшого пов'язують вигорання з проблематикою професійної адаптації та деформації [7]. Сучасні кардинальні зміни професійних стосунків та організації праці обумовлюють гостру необхідність переосмислення теоретичних підходів та практик

втручання, що забезпечують психологічне благополуччя персоналу.

В останні роки діагностичні критерії вигорання переглядаються, що пов'язано з можливістю включення цього розладу в клінічні стандарти, за якими визнається тимчасова непрацездатність. В останній редакції МКХ-11 сформульоване його визначення як трьохкомпонентного синдрому, що включає: почуття вичерпаності енергії або виснаження; збільшення психологічного дистанціювання, негативізму або цинізму щодо роботи; почуття неефективності і відсутності досягнень [24]. Виразність та співвідношення цих вимірів визначають поведінку людини в професійному середовищі і напрямки психологічних втручань.

Мета даної публікації – окреслити перспективні підходи до реалізації психологічних втручань з протидії вигоранню в організаціях.

Виклад основного матеріалу. Можна виділити два глобальні напрямки роботи з протидії розвитку вигорання: особистісно-орієнтований і організаційно-орієнтований – рис. 1.

Організаційно-орієнтований підхід розглядає вигорання не як індивідуальну проблему, а як *характеристику організаційного середовища* (або робочих груп), що передбачає тривалу дію професійних стресорів. Внутрішній досвід стресу виступає посередником між впливом зовнішніх вимог і результатами роботи: помилками, травмами, прогулами, тощо.

Класичним прикладом є модель сфер робочого життя «Areas of Worklife», сформульована в роботах Х. Маслах та колег, що пояснює вигорання в термінах дисбалансу між роботою та особистістю. На основі накопичення досвіду організацій та аналізу даних численних досліджень автори визначили шість *ключових областей робочого життя*: кероване робоче навантаження, контроль, справедлива винагорода, спільнота (почуття приналежності), справедливість і спільні цінності [14; 15]. Невідповідність в цих сферах обу-

мовлює розвиток вигорання та визначає негативні ефекти стосовно продуктивності праці, соціальної поведінки і особистого благополуччя. Відповідність між людиною і роботою, навпаки, збільшує залученість в роботу [21]. З точки зору сучасного позитивного підходу, саме залученість в роботу (як антитеза вигорання) є найбільш перспективним орієнтиром у здійсненні психологічних та організаційних втручань.

Отже, організаційні умови – це первинне джерело, що викликає переживання вигорання або залученості у робітника, що у свою чергу, визначає результати, важливі як для індивіда, так і для організації, аж до економічної ефективності підприємства – див. рис. 2.

Розглянемо детальніше кожен з компонентів організаційного впливу.

1. *Навантаження*: обсяг роботи, яку потрібно виконати за певний час. Це стосується фізичних та інтелектуальних вимог до працівника, соціального тиску, а також ступеню, в якому робочі вимоги переходять у особисте життя. Критичні явища виникають, коли людина не може відновитися після роботи. Гостра втома не призводить до вигорання, якщо у людини є можливість вчасно відпочити та відновити рівновагу. Кероване навантаження також дозволяє ефективно використовувати й вдосконалювати професійні навички.

2. *Контроль*: діапазон професійної автономії, можливість приймати рішення та вирішувати проблеми в межах професійних обов'язків. Якщо співробітники можуть приймати участь в обговоренні та прийнятті рішень, вносити індивідуальні зміни в те, яким чином вони виконують свою роботу; впливати на режим і зміст праці; мають доступ до ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань, вони більш ймовірно будуть відчувати залученість в роботу. Відсутність контролю провокує вигорання.

3. *Винагорода*: фінансове та соціальне визнання внеску співробітника в діяльність організації,

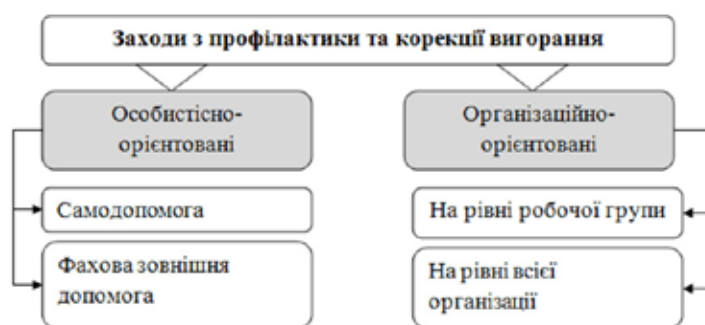


Рис. 1. Напрямки та рівні роботи з протидії вигорання



Рис. 2. Вигорання як медіатор впливу сфер трудового життя на особисті та організаційні результати (за Х. Маслах та М. П. Лейтером)

що включає оплату, похвалу, нагороди та пільги. Сфера винагороди безпосередньо стосується підтримки і мотивації персоналу. Недостатня винагорода знецінює працю і збільшує ризик вигорання. Узгодженість в розмірі винагороди, якості і трудомісткості праці передбачає не тільки матеріальні блага, а й внутрішнє задоволення.

4. *Спільнота*: якість соціального контексту, в якому працює людина, що охоплює постійні стосунки з керівниками, колегами, підлеглими й іншими суб'єктами діяльності. Залученість в роботу забезпечується соціальною підтримкою, гарними робочими відносинами, засобами ефективного вирішення розбіжностей.

5. *Справедливість*: ступінь, в якій організація має послідовні та справедливі правила для всіх, рівність та повага на роботі. Вигорання виникає, коли люди відчувають, що їх не поважають, а рішення керівництва сприймаються як несправедливі та упереджені.

6. *Цінності*. Ідеали та переконання, які залучають людей до праці і виходять за рамки утилітарного обміну часу на гроші. Важлива узгодженість цінностей, які особистість вносить у професію, та цінностей, властивих організації-роботодавцю. Якщо виникає ціннісний конфлікт, працівники змушені шукати компроміс між роботою, яку вони хочуть і яку повинні виконувати, це може посилити вигорання [16].

Відповідні втручання можуть відбуватися на рівні особистості, робочої групи або всієї організації. Ці рівні суттєво відрізняються потенціалом змін і кількістю задіяних осіб. М. Лейтер і Х. Маслах зауважують, що з ряду гуманістичних і прагматичних причин основний акцент робиться на індивідуальних стратегіях психологічної допомоги. Це парадоксально, враховуючи визначальний вплив організаційних факторів на виникнення вигорання. Оскільки звичайний працівник

мало здатний контролювати стресори на роботі, це зменшує ефективність індивідуальних стратегій втручання. З іншого боку, організаційний вплив потребує розуміння проблеми керівництвом, наявності виваженої стратегії змін, відповідних матеріальних і соціальних ресурсів [14]. Вочевидь, найефективніші зусилля об'єднують інтереси особистості й організації.

Узагальнюючи наявний досвід роботи з вигорання в організаціях, можна сформулювати типовий алгоритм впровадження змін, що складається з кількох обов'язкових складових: діагностика психоемоційного стану працівників, аудит професійних стресів, профілактичні заходи та психологічні інтервенції для подолання наслідків вигорання.

Діагностична складова має на меті своєчасне виявлення працівників, які переживають вигорання або схильні до нього (вразливі до стресу), оцінку рівня сприйнятого стресу, звичних стратегій реагування, проявів хронічної втоми або невротичних розладів. Для цього потрібна більш-менш регулярна «інвентаризація» симптомів у персоналу й керівників.

Аудит джерел виникнення та подолання організаційного стресу дозволяє визначити типові стресогенні ситуації, тривалість їх впливу на особистість та спровоковані негативні психологічні ефекти. На основі цих даних визначаються робочі підрозділи з найбільшим ризиком вигорання. З цією метою можна складати списки стрес-факторів, специфічні для конкретної організації, або використовувати стандартні методики. Так, в рамках моделі робочих сфер Маслах-Лейтера розроблено опитувальник «Areas of Work life Survey», що допомагає визначити джерела вигорання у робочому середовищі та вплинути на них. Для забезпечення психологічного благополуччя працівників на робочому місці доцільно вивчати не

тільки стрес-фактори, але також джерела *відновлення персональних ресурсів* в організації, адже для кожної людини мають цінність окремі складові корпоративного потенціалу. В цьому контексті корисна Утрехтська шкала задоволеності працею [21].

Українськими психологами також розроблено самозвіти щодо різних аспектів благополуччя на робочому місці: методика шкалованої самооцінки психофізіологічного стану, Опитувальник професійного самоздійснення [4; 5]; методика «Баланс роботи та життя» [8], Опитувальник задоволеності працею [3]. Досі існує необхідність у розробці вітчизняного діагностичного інструментарію для психологічного супроводу персоналу.

За підсумками оцінки симптомів вигорання і провідних професійних стресорів розробляється *стратегія підтримки співробітників*. Доступними та ефективними засобами зменшення ризиків вигорання на індивідуальному й організаційному рівні є: спеціалізовані тренінги для керівників і персоналу; консультації щодо порушень здоров'я, обумовлених стресом; підтримка навчання і кар'єрного розвитку; розвиток навичок спілкування, управління конфліктами та конструктивного копінгю; забезпечення відкритих каналів комунікації з керівниками різного рівня; оптимізація системи стимулювання персоналу; проведення внутрішніх заходів, спрямованих на підвищення привабливості роботи. Цілеспрямовані зусилля з «організаційного оздоровлення» також мають передбачати оптимізацію робочого навантаження, поліпшення умов праці відповідно до актуальних потреб працівників, розвиток корпоративної культури, створення

сприятливого середовища соціальної взаємопідтримки – рис. 3.

Різні стратегії впливу зосереджуються на тому як запобігти вигоранню (психопрофілактика) або нейтралізувати його наслідки (психокорекція). Останнім часом діапазон варіантів втручання розширено за рахунок *позитивного підходу*, спрямованого на максимальний розвиток професійних компетенцій та формування залученості в роботу.

Для *профілактики вигорання* важливе інформування персоналу про його ознаки, причини і наслідки. Працівники та керівники мають знати основні закономірності переживання стресу, розрізняти симптоми вигорання, розуміти їх можливі негативні наслідки, вміти простежити причинно-наслідкові зв'язки між дією робочих стресорів та власними психічними станами. Важливе значення має інформованість про різні способи відновлення, можливості протистояти негативним наслідкам стресів.

Профілактичні програми, спрямовані на допомогу працівникам в досягненні збалансованого здорового життя, дійсно допомагають попередити вигорання. Організації, які використовують гнучкий графік роботи, реалізують програми підтримки персоналу, навчають керуванню стресом та ефективним комунікаціям, мають майже вповнину менше «вигорілих» робітників, ніж ті, які таких заходів не впроваджують. Це не тільки допомагає зміцнити психічне здоров'я персоналу у довгостроковій перспективі, але також поліпшує ефективність роботи та якість надання послуг [17]. Мета-аналізи і системні огляди сучасних досліджень підкреслюють визначальну роль психосоціальних умов праці і засвідчують недо-



Рис. 3. Етапи реалізації організаційної стратегії протидії вигорання

статність індивідуально-орієнтованих втручань для боротьби із сильним вигоранням [22; 9]. З іншого боку, організаційні втручання, які ігнорують індивідуальні чинники стресу, не здатні реально знизити рівень вигорання персоналу [25]. Це обумовлює необхідність комплексного, гнучкого підходу з регулярним моніторингом отриманих результатів. Важливо розуміти, що головні засоби зменшення професійного стресу знаходяться в руках керівників організацій: вони надають підлеглим можливість самостійно планувати діяльність, контролюють їх навантаження, дбають про достойну винагороду, соціальний захист, фізіологічні та психологічні потреби персоналу, враховуючи їх особисті цілі та проблеми. В подібних умовах працівники демонструють нижчий рівень вигорання, трудяться з більшою самовіддачею і ініціативою. При цьому керівники належать до групи ризику вигорання, тож на них мають бути спрямовані першочергові профілактичні та терапевтичні заходи [6]. В бізнес-літературі наявні численні рекомендації для менеджерів, щоб вберегти себе для вигорання: пошук власного інтересу в рутинній справі, ставлення до труднощів і помилок як до можливості отримати новий повчальний досвід, постійне розширення соціальних зв'язків, побудова власної команди на принципах взаємодопомоги і т. ін. Керівнику важливо навчитися відмовлятися від певних видів діяльності, коли робочі вимоги перевищують його можливості або викликають рольовий конфлікт, а також мати «шляхи порятунку», що дозволяють тимчасово відсторонитися та відпочити від роботи [18]. **Особистісно-орієнтований підхід** спрямований на подолання важких обставин та криз, відновлення втрачених ресурсів, розвиток професійних компетенцій, особистісний і духовний ріст. Він може бути реалізований двома шляхами: як *самодопомога* (самопізнання, саморозвиток, саморегуляція, самодетермінація, самоменеджмент) і як *зовнішнє втручання* (консультативна допомога, лікування та оздоровлення, психокорекційні та реабілітаційні заходи, різні форми навчання). Фактично, звернення до фахової допомоги – її пошук і прийняття, а також слідування отриманим рекомендаціям – є логічним продовженням піклування про себе як активної внутрішньої диспозиції. Вибір конкретних оздоровчих, психотерапевтичних чи духовних практик залежить від наявних проблем, спрямованості особистості, а також від доступності таких послуг в певній життєвій ситуації.

В працях Є. Демеруті вигорання представлено як синдром, пов'язаний з високими робочими

вимогами, що поєднуються з відсутністю ресурсів або мотивації до роботи (job demands-resources model). Авторка описує стратегії, які співробітники *самостійно* вживають для мінімізації вигорання та його негативних наслідків: робота з обмеженими ресурсами, зміна характеристик роботи та регуляція рольових конфліктів [10].

1. **Робота з обмеженими ресурсами.** Переживання обмеженості ресурсів обумовлює неготовність вкладати зусилля в роботу. Тому люди використовують певні стратегії, щоб працювати в умовах втрати енергії, дефіциту часу, емоційного виснаження і зниження когнітивних можливостей.

В цьому контексті найчастіше згадують *стратегії подолання* стресів – емоційні, когнітивні і поведінкові зусилля, задіяні для управління конкретними робочими вимогами, що перевищують власні ресурси людини. Конструктивність певної стратегії копію складно визначити однозначно, адже вони мають позитивні та негативні ефекти, залежні від особливостей стресової ситуації, наявних ресурсів людини й інших чинників. Найбільш адекватним є гнучке використання різних моделей поведінки (активних чи пасивних, прямих чи опосередкованих, проблемно- чи емоційно-орієнтованих, агресивних чи просоціальних) доречно до ситуації.

Відновлення представляє собою щоденну стратегію запобігання вигоранню, що відбувається після напруження, коли стрес вже не присутній. Під час цього процесу людина повертається до рівня функціонування, що передувало стресу, відновлює фізіологічну та психологічну працездатність. При оптимальних умовах відновлення завершується до початку наступного робочого циклу (дня або тижня). Тривала дія робочих навантажень, щоденна понаднормова робота, коли напружуються ті самі психофізіологічні системи, які вже були задіяні в роботі, може приводити до збою систем відновлення [10]. Для зменшення ризиків виснаження корисне вміння своєчасно дистанціюватись від роботи, відсторонитись від професійних проблем та негараздів, не допускати їх впливу на інші сторони життя.

Соціальна підтримка (в сімейному, професійному, громадському середовищі) запобігає вигоранню, сприяє успіху, захищає здоров'я та благополуччя особистості. Однак сама установка людини на соціальну підтримку може виступати проявом нестачі автономії і призводити до розвитку вигорання. Дослідження показало, що розмови з родиною, колегами або друзями про позитивні

емоції сприятливо впливають на життєздатність в кінці дня, в той час як розмови про проблеми призводять до більшого виснаження, конфлікту між роботою і сім'єю [20]. Знання цих нюансів допоможе психогігієні праці і профілактиці вигорання.

Розробники теорії менеджменту наголошують, що погляд на міцну домашню основу як притулок від робочих стресів є лише стереотипом: «навіть найбільш доброзичлива сім'я не може дати вам засіб впоратися зі стресом, пов'язаним з роботою, але ваш бос може це зробити» [18]. При цьому не так важлива особистість керівника, як його ставлення до підлеглих та їхніх проблем. Дослідження науковців [13] демонструє позитивний вплив такої підтримки. Працівники, які знаходились в стресових умовах, але відчували підтримку керівника, хворіли вдвічі менше, ніж ті, хто такої підтримки не відчували. Серед менеджерів з низькою життєстійкістю найбільші ризики для здоров'я мали ті, хто не відчував підтримки керівника і замість цього звертався за підтримкою до сім'ї. Автори припустили, що сім'я надає підтримку, неадекватну для подолання проблем на роботі: посада вимагає від людини дисципліни і посиленої самовіддачі, проте рідні можуть потурати розвитку гіркоти і жалю до себе [13]. Ці дані актуалізують проблему відповідальності управлінців за психологічний стан персоналу: керівник може виступити підтримкою для вигорілого працівника, але так само може нашкодити його здоров'ю та психіці.

Серед інших стратегій запобігання вигорання важливе *сприяння фізичному благополуччю*: зосередження уваги на власному здоров'ї, вправи, правильне харчування та відпочинок.

2. Стратегії зміни характеристик роботи спрямовані на пошук сенсу, створення здорового та ресурсного середовища, що мотивує до праці.

Зокрема, Е. Демеруті вводить поняття «*job crafting*» – творення робочого місця. Це дії, які людина вживає для зміни завдань (типу чи кількості діяльності); стосунків (кола осіб, з якими взаємодіє на роботі); когнітивних обмежень (того, як вона бачить роботу). Ці зміни збалансовують робочі вимоги, що вимагають зусиль і психофізіологічних витрат і робочі ресурси, які підтримують досягнення цілей з урахуванням особистих можливостей та потреб. Вони можуть включати пошук ресурсів (звернення до керівництва, колег за порадою), пошук викликів (прохання про розширення обов'язків) або зменшення вимог (емоційне усунення від виснажливих аспектів роботи). Прикладом *job crafting* є лікарі, які поєднують

клінічну практику з менш виснажливими видами діяльності: дослідженнями, написанням статей, викладанням. Такі дії допомагають уникнути вигорання і зберегти мотивацію до роботи [10].

3. Стратегії міжрольового управління спрямовані на досягнення балансу між роботою та іншими сферами життя. *Вирішення міжрольових конфліктів* спрямовується на усунення несумісних вимог, коли кілька ролей використовують одні й ті самі обмежені ресурси. Зазвичай вигорання супроводжує конфлікт між роботою та сім'єю, коли робочі вимоги вимагають максимум часу, зусиль, емоцій, не залишаючи ресурсу для родини. *Стратегія сегментації* спрямована на творення і підтримку психологічних кордонів, що розмежовують рольові позиції, які особистість займає в різних сферах життя: керівник, подружжя, батько і т.д. Чітка сегментація ролей обмежує вплив роботи на домашню сферу; людина не «приносить» додому професійні проблеми, в результаті менше виснажується та уникає відсторонення [11].

Загальна особливість описаних стратегій – вони є висхідними, тобто ініціюються працівниками, а не керівництвом. Це самостійна, спонтанна поведінка, спрямована на збереження власного здоров'я, працездатності, мотивації. Отже, в консультативній роботі з проблемою вигорання має сенс з'ясувати, які стратегії фахівець використовує або використовував для боротьби з вигоранням і яка їх ефективність. Вони також визначають можливі шляхи запобігання вигорання в організаційному підході.

Поширені рекомендації допомоги та самопомоги включають:

а) зміну режиму роботи, зменшення навантаження: менше працювати, робити короткочасні та довгі перерви (творча відпустка), уникати понаднормової роботи, досягти балансу роботи з іншими сферами життя;

б) розвиток навичок опанування: вирішення конфліктів, перегляд неадаптивних установок, розширення поведінкового репертуару і гнучке використання копінг-стратегій, тайм-менеджмент, своєчасне професійне навчання і підвищення кваліфікації відповідно до професійних вимог;

в) розвиток «мережі підтримки», отримання соціальної підтримки з боку родини, колег, в складних випадках – фахівців в сфері психічного здоров'я: зустрічатися з тими, хто надає не тільки ділову, але й емоційну і моральну підтримку; вкладати час та сили в розвиток доброзичливих відносин, шукати однодумців, надавати допомогу іншим;

г) зосередити увагу на позитивних аспектах роботи і життя, формувати позитивну спрямованість (настрій, установки, мислення), культивувати у собі стан спокою та душевної рівноваги, почуття гумору;

д) сприяти збереженню здоров'я і фізичній формі: правильне харчування, повноцінний сон, прогулянки, регулярна фізична активність; відмова від шкідливих звичок, тощо;

е) розвиток саморозуміння за допомогою самоаналізу або терапії; опрацювання травмивного досвіду; оптимізація мотивації і життєвих сенсів, розвиток самодетермінації; узгодження рольових конфліктів, тощо;

ж) жити повним й цікавим життям: знаходити різні інтереси, займатися хобі та творчістю, активно відпочивати, відвідувати культурні та громадські заходи, влаштовувати свята для себе та родини і т.ін.;

з) використовувати різноманітні техніки саморегуляції психічних станів, релаксації: йога, медитація, дихальні вправи, молитви, тощо;

к) спілкуватися з живою природою та домашніми улюбленицями.

Якщо самопомога виявиться недостатньою для запобігання вигорання, потрібне професійне втручання фахівців. Стратегії індивідуальної роботи з вигоранням спираються на різні науково-методологічні підходи, в першу чергу, на теорії і дослідження, присвячені подоланню стресу. Їх основа мета – знизити індивідуальну вразливість та зберегти здоров'я при хронічних стресах і перевантаженнях. В першу чергу, профілактика і корекція вигорання передбачає подолання смислового відчуження фахівців від роботи і самодетермінацію особистісного зростання.

Так, *психосинтез* в терапії вигорання надає важливе значення духовному виміру і сенсу життя. З позицій *гуманістичного підходу* головним вектором допомоги роботі є усвідомлення проблеми вигорання як перешкоди до суб'єктивного благополуччя і необхідності самозмін. Другим кроком є допомога в активізації особистих ресурсів подолання важких життєвих ситуацій або у відновленні втрачених ресурсів.

Трансперсональний підхід підтримує безумовну віру в потенціал особистості до самолікування; важливою частиною цього процесу є суб'єктивні переконання. Кожна людина творить власну реальність і повинна переживати її, вчитися на її основі і конструктивно змінювати її, якщо та є незадовільною. Отже, основними елементами превенції вигорання є навчання

самоприйняттю, відповідальності за своє життя і вірі у власну внутрішню мудрість. Психологічна допомога має сприяти підвищенню духовності, емоційного інтелекту, особистісному зростанню і благополуччю у вигляді переживання щастя від «горіння». Реалізуючи програму «Виклик внутрішній майстерності» вчені [23, 25] виявили, що емоційне виснаження пов'язане з переживанням втрати особистих ресурсів і незадоволеними очікуваннями; інші компоненти вигорання чутливі до захоплення позитивної самооцінки. Превентивні програми мають бути орієнтовані насамперед на працівників у віці 35–45 років. В період кризи середини кар'єри багато людей розуміють, що їх досягнення набагато менше за те, що вони очікували. Такі фахівці гостро переживають відчуття порожнечі, розчарування, відчаю і перебувають у зоні ризику вигорання [23].

Теорія збереження ресурсів розглядає вигорання як розтягнутий в часі стрес, в процесі якого людина витрачає ресурси, не отримуючи відповідної нагороди: подяки, зарплати, поваги, тощо. Основна перевага COR-теорії – аналіз широкого спектру психологічних, соціальних, фізичних, матеріальних цінностей, що можуть виступати ресурсами подолання. Пояснено механізми, за допомогою яких ресурси передаються в професійних командах від однієї людини до іншої [12]. Допомагаючи співробітникам зберігати та примножувати ресурси, які ведуть до залучення і стійкості, усуваючи джерела ресурсного виснаження, можна запобігти зайвому стресу, підвищити ефективність і благополуччя. Ми вважаємо цей підхід перспективним в подоланні вигорання керівників бізнесу.

В рамках ресурсного підходу практична допомога може проводитися за двома напрямками. Перший – це *збереження* ресурсів, пом'якшення дії організаційних і рольових факторів ризику. На рівні організації це передбачає низку заходів: розвиток корпоративної культури і здорової атмосфери в колективі, гуртування команд, професійна і адміністративна підтримка робітників, дієві стандарти формальної і неформальної поведінки в організації; справедлива політика кар'єрного просування, «прозора» система штрафів і заохочень; чіткість посадових обов'язків, тощо. Другий напрямок спрямований на *відновлення* психоенергетичних ресурсів і подолання наслідків професійних стресів. Цьому сприяють різні види соціально-психологічної та адміністративної підтримки, реабілітаційні тренінги, корпоративні

свята, кабінети психологічного розвантаження, тощо.

Групові тренінги для протидії вигоранню зазвичай поєднують кілька підходів: управління стресом, тайм-менеджмент, навчання ефективним комунікаціям, зміна когнітивних установок, розвиток асертивності, раціонально-емоційна терапія, техніки релаксації, та баг. інш. Розглянемо приклади тренінгів, розроблених вітчизняними психологами.

В дисертації Г.В. Гнускіної представлено програму «Профілактика та подолання професійного вигорання у підприємців», що складається з п'яти розділів, присвячених: змісту підприємницької діяльності: її позитивним та негативним аспектам; проявам вигорання підприємців; впливу особистості на прояви вигорання; впливу організаційно-професійних, соціальних характеристик та впливу чинників мезорівня [1]. В експерименті Т. В. Грубі з протидії вигоранню працівників податкової служби відзначено, що умовами психопрофілактики є обізнаність про симптоми вигорання, оволодіння відповідними методами діагностики та профілактики, розвиток особистісних якостей, що забезпечують стресостійкість в професії [2]. В 2021 р. автором статті було розроблено та апробовано програму що враховує типові профілі вигорання керівників [19]. Вона складається з шести групових сесій, спрямованих на наступні мішені: інформованість про ризики вигорання, формування відповідальності за власний стан і мотивація позитивних самозмін; роз-

виток ресурсного потенціалу, узгодження цілей і мотивів професійної діяльності в контексті життєвих перспектив; моніторинг професійних стресів; вдосконалення навичок емоційної саморегуляції та індивідуальних копінг-стратегій. Було доведено позитивні ефекти програми: збільшення залученості в роботу, поліпшення показників психологічного благополуччя і ресурсного потенціалу особистості [6].

Висновки і перспективи подальших досліджень. В основі управління процесами вигорання персоналу в організації мають лежати своєчасна діагностика симптомів виснаження, цинізму та неефективності, моніторинг хронічних стрес-факторів та з'ясування потенціалу ресурсів, що сприяють залученості в працю. Надання психологічної допомоги вигорілим керівникам може здійснюватися в рамках багатьох корекційних підходів, ефективність яких експериментально доведена; найдієвішою є еkleктична комплексна модель. Можливість профілактичних втручань суттєво розширюється при використанні позитивного підходу, спрямованого на максимальний розвиток професійних компетенцій та формування залученості в роботу. Вибір підходу визначається компетенціями консультанта, вибір конкретних технік – актуальними проблемами та особливостями клієнтів. Паралельно з індивідуальною роботою керівники мають поліпшувати умови праці та змінювати організаційне середовище, впроваджувати групові стратегії профілактики та корекції вигорання.

Список літератури:

1. Гнускіна Г. В. Зміст та особливості проведення тренінгу «Профілактика та подолання професійного вигорання у підприємців». *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2016. Т. 1, Част. 44. С. 10–15.
2. Грубі Т. В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників Державної податкової служби України: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2012. 364 с.
3. Гура Н. А., Вельдбрехт О. О. Опитувальник задоволеності роботою: факторна структура та психометричні властивості. *Психологічний часопис*. 2021. Т. 7, № 6 (50). С. 7–20. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2021.7.6.1>
4. Кокун О. М. Методики експрес-діагностики психофізіологічного стану людини. *Проблеми загальної та педагогічної психології*: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка. К.: ГНОЗІС, 2003. Т. V, Ч. 7. С. 137–144.
5. Кокун О. М. Опитувальник професійного самоздійснення. *Практична психологія та соціальна робота*. 2014. № 7. С. 35–39.
6. Паловські Ю. О. Психологічні чинники емоційного вигорання керівників : дис. ... канд. психол. наук: спеціальність 19.00.01. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 254 с.
7. Самкова О. М., Бовдир О. С., Вельдбрехт О. О. Емоційне вигорання як чинник професійної деформації. *Габітус*. 2021. Вип. 32. С. 156–159. <https://doi.org/10.32843/2663-5208>
8. Ткалич М. Г. Баланс "робота – життя" персоналу: обґрунтування емпіричних показників. *Проблеми сучасної психології*. 2017. № 1. С. 85–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2017_1_17

9. Ahola K., Toppinen-Tanner S., Seppänen J. Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*. 2017. Vol. 4. P. 1–11. URL: <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001> (date of access: 03.11.2022).
10. Demerouti E. Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*. 2015. Vol. 45, no. 10. P. 1106–1112. URL: <https://doi.org/10.1111/eci.12494> (date of access: 03.11.2022).
11. Hahn V. C., Dormann C. The role of partners and children for employees' psychological detachment from work and well-being. *Journal of Applied Psychology*. 2013. Vol. 98, no. 1. P. 26–36. URL: <https://doi.org/10.1037/a0030650> (date of access: 03.11.2022).
12. Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences / S. E. Hobfoll et al. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2018. Vol. 5, no. 1. P. 103–128. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640> (date of access: 03.11.2022).
13. Kobasa S. C., Puccetti M. C. Personality and social resources in stress resistance. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1983. Vol. 45, no. 4. P. 839–850. URL: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.839> (date of access: 03.11.2022).
14. Leiter M. P., Maslach C. Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well-being*. Bingley. P. 91–134. URL: [https://doi.org/10.1016/s1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/s1479-3555(03)03003-8) (date of access: 03.11.2022).
15. Falkinger J. On understanding economic reality at the beginning of the twenty-first century: an essay in remembrance of Professor Laski. *European Journal of Economics and Economic Policies: Intervention*. 2019. Vol. 16, no. 3. P. 403–419. URL: <https://doi.org/10.4337/10.4337/ejeep.2019.0051> (date of access: 03.11.2022).
16. Maslach C., Leiter M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15, no. 2. P. 103–111. URL: <https://doi.org/10.1002/wps.20311> (date of access: 03.11.2022).
17. Maslach C., Leiter M. P., Jackson S. E. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*. 2011. Vol. 33, no. 2. P. 296–300. URL: <https://doi.org/10.1002/job.784> (date of access: 03.11.2022).
18. Mescon M. H., Albert M., & Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. NY: Harper & Row, 1988. 824 p.
19. Palovski Y., & Danyliuk I. Typological features (profiles) of emotional burnout in the professional activities of business leaders. *American Journal of Fundamental, Applied & Experimental Research*, 2021. Vol. 20 (1). P. 71–79.
20. Work-family balance and energy: A day-level study on recovery conditions / A. I. Sanz-Vergel et al. *Journal of Vocational Behavior*. 2010. Vol. 76, no. 1. P. 118–130. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.07.001> (date of access: 03.11.2022).
21. Schaufeli W. B. General Engagement: Conceptualization and Measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *Journal of Well-Being Assessment*. 2017. Vol. 1, no. 1-3. P. 9–24. URL: <https://doi.org/10.1007/s41543-017-0001-x> (date of access: 03.11.2022).
22. The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – a systematic review / A. Seidler et al. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*. 2014. Vol. 9, no. 1. P. 10. URL: <https://doi.org/10.1186/1745-6673-9-10> (date of access: 03.11.2022).
23. van Dierendonck D., Garssen B., Visser A. Burnout prevention through personal growth. *International Journal of Stress Management*. 2005. Vol. 12, no. 1. P. 62–77. URL: <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.62> (date of access: 03.11.2022).
24. World Health Organization QD85 Burnout. *International Classification of Diseases 11th Revision*. (ICD-11, Version: 05/2021). 2021). URL: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>. (date of access: 03.11.2022).
25. van Dierendonck D., Garssen B., Visser A. Burnout prevention through personal growth. *International Journal of Stress Management*. 2005. Vol. 12, no. 1. P. 62–77. URL: <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.62> (date of access: 03.11.2022).

Palovski Ju.O. METHODOLOGICAL BASIS FOR MANAGING THE PROCESSES OF EMOTIONAL BURNOUT IN THE ORGANIZATION: RECOMMENDATIONS FOR MANAGERS

The article summarizes and systematizes information about modern methodological approaches aimed at counteracting the development of burnout in professional activities. The purpose of this publication is to

outline promising approaches to the implementation of psychological interventions to counteract burnout in organizations. A general algorithm for the implementation of organizational-oriented interventions is formulated, which includes four stages: diagnosis of the psycho-emotional state of staff, monitoring of typical stresses and resources in the workplace, development and implementation of an intervention strategy at the level of an individual, a working group or the entire organization. Specific techniques for implementing these stages are illustrated. The model of six work areas is presented, which is a practical continuation of the generally accepted three-component model of burnout by H. Maslach. The ways of minimizing burnout and its negative consequences within the framework of resource models of overcoming professional stress (E. Demeruti, S. Hobfall) are described. The advantages and limitations of organizational influences and individual strategies of psychological assistance are considered, the need for an integrated approach that combines the interests of the individual and the organization is substantiated. Different strategies of influence focus on how to prevent burnout (psychoprophylaxis) or neutralize its consequences (psychocorrection). It is emphasized that for the prevention of burnout it is important to inform the staff about its signs, causes and consequences. Employees and managers should know the basic patterns of stress experience, distinguish the symptoms of burnout, understand their possible negative consequences, be able to trace the cause-and-effect relationship between the action of work stressors and their own mental states. It is important to be aware of different ways of recovery, opportunities to resist the negative effects of stress.

The prospects of a positive approach to the professional functioning of the individual, focusing on improving the resource potential, finding sources of professional self-realization and job satisfaction, are outlined. Practical recommendations for the prevention and counteraction to burnout addressed to managers of enterprises are made.

Key words: *burnout syndrome, job satisfaction, positive professional functioning, resource approach, organizational environment.*