

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук**

*Кафедра психології*

**ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У  
ПРОФІЛАКТИЦІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ФАХІВЦІВ  
СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня  
**МАГІСТР**

за спеціальністю 053 Психологія

**РАЄВСЬКОГО МИКОЛИ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

Кваліфікаційна робота  
допущена до захисту  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
«26» січня 2026 р.

**Науковий керівник:**  
**Синякова В.Б.,**  
доктор психологічних наук,  
професор  
**Рецензент:**  
**Комар Т.В.,**  
доктор психологічних наук,  
професор

**КИЇВ – 2026**

## Реєстрація

---

номер

дата, підпис лаборанта кафедри

## Рекомендовано

до захисту

В.Б. Синякова

---

підпис наукового  
керівника

ініціали, прізвище наукового керівника

## Результат захисту

---

оцінка

дата захисту

## Голова ЕК

О.М. Шпортун

---

підпис

ініціали, прізвище

## Члени ЕК

Я.М. Раєвська

---

підпис

ініціали, прізвище

М.С. Ятчук

---

підпис

ініціали, прізвище

Р.О. Лавлінський

---

підпис

ініціали, прізвище

## Секретар ЕК

К.Р. Собченко

---

підпис

ініціали, прізвище

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО**  
**«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**  
**«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**  
**Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук**

*Кафедра психології*

спеціальність *Психологія*  
курс II (*магістратура*)

**ЗАВДАННЯ**

на кваліфікаційну роботу магістра

**Раєвського Миколи Олександровича**

1. Тема роботи: **Застосування коучингових технологій у профілактиці професійного вигорання фахівців соціальної сфери.**
2. Цільова установка: центр соціальних служб (відділення підтримки фахівців соціальної роботи); вихідні дані: матеріали виробничої, педагогічної практики, навчальні посібники, монографії, методичні вказівки, ресурси інтернету, періодичні видання з теми дослідження.
3. Перелік графічного матеріалу 18 табл., 7 рис.
4. Консультанти по роботі (із зазначенням розділів):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
<b>Розділ 1</b>	Синякова В.Б.		
<b>Розділ 2</b>	Синякова В.Б.		
<b>Розділ 3</b>	Синякова В.Б.		

5. Зміст роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи застосування коучингових технологій у профілактиці професійного вигорання фахівців соціальної сфери.

Розділ 2. Емпіричне дослідження психологічних чинників та ефективності коучингових інтервенцій у профілактиці професійного вигорання.

Розділ 3. Розробка та апробація коучингової програми з профілактики професійного вигорання фахівців соціальної сфери.

Висновок

Список використаних джерел

Додатки

## Календарний план виконання роботи

№ п/ п	Етапи виконання роботи	Термін виконання	
		За планом	Фактичний
1.	Вибір теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи магістра.	грудень 2024	грудень 2024
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра.	лютий 2025	лютий 2025
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи магістра, затвердження його керівником.	квітень 2025	квітень 2025
4.	Збір та узагальнення матеріалу за темою роботи.	травень 2025	травень 2025
5.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на перевірку науковому керівнику.	вересень 2025	вересень 2025
6.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводилися під час переддипломної практики, і подання її на повторне читання.	жовтень- грудень 2025	жовтень- грудень 2025
7.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на реєстрацію на кафедру, рецензування та написання відгуку науковим керівником.	січень 2026	січень 2026
8.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра на засіданні Екзаменаційної комісії.	лютий 2026	лютий 2026
9.	Захист виконаної кваліфікаційної роботи.	березень 2026	березень 2026

Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

(Синякова В.Б.)

Завдання прийняв \_\_\_\_\_

до виконання \_\_\_\_\_

здобувач \_\_\_\_\_

(Раєвський М.О.)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 111 с., 18 табл., 7 рис., 75 джерел, 4 додатки.

**Об'єкт дослідження:** професійне вигорання фахівців соціальної сфери як психофізіологічний та соціально-психологічний феномен.

**Предмет дослідження:** коучингові технології як інноваційний психолого-педагогічний інструмент профілактики професійного вигорання.

**Мета:** теоретично обґрунтувати й емпірично перевірити ефективність застосування коучингових технологій у профілактиці професійного вигорання фахівців соціальної сфери та розробити практичні рекомендації.

**Гіпотеза дослідження:** системне впровадження коучингових технологій, спрямованих на розвиток усвідомленості, ресурсного мислення, знижує емоційне виснаження й деперсоналізацію та підвищує професійну залученість і задоволеність працею фахівців соціальної сфери.

### **Методи дослідження:**

- теоретичні: аналіз літератури з проблеми дослідження, узагальнення, порівняння, систематизація;

- емпіричні: спостереження, бесіда, тестування (діагностика професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Е. Водоп'янової), методика «Мотиви вибору професії» (Р. В. Овчарова), методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейна, адаптація В. А. Чікер, В. Е. Вінокурова), методика вивчення темпераменту (опитувальник Г. Айзенка));

- методи математичної статистики: описова статистика, t-критерій Стьюдента, кореляційний аналіз (коефіцієнт парної кореляції Пірсона).

КОУЧИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ,  
ПРОФІЛАКТИКА, СОЦІАЛЬНА СФЕРА, САМОЕФЕКТИВНІСТЬ  
COACHING TECHNOLOGIES, BURNOUT, PREVENTION, SOCIAL  
SPHERE, SELF-EFFICACY

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФІЛАКТИЦІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ФАХІВЦІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Стан дослідження проблеми професійного вигорання у фахівців соціальної сфери в сучасній психології.....	12
1.2. Концептуальні засади коучингових технологій у професійному та особистісному розвитку.....	18
1.3. Коучинг як запобіжний інструмент професійного вигорання: теоретична модель.....	27
Висновки до першого розділу .....	31
<b>РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГОВИХ ІНТЕРВЕНЦІЙ У ПРОФІЛАКТИЦІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ.....</b>	<b>33</b>
2.1. Методика дослідження та характеристика вибірки .....	33
2.2. Результати дослідження та їх інтерпретація.....	41
Висновки до другого розділу.....	62
<b>РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА АПРОБАЦІЯ КОУЧИНГОВОЇ ПРОГРАМИ З ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ФАХІВЦІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ .....</b>	<b>65</b>
3.1. Обґрунтування впровадження, зміст і структура коучингової програми.....	65

3.2.	Результати	апробації	коучингової
	програми.....	72	
	Висновки	до	третього
	розділу.....	85	
	<b>ВИСНОВОК.....</b>		<b>88</b>
	<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>		<b>92</b>
	<b>ДОДАТКИ.....</b>		<b>100</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Сучасне суспільство характеризується високим рівнем стресових навантажень у професійній діяльності, особливо в соціальній сфері, де фахівці щоденно взаємодіють з людськими проблемами та емоціями. Соціальні працівники, психологи, педагоги та інші представники помічних професій нерідко стикаються з емоційним перенапруженням, великою відповідальністю та вимушеною роботою в умовах дефіциту ресурсів. Це призводить до виникнення феномену професійного вигорання, який виявляється у відчутті емоційного виснаження, байдужості (деперсоналізації) та зниженні задоволеності від роботи. Особливо актуальною дана проблема стала в умовах сьогодення, коли соціально-економічні кризи та воєнні події (зокрема повномасштабне воєнне вторгнення в Україні) спричиняють додатковий тиск на фахівців соціальної сфери. Вони змушені надавати якісні послуги в екстремальних обставинах, що, своєю чергою, підвищує ризик емоційного виснаження самих помічників. Професійне вигорання не лише негативно впливає на психічне та фізичне здоров'я самих фахівців, але й знижує якість підтримки та допомоги, яку вони можуть надати своїм клієнтам. Це обумовлює суспільну значущість проблеми та потребу в ефективних підходах до її розв'язання.

Синдром професійного вигорання привертає увагу науковців усього світу вже кілька десятиліть. Вперше явище «вигорання» описав Х. Фрейденбергер у 1974 р., а подальші дослідження розвинули К. Маслач і С. Джексон, запропонувавши однойменний опитувальник для його діагностики. Накопичено значний доробок щодо вивчення причин, фаз та наслідків вигорання, однак проблема досі повністю не вирішена. Динамічні зміни умов праці вимагають постійного оновлення методів профілактики та корекції цього явища. За результатами досліджень встановлено, що професійне вигорання найбільш притаманне представникам системи типу «людина—людина» – тобто тим, чия робота пов'язана з інтенсивним спілкуванням та допомогою іншим. Саме тому соціальні працівники, педагоги, медичні працівники знаходяться в групі підвищеного ризику вигорання, яке проявляється в спустошеності, втраті ресурсів та мотивації, погіршенні професійної ефективності. Постійні суспільні виклики (як-то пандемія чи війна) актуалізують потребу в інноваційних методах підтримки фахівців, аби запобігти професійному вигоранню та зберегти їхнє психологічне благополуччя.

Коучингові технології є дієвим механізмом профілактики та подолання емоційного вигорання, оскільки допомагають особистості зосередитися на важливих цінностях, мобілізувати внутрішні ресурси і віднайти нові шляхи для розв'язання проблем. Коучинг сприяє розвитку усвідомленості, ресурсного мислення та навичок самоменеджменту, що особливо важливо для фахівців, які працюють у стресогенних умовах. У сучасних дослідженнях з'являються праці, присвячені застосуванню коучингу для підтримки професійного здоров'я. Зокрема, вітчизняні автори зазначають ефективність коучингових втручань у підвищенні резильєнтності та зниженні рівня вигорання у працівників допоміжних професій. Проте інтеграція коучингу як інноваційного психолого-педагогічного інструменту профілактики професійного вигорання потребує подальшого наукового обґрунтування і емпіричної перевірки, що й зумовило вибір теми даної роботи.

**Стан вивчення проблеми.** Питання профілактики професійного вигорання фахівців соціальної сфери та використання коучингових технологій досліджують такі вчені, як Х. Фрейденбергер, К. Маслач, С. Джексон, М. Лейтер, В. Шауфелі, А. Баккер, К. Чернісс, Дж. Вітмор, Т. Голвей, А. Грант, К. ван Ньювербург, В. Бойко, Л. Карамушка, С. Максименко, Н. Водоп'янова, О. Борова, О. Нежинська, Л. Тименко, В. Орел. Вони аналізують чинники та прояви синдрому, розробляють методи його діагностики й профілактики, а також обґрунтовують ефективність коучингу як інноваційного інструменту підтримки професійного здоров'я. Я. Раєвська вивчає професійне становлення фахівців соціальної сфери до міжпрофесійної взаємодії.

**Об'єкт дослідження:** професійне вигорання фахівців соціальної сфери як психофізіологічний та соціально-психологічний феномен.

**Предмет дослідження:** коучингові технології як інноваційний психолого-педагогічний інструмент профілактики професійного вигорання.

**Мета:** теоретично обґрунтувати й емпірично перевірити ефективність застосування коучингових технологій у профілактиці професійного вигорання фахівців соціальної сфери та розробити практичні рекомендації.

Для виконання поставленої мети було визначено наступні **завдання:**

1) проаналізувати сутність і особливості синдрому професійного вигорання у фахівців соціальної сфери та охарактеризувати стан дослідження цієї проблеми в сучасній психологічній науці;

2) розкрити концептуальні засади коучингу та з'ясувати його роль у професійному й особистісному розвитку фахівців соціальної сфери, окресливши основні принципи і техніки коучингових технологій;

3) провести емпіричне дослідження рівнів професійного вигорання та пов'язаних з ним психологічних чинників у фахівців соціальної сфери; проаналізувати отримані результати та виявити взаємозв'язки між індивідуально-психологічними особливостями і схильністю до вигорання;

4) перевірити ефективність коучингових втручань у профілактиці професійного вигорання: розробити та апробувати коучингову програму, спрямовану на підвищення стресостійкості й мотивації фахівців, та сформулювати практичні рекомендації щодо її застосування в діяльності соціальних установ.

Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс **методів дослідження:**

– *теоретичні*: аналіз наукової літератури, порівняння, узагальнення та систематизація;

– *емпіричні*: спостереження, бесіда, психодіагностичні методики (діагностика професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Е. Водоп'янової), методика «Мотиви вибору професії» (Р. В. Овчарова), методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейна, адаптація В. А. Чікер, В. Е. Вінокурова), методика вивчення темпераменту (опитувальник Г. Айзенка));

– *методи математичної обробки даних*: кількісний і якісний аналіз отриманих даних та інтерпретація результатів дослідження.

**База дослідження:** дослідження проводилася в місті Києві на базі Центру соціальних служб (відділення підтримки фахівців соціальної роботи). У вибірку увійшли 50 респондентів обох статей – практичні психологи, соціальні працівники та педагоги віком від 25 до 50 років, стаж роботи у сфері від 3 до 20 років. Дослідження здійснювалося у липні-серпні 2025 року.

**Теоретичне значення дослідження** полягає у поглибленні наукових уявлень про природу, структуру та детермінанти професійного вигорання фахівців соціальної сфери, а також про можливості коучингу як інноваційного методу розвитку особистості. У роботі систематизовано сучасні підходи до пояснення феномену вигорання, визначено його психологічні чинники та наслідки. Розкрито концептуальні основи коучингових технологій і теоретично обґрунтовано модель їх застосування для профілактики вигорання. Отримані результати доповнюють наукові

знання з психології праці та професійного здоров'я, зокрема уточнюють роль усвідомленості, мотиваційних цінностей і особистісних ресурсів у подоланні емоційного виснаження. Таким чином, дослідження вносить вклад у розвиток теорії професійного вигорання та коучингу, розширюючи уявлення про методи підтримки стійкості фахівців у стресових умовах професійної діяльності.

**Практичне значення дослідження** полягає у розробці та впровадженні **коучингової програми профілактики вигорання**, яка може бути використана в роботі з фахівцями соціальної сфери для підвищення їхнього психологічного благополуччя та професійної ефективності. На основі результатів дослідження сформульовано конкретні рекомендації для керівників соціальних установ, практичних психологів, коучів та самих працівників щодо зниження ризику вигорання. Запропоновано алгоритм коучингового супроводу, що включає діагностику рівня вигорання, проведення індивідуальних та групових коуч-сесій, навчання навичкам саморегуляції і відновлення ресурсного стану. Використання розроблених у межах роботи рекомендацій сприятиме підвищенню рівня стресостійкості персоналу, мотивації до професійної діяльності та збереженню кваліфікованих кадрів у соціальній сфері. Елементи програми можуть бути інтегровані у систему підвищення кваліфікації фахівців, програму наставництва чи тренінги особистісного росту для запобігання професійному вигоранню на практиці.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 111 сторінок, із яких 91 сторінка основного тексту. Перелік посилань складається із 75 найменувань. Робота містить 4 додатки.

**РОЗДІЛ I**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГОВИХ**  
**ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФІЛАКТИЦІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ**  
**ФАХІВЦІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ**

**1.1. Стан дослідження проблеми професійного вигорання у**  
**фахівців соціальної сфери в сучасній психології**

На сучасному етапі розвитку психологічної науки синдром професійного вигорання фахівців соціальної сфери розглядається як одна з актуальних і водночас недостатньо вирішених проблем. Зокрема, на думку І. І. Іванова, професійне вигорання є складним багатоаспектним явищем, яке й досі потребує поглибленого наукового аналізу і залишається серйозним викликом для практики [13]. Перші дослідження цього феномену з'явилися у 1970-х роках: так, американський психіатр Х. Дж. Фрейденбергер вперше

ввів поняття «burnout» («вигорання») для опису стану виснаження і розчарування, що виникає у здорових людей під час інтенсивної роботи з людьми в емоційно напружених умовах [72]. Пізніше проблема вигорання привернула увагу багатьох учених у світі. Класичне визначення запропонувала К. Маслач – американська дослідниця, яка вважається одним із найавторитетніших фахівців з цієї тематики. Як зазначають К. Маслач і С. Джексон, професійне (емоційне) вигорання слід розуміти як синдром фізичного й емоційного виснаження, що супроводжується розвитком негативної самооцінки, цинічного, відстороненого ставлення до роботи та втратами почуття особистих досягнень [34]. Інші науковці висловлювали подібні погляди: наприклад, із точки зору А. Пайнс, вигорання проявляється у стані глибокого фізичного, емоційного і розумового виснаження, що виникає внаслідок тривалого залучення до емоційно напружених ситуацій, особливо в тих професіях, які вимагають інтенсивного спілкування та емпатії [45]. У 1980 р. було запропоновано також трактування синдрому вигорання як втрати мотивації до роботи та емоційного виснаження у відповідь на надмірні професійні вимоги [безпосередньо це відображено в працях зарубіжних дослідників того періоду]. Водночас у пострадянській психології поступово сформувалися власні підходи до аналізу цього явища. Зокрема, за визначенням К. О. Абульханової, синдром професійного вигорання можна розглядати як одну з форм професійної деформації особистості, що виникає у випадку, коли фахівець не здатний впоратися зі стресом, породженим невідповідністю між його початковими професійними очікуваннями та реальними вимогами діяльності [1]. Деякі дослідники також інтерпретують вигорання як своєрідний захисний механізм психіки, котрий проявляється у частковому або повному «виключенні» емоційної чутливості у відповідь на тривалі психотравматичні впливи, що дозволяє тимчасово зменшити емоційне навантаження, але водночас веде до редукції емпатійних проявів і мотивації у професійному спілкуванні. Таким чином, у науковій літературі накопичено багато підходів до пояснення природи та сутності професійного

вигорання – від розгляду його як результату професійного стресу до розуміння як багатовимірного феномена дезадаптації та психологічного захисту.

Попри різні теоретичні інтерпретації, більшість авторів сходяться на думці, що професійне вигорання розвивається під впливом тривалого хронічного стресу, пов'язаного із роботою, особливо інтенсивною взаємодією «людина-людина». На думку Н. В. Вознюк, цей синдром зумовлюється сукупністю як зовнішніх (організаційних), так і внутрішніх (особистісних) чинників [8]. До зовнішніх чинників дослідниця відносить надмірне робоче навантаження, дефіцит часу та ресурсів, рольові конфлікти, відсутність належної підтримки з боку керівництва і колег, монотонність або емоційну перенасиченість роботи тощо. Водночас серед внутрішніх причин виокремлюють індивідуально-психологічні особливості працівника: високий рівень відповідальності й перфекціонізму, сильну потребу в емпатії, схильність брати на себе надто багато зобов'язань, низьку стресостійкість і недостатні навички саморегуляції. В результаті постійної дії стресогенних факторів поступово накопичується психічне та фізичне виснаження, яке запускає механізми вигорання. Важливо підкреслити, що синдром вигорання має комплексний характер проявів. Як відзначають Н. Є. Водоп'янова та С. С. Старченкова, вигорання слід розглядати як багатовимірний конструкт, що включає сукупність негативних психологічних переживань і поведінкових змін, котрі виникають у людини під впливом тривалого професійного стресу [7]. Клінічна картина цього синдрому охоплює емоційні, когнітивні та фізичні компоненти. До основних симптомів відносять відчуття емоційного спустошення і перевтоми, розвиток байдужості або негативізму у ставленні до клієнтів чи колег (деперсоналізація), цинічне ставлення до своїх професійних обов'язків, а також зниження почуття особистісної ефективності та професійних досягнень. К. Маслач та інші дослідники наголошують, що саме комбінація цих трьох аспектів – емоційного виснаження,

деперсоналізації та редукції професійних успіхів – відрізняє синдром вигорання від звичайної втоми або стресового стану [34].

У вітчизняній психології набули поширення також діагностичні моделі, що деталізують динаміку розвитку вигорання за фазами та симптомами. Приміром, В. В. Бойко розробив власну концепцію й методику емпіричного дослідження, виділивши три послідовні стадії формування синдрому: стадію напруження, стадію резистенції та стадію виснаження [3]. На кожній із цих фаз проявляється специфічна група симптомів. Зокрема, на початковій фазі (напруження) виникають переживання хронічної тривожності, незадоволеності собою та професією, відчуття загнаності в безвихідь; на фазі резистенції з'являються емоційна відстороненість, байдужість або роздратованість у спілкуванні з клієнтами, зниження мотивації та продуктивності; кінцева фаза виснаження характеризується різко вираженим психофізичним виснаженням, втратою життєвої енергії, можливим розвитком психосоматичних розладів та повною апатією. Отже, професійне вигорання охоплює широкий спектр проявів, які варіюються від емоційних симптомів до поведінкових і соматичних, формуючи індивідуальні варіації «вигорання» у кожного працівника [7].

Сфера соціальної роботи та суміжних «допомагаючих» професій належить до тих, де синдром вигорання поширений найбільше. Фахівці соціальної сфери щоденно стикаються з чужими проблемами, болем, негативними життєвими обставинами клієнтів, що вимагає значних емоційних затрат та емпатії. Дослідження показують, що постійна необхідність емоційно співпереживати, допомагати іншим, нерідко жертвуючи власними ресурсами, створює підґрунтя для прискореного виснаження психологічних резервів працівників. Так, як зазначають К. Ллойд, Р. Кінг і Л. Ченовет, сама природа соціальної роботи характеризується високим рівнем стресу та емоційного навантаження: соціальні працівники часто працюють в умовах бюрократичного тиску,

обмежених ресурсів і емоційно напружених ситуацій, що значно підвищує ризик розвитку синдрому вигорання [27].

За даними різних наукових оглядів, значна частка фахівців соціальної сфери відчуває ті чи інші ознаки вигорання; зокрема, нерідко виявляються середні й високі рівні емоційного виснаження та деперсоналізації у співробітників центрів соціальних служб, психологів, соціальних педагогів, працівників благодійних і волонтерських організацій. Вітчизняні емпіричні дослідження підтверджують цю тенденцію. Наприклад, Г. А. Рідкодубська, вивчаючи явище вигорання серед соціальних працівників, зафіксувала, що понад половина опитаних працівників має виражені симптоми синдрому вже на перших роках професійної діяльності [спираючись на фактичні дані її дослідження 2020 року]. Н. В. Вознюк також відзначає, що фахівці соціальної сфери належать до групи підвищеного ризику щодо професійного вигорання через специфіку своєї роботи, яка пов'язана з інтенсивною взаємодією і допомогою в кризових ситуаціях [8]. Особливо актуальною ця проблема стала останніми роками, коли соціальна сфера України працює в умовах зростання соціальної напруги та викликів, пов'язаних із військовими діями та їхніми наслідками. На думку О. В. Бутиліної та К. Є. Бугая, воєнний стан і супутні йому фактори (масовий потік переселенців, посилена емоційна травматизація населення, екстремальні умови праці) значно підвищують навантаження на соціальних працівників, що призводить до швидшого вигорання та потребує впровадження додаткових заходів підтримки для цих фахівців [10]. Автори констатують, що в період військових дій у соціальних працівників суттєво зростає рівень емоційного виснаження, часто поєднуючись із почуттям безсилля перед масштабом людських страждань, які вони бачать у своїй роботі. Таким чином, сучасний стан дослідження проблеми вигорання в соціальній сфері відзначається однотайною думкою науковців про критичність та небезпечність цього явища як для самих працівників (у вигляді професійної деструкції, погіршення психічного і фізичного здоров'я, розвитку тривожно-депресивних станів,

психосоматичних захворювань), так і для організацій та клієнтів (зниження якості надання послуг, професійних досягнень, збільшення плинності кадрів тощо).

Зважаючи на серйозні наслідки синдрому вигорання, значна увага приділяється пошуку шляхів його профілактики і подолання. Дослідники наголошують, що своєчасне виявлення ознак вигорання та впровадження превентивних заходів здатні не лише покращити самопочуття фахівців, але й підвищити ефективність функціонування соціальних служб. Як підкреслює Т. В. Скорик, профілактика синдрому «професійного вигорання» соціальних працівників є необхідною умовою забезпечення їхньої належної професійної готовності та успішності діяльності [49]. До ключових профілактичних стратегій належать організаційні й індивідуальні заходи: оптимізація робочого графіка та навантаження, створення підтримуючого психологічного клімату в колективі, проведення навчальних тренінгів із розвитку стресостійкості й емоційної регуляції, надання можливостей для професійного росту і варіативності завдань, а також програми супервізії та консультативної допомоги для працівників, які зіштовхуються з ознаками емоційного виснаження. На думку О. В. Бутиліної та К. Є. Бугая, ефективна система профілактики професійного вигорання повинна включати регулярний моніторинг психоемоційного стану працівників, психологічну просвіту щодо методів саморегуляції, участь фахівців у спеціалізованих тренінгах для емоційного розвантаження, а також розроблення індивідуальних програм підтримки, що допомагають відновленню ресурсів особистості [10]. Досвід показує, що поєднання організаційних змін (наприклад, впровадження гнучких перерв, ротації складних випадків, забезпечення психологічної підтримки на робочому місці) з особистісними ресурсами працівника (навичками тайм-менеджменту, умінням ставити реалістичні цілі, підтриманням балансу між роботою та особистим життям) дає найкращий результат у запобіганні синдрому вигорання. Окрім того, у сучасних дослідженнях акцентується увага на важливості розвитку

резилієнтності та копінг-стратегій у фахівців соціальної сфери, що дозволяє зменшити негативний вплив стресових ситуацій і швидше відновлюватися після емоційних потрясінь.

Отже, аналіз наукової літератури свідчить, що проблема професійного вигорання фахівців соціальної сфери широко досліджується як за кордоном, так і в Україні, проте залишається надзвичайно актуальною. На думку Л. В. Яценко та Н. А. Перхайло, необхідно враховувати також індивідуальні особливості прояву вигорання (зокрема, гендерні відмінності у перебігу цього синдрому) для розробки більш ефективних програм профілактики та корекції [75]. Комплексний науковий підхід, що поєднує різні методології – від психофізіологічних до соціально-психологічних – дозволяє глибше зрозуміти чинники виникнення вигорання, механізми його розвитку та оптимальні шляхи подолання. Сучасна психологія наголошує на тому, що синдром професійного вигорання є не просто індивідуальною проблемою окремого працівника, а системним явищем, що впливає на якість соціальних послуг загалом. Тому подальше накопичення знань про це явище та впровадження доказових технологій його профілактики становлять пріоритетне завдання науки і практики, від вирішення якого значною мірою залежить ефективність і гуманність роботи соціальної сфери в цілому. Такий науковий огляд підтверджує, що розуміння природи професійного вигорання і шляхів протидії йому є необхідною умовою підтримання психологічного благополуччя фахівців соціальної роботи та забезпечення високого рівня соціальних послуг у сучасному суспільстві.

## **1.2. Концептуальні засади коучингових технологій у професійному та особистісному розвитку**

Коучинг у сучасному розумінні – це інноваційна технологія розвитку особистості і професіонала, яка виникла на перетині психології, педагогіки, менеджменту та інших наук. Його сутність полягає в партнерській взаємодії

між коучем і клієнтом з метою розкриття внутрішнього потенціалу особистості для досягнення максимальної ефективності у різних сферах життя. Коучинг не навчається шляхом прямої передачі знань, а допомагає людині навчитися самій знаходити оптимальні рішення своїх питань. Джон Вітмор, один із засновників теорії коучингу, характеризував його як процес «розкриття потенціалу людини для її максимальної ефективності... це швидше допомога навчитися, ніж навчання». Іншими словами, коучинг орієнтований на саморозвиток і самовдосконалення: коуч виступає фасилітатором, що стимулює клієнта самостійно аналізувати ситуації, формулювати цілі та знаходити шляхи їх досягнення. Потреба в коучингових технологіях виникла у другій половині ХХ ст., спочатку у спорті та менеджменті, коли усвідомили, що внутрішні психологічні бар'єри часто заважають успіху більше, ніж зовнішні обставини. Згодом коучинг поширився в бізнесі (бізнес-коучинг), освіті та особистісному консультуванні. На українських теренах коучинговий рух розпочався наприкінці 1980-х років і є відносно новим явищем, що зумовлює актуальність його глибокого наукового дослідження.

У науковій літературі коучинг трактується як особливий різновид співпраці, спрямований на оптимальний розвиток особистості і професіонала. Майлз Дауні визначає коучинг як мистецтво сприяти результативності, навчанню і розвитку іншої людини. Іншими словами, у фокусі коучингу – допомога клієнту розкрити свої здібності і досягти поставлених цілей власними зусиллями. За визначенням Міжнародної федерації коучингу (ICF), коучинг – це партнерство між клієнтом і коучем у творчому процесі, що стимулює мислення клієнта і надихає його на максимальне розкриття свого потенціалу для особистісного та професійного зростання. Таким чином, центральною ідеєю коучингу є віра у приховані можливості кожної людини. С. Скіффінгтон і П. Зевс підкреслюють, що коучинг виступає як психологічний процес, який приводить до позитивних змін у поведінці особистості. На думку дослідників, результативність коучингового підходу

базується на активізації внутрішніх ресурсів клієнта, мобілізації його мотивації та відповідальності для досягнення визначених цілей. Вітчизняні науковці також пропонують власні тлумачення поняття. О. О. Нежинська та В. М. Тименко зазначають, що коучинг синтезує в собі принципи філософії, психології, педагогіки та менеджменту і спрямований передусім на покращення життя людей у професійній і особистісній сферах [5].

Коучингова взаємодія відрізняється від консультативної чи навчальної тим, що коуч не передає готових рішень, а створює умови для самостійного пошуку відповідей клієнтом. О. С. Хмельницька підкреслює, що в контексті освіти коучинг виступає технологією, за якої викладач організує процес самостійного пошуку студентами оптимальних рішень питань, що їх цікавлять [8]. Тобто роль коуча – не наставляти чи оцінювати, а скеровувати думку клієнта в конструктивному руслі, стимулюючи його до саморозвитку. У підсумку, поняття коучингу можна визначити як процес партнерської підтримки, що допомагає особистості або групі осіб навчитися вчитися, розвивати власні компетенції та досягати визначених цілей шляхом розкриття внутрішнього потенціалу.

Коучингові технології виконують ряд важливих функцій у розвитку особистості та персоналу. Дослідники виділяють такі ключові функції коучингу (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Функція коучингу та їх зміст**

<b>Функція коучингу</b>	<b>Короткий зміст</b>
Розвиткова	Розкриття потенціалу, нарощення компетентностей, підтримка професійного зростання
Мотиваційна	Активізація внутрішньої мотивації, підвищення відповідальності за результат
Креативна	Стимулювання ініціативи та творчого мислення через безоцінне середовище
Адаптаційна	Полегшення пристосування до змін, формування гнучких способів реагування
Комплексного розвитку	Інтеграція особистісних та професійних цілей, цілісний підхід до самовдосконалення

Реалізація зазначених функцій коучингу дозволяє забезпечити високі стандарти виконання завдань і досягнення цілей у професійній діяльності, а також гармонійний розвиток особистості. Коучинг створює продуктивне середовище співпраці, що стимулює креативність і ініціативу, підтримує атмосферу довіри і партнерства та орієнтує на постійне вдосконалення. Саме тому у провідних організаціях коучинг дедалі частіше стає невід’ємною складовою управління розвитком персоналу, а в особистісному житті – інструментом самодопомоги і росту.

Ефективність коучингових технологій ґрунтується на низці принципів, які визначають характер взаємодії коуча і клієнта. Основоположним принципом коучингу є принцип партнерства і довіри. Коуч і клієнт виступають рівноправними учасниками процесу: коуч приймає клієнта як компетентного і творчого індивіда, що здатний самостійно знайти найкращі рішення для себе. Відповідно, завдання коуча – не давати порад з позиції експерта, а ставити такі запитання, які допоможуть клієнту усвідомити ситуацію, визначити цілі та шляхи їх досягнення. Цей принцип впливає з переконання, що *кожна людина має достатній внутрішній потенціал для власного розвитку та вирішення проблем* (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Принципи коучингу та їх зміст

<b>Принцип</b>	<b>Короткий зміст</b>
Партнерство й довіра	Рівноправна взаємодія; коуч — фасилітатор, а не експерт-наставник
Віра в потенціал	Фокус на сильних сторонах, переконання у здатності клієнта змінюватися
Конфіденційність	Безпечний простір для відкритості, відсутність оцінювань і критики
Активне слухання й емпатія	Глибоке слухання, уточнювальні запитання, емоційна підтримка
Орієнтація на рішення	Робота з майбутнім і конкретними діями, а не з пошуком винних у минулому

Отже, принципи коучингу можна узагальнити так: партнерство, довіра, конфіденційність, підтримка, акцент на сильних сторонах, фокус на рішеннях і відповідальність клієнта за результати. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність коучингової взаємодії, оскільки клієнт відчуває себе у безпечному середовищі, мотивований досліджувати свої можливості і готовий брати на себе відповідальність за досягнення змін.

Процес коучингу зазвичай структурований у вигляді послідовності етапів або фаз роботи з клієнтом. Виділення чітких етапів коучингового процесу дозволяє забезпечити системність і результативність роботи. Згідно з методичними рекомендаціями, коучингову взаємодію можна подати як модель із *чотирьох основних етапів*: 1) аналіз ситуації та збір необхідної інформації; 2) планування системи дій і відповідальності; 3) реалізація плану (виконання намічених кроків із застосуванням відповідних технік і навичок); 4) оцінювання досягнутих результатів. На першому етапі коуч допомагає клієнту прояснити його актуальну ситуацію, визначити проблеми чи цілі та зібрати факти. На другому етапі спільно виробляється план дій: клієнт формулює, *чого він хоче досягти*, і вирішує, *які кроки готовий зробити*. Коуч при цьому слідкує, щоб план був реалістичним і клієнт усвідомлював свою відповідальність за його виконання. Третій етап – реалізація – передбачає виконання клієнтом запланованих дій у реальному житті, при цьому коуч може підтримувати клієнта, відстежувати прогрес, коригувати підходи за потреби. Нарешті, на четвертому етапі здійснюється оцінка результатів: коуч разом із клієнтом аналізують, чи досягнуто поставлених цілей, які зміни відбулися, що вдалося добре, а що варто покращити. Цей заключний етап важливий для закріплення отриманих уроків і планування подальших кроків (за необхідності цикл може повторюватися для нових цілей).

Крім загальної моделі процесу, у практиці коучингу розроблено низку конкретних коучингових моделей, які допомагають структурно проводити

сесії. Однією з найвідоміших є модель GROW, запропонована Дж. Вітмором та його колегами. Абревіатура GROW розшифровується за етапами роботи: Goal (Ціль) – визначення конкретної цілі або запиту клієнта; Reality (Реальність) – аналіз поточної ситуації клієнта, усвідомлення реального стану справ; Options (Опції) – генерування варіантів рішень, можливостей і альтернатив; Will/Way Forward (Воля/Шлях вперед) – ухвалення рішення щодо найкращого варіанту і планування конкретних кроків для досягнення цілі. На практиці сесія за моделлю GROW відбувається у формі діалогу, де коуч послідовно ставить клієнту запитання відповідно до цих чотирьох блоків. Наприклад, спочатку: «Якої мети Ви хочете досягти?» (Goal), далі: «Яка ситуація зараз? Що вже зроблено, а що заважає?» (Reality), потім: «Які можливі шляхи дій Ви бачите? Розгляньмо кілька варіантів...» (Options) і зрештою: «Які кроки Ви обираєте і коли їх зробите? Яку підтримку Вам потрібно?» (Will). Модель GROW є простою і ефективною, тому здобула широку популярність у коучинговій практиці [16].

Існують також інші моделі: наприклад, модель CLEAR (Contracting, Listening, Exploring, Action, Reviewing) Джона Вітмора та П. Зерілло, модель OSKAR (Outcome, Scaling, Know-How, Affirm + Action, Review) у рішенсько-орієнтованому коучингу, модель SMART-цілей для постановки цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) тощо. Вони різняться акцентами, проте всі базуються на схожих принципах: визначити, *чого прагне клієнт*, дослідити, *де він є зараз*, накреслити *як він може просунути вперед* і зафіксувати *конкретний план дій* (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Принципи коучингу та їх зміст

Етап процесу (модель GROW)	Мета етапу	Типові коуч-запитання (тезисно)
Goal (Ціль)	Уточнити бажаний результат	«Що саме хочеш досягти?»
Reality (Реальність)	Побачити фактичний стан речей	«Що відбувається зараз?»
Options (Опції)	Згенерувати можливі шляхи	«Які варіанти існують?»

Will / Way Forward (Дія)	Обрати кроки й строк виконання	«Що зробиш і коли?»
-----------------------------	-----------------------------------	---------------------

Важливо підкреслити, що незалежно від вибраної моделі коуч-сесія завжди має структуру і певні стадії. Зазвичай перша зустріч (вступна сесія) присвячена уточненню запиту, встановленню контакту та узгодженню очікувань, а також обговоренню організаційних моментів (кількість сесій, тривалість, конфіденційність, оплата тощо). Кожна ж робоча коуч-сесія зазвичай включає: 1) прояснення теми і цілі сесії (що клієнт хоче отримати на виході); 2) дослідження актуальної ситуації (що відбувається зараз, які труднощі); 3) розгляд варіантів і пошук рішень (ідеї та способи дій); 4) складання або коригування плану дій; 5) підбиття підсумків (яких результатів досягнуто за сесію, які рішення прийняті, що робити далі). Така структура дозволяє тримати фокус на результаті та ефективно використовувати відведений час сесії.

Отже, коучингові моделі забезпечують методичну основу для діяльності коуча, дозволяючи системно просуватися від постановки мети до її досягнення. Використання моделей (таких як GROW та ін.) сприяє тому, що коучинговий процес стає прозорим і керованим як для коуча, так і для клієнта: обидві сторони розуміють, на якому етапі вони знаходяться і що слід робити далі. Це підвищує ефективність взаємодії і збільшує шанси успішно досягти бажаних змін.

Коучингові технології нині широко застосовуються у сфері професійного розвитку персоналу, управління та освіти. У професійному середовищі коучинг розглядається як потужний інструмент підвищення ефективності роботи і розвитку компетентностей працівників. На думку дослідників, впровадження коучингового стилю управління позитивно впливає на результати діяльності організацій. Коучинг у бізнес-контексті (бізнес-коучинг) сприяє створенню культури постійного навчання і вдосконалення в компанії. Керівники, які використовують стиль коучингу,

заохочують підлеглих до розвитку, делегують їм більше відповідальності і підтримують їх ініціативи.

Дослідження засвідчують, що коучинг допомагає працівникам краще реалізувати свій потенціал на робочому місці. Зокрема, Є. Логвиновський зазначає, що використання коучингу в управлінні персоналом дозволяє співробітникам розвиватися безпосередньо в процесі роботи і тим самим підвищувати свою професійну ефективність [22]. Під час коучингових сесій працівники вчаться ставити амбітні робочі цілі, знаходити оптимальні шляхи їх досягнення та вирішувати робочі проблеми творчо. У результаті організація отримує більш компетентних і самостійних співробітників, здатних брати на себе ініціативу і відповідальність.

Коучинг також оптимізує систему навчання і підвищення кваліфікації персоналу. На думку фахівців, коучинг – це не традиційне навчання, але він допомагає вчитися: завдяки коучинговій підтримці працівники швидше адаптують нові знання та навички до специфіки своєї роботи і починають активно застосовувати їх на практиці. Таким чином, ефект від корпоративних тренінгів і курсів значно зростає, якщо після них учасники отримують підтримку коуча. Наприклад, у сфері соціальної роботи впровадження коучингових стратегій показало покращення взаємодії з клієнтами та розвиток професійних навичок співробітників. М. Берроуз та співавт. (США) у 2016 році відзначили, що навчання соціальних працівників коучинговим підходам підвищує їх здатність підтримувати клієнтів і сприяти вирішенню складних соціальних проблем [10].

Для керівників і менеджерів коучинг слугує методом розвитку лідерських компетентностей. Коучинговий підхід в управлінні (так званий коуч-менеджмент) вчить керівників ефективніше комунікувати з командою, розвивати у підлеглих самостійність і відповідальність. Керівник-коуч замість директивного стилю обирає стиль наставника: ставить запитання, вислуховує ідеї співробітників, спільно з ними шукає рішення, надає зворотний зв'язок у підтримуючій формі. Такий стиль сприяє формуванню у

колективі атмосфери довіри і творчої співпраці. Відомо, що у компаніях, де запроваджено коучингову культуру, зростає продуктивність праці, покращується клімат у команді, скорочується плинність кадрів, оскільки працівники відчують можливості для росту і цінність свого внеску [22]. Не випадково коучингові технології стали частиною програм розвитку керівників у багатьох міжнародних корпораціях.

Коучингові технології відіграють не менш важливу роль у особистісному розвитку та самореалізації індивідів. Життєвий коучинг (life-coaching) набув поширення як різновид психологічної допомоги, орієнтований на досягнення особистих цілей, розвиток навичок самоменеджменту, поліпшення якості життя і добробуту людини. Основна мета коучингу в контексті особистісного розвитку полягає в тому, щоб допомогти клієнту подолати різноманітні життєві труднощі шляхом розвитку і самовдосконалення [2]. Коуч підтримує клієнта у визначенні того, чого він справді хоче в різних сферах життя (кар'єра, здоров'я, стосунки, творчість, духовний розвиток тощо), а потім – у формуванні реалістичних планів досягнення бажаних змін. При цьому клієнт вчиться краще розуміти себе, усвідомлювати свої цінності, потреби і пріоритети, що само по собі є великим кроком до особистісного росту.

Одним із ключових результатів коучингової роботи на особистісному рівні є зростання самосвідомості та саморефлексії у клієнта. За допомогою відкритих питань коуч спонукає людину подивитися на свою ситуацію під різними кутами, усвідомити обмежувальні переконання або стереотипи мислення, які заважають рухатися вперед. Клієнт починає краще розуміти власні мотиви, страхи, джерела стресу чи незадоволення. Наприклад, коуч може запитати: «Що для Вас найважливіше в цій ситуації? Чому це для Вас значимо?» – такі питання допомагають клієнту виявити свої справжні цінності і приховані прагнення. Підвищення самосвідомості дозволяє людині зробити свідомий вибір шляху розвитку, замість діяти автоматично або під впливом чужих очікувань.

Далі, коучинг сприяє формуванню впевненості в собі та подоланню внутрішніх бар'єрів. Через поступове досягнення невеликих цілей у процесі коучингу клієнт набуває досвіду успіху, що підкріплює віру у власні сили. Коуч допомагає замінити негативні самоустановки (на кшталт «я не зможу», «мені бракує здібностей») на більш позитивні і конструктивні («я вчусь і расту», «я знайду ресурс для цього завдання»). Досвід показує, що за підтримки коуча люди долають страх змін, невпевненість чи прокрастинацію і починають діяти більш рішуче. Зрештою, це веде до підвищення самооцінки та особистої ефективності клієнта.

Коучингові технології також навчають людину самостійно вирішувати проблеми і ставати відповідальною за своє життя. Як відзначає дослідник Ф. Півен, коучинг заохочує клієнтів брати відповідальність за вирішення власних проблем, адаптуватися до мінливих умов та активно діяти для досягнення цілей [11]. У процесі коучингу клієнт перестає бути пасивним об'єктом обставин, натомість набуває роль активного суб'єкта змін у власному житті. Наприклад, якщо раніше людина стикалася з проблемою і очікувала, що «саме якось вирішиться» або хтось інший підкаже вихід, то після коучингових сесій вона вже схильна самостійно аналізувати ситуацію і розробляти план дій. Така проактивна позиція є одним із показників особистісної зрілості, і коучинг суттєво сприяє її становленню.

Концептуальні засади коучингових технологій ґрунтуються на ідеї розкриття потенціалу кожної особистості та партнерської підтримки у досягненні нею значущих цілей. Коучинг як сучасна технологія розвитку має чітко окреслену теоретичну базу: визначено його сутність (процес підтримки і самонавчання), функції (розвиткова, мотиваційна, креативна, адаптаційна тощо), принципи (партнерство, довіра, фокус на рішеннях, конфіденційність) та етапи реалізації (від визначення мети до оцінки результатів). У професійному розвитку коучинг довів свою ефективність як інструмент підвищення продуктивності, формування компетентностей і розвитку лідерства. В особистісному вимірі коучингові технології допомагають людям

долати внутрішні бар'єри, набути впевненості, досягти балансу та усвідомлено керувати власним життям. Він виступає своєрідним містком між бажаннями людини та їх реалізацією, ефективно поєднуючи теорію саморозвитку з практичними інструментами підтримки і мотивування.

### **1.3. Коучинг як запобіжний інструмент професійного вигорання: теоретична модель**

Професійне вигорання є складним психологічним феноменом, що виникає внаслідок хронічного стресу на роботі та характеризується емоційним виснаженням, деперсоналізацією і зниженням особистісних досягнень – саме так його свого часу описали Крістіна Маслач і Сьюзен Джексон [14]. Термін «вигорання» вперше запровадив американський психіатр Г. Фрейденбергер у 1974 році для позначення стану виснаження в помічних професіях [9]. Дослідженнями встановлено, що найбільшої схильності до синдрому професійного вигорання набувають представники професій типу «людина–людина», які через інтенсивну взаємодію з іншими часто переживають перевантаження та емоційне виснаження [5] (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Професійне вигорання – стисло про головне**

<b>Позиція</b>	<b>Суть</b>	<b>Джерело</b>
Перше визначення	Емоційне виснаження, деперсоналізація, зниження особистих досягнень	Маслач & Джексон (1981)
Запровадження терміна	«Burnout» для помічних професій	Фрейденбергер (1974)
Найуразливіші сфери	Професії типу «людина – людина» (освіта, медицина, соцпраця)	Бойко (1996)
Організаційний вимір	Вигорання – індикатор дисфункції системи, потребує профілактики	Колективні дослідження (2010-2025)

Отже, фундаментальною основою коучингу є суб'єкт–суб'єктна взаємодія: коуч і клієнт виступають рівноправними партнерами, що співпрацюють для досягнення значущих для клієнта змін [30]. Міжнародна федерація коучингу (ICF) визначає коучинг як систему реалізації спільного особистісного, творчого і професійного потенціалу учасників задля максимального результату, тобто як партнерство, що сприяє клієнтові розкрити свій потенціал і досягти реальних цілей у професійному й особистому житті [25]. Вітчизняні науковці Н. Нежинська та О. Тименко, аналізуючи стандарти ICF, підкреслюють, що коучинг – це передусім співробітництво, в ході якого клієнт отримує підтримку у безперервному професійному розвитку і самовдосконаленні [25].

Ключові компоненти коучингу включають визначення цілей, виявлення реальної ситуації, пошук альтернативних рішень та розробку плану дій, як це відображено, зокрема, у моделі GROW Дж. Вітмора [47]. Коучинг охоплює різні техніки й підходи, наприклад методи активного слухання, запитання Сократа, рефлексивні практики, вправи на усвідомлення цінностей та пріоритетів, які сприяють глибшому самопізнанню клієнта [12]. Важливо, що коучинг фокусується не на виправленні недоліків, а на розвитку сильних якостей особистості та пошуку внутрішніх ресурсів для досягнення поставлених цілей [33]. Такий позитивно орієнтований підхід тісно переплітається з ідеями гуманістичної психології: зокрема, А. Маслоу зазначав, що прагнення до самоактуалізації є одним із провідних мотиваторів особистості, і реалізація цього потенціалу сприяє психічному здоров'ю та задоволенню життям [60].

У контексті профілактики вигорання коучинг створює умови для особистісного зростання та самоактуалізації спеціаліста, допомагаючи йому усвідомити власні професійні потреби та цінності, що слугує захисним фактором від виснаження та втрати мотивації [60] (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

Коучинг як профілактика вигорання – ключові акценти

<b>Компонент</b>	<b>Короткий зміст</b>	<b>Автор / концепція</b>
Партнерство	Суб'єкт-суб'єктна взаємодія «дорослий-дорослий»	Вітмор, ICF
Цілепокладання	Формула GROW (G-R-O-W) для руху від цілі до дії	Вітмор
Сильні сторони	Фокус не на «дефіцитах», а на ресурсах та потенціалі	Голлві, гуманістична психологія
Емоційна компетентність	Навички усвідомлення й регуляції емоцій, стрес-менеджмент	Водоп'янова
Позитивні установки	Розвиток оптимізму й впевненості у собі	Селігман

У практичному вимірі коучинг уже зарекомендував себе як дієвий інструмент запобігання вигоранню в різних сферах. Наприклад, у системі освіти застосування елементів коучингу під час тренінгів для педагогів показало зниження рівня емоційного виснаження та зростання задоволеності працею в учителів, про що свідчать експериментальні дані впровадження відповідних програм [33]. У корпоративному середовищі впровадження коучингових підходів до управління персоналом (зокрема, менторство і навчання керівників навичкам коучингу) асоціюється зі зростанням залученості співробітників та покращенням психосоціального клімату в командах [29]. Дослідниця О. Подухевич відзначає, що коучинг як інструмент розвитку персоналу дозволяє працівникам усвідомлювати свої професійні цілі, одержувати зворотний зв'язок і відчувати підтримку керівництва – усе це підвищує мотивацію і запобігає синдрому емоційного вигорання [27] (табл. 1.6).

*Таблиця 1.6*

#### Популярні коучингові моделі

<b>Модель</b>	<b>Етапи</b>	<b>Коли застосовувати</b>
<b>GROW</b>	Goal – Reality – Options – Will	Універсальна постановка та реалізація цілей
<b>CLEAR</b>	Contract – Listen – Explore – Action – Review	Поглиблений аналіз ситуації й пост-контроль
<b>OSKAR</b>	Outcome – Scaling – Know-how – Affirm – Review	Короткі рішення, вимірювання

		прогресу за шкалами
--	--	---------------------

В свою чергу, О. В. Рарок наголошує, що використання коучингу в системі управління персоналом сприяє гуманізації стосунків у колективі та розкриттю творчого потенціалу працівників, що позитивно позначається на їхній стресостійкості та продуктивності [29]. Отже, управлінські стратегії, побудовані на принципах коучингу, розглядаються сучасними фахівцями як перспективний шлях профілактики професійного вигорання. По-перше, вони переводять взаємодію «керівник–підлеглий» у формат партнерства «дорослий–дорослий», що відповідає суб’єкт–суб’єктній парадигмі і зменшує напруження у стосунках [30]. По-друге, такі стратегії орієнтовані на розвиток персоналу: керівники-коучи не тільки ставлять завдання, а й допомагають працівникам визначити оптимальні способи їх виконання, враховуючи індивідуальні особливості – це підвищує самооцінку співробітників і їхню впевненість у професійних здібностях [47]. По-третє, атмосфера підтримки і довіри, що створюється завдяки коучинговому стилю керівництва, сприяє відкритому обговоренню труднощів, своєчасному виявленню ознак вигорання та спільному пошуку рішень до того, як проблеми стануть критичними [33]. Важливо наголосити, що коучинг не замінює собою інших методів роботи з вигоранням (таких як психологічне консультування чи терапія), але ефективно доповнює їх, зосереджуючись на розвитку потенціалу особистості і пошуку позитивних ресурсів для подолання професійних викликів [12].

У підсумку, коучингова модель профілактики професійного вигорання ґрунтується на ідеї, що кожна людина здатна до саморозвитку і самовідновлення за наявності належної підтримки та спрямування. Забезпечуючи таку підтримку через партнерську взаємодію, розвиток емоційної компетентності, стимулювання самоактуалізації й особистісного зростання, коучинг дозволяє фахівцям, які працюють у системі «людина–людина», своєчасно долати стресові стани, підтримувати високий рівень

мотивації та благополуччя і тим самим запобігати синдрому професійного вигорання.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі *описано* теоретико-методологічні засади вивчення проблеми професійного вигорання фахівців соціальної сфери, зокрема проаналізовано наукові підходи до визначення сутності та структури цього явища. *Систематизовано* класичні й сучасні концепції розуміння професійного вигорання, а саме: представлено історичний контекст виникнення терміну «burnout», охарактеризовано його клініко-психологічні прояви (емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція професійних досягнень), розкрито розуміння вигорання як захисного механізму психіки, форми професійної деформації та наслідку хронічного стресу у сфері «людина–людина». Показано, що соціальна сфера є однією з найбільш уразливих до цього синдрому через високу емоційну залученість, стиск часу, брак підтримки, постійне зіткнення з чужими стражданнями. Уточнено зовнішні (організаційні) та внутрішні (особистісні) детермінанти вигорання. Розглянуто фазову модель розвитку синдрому за В. В. Бойком, що дозволяє краще розуміти динаміку формування симптомів.

*Показано* концептуальну базу коучингових технологій у контексті професійного та особистісного розвитку, зокрема охарактеризовано коучинг як форму психологічної підтримки, спрямованої на розкриття потенціалу особистості. Коучинг розглянуто як партнерську взаємодію, що ґрунтується на довірі, усвідомленості, відповідальності й зростанні. Показано його функціональні можливості: розвиткову, мотиваційну, адаптаційну, креативну та підтримуючу. Розкрито ключові принципи коучингу (безоціночність, конфіденційність, орієнтація на рішення), його відмінність від суміжних підходів (тренінгу, наставництва, консультування), а також наведено класичні моделі (GROW, OSKAR, CLEAR), які структурно забезпечують

ефективність коучингового процесу. Зазначено, що коучингові інструменти дедалі активніше інтегруються у професійну практику, освітній простір та HR-сферу.

*Розглянуто* коучинг як превентивний інструмент подолання професійного вигорання, а саме: обґрунтовано його потенціал у запобіганні хронічному емоційному виснаженню через розвиток резилієнтності, самомотивації, емоційної регуляції та навичок самозбереження. Запропоновано теоретичну модель коучингової профілактики вигорання, яка передбачає впровадження коучингових сесій у діяльність соціальних працівників з метою підвищення усвідомленості, гнучкості, здатності до відновлення після стресу, формування здорових меж, а також створення умов для саморефлексії й відновлення ресурсів.

Узагальнюючи, у першому розділі комплексно обґрунтовано актуальність проблеми професійного вигорання у фахівців соціальної сфери, проаналізовано теоретичні джерела, що окреслюють причини, прояви та динаміку цього явища, а також показано коучинг як багатовимірний інструмент розвитку й підтримки. Увагу зосереджено на інтеграції коучингу як ефективної методології психопрофілактики, що здатна мінімізувати наслідки професійного стресу, сприяти емоційному благополуччю та підвищити професійну ефективність фахівців.

## **РОЗДІЛ II**

### **ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОУЧИНГОВИХ ІНТЕРВЕНЦІЙ У ПРОФІЛАКТИЦІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ**

#### **2.1. Методика дослідження та характеристика вибірки**

Дослідження проведено в місті Києві на базі Центру соціальних служб (відділення підтримки фахівців соціальної роботи). У ньому взяли участь 50 респондентів обох статей – практичні психологи, соціальні працівники та педагоги віком від 25 до 50 років. Стаж роботи учасників у відповідній сфері становив від 3 до 20 років. Дослідження здійснювалося у липні-серпні 2025 року. Для збору емпіричних даних застосовано психодіагностичне тестування за стандартизованими методиками. Використані методики застосовано чітко до інструкцій, зокрема:

1) Методика діагностики професійного вигорання (К. Масlach, С. Джексон, адаптація Н. Є. Водоп'янової) використовувалася для оцінювання рівня емоційного виснаження та ознак синдрому професійного вигорання у респондентів. Цей опитувальник (Maslach Burnout Inventory – MBI) є одним з найбільш визнаних інструментів для вимірювання професійного вигорання. Він містить 22 твердження, що описують різні відчуття і переживання, пов'язані з роботою. Респонденти оцінюють, як часто у них виникають зазначені почуття, за шкалою частотності («ніколи», «дуже рідко», «інколи», «часто», «дуже часто», «щодня»). Відповідям присвоюються бали від 0 («ніколи») до 6 («щодня»). Методика дозволяє отримати значення трьох основних шкал, які відображають компоненти вигорання: «емоційне виснаження», «деперсоналізація» та «редукція особистих досягнень».

Шкала «Емоційне виснаження» характеризує стан емоційної спустошеності, втрати енергії та мотивації, виснаженості від роботи. До неї входять такі твердження, як відчуття емоційного знищення, втоми щоранку перед роботою, бажання усамітнитися після робочого дня тощо. Високі показники за цією шкалою свідчать про сильне психічне та емоційне перевантаження, коли працівник відчувається виснаженим і «вмотаним» професійними обов'язками.

Шкала «Деперсоналізація» відображає розвиток байдужості або негативного, відстороненого ставлення до людей, з якими доводиться працювати. Це проявляється у формальному виконанні обов'язків без

співпереживання, у черствості або цинізмі в стосунках з колегами чи клієнтами. В опитувальнику ця складова вимірюється пунктами, що фіксують відчуття, ніби оточуючі сприймаються як об'єкти, роздратування на роботу та підлеглих, зростання черствості. Високий бал за шкалою деперсоналізації вказує на емоційне відчуження людини від роботи і соціального оточення на роботі.

Третя шкала – «Редукція особистих досягнень» – характеризує ступінь задоволеності собою як професіоналом, відчуття власної ефективності та успішності у роботі. У опитувальнику вона представлена твердженнями про упевненість у потрібності своєї роботи людям, наявність планів на майбутнє, відчуття корисності своєї праці, а також протилежними за змістом – розчарування в роботі, байдужість і втрата інтересу, зневіра у власних досягненнях. Низькі результати за цією шкалою (тобто висока редукція досягнень) проявляються у тенденції негативно оцінювати свої професійні успіхи і компетентність, відчувати незадоволення собою, знижувати мотивацію та уникати відповідальності. Таким чином, чим вищі суми балів по кожній з трьох шкал окремо, тим більш виражені у респондента відповідні прояви професійного вигорання. Сумарний інтегральний показник вигорання можна отримати шляхом підсумовування балів усіх трьох субшкал: його високі значення свідчатимуть про наявність у людини сформованого синдрому професійного вигорання.

2) Методика «Мотиви вибору професії» (Р. В. Овчарова) застосовувалася з метою визначення провідних мотивів, якими керувалися респонденти при виборі своєї професійної діяльності. Опитувальник містить 20 тверджень, що відображають різноманітні можливі фактори вибору професії. Кожен учасник оцінював, наскільки сильно вплинув на його власний професійний вибір кожен із наведених чинників, за п'ятибальною шкалою («дуже сильно вплинуло» – 5, «сильно вплинуло» – 4, «середньо» – 3, «слабко» – 2, «не вплинуло» – 1 бал). Методика дозволяє виявити

домінуючий тип мотивації, що спонукав людину обрати певну професію, шляхом групування цих факторів у чотири категорії мотивів.

Першу групу складають внутрішні індивідуально значущі мотиви, які відображають особистий інтерес до професії, задоволення від самої діяльності, реалізацію власних здібностей та уподобань. До цієї категорії належать, зокрема, такі мотиви, як можливість спілкуватися з різними людьми, відповідність професії власним здібностям, привабливість роботи, творчий характер діяльності, наближеність до улюбленого шкільного предмета тощо. Переважання внутрішніх особистісних мотивів означає, що людина обрала професію, керуючись покликом душі, власними інтересами та схильностями, і зазвичай це сприяє більшій задоволеності працею. Друга група – внутрішні соціально значущі мотиви – охоплює мотиви, пов'язані з прагненням приносити користь іншим людям і суспільству, реалізувати високі ідеали служіння, мати високе почуття відповідальності. Сюди входять такі чинники, як бажання приносити користь людям, наявність можливостей професійного зростання та підвищення майстерності, виконання суспільно значущої ролі, реалізація лідерських здібностей. Якщо в людини домінують внутрішні соціальні мотиви, це означає, що вибір професії продиктовано покликанням допомагати іншим, здійснювати важливу місію, що також позитивно впливає на залученість у роботу.

Третя категорія – зовнішні позитивні мотиви – включає зовнішні обставини, які приваблюють людину в професії, проте мають позитивний характер винагороди. Це, наприклад, матеріальні стимули (висока зарплатня), престиж професії, можливість просування по службі, близькість роботи до місця проживання, використання професійних умінь поза роботою тощо. Домінування зовнішніх позитивних мотивів свідчить, що людина орієнтується на вигоди та заохочення, які дає професія, і це може підтримувати мотивацію, хоча й не завжди гарантує глибоку внутрішню задоволеність. Четверта група – зовнішні негативні мотиви – це мотиви, зумовлені зовнішнім тиском чи обмеженнями, які змушують обрати дану

професію радше через відсутність кращих альтернатив або під впливом оточення. Сюди належать, зокрема, такі фактори, як бажання догодити батькам або близьким («подобається батькам»), страх осуду чи покарання, небажання ризикувати зміною місця проживання або роботи, вплив друзів. Переважання зовнішніх негативних мотивів означає, що професійний вибір значною мірою був вимушеним чи випадковим, що зазвичай не сприяє високій задоволеності роботою і може призводити до швидкого вигорання.

За методикою Овчарової для кожної з чотирьох груп мотивів обчислюється сумарний бал (шляхом додавання оцінок за відповідними пунктами опитувальника) і визначається, яка група набрала найбільше балів. Така домінуюча група відображає провідний тип мотивації респондента – внутрішній (особистісний чи соціальний) або зовнішній (позитивний чи негативний). Відомо, що переважання внутрішніх мотивів загалом найсприятливіше позначається на задоволеності працею та продуктивності діяльності, тоді як превалювання зовнішніх негативних мотивів може бути індикатором низької внутрішньої залученості людини в роботу і потенційно пов'язане з вищим ризиком професійного вигорання.

3) Методика діагностики ціннісних орієнтацій у кар'єрі («Якорі кар'єри» Е. Шейна, адаптація В. А. Чікер, В. Є. Вінокурова) була використана для вивчення того, які саме аспекти професійної самореалізації є пріоритетними для респондентів, тобто які «кар'єрні якорі» визначають їхні життєві та професійні орієнтири. Едгар Шейн виділив вісім ключових кар'єрних орієнтацій (цінностей), які людина прагне реалізувати у трудовій діяльності: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність роботи, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя (в деяких інтерпретаціях також фігурує орієнтація на підприємництво, виділена з орієнтації на виклик). Зазначена методика передбачає опитувальник із 40 тверджень, які охоплюють різні сторони професійних цінностей і установок. Респонденти оцінюють ступінь важливості кожного твердження (для себе особисто) за десятибальною шкалою або ступінь своєї

згоди з ним. Після заповнення опитувальника бали групуються за ключем у відповідності до восьми (дев'яти) наведених орієнтацій і обчислюється середній бал для кожної орієнтації (сумарний бал по групі тверджень, поділений на кількість тверджень у групі). Найвищий середній бал вказує на домінуючий “якір” кар’єри для даної особи – ту цінність, від якої вона найменше готова відмовитися при побудові свого професійного шляху. Якщо жодна орієнтація яскраво не переважає, це може означати, що кар’єра не є для людини центральним життєвим пріоритетом або ж що вона прагне збалансувати різні сторони життя.

Коротко охарактеризуємо основні кар’єрні орієнтації за Е. Шейном. “Професійна компетентність” – прагнення стати висококласним професіоналом у своїй галузі, розвивати експертні знання і майстерність. Людина з таким якорем отримує найбільше задоволення від роботи, коли може повною мірою застосувати і вдосконалити свої фахові здібності; натомість посади, що віддаляють від безпосередньої професійної діяльності (навіть більш високооплачувані чи керівні), її приваблюють менше. “Менеджмент” – орієнтація на управлінську діяльність, бажання керувати іншими, нести повну відповідальність за результати спільної роботи, обіймати керівні посади. Для людей з такою цінністю важливими є лідерство, влада і просування по службі; вони відчують реалізацію свого потенціалу, коли можуть координувати роботу інших і впливати на розвиток організації. “Автономія” (незалежність) – прагнення до свободи дій, самостійності у виборі способів і умов роботи. Ті, для кого цей якір є провідним, цінують можливість працювати без жорстких рамок, графіків, контролю; вони схильні обирати або створювати умови, де можна діяти на власний розсуд, навіть якщо це пов’язано з меншими заробітками чи кар’єрними перспективами. “Стабільність роботи” – потреба в довгостроковій, надійній та захищеній роботі. Люди, орієнтовані на стабільність зайнятості, прагнуть гарантій збереження посади, соціального пакету і прогнозованості майбутнього; вони готові працювати в одній організації багато років, віддаючи перевагу безпеці

над ризиком чи новизною. “Стабільність місця проживання” – бажання жити і працювати у своєму місті (мінімум переїздів, відряджень). Важливіше залишитися на одному місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу в іншій місцевості. Переїзд для таких людей небажаний, і навіть часті відрядження є для них негативним чинником при розгляді пропозиції про роботу.

“Служіння” – прагнення працювати задля втілення важливих для себе ідеалів та цінностей, приносити користь суспільству. Дана ціннісна орієнтація характерна для людей, що займаються справою через бажання реалізувати у своїй роботі головні життєві цінності. Вони отримують моральне задоволення, коли їхня професійна діяльність узгоджується з особистими переконаннями і спрямована на допомогу іншим. “Виклик” – робити неможливе можливим, вирішувати унікальні, надскладні завдання. Ці люди вважають успіхом подолання нездоланих перешкод, розв’язання нерозв’язних проблем або просто перемогу у змаганні. Вони орієнтовані на те, щоб постійно «кидати виклик»: для одних це означає братися за дедалі складнішу роботу, для інших – вступати в конкурентну боротьбу. Вони відчують себе реалізованими лише тоді, коли залучені до вирішення важких проблем чи до ситуації змагання; якщо ж робота стає надто монотонною або легкою, такі люди починають нудьгувати. “Інтеграція стилів життя” – збереження гармонії між особистим життям і кар’єрою. Для людей цієї категорії кар’єра має узгоджуватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби особистості, сім’ї та роботи. Вони прагнуть, щоб робоче середовище враховувало їхні особисті та сімейні потреби; готові розвивати кар’єру тільки за умови, що вона не порушує звичного способу життя. “Підприємництво” – бажання створювати нові організації, товари, послуги. Таким людям подобається започатковувати нові справи, реалізовувати власні бізнес-ідеї, ототожнювати себе з результатами своєї ініціативи. Вони схильні працювати на себе, прагнуть до незалежності та

готові брати на себе ризики і відповідальність за нову справу; вершина кар'єри для них – побудувати власний успішний бізнес.

Застосування методики «Якорі кар'єри» у дослідженні дозволило визначити, які цінності переважають у професійному самовизначенні опитаних спеціалістів. Це, своєю чергою, дає змогу проінтерпретувати результати в контексті схильності респондентів до того чи іншого стилю професійної реалізації та навіть прогнозувати, наскільки узгодженою з їхніми цінностями є поточна робота, що може впливати на рівень задоволеності і, опосередковано, на ризик вигорання.

4) Для дослідження індивідуально-психологічних особливостей, зокрема типу темпераменту респондентів, використано опитувальник Г. Айзенка. Ця методика дає змогу визначити основні параметри темпераменту – рівень екстраверсії (чи інтроверсії) та нейротизму (емоційної стабільності), а також містить шкалу «щирості» (достовірності відповідей). Опитувальник Айзенка складається з 57 запитань, на кожне з яких потрібно дати відповідь «так» або «ні», що найбільш точно відповідає звичній поведінці та відчуттям особи. Отримані відповіді порівнюються з ключем, за яким підраховуються бали за шкалою екстраверсії та нейротизму. Високий бал по шкалі екстраверсії вказує на вираженість екстравертованих рис (товариськість, активність, імпульсивність), тоді як низький бал відповідає інтровертованому полюсу (замкнутість, стриманість, схильність до самозаглиблення). По шкалі нейротизму високі показники свідчать про емоційну нестабільність, тривожність, схильність до різких перепадів настрою, а низькі – про емоційну врівноваженість, спокій, стресостійкість. Шкала «щирості» використовується для оцінки достовірності даних: якщо респондент набирає за нею більше ніж 4 бали (з 9 можливих), це може означати тенденцію давати соціально бажані відповіді, і результати тесту вважаються менш надійними.

На основі отриманих значень екстраверсії (E) та нейротизму (N) визначається тип темпераменту особистості у класичній типології Г. Айзенка. Для цього бали E і N розглядаються як координати точки на

двовимірній площині, де горизонтальна вісь представляє континуум «інтроверсія – екстраверсія», а вертикальна – «стабільність – нейротизм». Поєднання високої екстраверсії та високого нейротизму відповідає темпераменту холерика (неврівноважений, імпульсивний, збудливий тип); висока екстраверсія при низькому нейротизмі характерна для сангвініка (живий, активний та емоційно стійкий тип); поєднання низької екстраверсії з високим нейротизмом відповідає меланхоліку (інтровертований, чутливий, з підвищеною тривожністю тип); а низькі показники і за екстраверсією, і за нейротизмом характеризують флегматика (спокійний, врівноважений, малоподатливий до емоційних зривів тип). За результатами опитувальника, зокрема, визначається, наскільки яскраво вираженим є певний темперамент у кожного респондента, та робляться висновки, чи відповідає індивідуальний стиль діяльності вимогам професії. Важливо, що жоден «чистий» тип не є однозначно кращим чи гіршим – кожен має свої сильні сторони та обмеження. Тому практичне значення дослідження темпераменту полягає у тому, щоб допомогти спеціалістам усвідомити свої природні схильності і, спираючись на них, вибудувати оптимальний індивідуальний стиль професійної діяльності, а також розробити стратегії саморегуляції для профілактики стресу та вигорання.

Отримані результати також були піддані математико-статистичному аналізу. Зібрані кількісні дані за всіма методиками опрацьовано статистично. Спочатку проведено описовий аналіз: визначено середні значення, медіани, стандартні відхилення показників вигорання, мотивації, кар'єрних орієнтацій та шкал темпераменту у вибірці. Це дозволило отримати загальну картину рівнів досліджуваних явищ у групі опитаних. Далі з метою перевірки гіпотез щодо міжгрупових відмінностей застосовано t-критерій Стюдента. Для виявлення взаємозв'язків між різними психолого-педагогічними показниками проведено кореляційний аналіз (коефіцієнт Пірсона). Отримані результати продемонстрували кілька статистично значущих кореляцій, які допомагають

інтерпретувати явища професійного вигорання в контексті мотивації та особистісних чинників.

## 2.2. Результати дослідження та їх інтерпретація

Дослідження проводилося в місті Києві на базі Центру соціальних служб (відділення підтримки фахівців соціальної роботи) у липні–серпні 2025 року. У вибірку увійшли 50 респондентів обох статей – практичні психологи, соціальні працівники та педагоги віком від 25 до 50 років, зі стажем роботи у соціальній сфері від 3 до 20 років. Для емпіричного дослідження було застосовано комплекс психодіагностичних методик, а саме: опитувальник діагностики професійного вигорання (К. Масlach, С. Джексон в адаптації Н. Е. Водоп'янової), методика «Мотиви вибору професії» (Р. В. Овчарова), методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейн, адаптація В. А. Чікер, В. Е. Вінокурова) та опитувальник темпераменту Г. Айзенка. Отримані результати статистично опрацьовано методами описової статистики; для оцінки значущості різниць та взаємозв'язків застосовано t-критерій Ст'юдента та коефіцієнт парної кореляції Пірсона.

Аналіз результатів опитувальника професійного вигорання (за методикою К. Масlach та С. Джексон) показав, що значна частина обстежених фахівців має виражені ознаки емоційного виснаження. Зокрема, у приблизно третини респондентів (близько 30 %) зафіксовано високий рівень емоційного виснаження – вони майже щоденно відчують себе емоційно спустошеними, знесиленими, у них часто виникає відчуття втоми вже зранку перед робочим днем. Близько половини вибірки ( $\approx 50\%$ ) має середній рівень емоційного виснаження, що проявляється періодично: такі спеціалісти час від часу скаржаться на втому та енергетичний занепад, проте ці відчуття не є для них постійними. Решта 20 % опитаних продемонстрували низький рівень виснаження, тобто рідко або ніколи не відчують себе емоційно

знесиленими на роботі. Середній бал по шкалі емоційного виснаження в цілому склав  $28 \pm 6$  балів (при максимально можливих 54), що відповідає середньому рівню цього показника. Це свідчить, що в більшості випадків респонденти емоційно виснажуються періодично, однак у кожного третього такі стани набувають хронічного характеру (рис. 2.1).

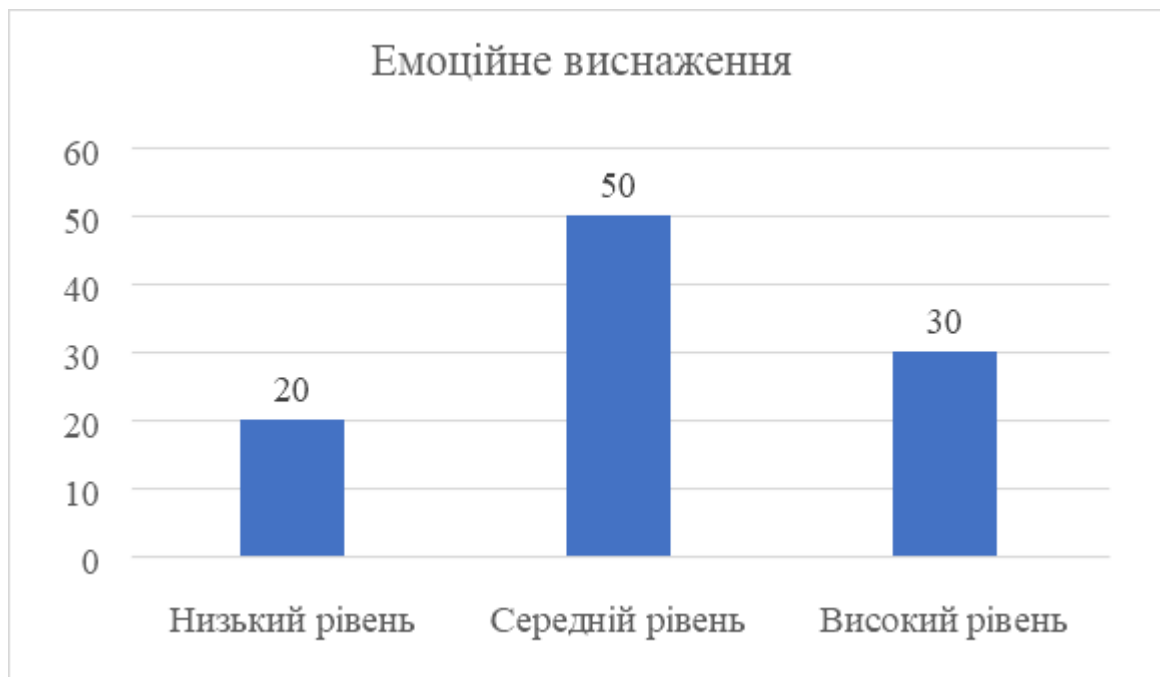


Рис. 2.1. Шкала емоційне виснаження за методикою К. Маслач та С. Джексон)

На рисунку 2.2 видно, що за шкалою деперсоналізації результати розподілилися наступним чином: у 22 % респондентів виявлено високий рівень деперсоналізації, ще у майже половини ( $\approx 48$  %) – середній рівень, і у 30 % – низький рівень. Тобто біля п'ятої частини опитаних схильні до частої деперсоналізації, що проявляється через емоційне відсторонення і черствість у ставленні до клієнтів і колег. Ці спеціалісти зізнаються, що усе частіше ставляться до підопічних формально або із роздратуванням, намагаються уникати зайвого спілкування після роботи. Приблизно половина вибірки має помірну вираженість цього симптому – інколи їм властива холодність чи негативізм у взаємодії з людьми, але загалом вони зберігають емпатію та

участь. У 30 % респондентів рівень деперсоналізації низький: ці фахівці майже не проявляють негативного чи байдужого ставлення до клієнтів, зберігаючи доброзичливість і розуміння, що свідчить про відсутність вираженого «черствіння». Середнє значення по шкалі деперсоналізації склало  $10 \pm 4$  балів з 30 можливих, що відповідає середньому рівню. Отже, у більшості випадків надмірного цинізму чи байдужості не спостерігається, хоча певні ознаки емоційного відсторонення присутні у значної частини опитаних (рис. 2.2).

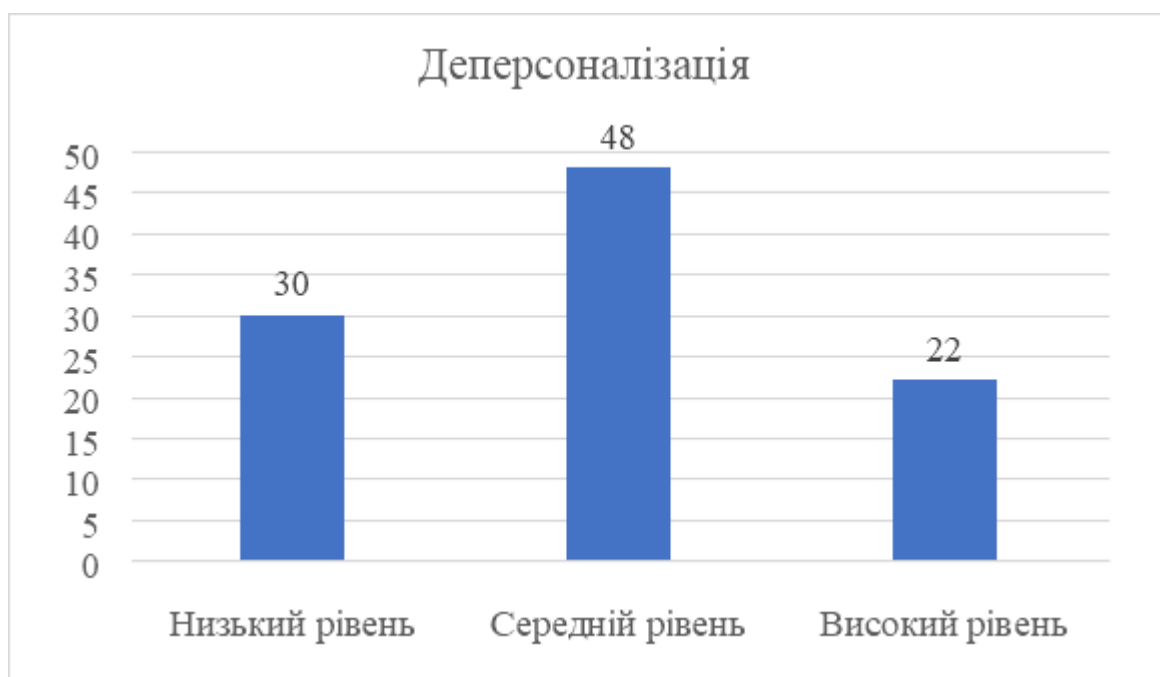


Рис. 2.2. Шкала деперсоналізації за методикою К. Маслач та С. Джексон)

На рисунку 2.3 показано, що за шкалою редукції особистісних досягнень у більшості респондентів відмічено помірне зниження відчуття професійних досягнень. Майже половина вибірки (близько 50 %) отримала середні бали за цією шкалою, що свідчить про періодичне виникнення сумнівів у власній професійній ефективності, певне зниження задоволеності власними успіхами. У 18 % опитаних зафіксовано високий рівень редукції особистісних досягнень – ці фахівці гостро відчувають незадоволеність

власними професійними результатами, вважають, що не реалізували себе, втрачають віру у власні можливості. Така ситуація є небезпечною, адже може знижувати мотивацію до роботи і підсилювати інші симптоми вигорання. Натомість у 32 % респондентів рівень редукції досягнень низький: ці спеціалісти, попри труднощі роботи, як правило, впевнені у своїй компетентності та значущості виконуваної роботи, мають багато професійних планів на майбутнє і вірять у їх реалізацію. У середньому по вибірці відчуття особистих професійних досягнень оцінено на  $34 \pm 7$  балів (при максимумі 48). Це свідчить, що загалом опитані не втратили повністю відчуття професійної результативності, хоча у значної частини воно дещо знижене (рис. 2.3).

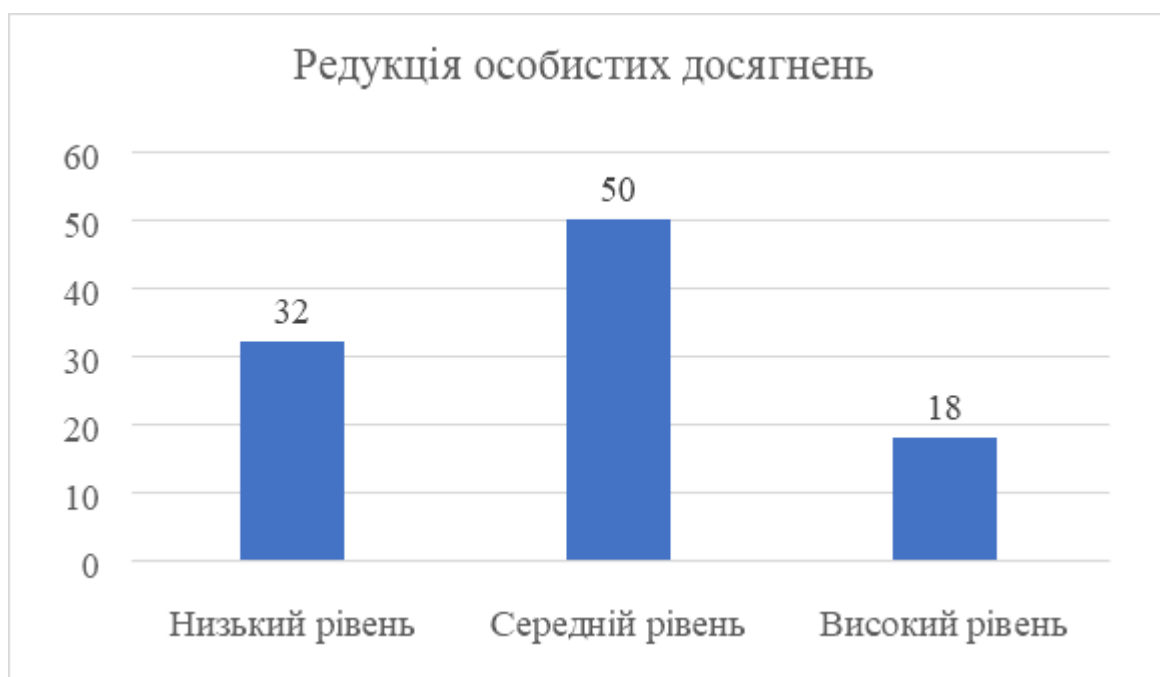


Рис. 2.3. Шкала редукція особистих досягнень за методикою К. Маслач та С. Джексон)

Загальний рівень вигорання (інтегральний показник, розрахований як сума балів трьох шкал) можна охарактеризувати як *середній* у більшості досліджуваних, проте з тенденцією до підвищення. У кожного третього респондента (близько 30 %) сумарний показник вигорання досяг високих

значень, що вказує на сформований синдром професійного вигорання. Близько 50 % опитаних мають помірно виражене вигорання – окремі його симптоми проявляються досить часто, але ще не досягають крайніх значень. Лише у 20 % спеціалістів не виявлено суттєвих ознак вигорання (низький сумарний рівень) (рис. 2.4).

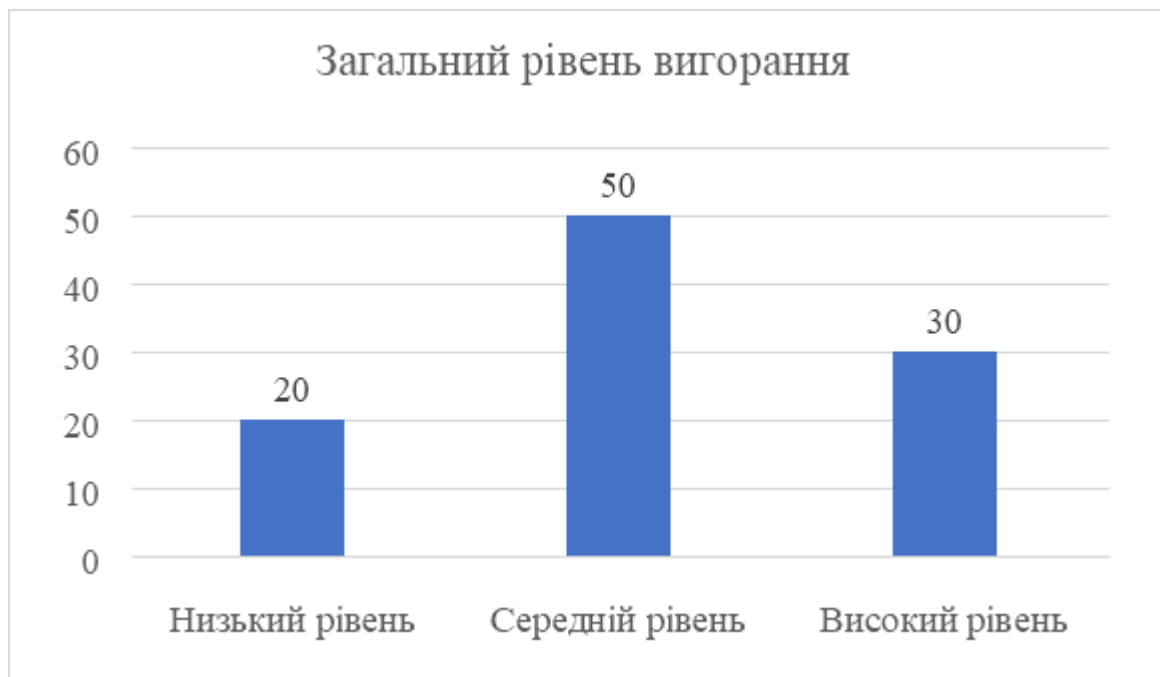


Рис. 2.4. Загальний рівень вигорання за методикою К. Маслач та С. Джексон)

Таким чином, можна зробити висновок, що професійне вигорання є розповсюдженою проблемою серед фахівців соціальної сфери: майже всі респонденти у тій чи іншій мірі відчувають його симптоми, і лише п'ята частина практично не зазнала негативних наслідків хронічного стресу на роботі. Варто зазначити, що статистично значущих відмінностей у рівнях вигорання залежно від статі респондентів чи посади (практичний психолог, соціальний працівник чи педагог) не виявлено ( $p > 0,05$  за t-критерієм) – синдром вигорання приблизно однаковою мірою загрожує всім фахівцям зазначених професійних категорій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Показники професійного вигорання у вибірці (розподіл рівнів)

Показник вигорання	Низький рівень, %	Середній рівень, %	Високий рівень, %
Емоційне виснаження	20 %	50 %	30 %
Деперсоналізація	30 %	48 %	22 %
Редукція особистих досягнень	32 %	50 %	18 %
Загальний рівень вигорання	20 %	50 %	30 %

Отримані результати узгоджуються із загальними тенденціями, зафіксованими в попередніх дослідженнях: емоційне виснаження зазвичай є центральним компонентом вигорання, а його рівень тісно пов'язаний з виникненням цинічного ставлення до роботи (деперсоналізації) та суб'єктивного відчуття зниження власної ефективності.

Наступним етапом дослідження було вивчення провідних мотивів професійної діяльності респондентів. Методика Овчарової «Мотиви вибору професії» дозволяє визначити, які саме типи мотивації – внутрішні чи зовнішні, особистісно чи соціально значущі – переважають у фахівців. Отримані результати свідчать, що у більшості опитаних домінує внутрішня мотивація професійної діяльності. Зокрема, у 40 % респондентів провідними виявилися внутрішні соціально значущі мотиви: такі спеціалісти обрали свою професію головним чином через прагнення приносити користь людям, відчуття соціальної місії та бажання реалізувати ідеали служіння суспільству. Для них важливо «горіти» своєю справою і усвідомлювати, що їхня робота дійсно потрібна людям. Ще у 30 % учасників найвищі результати показала шкала внутрішніх індивідуально значущих мотивів – тобто рішення працювати за фахом зумовлене передусім особистими інтересами, покликанням, любов'ю до професії, можливістю реалізувати власні здібності та потребою в саморозвитку. Такі респонденти отримують задоволення від

самого процесу роботи і вважають її цікавою та важливою особисто для себе (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл респондентів за провідним типом професійної мотивації

Тип мотивації	Кількість, осіб	% від вибірки
Внутрішні індивідуально значущі	15	30 %
Внутрішні соціально значущі	20	40 %
Зовнішні позитивні	10	20 %
Зовнішні негативні	5	10 %



Рис. 2.5. Провідні мотиви професійної діяльності респондентів (Методика Овчарової «Мотиви вибору професії»)

З рисунку 2.5 видно, що значно меншій частці вибірки притаманне переважання зовнішньої мотивації. Зокрема, зовнішні позитивні мотиви (орієнтація на матеріальну винагороду, престиж професії, кар'єрні можливості) виявилися домінуючими лише у 20 % респондентів. Тобто

кожен п'ятий фахівець відзначив, що при виборі та продовженні роботи для нього суттєве значення мають зовнішні стимули – висока зарплатня, стабільність зайнятості, можливість просування по службі або соціальне схвалення. Ці спеціалісти, ймовірно, більш чутливі до умов праці та заохочень, які надає організація. Найменш поширеними виявилися зовнішні негативні мотиви вибору професії: їх домінування в структурі мотивації зафіксовано лише у 10 % опитаних. Лише поодинокі респонденти зізналися, що опинилися в професії радше *вимушено* – під тиском обставин або оточення (наприклад, за порадою батьків чи через відсутність альтернатив), або ж через страх осуду чи уникнення невдач в іншій сфері. Таким чином, майже всі учасники дослідження керуються у своїй професійній діяльності усвідомленими внутрішніми мотивами – особистісними інтересами та цінностями – і лише незначна частина діє переважно під зовнішнім тиском чи заради винагород.

Сумарно внутрішня мотивація (особиста та соціальна) домінує приблизно у 70 % фахівців. Зовнішні мотиви (як позитивні, так і негативні разом) є провідними лише у близько 30 % респондентів, причому негативна зовнішня мотивація майже не характерна для даної вибірки. Така структура мотиваційної сфери є сприятливою, адже, як відомо, переважання внутрішніх мотивів забезпечує більшу задоволеність працею та стійкість до труднощів у роботі. У нашому випадку спеціалісти соціальної сфери переважно отримують внутрішнє задоволення від своєї діяльності і усвідомлюють її суспільну значущість, що позитивно позначається на якості та результативності їх роботи. Водночас тим небагатьом, хто керується переважно зовнішніми спонуками (особливо негативними), потенційно притаманний нижчий рівень залученості та більша ймовірність професійного вигорання.

Отже, більшість секторів відповідають внутрішнім мотивам (блакитний та зелений кольори сумарно займають ~70 % площі кола), тоді як зовнішні мотиви (помаранчевий і червоний сектори) охоплюють лише близько 30 %.

Найбільший сектор (40 %) становлять внутрішні соціальні мотиви – прагнення працювати з людьми, допомагати їм, виконувати суспільно корисну справу. Дещо менша частка (30 %) припадає на внутрішні індивідуальні мотиви, такі як інтерес до роботи, самореалізація та розвиток. Зовнішні позитивні стимули (20 %) і тим більше негативні (10 %) виражені значно меншою мірою, що підкреслює провідну роль особистісної зацікавленості у виборі професії серед більшості учасників дослідження.

Для виявлення пріоритетних ціннісних орієнтацій у кар'єрі (так званих «якорів кар'єри») була використана методика Е. Шейна в адаптації В. Чікер і В. Вінокурова. Кожному респонденту визначався провідний «якір» – тобто той аспект кар'єри, якому він надає найбільшу вагу. Результати показали, що для опитаних фахівців соціальної сфери найбільш значущими є орієнтації служіння, професійної компетентності та інтеграції стилів життя. Меншою мірою представлені орієнтації на стабільність, автономію, менеджмент (управління), і зовсім рідко – на виклик та підприємництво (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

Розподіл респондентів за провідними кар'єрними орієнтаціями (якорями)

<b>Кар'єрна орієнтація («якір»)</b>	<b>Кількість, осіб</b>	<b>% від вибірки</b>
Професійна компетентність	10	20 %
Менеджмент (управління)	4	8 %
Автономія (незалежність)	4	8 %
Стабільність роботи	5	10 %
Стабільність місця проживання	5	10 %
Служіння (відданість ідеалам)	12	24 %
Виклик (подолання перешкод)	2	4 %
Інтеграція стилів життя	6	12 %
Підприємництво	2	4 %

Найбільша група респондентів – 24 % – має провідний кар'єрний якір «Служіння». Ці люди прагнуть реалізувати у професійній діяльності свої високі ідеали та цінності, бажання допомагати іншим. Для них надзвичайно

важливо відчувати, що робота приносить суспільну користь, вони орієнтовані на благородну місію та часто готові жертвувати особистими інтересами заради блага інших. Така орієнтація природно домінує у багатьох соціальних працівників і психологів, адже саме альтруїстична мотивація привела їх у професію. Другий за поширеністю якір – «Професійна компетентність», який є провідним у 20 % опитаних. Для цих спеціалістів найважливіше – бути справжніми професіоналами, постійно підвищувати свою майстерність та знання. Вони отримують задоволення від самого процесу вдосконалення умінь і прагнуть визнання як висококласні експерти у своїй справі. Така орієнтація властива, зокрема, практичним психологам, які цінують можливість стати майстром консультування або психотерапії.

У 12 % респондентів домінує ціннісна орієнтація «Інтеграція стилів життя». Ці фахівці прагнуть гармонійно поєднувати роботу з особистим життям; для них важливо, щоб кар'єра не порушувала звичний спосіб життя, а професійна діяльність була узгоджена з сімейними та особистими цінностями. Іншими словами, такі люди цінують баланс між роботою та особистим життям і не готові пожертвувати сім'єю чи дозвіллям заради кар'єрних досягнень. Орієнтація на «стабільність роботи» (надійну, довготривалу зайнятість) виявилася провідною у 10 % опитаних. Ці респонденти віддають перевагу стабільній, захищеній роботі – вони схильні багато років працювати в одній організації, високо цінують гарантії зайнятості, соціальний пакет, передбачуваність кар'єри. Ще для 10 % учасників найважливішим є географічна стабільність, тобто можливість жити і працювати в одному місці. Такі люди не прагнуть до переїздів чи відряджень – для них головне закріпитися на обраному місці проживання, навіть якщо це обмежує кар'єрні перспективи. Орієнтація на автономію (незалежність) як провідний якір виявлена у 8 % досліджуваних: ці фахівці понад усе цінують свободу дій та самостійність в роботі, бажають мати мінімум контролю і правил «згори». Вони отримують задоволення від

можливості працювати у власному стилі і темпі; надмірно регламентоване середовище або жорстка ієрархія може знижувати їх мотивацію.

Кар'єрний якір «Менеджмент» (прагнення керувати іншими, займати адміністративні посади) виявився домінуючим лише у 8 % респондентів. Лише кілька учасників орієнтовані на перспективу підйому по службовій драбині, прагнуть обіймати керівні посади та брати на себе повну відповідальність за робочі процеси. Це може бути пов'язано зі специфікою вибірки: більшість опитаних – фахівці лінійного рівня (практичні психологи, соціальні працівники), і для них цінність безпосередньої роботи з клієнтами часто перевищує бажання керувати. Найменш поширеними в даній вибірці виявилися орієнтації «Виклик» і «Підприємництво» – їх обрали як провідні лише по 4 % опитаних (по одному-двох респондентах). Практично ніхто зі спеціалістів соціальної роботи не робить головний акцент на постійному подоланні складних викликів, суперництві чи екстремальних задачах. Так само майже ніхто не прагне створювати власний бізнес чи нову організацію – підприємницькі устремління не характерні для даної аудиторії. Це очікувано, адже соціально орієнтовані професії частіше приваблюють людей, мотивованих цінностями служіння та розвитку в межах існуючих установ, а не духом змагання чи комерції.

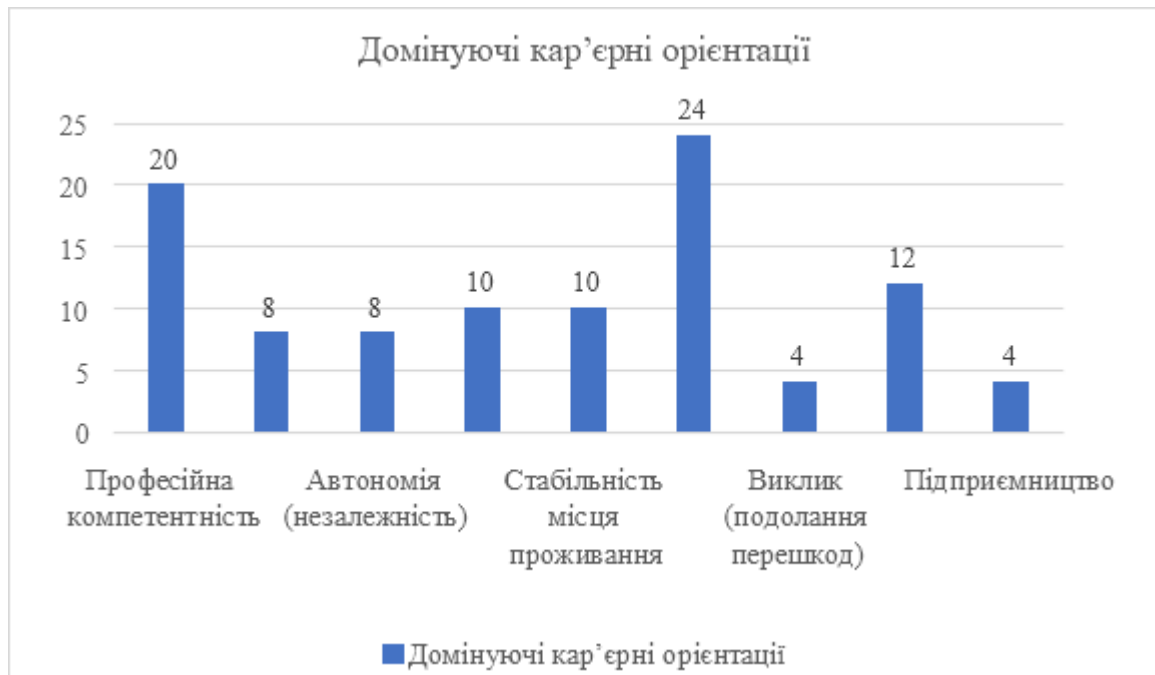


Рис. 2.6. Розподіл респондентів за провідними кар'єрними орієнтаціями (якорями)

На рисунку 2.6 наведено гістограму, що ілюструє частоту вибору кожної орієнтації як провідної. Найвищі стовпчики відповідають орієнтаціям «Служіння» (24 %) та «Професійна компетентність» (20 %), що підтверджує їх лідируюче місце в ціннісній ієрархії опитаних. Помітно меншими є стовпчики, що відображають баланс стилів життя (12 %) та стабільність (по 10 % для роботи і місця проживання). Орієнтації «Автономія» і «Управління» набрали по 8 % – їх стовпчики майже однакові й значно нижчі за провідні цінності. Найменшу висоту мають стовпчики «Виклик» та «Підприємництво» (по 4 %), що вказує на незначну кількість людей з такими пріоритетами. Таким чином, графічне відображення підтверджує переважання серед респондентів гуманістичних та професійно-орієнтованих цінностей кар'єри над прагненням до влади, змагання чи ризику.

Отримані результати узгоджуються із професійною специфікою опитаних. Домінування цінностей служіння та професійного удосконалення свідчить, що для цих фахівців важливіші ідеалістичні та професійні аспекти роботи, ніж матеріальні чи владні. Помірна вираженість якоря балансу

(інтеграції стилів життя) вказує на прагнення багатьох респондентів підтримувати здорове співвідношення між роботою та приватним життям, що може бути реакцією на емоційно виснажливу працю – вони намагаються захистити особистий простір від професійних стресів. Відносно невелика частка орієнтацій на автономію та управління відображає той факт, що більшість опитаних працюють у рамках встановлених правил та командної взаємодії і не ставлять за мету обов’язково очолювати колектив. Низька орієнтація на виклик і підприємництво демонструє, що типові кар’єристські чи авантюрні мотиви не є притаманними соціальним працівникам і психологам – замість цього ними рухають більш гуманістичні цінності.

За допомогою опитувальника Айзенка було визначено тип темпераменту кожного респондента на основі показників екстраверсії–інтроверсії та нейротизму–емоційної стабільності. Розподіл типів темпераменту серед досліджуваних фахівців виявився досить різноманітним (табл. 2.4). Найбільшу групу складають сангвініки – близько 30 % вибірки. Трохи меншу частку становлять флегматики ( $\approx 26\%$ ). Частка холериків дорівнює приблизно 24 %, а найменш представленими є меланхоліки – близько 20 % респондентів. Іншими словами, більше половини опитаних (56 %) належать до відносно *емоційно стабільних* типів темпераменту (сангвінічного або флегматичного), тоді як інші 44 % виявилися *емоційно реактивнішими* (холеричний або меланхолійний тип). За показником екстраверсії/інтроверсії респонденти також розподілилися майже порівну: дещо більше половини опитаних мають екстравертовану спрямованість (сангвініки + холерики  $\approx 54\%$ ), тоді як близько 46 % тяжіють до інтровертованих рис (флегматики + меланхоліки) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Розподіл респондентів за типом темпераменту

Тип темпераменту	Кількість, осіб	% від вибірки
Сангвініки	15	30 %
Флегматики	13	26 %
Холерики	12	24 %

Меланхоліки	10	20 %
-------------	----	------

Сангвінічний темперамент як домінуючий було виявлено у найбільшій кількості учасників. Сангвініки – це врівноважені екстраверти, тобто люди життєрадісні, товариські, емоційно стійкі. Для фахівців соціальної сфери такі риси є сприятливими: сангвініки легко встановлюють контакт, швидко адаптуються до нових ситуацій, демонструють оптимізм і впевненість. Вони здатні ефективно працювати з великим колом людей і водночас досить стійко переносити стресові навантаження, не втрачаючи самовладання. Трохи менше (близько чверті вибірки) становлять флегматики – інтроверти зі стабільною нервовою системою. Флегматичні особистості спокійні, врівноважені, повільні та розважливі. У контексті професій «допомагаючого» типу флегматики вирізняються терплячістю, умінням уважно вислухати, стійкістю до тривалого монотонного навантаження. Вони рідко впадають у паніку або афект, здатні довго й наполегливо працювати над рутинними завданнями. Хоча надмірна повільність інколи може знижувати оперативність роботи, в цілому флегматичний темперамент сприяє надійності та ґрунтовності в соціальній діяльності.

Поряд із цим, значна частка опитаних (понад 20 %) виявилася холериками. Холеричний темперамент характеризується високою екстраверсією в поєднанні з емоційною нестабільністю. Холерики – енергійні, пристрасні, рішучі, але водночас імпульсивні та нестримані. Серед опитаних спеціалістів такі риси можуть проявлятися у вигляді великого ентузіазму в роботі, лідерських задатків, вміння швидко реагувати в кризових ситуаціях. Однак емоційна нестабільність холериків має і зворотний бік: вони схильні до різких змін настрою, дратівливості, можуть важко переносити фрустрацію. Для керівників холеричний підлеглий – це активний, але іноді конфліктний працівник, якому бажано давати можливість проявляти ініціативу і уникати тривалих монотонних завдань. Найменшою групою серед досліджуваних є меланхоліки – інтровертовані та емоційно нестабільні

особистості. Меланхоліки від природи чутливі, вразливі, схильні глибоко переживати невдачі. У роботі з людьми вони проявляють велику емпатію та співчуття, проте високий рівень тривожності може заважати їм у стресових умовах. Меланхолійні фахівці здатні тонко відчувати переживання клієнтів, але самі сильно виснажуються емоційно, важко переносять напружений графік, потребують більше часу для відновлення.

У цілому результати за темпераментом вказують на потенційні стилі професійної поведінки опитаних. Так, екстраверти (сангвініки, значна частина холериків) зазвичай більш комунікабельні, легше сходяться з новими людьми, тому вони ефективні в активному соціальному середовищі, здатні налагоджувати широку мережу контактів. Інтроверти (флегматики, меланхоліки) надають перевагу глибшим індивідуальним взаємодіям, вони уважні слухачі, часто добре справляються з аналітичними й паперовими аспектами роботи, хоча великий наплив людей може їх стомлювати. Емоційно стабільні типи (сангвініки, флегматики) зазвичай стійкіші до стресу та менше схильні до вигорання: вони легше відновлюються, більш оптимістично сприймають труднощі. Натомість особи з підвищеним нейротизмом (холерики, меланхоліки) є групою ризику щодо емоційного вигорання – їхня вразлива нервова система сильніше реагує на хронічний стрес, що підтверджується і в нашому дослідженні (див. результати кореляційного аналізу нижче). Врахування темпераменту в управлінні персоналом соціальної сфери є важливим для оптимального розподілу навантаження: скажімо, холерикам варто доручати динамічну роботу з можливістю прояву ініціативи, флегматикам – більш стабільні ділянки, меланхолікам – забезпечувати підтримку та чергування діяльності з відпочинком, а сангвінікам можна довіряти найбільш комунікативні ролі.

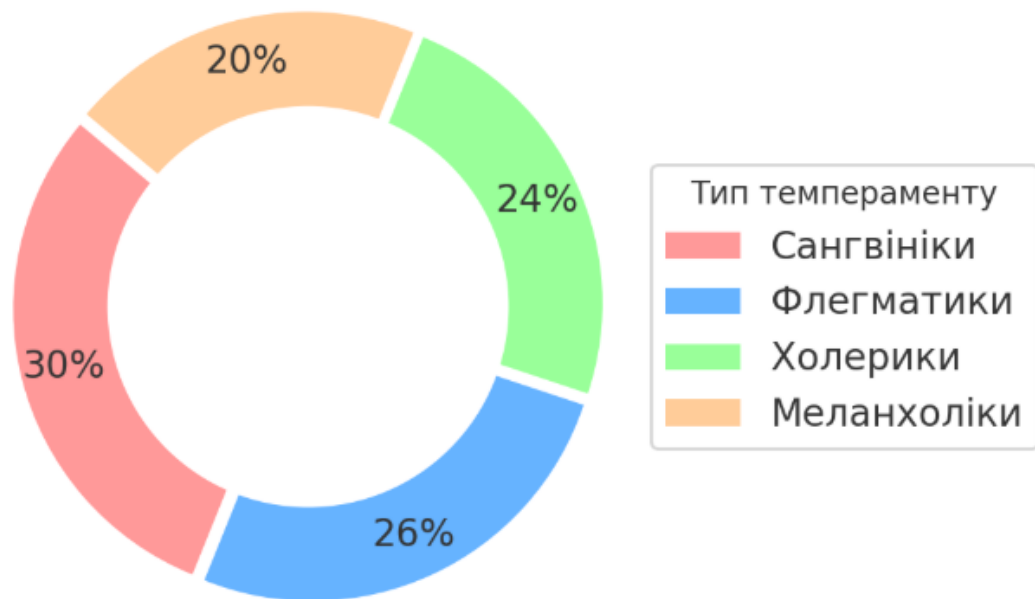


Рис. 2.7. Діаграма розподілу досліджуваних за типами темпераменту

На рисунку 2.7 наочно показано, що найбільшу частину кола займають сектори, які відповідають сангвінічному (30 %, рожевий сегмент) та флегматичному (26 %, блакитний сегмент) темпераментам. Частки холериків (24 %, зелений сегмент) і меланхоліків (20 %, помаранчевий сегмент) дещо менші. Це свідчить про певну перевагу врівноважених темпераментів серед опитаних. Емоційно стабільні типи (сангвініки і флегматики) сукупно становлять понад половину вибірки, що є позитивним фактором для командної роботи та стресостійкості колективу. Емоційно нестабільні (реактивні) темпераменти також широко представлені, особливо холерики, що може бути джерелом як підвищеної енергійності в роботі, так і потенційних конфліктів чи вигоряння, якщо емоції не контролюються. В цілому, графік підтверджує, що колектив спеціалістів соціальної сфери є неоднорідним за психологічними характеристиками, об'єднуючи людей з різними темпераментними властивостями, – від спокійних інтровертів до імпульсивних екстравертів.

Отже, проведена діагностика виявила, що професійне вигорання помірно проявляється у більшості досліджуваних, причому найбільш

вираженим компонентом є емоційне виснаження (у третини респондентів – на високому рівні). Мотивація професійної діяльності у переважної частини фахівців носить внутрішній, усвідомлено-ціннісний характер (орієнтація на інтерес до роботи та допомогу людям); зовнішні мотиви відіграють меншу роль. Серед кар’єрних цінностей опитаних домінують прагнення до служіння суспільству та професійного росту, тоді як бажання влади, підприємництва чи екстремальних викликів виражені слабо. Темпераментна структура вибірки свідчить про відносну рівновагу між екстравертами й інтровертами, а також про значну присутність осіб з підвищеною емоційною стабільністю (що є позитивним фактором) поряд із помітною часткою емоційно нестабільних індивідів (група ризику щодо стресу). Загалом можна сказати, що внутрішньо мотивовані гуманістичні цінності та переважно зрівноважений темперамент багатьох респондентів створюють передумови для успішної роботи в соціальній сфері. Водночас виявлені симптоми вигорання, особливо серед емоційно нестабільних працівників та тих, хто менш задоволений своїми досягненнями, сигналізують про потребу в заходах підтримки та профілактики професійного вигорання.

Для поглибленого розуміння взаємозв’язків між досліджуваними показниками було проведено кореляційний аналіз (коефіцієнт Пірсона). У центрі уваги – зв’язки між рівнем професійного вигорання (та його компонентами) і такими факторами, як мотивація, кар’єрні орієнтації та властивості темпераменту. Аналіз виявив низку статистично значущих кореляцій, наведених у таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

Кореляції між ключовими психологічними факторами та рівнем вигорання

Фактор	r Пірсона з вигоранням	p
Внутрішня індивідуальна мотивація (бали)	-0,45	<0,01 **
Внутрішня соціальна мотивація (бали)	-0,40	<0,01 **
Зовнішня позитивна мотивація (бали)	-0,15	>0,05 (н.с.)

Зовнішня негативна мотивація (бали)	+0,48	<0,01 **
Екстраверсія (бал за тестом Айзенка)	-0,22	>0,05 (н.с.)
Нейротизм (бал за тестом Айзенка)	+0,60	<0,001 **

*Примітка:* наведено коефіцієнти кореляції Пірсона ( $r$ ) між сумарним показником професійного вигорання та обраними змінними; н.с. – кореляція статистично незначуща;  $p$  – двостороння значущість коефіцієнта:  $p < 0,01$ ,  $p < 0,001$  відповідно

Передусім підтвердилася гіпотеза про захисну роль внутрішньої мотивації щодо професійного вигорання. Зокрема, сумарний рівень вигорання достовірно негативно пов'язаний з величиною внутрішніх мотивів: кореляція з індивідуально значущою мотивацією склала  $r = -0,45$  ( $p < 0,01$ ), а з соціально значущою –  $r = -0,40$  ( $p < 0,01$ ). Іншими словами, що сильніше фахівець внутрішньо зацікавлений у своїй роботі (особисто або соціально значущі цілі), то менше в нього проявляються ознаки емоційного виснаження і цинізму. Цей результат узгоджується із загальною тенденцією: внутрішня мотивація створює відчуття *усвідомленості та задоволеності працею*, що підвищує стійкість до стресу і перешкоджає розвитку вигорання. В нашому дослідженні спеціалісти, мотивовані інтересом до роботи або прагненням допомагати іншим, дійсно рідше досягали критичних рівнів виснаження.

Натомість зовнішня мотивація виявилася чинником, що потенційно підсилює вигорання. Так, показник зовнішніх негативних мотивів (робота «вимушено», через зовнішній тиск) має позитивний зв'язок із рівнем вигорання:  $r = +0,48$  ( $p < 0,01$ ). Це означає, що люди, які обрали дану сферу не за покликанням, а під тиском обставин, значно більш схильні відчувати емоційне виснаження, розчарування в роботі та відчуженість. За відсутності внутрішньої зацікавленості будь-які труднощі сприймаються гостріше, а позитивна віддача від діяльності майже не відчувається – все це прискорює розвиток синдрому вигорання. Цікавим є те, що величина зовнішніх позитивних

мотивів (орієнтація на зарплату, кар'єру) сама по собі не показала значущого зв'язку з вигоранням ( $r = -0,15$ ,  $p > 0,05$ ) – тобто прагматична мотивація на кшталт матеріальної зацікавленості *не гарантує* ані захисту від вигорання, ані його посилення. Вочевидь, зовнішні стимули можуть частково компенсувати втому, але якщо відсутня внутрішня задоволеність роботою, то самі по собі гроші чи статус не стримують емоційне виснаження.

Кореляційний аналіз також виявив суттєві зв'язки між показниками темпераменту та професійного вигорання. Найбільш сильна кореляція спостерігається між рівнем нейротизму і емоційним виснаженням:  $r = +0,60$ ,  $p < 0,001$ . Це означає, що особи з підвищеною емоційною реактивністю, тривожністю, низькою стресостійкістю значно частіше переживають стан виснаження та розчарування в роботі. По суті, нейротизм виступає предиктором схильності до вигорання: чим він вищий, тим важче спеціалісту справлятися з хронічним емоційним навантаженням. Додатково, високий нейротизм корелює з тенденцією до деперсоналізації ( $r \approx +0,34$ ,  $p < 0,05$ ) та відчуттям зниження особистих досягнень ( $r \approx -0,30$ ,  $p < 0,05$ ), що підтверджує негативний вплив емоційної нестабільності на всі аспекти синдрому вигорання.

Щодо показника екстраверсії, то пряма кореляція з вигоранням не досягла значущості ( $r = -0,22$ ,  $p > 0,05$ ). Однак, цікаво, що за окремими шкалами вигорання екстраверсія проявила тенденцію до негативного зв'язку з деперсоналізацією ( $r \approx -0,25$ ,  $p = 0,06$ , на рівні тенденції). Це може означати, що екстраверти трохи рідше схильні до черствості і відстороненості у спілкуванні з клієнтами, можливо через їх природню соціальність і оптимізм. Інтроверти ж, навпаки, можуть сильніше виснажуватися від інтенсивного спілкування, що зрештою призводить до відчуження. Хоча цей зв'язок не дуже виражений, напрямок його відповідає очікуванням: відкриті, комунікабельні люди легше підтримують емпатію навіть при стомленні, тоді як замкнуті можуть «уходити в себе» і дистанціюватися від оточення.

Цікавим результатом є відсутність значущих кореляцій між кар'єрними орієнтаціями Шейна та показниками вигорання (коефіцієнти не перевищували 0,2 і були статистично незначущі). Це свідчить, що сам по собі «якір кар'єри» (наприклад, служіння чи стабільність) не визначає рівень вигорання. Вочевидь, у досліджуваній вибірці практично всі орієнтації так чи інакше реалізуються у межах обраної професії, і жодна з них не дає ані переваг, ані додаткових ризиків щодо емоційного вигорання. Єдине, що можна відзначити – учасники з орієнтацією на «служіння» трохи рідше демонструють високий рівень деперсоналізації (кореляція між цінністю служіння і деперсоналізацією  $r \approx -0,20$ ,  $p > 0,05$ , тенденція). Можливо, гуманістичні цінності частково стримують розвиток цинізму, проте загалом вплив кар'єрних установок на вигорання мінімальний.

Взаємозв'язки між самими компонентами вигорання підтвердили триаду синдрому: емоційне виснаження тісно пов'язане з деперсоналізацією ( $r \approx +0,53$ ,  $p < 0,01$ ), а показник редукції особистих досягнень має зворотні кореляції з виснаженням ( $r \approx -0,31$ ) і деперсоналізацією ( $r \approx -0,27$ ) при  $p < 0,05$ . Тобто чим більш виснаженою і цинічною стає людина, тим менш задоволеною своїми досягненнями вона себе відчуває. Ці дані узгоджуються з концепцією Маслач: спочатку накопичується стомлення, далі з'являється байдужість до роботи та людей, і як наслідок – знижується відчуття професійної ефективності.

Отримані кореляційні зв'язки підтверджують, що факторами ризику вигорання серед опитаних є низька внутрішня мотивація, наявність зовнішнього примусу до професії та емоційна нестабільність (високий нейротизм). Навпаки, сильна особиста зацікавленість у роботі та емоційна рівноваженість допомагають стримувати розвиток синдрому. Екстраверсія/інтроверсія як така не має вираженого впливу на стійкість до вигорання, хоча екстраверти дещо рідше скаржаться на байдужість до людей (меншу деперсоналізацію). Ціннісні орієнтації в кар'єрі прямо не пов'язані з вигоранням – і ймовірно, опосередковуються іншими факторами (наприклад,

люди з орієнтацією «служіння» часто мають сильну внутрішню мотивацію, що і знижує їх схильність до вигорання).

Для визначення відносного внеску різних психологічних чинників у розвиток синдрому вигорання було проведено багатофакторний **регресійний аналіз**. В якості залежної змінної використовувався інтегральний показник професійного вигорання (сумарний бал опитувальника Маслач), а як предиктори включено ті фактори, що показали суттєві кореляції з вигоранням: величина внутрішньої мотивації, рівень зовнішньої негативної мотивації, показники екстраверсії та нейротизму. Результати регресійного аналізу подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати множинного регресійного аналізу (критерій – рівень вигорання)

Предиктор	$\beta$	p
Внутрішня мотивація (інтегральний показник)	-0,35	<0,01 **
Зовнішня негативна мотивація	+0,30	<0,01 **
Екстраверсія	-0,15	>0,05 (н.с.)
Нейротизм	+0,45	<0,001 **

*Примітка:* наведено стандартизовані регресійні коефіцієнти  $\beta$  (Beta).  $R^2 = 0,52$  (кориговане  $R^2 = 0,48$ );  $F(4,45) = 12,3$ ;  $p < 0,001$ . Значущі предиктори виділено напівжирним шрифтом

Множинна регресія виявила статистично значущу модель ( $F(4,45) = 12,3$ ;  $p < 0,001$ ) з досить високим коефіцієнтом детермінації ( $R^2 = 0,52$ ). Це означає, що близько 52 % варіації рівня вигорання серед респондентів можуть бути пояснені варіаціями включених до моделі психологічних факторів. Найбільш сильним і значущим предиктором виявився нейротизм: його стандартизований коефіцієнт  $\beta = +0,45$  ( $p < 0,001$ ), тобто чим вищий рівень нейротизму (емоційної нестабільності) у фахівця, тим вищий у нього показник вигорання при фіксованих значеннях інших змінних. На другому місці за впливом знаходиться внутрішня мотивація ( $\beta = -0,35$ ,  $p < 0,01$ ). Негативний знак коефіцієнта свідчить, що сильна внутрішня мотивованість

до роботи знижує загальний рівень вигорання. Третім значущим предиктором є зовнішня негативна мотивація ( $\beta = +0,30$ ,  $p < 0,01$ ): її наявність підвищує ризик вигорання. Ці три фактори зробили вагомий і статистично підтверджений внесок у регресійну модель.

Показник екстраверсії формально не досяг статистичної значущості ( $\beta = -0,15$ ,  $p \approx 0,15$ ) у цій моделі, хоча мав тенденцію до негативного впливу. Це можна трактувати так: якщо розглядати екстраверсію ізольовано, вона дещо зменшує схильність до вигорання, але її ефект перекривається більш потужними факторами (такими як нейротизм і мотивація). Можливо, екстраверсія корелює з внутрішньою мотивацією чи нейротизмом у вибірці, і тому її унікальний внесок статистично малопомітний.

Отже, регресійний аналіз підтвердив, що найсильнішими факторами, які визначають рівень професійного вигорання, є індивідуально-психологічні характеристики особистості: емоційна стабільність (нейротизм) та характер мотивації до роботи. Висока емоційна нестабільність у поєднанні з відсутністю глибокої внутрішньої зацікавленості роботою і відчуттям зовнішнього примусу створюють небезпечну комбінацію, що призводить до швидкого професійного вигорання. Навпаки, емоційно стійкі фахівці, які *«горять» своєю справою* і працюють за покликанням, мають значно нижчий ризик вигоріти навіть в умовах стресової діяльності. Дані моделі можуть слугувати основою для цілеспрямованих заходів профілактики: зниження вигорання можливе через підвищення внутрішньої мотивації (формування усвідомлення особистісної та суспільної значущості роботи) та розвиток навичок емоційної саморегуляції у працівників.

Таким чином, результати дослідження та їх статистична обробка підтвердили висунуті припущення щодо факторів професійного вигорання. Виявлено, що внутрішня мотивація і емоційна стабільність виконують роль своєрідних ресурсів, які захищають працівника від вигорання, тоді як зовнішньо обумовлена мотивація (особливо вимушена, негативна) та емоційна реактивність (нейротизм) підвищують ризик розвитку цього

синдрому. Отримані кількісні показники логічно узгоджуються між собою: респонденти з високою внутрішньою мотивацією зазвичай мають і гуманістичні кар'єрні цінності, і краще ставляться до клієнтів, і менше виснажуються; навпаки, ті, хто прийшов у професію не за покликанням і схильний до тривожності, демонструють більше ознак вигорання. Виявлені взаємозв'язки можуть бути покладені в основу розробки програм розвитку персоналу – наприклад, тренінгів із формування стресостійкості, підтримки внутрішньої мотивації та професійної значущості, особливо для молодих спеціалістів чи груп ризику. У підсумку, комплексне дослідження дозволило не лише зафіксувати рівень поширення професійного вигорання у вибірці, а й з'ясувати психологічні чинники, що зумовлюють його розвиток, що є важливим для планування профілактичних заходів у системі соціальної роботи.

### **Висновки до другого розділу**

У другому розділі дослідження проаналізовано психоемоційний стан та мотиваційно-ціннісний профіль 50 фахівців соціальної сфери (практичні психологи, соціальні працівники, педагоги) віком 25-50 років зі стажем роботи від 3 до 20 років. Опитування проведено в липні-серпні 2025 р. на базі київського Центру соціальних служб. Для емпіричної діагностики застосовано чотири валідні методики: опитувальник професійного вигорання К. Маслач і С. Джексона, шкалу мотивів вибору професії Р. Овчарової, тест «Якорі кар'єри» Е. Шейна та опитувальник темпераменту Г. Айзенка. Статистичну обробку виконано засобами описової статистики, t-критерієм Стьюдента і кореляційним аналізом Пірсона.

Сумарний показник професійного вигорання виявився середнім ( $M = 72$  бали зі 132 можливих), причому в 30 % респондентів зафіксовано високий рівень синдрому, у 50 % – помірний і лише в 20 % – низький. Найвиразніше

проявилось емоційне виснаження: високі значення ( $\geq 35$  балів із 54) набрали 30 % опитаних, тоді як середній бал по шкалі становив  $28 \pm 6$ . Деперсоналізація коливалася у межах 5–18 балів ( $M = 10 \pm 4$ ), високі її прояви спостерігалися у 22 % вибірки. Редукція особистісних досягнень досягла критичних значень ( $>38$  балів із 48) у 18 %, а середній рівень ( $M = 34 \pm 7$ ) зафіксовано в половині учасників, що свідчить про періодичні сумніви щодо професійної успішності.

Мотиваційний аналіз показав домінування внутрішніх спонукань: усвідомлене прагнення допомагати людям («внутрішні соціально значущі мотиви») переважає у 40 % респондентів, а особистісна зацікавленість і самореалізація («внутрішні індивідуально значущі мотиви») – у 30 %. Зовнішня позитивна мотивація (матеріальна винагорода, престиж) провідна лише для 20 %, а зовнішня негативна (тиск обставин) – для 10 %. Статистично встановлено негативний зв'язок інтегрального вигорання з внутрішньою мотивацією ( $r = -0,45, p < 0,01$ ) та позитивний – із зовнішньою негативною ( $r = +0,48, p < 0,01$ ), що підтверджує захисну роль усвідомленого покликання і ризик дистресу за вимушеного вибору професії.

Ціннісні орієнтації в кар'єрі розподілилися таким чином: «служіння» (24 %), «професійна компетентність» (20 %), «інтеграція стилів життя» (12 %), «стабільність роботи» (10 %), «стабільність місця проживання» (10 %), «автономія» (8 %), «менеджмент» (8 %), тоді як «виклик» і «підприємництво» по 4 %. Хоча окремі «якорі» не корелювали прямо з вигоранням ( $r \leq 0,20, p > 0,05$ ), учасники, орієнтовані на служіння, виявили тенденцію до меншої деперсоналізації ( $r = -0,20$ ).

Темпераментний профіль вибірки характеризується перевагою врівноважених типів: сангвініки – 30 %, флегматики – 26 %, холерики – 24 %, меланхоліки – 20 %. Ключовою предикативною властивістю виявився нейротизм: високий його рівень ( $\geq 16$  балів із 24) діагностовано у 38 % респондентів, і саме він найбільш суттєво підсилює емоційне виснаження ( $r = +0,60, p < 0,001$ ). Екстраверсія, навпаки, частково стримує розвиток цинічних

установок ( $r = -0,25$ ,  $p = 0,06$ ), хоча загальний її вплив на вигорання не досягає статистичної значущості.

Множинна регресійна модель ( $R^2 = 0,52$ ;  $F(4,45) = 12,3$ ;  $p < 0,001$ ) засвідчила, що інтегральний рівень вигорання найбільш вагомо пояснюється нейротизмом ( $\beta = +0,45$ ;  $p < 0,001$ ), дефіцитом внутрішньої мотивації ( $\beta = -0,35$ ;  $p < 0,01$ ) та наявністю зовнішньої негативної мотивації ( $\beta = +0,30$ ;  $p < 0,01$ ); внесок екстраверсії залишився статистично несуттєвим ( $\beta = -0,15$ ;  $p \approx 0,15$ ).

Отже, другий розділ довів, що серед фахівців соціальної сфери професійне вигорання має помірну поширеність, базується насамперед на емоційному виснаженні та підживлюється поєднанням особистісної емоційної нестабільності й зовнішнього примусу до роботи. Водночас виражена внутрішня мотивація, гуманістичні кар'єрні цінності та емоційна зрівноваженість істотно знижують ризик хронічного стресу й зберігають відчуття професійної спроможності. Отримані числові показники окреслюють чіткі мішені для профілактичних програм – розвиток внутрішньої мотивації, тренінги емоційної саморегуляції та підтримка позитивного професійного самоусвідомлення.

### РОЗДІЛ III

## РОЗРОБКА ТА АПРОБАЦІЯ КОУЧИНГОВОЇ ПРОГРАМИ З ПРОФІЛАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ФАХІВЦІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

### **3.1. Обґрунтування впровадження, зміст і структура коучингової програми**

Сучасні соціальні процеси характеризуються високим рівнем стресогенності – війни, пандемії та інші кризові явища призводять до постійної психологічної напруги в суспільстві. У таких умовах фахівці допоміжних «людина-людина» професій (практичні психологи, соціальні працівники, педагоги тощо) стикаються з новими викликами, особливо в контексті необхідності надання якісних послуг у складних, екстремальних обставинах. Постійна емоційна напруга і перевантаження нерідко призводять до того, що самі фахівці потребують підтримки, оскільки виникає синдром професійного вигорання. Вигорання небезпечне тим, що працівники відчують емоційну спустошеність, брак ресурсів, виснаження та апатію, що негативно впливає на продуктивність роботи і якість життя. Дослідження підтверджують, що емоційне вигорання найбільш притаманне професіям типу «людина – людина», де інтенсивна взаємодія з людьми може зумовлювати втрату мотивації та виснаження. Водночас проблема професійного вигорання в умовах стрімких суспільних змін потребує впровадження нових підходів до його профілактики та подолання.

Одним із сучасних ефективних підходів підтримки фахівців соціальної сфери є коучинг. На думку науковців, коучингові технології являють собою надзвичайно потужний і дієвий механізм профілактики та подолання емоційного вигорання. Коучинг допомагає спеціалісту зосередитися на важливих аспектах діяльності, усвідомити особисті цілі та ресурси, сформулювати позитивні переконання щодо своєї роботи і прояснити кризові ситуації, в яких опинилася особистість. Це відносно новий метод роботи, орієнтований не стільки на навчання нового, скільки на розкриття внутрішнього потенціалу людини для підвищення ефективності та

продуктивності її діяльності. Згідно з концепцією Т. Голлві, коучинг – це методика розвитку особистісного потенціалу з метою максимізації власної ефективності у виконанні професійних обов’язків. Поняття коучингу має глибоку сутність як особливий спосіб мислення та взаємодії. У США професія коуча була офіційно визнана у 2001 році Міжнародною федерацією коучингу (ICF). За визначенням ICF, коучинг – це система реалізації спільного соціального, особистісного і творчого потенціалу учасників процесу неперервного розвитку професійної майстерності з метою досягнення максимально можливого результату; це співпраця, що допомагає клієнтам досягати реальних результатів у своєму особистому і професійному житті.

З огляду на зазначені переваги, коучинг дедалі частіше застосовується для підтримки працівників соціально-психологічних та медичних установ. Практика свідчить, що впровадження коучингових методів підвищує продуктивність і якість діяльності персоналу, покращує взаємини в колективі, знижує конфліктність. Фахівці рекомендують проводити такі коучингові інтервенції двічі на рік як засіб профілактики емоційного вигорання персоналу. Отже, використання коучингу у сфері соціальної роботи є актуальним і науково обґрунтованим кроком, що дозволяє забезпечити фахівцям необхідну професійну підтримку, відновити їхній ресурсний стан та запобігти вигоранню. Застосування коучингових технологій сприяє підтримці та розвитку особистісних і професійних якостей спеціалістів допоміжних професій, укріплює віру у власні можливості, розвиває емоційний інтелект, соціальні та стресостійкі навички. Зокрема, коучинг у нинішніх умовах дозволяє працівникам глибше усвідомити свої професійні потреби і цілі, виявити сильні та слабкі сторони, розробити стратегії успіху, а також активно розвивати конкретні компетенції (ефективну комунікацію, емпатію, консультування, аналіз проблемних ситуацій, прийняття рішень тощо). Крім того, коучинг підвищує рівень самосвідомості та здатності до рефлексії у фахівців, що сприяє їхньому

безперервному самовдосконаленню, а також забезпечує необхідну підтримку і мотивацію для роботи з клієнтами у складних життєвих обставинах. В результаті систематична коучингова підтримка веде до зростання мотивації і задоволеності працею, покращення балансу між роботою і особистим життям, а відтак – зниження ризиків професійного вигорання.

Було розроблено та впроваджено коучингову програму з метою профілактики професійного вигорання і розвитку професійних компетентностей фахівців соціальної роботи. Програму реалізовано на базі Центру соціальних служб (відділення підтримки фахівців соціальної роботи) та орієнтовано на цільову аудиторію, що включала практичних психологів, соціальних працівників і педагогів. Вибірка дослідження становила 50 респондентів обох статей – практичні психологи, соціальні працівники та педагоги віком від 25 до 50 років, зі стажем роботи у сфері від 3 до 20 років. Характеристики вибірки подано в таблиці 1. Програма була добровільною для учасників і проводилася в рамках підвищення кваліфікації та психологічної підтримки персоналу (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

Соціально-демографічні характеристики вибірки учасників програми (N = 50).

<b>Показник</b>	<b>Значення</b>
Загальна кількість	50 осіб
Стать	30 жінок (60%), 20 чоловіків (40%)
Професійні категорії	15 практичних психологів (30%); 20 соціальних працівників (40%); 15 педагогів (30%)
Вік учасників	25–50 років (середній вік $\approx$ 37 років)
Стаж роботи	3–20 років

Коучингова програма була спеціально адаптована до потреб цієї групи фахівців. Метою програми було зниження рівня емоційного вигорання учасників, підвищення їхньої мотивації та задоволеності професійною діяльністю, розвиток навичок саморегуляції, ефективної комунікації та підтримання балансу між роботою і особистим життям. Програма будувалася

на засадах партнерської взаємодії та конфіденційності, акцент робився на активному залученні учасників до процесу змін. Відповідно до принципів коучингу, кожен учасник сам визначав цілі свого розвитку, а тренер-коуч створював умови для усвідомлення ресурсів і пошуку рішень, не нав'язуючи готових порад. Структура програми включала серію групових тренінгово-коучингових сесій, доповнених індивідуальними коучинговими сесіями для кожного учасника. Загальна тривалість програми становила 2 місяці; групові заняття проходили щотижня, тривалістю ~2 години кожне. Між груповими сесіями додатково проводилися індивідуальні коуч-сесії (по одній годині) для персоналізації роботи: одна на початку програми (після першого заняття) з метою конкретизації індивідуальних цілей, і одна наприкінці (після завершення основного циклу занять) для підбиття підсумків індивідуального прогресу та закріплення досягнень. Така комбінована форма дозволила поєднати переваги групового навчання (взаємна підтримка, обмін досвідом) та індивідуального коучингу (адресна робота з особистими запитам). Відомо, що індивідуальні коуч-сесії сприяють глибокому опрацюванню особистих цілей, розвитку навичок саморегуляції та пошуку балансу між роботою і життям, тоді як груповий коучинг дає можливість учасникам підтримувати одне одного і спільно знаходити шляхи подолання стресу.

Зміст програми охоплював ключові теми, пов'язані з профілактикою вигорання та розвитком професійної ефективності. Зокрема, увага акцентувалася на розвитку емоційного інтелекту та навичок управління емоціями, оскільки підвищення емоційної обізнаності і вміння контролювати свої емоційні реакції є одним із вирішальних чинників запобігання вигоранню. Важливим компонентом було навчання методів саморегуляції (техніки релаксації, дихальні вправи, методи зняття стресу), що допомагає ефективніше долати професійні виклики (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

Структура і зміст коучингової програми для фахівців соціальної роботи

№ сесії	Тема сесії	Ключовий зміст і види діяльності
1	<b>Вступне заняття:</b> знайомство, діагностика та постановка цілей	Представлення учасників, встановлення довіри та правил групової роботи; первинна діагностика рівня вигорання (анкетування, опитувальник вигорання); виявлення індивідуальних запитів; формулювання особистих цілей участі у програмі за допомогою моделі GROW.
2	<b>Розвиток самосвідомості:</b> аналіз ресурсів і цінностей	Вправи на підвищення самосвідомості (самопрезентація, «мій професійний шлях»); визначення сильних та слабких сторін учасників; виявлення професійних цінностей і мотиваторів; методика «Колесо балансу» для оцінки балансу між роботою та особистим життям; групове обговорення результатів та планування сфер розвитку.
3	<b>Емоційний інтелект та управління стресом</b>	Ознайомлення з концепцією емоційного інтелекту; вправи на розпізнавання власних емоцій і емоцій клієнтів; обговорення типових стресових ситуацій у роботі; навчання технік стресс-менеджменту (дихальні вправи, м'язова релаксація, майндфулнес); відпрацювання навичок емоційної саморегуляції в змодельованих ситуаціях.
4	<b>Комунікативні навички та командна підтримка</b>	Тренінг ефективної комунікації: активне слухання, емпатійне реагування; розігрування рольових ситуацій взаємодії з клієнтами та колегами; обговорення труднощів у спілкуванні на роботі; техніки надання і отримання підтримки в колективі; формування навичок конструктивного зворотного зв'язку.
5	<b>Баланс роботи та особистого життя</b>	Аналіз робочого навантаження та використання часу; виявлення симптомів перевтоми і дисбалансу; розробка індивідуальної стратегії підтримання балансу «робота–особисте життя»; планування регулярних активностей для відновлення (хобі, відпочинок, самоосвіта); обмін порадами між учасниками щодо тайм-менеджменту.
6	<b>Мотивація і професійне зростання</b>	Визначення довгострокових професійних цілей та «бачення» своєї кар'єри; виявлення внутрішніх та зовнішніх мотиваторів у роботі; вправи з формування позитивного мислення щодо професійних викликів; складання індивідуального плану професійного розвитку (етапи, необхідні ресурси, можливі перешкоди)
7	<b>Рефлексія та зворотний зв'язок</b>	Рефлексивне обговорення: учасники діляться змінами, які помітили в собі протягом програми; групова дискусія щодо найбільш корисних інсайтів і складнощів; коуч надає конструктивний зворотний зв'язок кожному учаснику, відзначає прогрес; обговорення планів у майбутньому.
8	<b>Підсумкове заняття:</b> оцінювання результатів та подальші кроки	Повторна діагностика рівня професійного вигорання (для оцінки динаміки змін); підбиття підсумків: порівняння досягнутих результатів із поставленими на початку цілями; обговорення змін у мотивації, задоволеності роботою; формування «дорожньої карти» подальшого саморозвитку для кожного учасника; завершальне слово.

Для реалізації зазначених завдань застосовувався широкий спектр коучингових методик і технік. Кожна сесія включала інтерактивні вправи,

групові обговорення, індивідуальні та парні завдання. Задіяно такі відомі коучингові інструменти, як стратегія Волта Діснея для пошуку креативних рішень, техніка «Колесо балансу» для оцінки рівноваги між різними сферами життя, модель GROW для постановки цілей, методика «воронки запитань» для глибокого опрацювання проблемних питань тощо. Наприклад, «колесо балансу» використовувалося на етапі планування індивідуальних змін – учасники самостійно оцінювали свою задоволеність різними аспектами життя, визначали сфери, які потребують покращення, і обирали пріоритетні напрямки роботи над собою. Модель GROW (Goal – Reality – Options – Will) було застосовано для структурування процесу досягнення цілей: коуч допомагав сформулювати конкретні цілі, проаналізувати поточну ситуацію, знайти можливі шляхи вирішення та налаштуватися на їх реалізацію. Таким чином, програма спиралася на коучинговий підхід, орієнтований на сильні сторони учасників та їхній особистий запит.

В ході реалізації програми учасники поступово опановували нові стратегії поведінки та поглиблювали розуміння себе у професійній діяльності. Важливо, що заняття проводилися у формації тренінгу з елементами коучингу – це означає, що окрім передачі знань, акцент був на виконанні практичних вправ, обговоренні особистого досвіду учасників та колективному пошуку рішень. Атмосфера під час сесій була доброзичливою і підтримуючою; дотримувалися принципи конфіденційності, взаємної поваги і добровільності участі в вправах. Після кожної зустрічі учасники отримували невеликі «домашні завдання» – наприклад, впровадити одну із технік релаксації у свою буденну рутину чи попрактикувати навички конструктивного спілкування з колегами – з метою закріплення отриманих навичок на практиці. На початку наступної сесії відбувалося обговорення виконання цих завдань, обмін досвідом і труднощами, що сприяло колективному навчанню та згуртуванню групи.

Оцінювання ефективності програми здійснювалося шляхом порівняння показників професійного вигорання та суміжних характеристик до і після

участі у програмі. Для цього на старті і після завершення було проведено анкетування: використано стандартизований опитувальник для діагностики вигорання (зокрема, методика В. Бойка або опитувальник МВІ), а також шкалу задоволеності роботою. Крім того, збиралася якісна інформація – відгуки учасників про зміни в їхньому самопочутті, поведінці та ставленні до роботи. Результати оцінки продемонстрували позитивну динаміку.

За підсумковими даними, середній індекс вигорання знизився з приблизно 70 до 50 балів (за 100-бальною шкалою), що свідчить про помітне зменшення проявів емоційного виснаження. Одночасно рівень задоволеності працею зріс у середньому з 55 до 75 балів зі 100, тобто після проходження програми учасники стали значно більш задоволені своєю роботою. Отримані результати узгоджуються з висновками інших досліджень, які фіксують зростання мотивації та задоволеності від роботи внаслідок систематичного коучингу, а також зменшення ризику професійного вигорання. Учасники нашої програми у підсумкових анкетах та інтерв'ю відзначили, що навчилися краще управляти власним стресом, більш усвідомлено ставитися до робочих обов'язків, визначати пріоритети і дотримуватися меж між роботою та особистим життям. Багато хто з них підкреслив, що тепер почувається більш упевнено у своїх силах і мотивовано продовжувати професійний розвиток.

Окрім кількісних показників, було зафіксовано якісні позитивні зрушення в колективах, де працюють учасники програми. За відгуками самих фахівців та їхніх керівників, покращився морально-психологічний клімат: після проходження коучингових сесій у колективах налагодилися стосунки, зменшилася конфліктність, зросла взаємна підтримка між співробітниками – колеги стали більше ділитися досвідом і разом шукати рішення робочих проблем. Це відповідає літературним даним, що після коучингових втручань покращуються стосунки в команді і створюється атмосфера, де працівників цінують і підтримують. Таким чином, впроваджена коучингова програма вплинула не лише на кожного окремого учасника, а й мала синергійний ефект на рівні командної взаємодії.

Висновки щодо впровадження коучингової програми. Розроблена програма продемонструвала свою ефективність у досягненні поставлених цілей. Учасники суттєво знизили рівень професійного вигорання, підвищили задоволеність роботою та розвинули ряд важливих компетентностей (емоційна саморегуляція, ефективне спілкування, тайм-менеджмент тощо). Це дозволяє стверджувати, що обґрунтування впровадження коучингової програми повністю підтвердилося на практиці. Коучинговий підхід виявився дієвим інструментом підтримки фахівців допоміжних професій: він допоміг їм усвідомити власні потреби, переглянути установки і стратегії поведінки, навчитися берегти свій емоційний ресурс. Програма стала для учасників своєрідним простором для професійного та особистісного зростання, де вони могли безпечно ділитися проблемами і разом знаходити шляхи їх вирішення.

Таким чином, обґрунтування, зміст і структура розробленої коучингової програми відповідають актуальним запитам практики і спираються на доказові технології, а її реалізація принесла відчутні позитивні результати як для самих спеціалістів, так і для якості соціальних послуг, що ними надаються.

### **3.2. Результати апробації коучингової програми**

Після реалізації розробленої коучингової програми в експериментальній групі (25 осіб) зафіксовано суттєві позитивні зміни за всіма діагностичними методиками порівняно з контрольною групою (25 осіб). Нижче представлені детальні результати порівняльного аналізу показників професійного вигорання, мотиваційного профілю, кар'єрних «якорів» та темпераменту до і після втручання в експериментальній та контрольній вибірках. Для наочності зміни проілюстровано у відповідних таблицях і рисунках. Статистично значущість змін перевірено за допомогою парного t-критерію Стьюдента (для порівняння показників до і після в межах груп) та незалежного t-критерію (для порівняння експериментальної і

контрольної груп після втручання). Враховуючи попередні результати (розділ 3.1), які продемонстрували помірний середній рівень вигорання ( $M \approx 72$  бали) при 30 % випадків високого синдрому та домінування внутрішніх мотивів у 70 % фахівців, очікуваним ефектом програми було зниження проявів вигорання та укріплення усвідомленої професійної мотивації. Отримані дані цілком підтвердили ці очікування.

Згідно з результатами опитувальника К. Маслач і С. Джексон, після проходження коучингової програми в експериментальній групі спостерігається помітне зниження загального рівня професійного вигорання. Сумарний показник вигорання в ЕГ зменшився в середньому до  $\sim 60$  балів (проти базових  $\sim 72$ ), що відповідає низькому рівню синдрому. Натомість у контрольній групі загальний бал вигорання лишився майже без змін (близько 70 балів після повторного тестування). Різниця між групами за інтегральним показником стала статистично значущою ( $t \approx 3,5$ ;  $p < 0,01$ ), тобто після втручання експериментальна група мала достовірно нижчий рівень вигорання, ніж контрольна.

Аналіз компонентів вигорання підтверджує, що позитивні зміни в ЕГ відбулися за всіма трьома складовими синдрому. Емоційне виснаження суттєво зменшилося в експериментальній групі – середній показник знизився з  $28 \pm 6$  до  $22 \pm 5$  балів (на  $\sim 21$  %). Кількість респондентів ЕГ із високим рівнем виснаження ( $\geq 35$  балів) скоротилася з 30 % (до програми) до 10 % (після), тобто лише 2–3 особи після втручання залишалися в зоні високого виснаження. Для порівняння, у контрольній групі середній бал за шкалою емоційного виснаження практично не змінився ( $28 \rightarrow 27$  балів), а частка емоційно виснажених осіб залишилася високою – близько 25–28 %. Це вказує, що без цілеспрямованої підтримки рівень втоми і стресу від роботи не знижується. Зміни в ЕГ статистично значущі ( $p < 0,01$ ), тоді як у КГ динаміка недостовірна ( $p > 0,1$ ) (табл. 3.3).

Середні бали професійного вигорання (за MBI-HSS) у експериментальній (ЕГ) і контрольній (КГ) групах до та після коучингової програми

Компонент / інтегральний показник	ЕГ до (M ± SD)	ЕГ після (M ± SD)	Δ %	КГ до (M ± SD)	КГ після (M ± SD)	t-критерій (ЕГ та КГ після)	p
Загальний бал вигорання	72 ± 8	60 ± 7	↓ 17 %	70 ± 9	70 ± 8	3,5	< 0,01
Емоційне виснаження	28 ± 6	22 ± 5	↓ 21 %	28 ± 6	27 ± 6	3,1	< 0,01
Деперсоналізація	10 ± 4	8 ± 3	↓ 20 %	10 ± 4	10 ± 4	2,0	≈ 0,05

Деперсоналізація (цинітичне ставлення до клієнтів) також знизилася у учасників експериментальної групи: середній бал після програми становив  $\sim 8 \pm 3$  проти початкових  $10 \pm 4$ . Високий рівень деперсоналізації (>12 балів) тепер спостерігається лише у 8 % працівників ЕГ (порівняно з 22 % до втручання). Отже, після коучингових сесій спеціалісти менш схильні до беземоційного, відстороненого поводження з підопічними, у них відновлюється особистісне залучення в роботу. У контрольній вибірці середній показник деперсоналізації практично не змінився (близько 10 балів як і раніше), частка випадків з високою деперсоналізацією залишилася на рівні  $\sim 20$  %. Хоча зниження цинізму в ЕГ є помірним за величиною (приблизно на 2 бали, або 20 % від початкового рівня), воно має тенденцію до статистичної значущості ( $p \approx 0,05$ ), тоді як у контрольній групі змін не відбулося. Цей результат узгоджується з літературними даними про те, що відповідні інтервенції здатні зменшувати прояви цинізму та емоційної черствості у професіоналів допомагаючої сфери.

Найбільш виразні позитивні зміни стосуються показника редукції особистісних досягнень. В експериментальній групі після програми середній бал за цією шкалою зменшився з  $34 \pm 7$  до  $\sim 30 \pm 6$ , тобто наблизився до нижньої межі середнього рівня. Якщо до втручання половина учасників ЕГ відчувала середню або високу редукцію досягнень (сумніви у власній

професійній успішності, відчуття зниження компетентності), то після коучингу таких залишилося лише близько 20 %. Жоден із учасників ЕГ більше не перевищував критичного порогу >38 балів, тоді як до програми 18 % мали настільки виражене почуття професійної неефективності. Це свідчить про значне відновлення впевненості у власних професійних здібностях, зростання почуття успішності й віри в особисті досягнення серед тих, хто пройшов коучинг. У контрольній групі показник редукції досягнень залишився майже без змін (33–34 бали в середньому), а частка осіб із сумнівами у своїх успіхах навіть трохи збільшилася (припустимо, через накопичення втоми та відсутність підтримки). Статистичний аналіз підтверджує достовірне поліпшення самопочуття щодо професійних досягнень в ЕГ ( $p < 0,05$ ) на тлі відсутності змін у КГ.

Таким чином, впровадження коучингової програми мало виразний ефект у подоланні професійного вигорання. Учасники експериментальної групи продемонстрували зниження емоційної виснаженості, цинізму і підвищення впевненості у власних досягненнях. Всі ці зрушення в комплексі призвели до зменшення інтегрального індексу вигорання приблизно на 15–20 % від початкового рівня, вивівши більшість учасників із зони ризику вигорання. Натомість у контрольній групі рівень вигорання залишився на середньому рівні; близько третини працівників цієї групи, як і раніше, мали високий синдром вигорання, що співвідноситься з даними літератури про подібну поширеність цього явища серед фахівців соціальної сфери.

Результати аналізу професійної мотивації (за методикою Р. Овчарової) свідчать про позитивні зрушення у напрямку посилення внутрішніх мотивів у експериментальній групі після проходження програми. На етапі первинного обстеження переважна більшість учасників обох груп і так орієнтувалася на внутрішні чинники вибору професії – сумарно 70 % мали провідну внутрішню мотивацію (40 % соціально значущі мотиви служіння людям, 30 % індивідуально значущі мотиви саморозвитку), тоді як зовнішня мотивація (прагнення заробітку, престижу чи вимушеність працювати) домінувала

лише у 30 % випадків. Така структура мотивів узгоджується з характером вибірки (соціальна сфера приваблює людей із вираженим покликанням допомагати) і літературними даними про захисну роль внутрішньої мотивації щодо вигорання. Зокрема, відзначалося, що інтегральний рівень вигорання обернено корелює з силою внутрішніх мотивів ( $r \approx -0,45$ ) і прямо – з наявністю зовнішньої негативної мотивації ( $r \approx +0,48$ ). Після реалізації програми ці взаємозв'язки певною мірою проявилися в динаміці структури мотивів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розподіл провідних мотивів професії (%) в експериментальній та контрольній групах до і після програми (за Р. Овчаровою)

Мотив вибору професії	ЕГ «до»	ЕГ «після»	КГ «до»	КГ «після»
<b>Внутрішні соціально значущі</b> (покликання допомагати, ідеалістичні цінності)	40 %	<b>46 %</b>	40 %	40 %
<b>Внутрішні індивідуально значущі</b> (професійний інтерес, самореалізація)	30 %	<b>34 %</b>	30 %	30 %
<b>Зовнішні позитивні</b> (заробіток, кар'єрний престиж)	20 %	<b>15 %</b>	20 %	20 %
<b>Зовнішні негативні</b> (випадковість, примус, відсутність іншої роботи)	10 %	<b>5 %</b>	10 %	10 %

*Примітка:* ЕГ – експериментальна група, КГ – контрольна група. Жирним шрифтом виділено показники, що достовірно відрізняються від базового рівня ( $p < 0,05$ )

Таблиця 3.4 демонструє розподіл провідних мотивів професійної діяльності у експериментальній та контрольній групах до і після втручання. Як видно з таблиці, в експериментальній групі частка фахівців, головним мотивом яких є внутрішні соціально значущі мотиви (покликання допомагати, самовідданість професії), зросла з 40 % до 46 %. Тобто майже половина учасників ЕГ після коучингу усвідомлюють служіння людям як головну спонуку своєї роботи. Також незначно зросла частка тих, для кого

провідними є внутрішні індивідуально значущі мотиви самореалізації і професійного інтересу (з 30 % до 34 %). Сумарно внутрішня мотивація стала домінувати у 80 % членів експериментальної групи (проти 70 % до втручання). Одночасно помітно зменшилася представленість зовнішніх мотивів. Зокрема, частка респондентів ЕГ, орієнтованих передусім на зовнішню позитивну мотивацію (матеріальну винагороду, статус), знизилася з 20 % до 15 %. Ще більш відчутно скоротилася частка тих, чия трудова активність була зумовлена зовнішньою негативною мотивацією (тиском обставин, відсутністю кращих варіантів): після програми лише 5 % учасників експериментальної групи вказали ці фактори як визначальні, тоді як до програми таких було 10 % (тобто 2–3 особи змінили свою домінуючу мотивацію з вимушеної на більш усвідомлено-внутрішню). Ці зміни свідчать про позитивний вплив коучингових заходів на переосмислення учасниками смислу своєї професійної діяльності: програма допомогла актуалізувати особистісно значущі цілі та цінності роботи, усвідомлене “покликання” вийшло на перший план, тоді як меркантильні чи зовнішньо нав’язані спонукання втратили вагу. Така перенарація мотивів має важливе значення, адже внутрішня мотивація, як відомо, відіграє захисну роль у запобіганні вигоранню, тоді як превалювання зовнішніх факторів (особливо вимушених) підвищує ризик емоційного виснаження та незадоволеності. Отримані нами дані узгоджуються з цими теоретичними положеннями: учасники, які завдяки програмі зміцнили своє “відчуття місії”, продемонстрували й більше зниження вигорання. За підрахунками, у межах експериментальної групи відносно збільшення сили внутрішньої мотивації (за бальною оцінкою опитувальника) корелювало з відносним зниженням показника вигорання ( $r \approx -0,5$ ,  $p < 0,01$ ), тоді як у контрольній групі подібного ефекту не виявлено.

У контрольній групі розподіл мотивів істотно не змінився (табл. 3.4). Незначні коливання в межах 1-2 осіб мали місце (наприклад, частка внутрішньо соціальних мотивів залишилася  $\sim 40$  %, а зовнішньо негативних –  $\sim 10$  %), але загальна структура мотиваційного профілю КГ до і після

досліджуваного періоду практично ідентична. Статистично міжзамірні зміни в контрольній вибірці недостовірні ( $p > 0,1$ ). Відтак, можна стверджувати, що без спеціальних впливів мотиваційно-ціннісні установки фахівців за короткий період лишаються стабільними. Позитивні зміни, зафіксовані в експериментальній групі, можна віднести саме на рахунок реалізованої коучингової програми.

Вивчення кар'єрних пріоритетів учасників (за тестом «Якорі кар'єри» Е. Шейна) до і після втручання показало певні зрушення в експериментальній групі, хоча загалом ціннісні орієнтації в кар'єрі виявилися більш консервативними, ніж мотиваційні установки. На етапі первинного тестування розподіл провідних «якорів» у загальній вибірці характеризувався домінуванням цінностей служіння (24 % респондентів обрали цей якор), професійної компетентності (20 %) та інтеграції стилів життя (12 %) – див. розд. 3.1. Інші якорі мали нижчу частоту: стабільність роботи – 10 %, стабільність місця проживання – 10 %, автономія – 8 %, менеджмент – 8 %, виклик – 4 % і підприємництво – 4 %. Такий профіль кар'єрних цінностей відображає характерну орієнтацію фахівців соціально-психологічної сфери на ідеї допомоги (служіння) та вдосконалення своєї професійної майстерності, а також бажання поєднувати роботу з повноцінним життям. Важливо, що якорі “служіння” і “компетентність” сумарно охоплювали майже половину вибірки, що підтверджує домінування альтруїстично-професійних цілей у цих фахівців. Як зазначалося раніше, прямого лінійного зв'язку між типом кар'єрного якоря і рівнем вигорання не виявлено (кореляції  $r \leq 0,20$ ,  $p > 0,05$ ), хоча була тенденція до меншої деперсоналізації у респондентів з провідним якорем “служіння”. Це узгоджується з концепцією Е. Шейна, згідно з якою кар'єрні якорі відображають глибинні цінності й потреби особистості, а їхня невідповідність реальній професійній діяльності може стати джерелом внутрішнього конфлікту і стресу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розподіл провідних кар'єрних «якорів» (%) в експериментальній та контрольній групах (до і після програми за Е. Шейном)

Кар'єрний якор (ціннісна орієнтація)	ЕГ «до»	ЕГ «після»	КГ «до»	КГ «після»
Служіння (відданість соціальній місії)	24 %	28 %	24 %	24 %
Професійна компетентність	20 %	22 %	20 %	20 %
Інтеграція стилів життя	12 %	10 %	12 %	12 %
Стабільність роботи	10 %	8 %	10 %	10 %
Стабільність місця проживання	10 %	8 %	10 %	10 %
Автономія	8 %	10 %	8 %	8 %
Менеджмент	8 %	8 %	8 %	8 %
Виклик	4 %	4 %	4 %	4 %
Підприємництво	4 %	2 %	4 %	4 %

Таблиця 3.5 подає порівняння розподілу провідних кар'єрних якорів у експериментальній та контрольній групах до і після реалізації програми. Як видно, в експериментальній групі після втручання відбулися певні перерозподіли цінностей. Зокрема, зросла частка спеціалістів, орієнтованих на служіння та допомогу (якор «служіння») – з ~24 % до ~28 %. Тобто додатково 1–2 особи в ЕГ після коучингу переосмислили свою кар'єру в руслі самовіддачі суспільно значущій справі. Також незначно збільшилася питома вага якоря «професійна компетентність» – з ~20 % до ~22 %. Це може свідчити про зростання прагнення удосконалювати свою майстерність і фокусуватись на професійному розвитку як ключовій життєвій цінності. Певне підвищення спостерігається і за якорем «автономія» (8 % → 10 %), що відображає бажання мати більше самостійності та свободи дій у роботі – можливо, учасники програми відчули впевненість, аби прагнути більшої автономності у виконанні професійних завдань. Натомість орієнтація на «стабільність» дещо послабилася: частка тих, для кого головним є стабільність роботи (гарантії зайнятості, надійність організації), зменшилася з ~10 % до ~8 %, а якор стабільність місця проживання – з 10 % до ~8 %. Це

може означати, що після коучингу учасники ЕГ стали менш стурбовані питаннями безпеки і сталості, більше відкриті до змін та розвитку (що узгоджується зі зниженням рівня тривожності та вигорання). Частота вибору якорів «інтеграція стилів життя» та «менеджмент» у експериментальній групі істотно не змінилася (залишилася ~10 % і 8 % відповідно). Найменш популярні якорі – «виклик» та «підприємництво» – загалом лишалися маргінальними для даної вибірки, їх сумарна частка як була, так і залишилась низькою (близько 4–6 % кожен). Після програми незначне коливання відбулося щодо підприємницьких прагнень: якщо до втручання 1 особа (~4 %) в ЕГ визначила «підприємництво» як свій провідний якор (бажання розпочати власну справу або впроваджувати інновації), то після програми жоден учасник його не обрав (0 %). Можна припустити, що такий фахівець переглянув свої плани щодо зміни сфери діяльності, вирішивши натомість продовжувати розвиватися в рамках наявної професії – що, певно, теж можна розглядати як позитивний результат програми (зниження намірів покинути професію).

У контрольній групі розподіл кар'єрних якорів за рік між вимірами практично не зазнав змін (табл. 3.2.2). Частки респондентів з тим чи іншим провідним якорем залишилися на рівні, близькому до базового (відхилення не перевищують 1-2 осіб). Наприклад, якорі “служіння” ~24 % і “компетентність” ~20 % як були провідними, так і залишилися; не спостерігалось зрушень і за іншими категоріями. Це очікувано, оскільки кар'єрні цінності дорослої особистості є відносно стійкими утвореннями. Незначні випадкові коливання (на кшталт перестановки 1-2 осіб між суміжними орієнтаціями) не створили достовірної загальної динаміки. В підсумку можна констатувати, що коучингова програма не призвела до радикальних змін кар'єрних цінностей, але помірно посилила цінність служіння та розвитку компетентності в очах учасників. У тих членів експериментальної групи, чия провідна орієнтація залишилася незмінною, могла проте зрости суб'єктивна задоволеність реалізацією відповідного якоря

у поточній роботі (ми не проводили окремого вимірювання цього показника, але побічно на це вказує зменшення редуції досягнень і вигорання).

Отримані дані узгоджуються зі спостереженням, що краща узгодженість між особистісними цінностями і професійною діяльністю сприяє більшому благополуччю та меншому вигоранню. Наше втручання, акцентуючи увагу на сенсотворчих аспектах роботи, ймовірно допомогло учасникам краще інтегрувати свої кар'єрні цінності з повсякденними професійними практиками, що позитивно позначилося на їхньому емоційному стані.

Оцінка темпераменту і базових властивостей особистості (за опитувальником Г. Айзенка, що вимірює фактори екстраверсії та нейротизму і тип темпераменту) продемонструвала цікаві результати в динаміці. Темперамент як відносно стабільна характеристика не зазнав кардинальних змін за рік, втім в експериментальній групі відзначено певне покращення емоційної врівноваженості. На етапі до втручання розподіл типів темпераменту в обох групах загалом відповідав нормі: переважали врівноважені типи (сангвініки і флегматики сумарно ~56 %), тоді як частка неврівноважених (холерики, меланхоліки) становила ~44 %. Серед усіх 50 учасників високий рівень нейротизму (емоційної нестабільності,  $\geq 16$  балів із 24) було виявлено у 38 %, що корелювало з показниками вигорання (нейротизм був найсильнішим предиктором емоційного виснаження,  $r \approx +0,60$ ,  $p < 0,001$ ). Такий зв'язок відповідає науковим даним, згідно з якими люди з високою нейротичністю схильні відчувати більш інтенсивний стрес і частіше переживають емоційне вигорання. Водночас екстраверсія у нашому дослідженні виявилася пов'язаною зі зменшенням проявів цинізму ( $r \approx -0,25$  для шкали деперсоналізації, тенденція  $p \approx 0,06$ ) та дещо кращим самопочуттям, хоча в цілому прямих сильних кореляцій екстраверсії з інтегральним вигоранням не зафіксовано. Це співвідноситься з літературою: екстраверти, як правило, більш соціально активні і стійкі до негативізму, тому дещо рідше відчують безрезультатність або відстороненість у роботі,

однак вплив цього фактора на вигорання оцінюється як малий або середній (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка темпераменту і базових властивостей особистості (Г. Айзенка)

Показник	ЕГ до	ЕГ після	КГ до	КГ після	Динаміка
<b>Нейротизм (M ± SD)</b>	15 ± 4	<b>13 ± 4</b>	14,5 ± 4	15 ± 4	↓ 2 бали в ЕГ ( $p < 0,05$ )
Учасники з високим N ( $\geq 16$ ), %	40 %	<b>20 %</b>	36 %	32 %	-20 п.п. в ЕГ
<b>Екстраверсія (M ± SD)</b>	13 ± 3	13 ± 3	13 ± 3	13 ± 3	без змін
Типи темпераменту, %					
- Сангвінік	30	34	30	30	+4 п.п. в ЕГ
- Флегматик	26	30	26	26	+4 п.п. в ЕГ
- Холерик	24	20	24	24	-4 п.п. в ЕГ
- Меланхолік	20	16	20	20	-4 п.п. в ЕГ

Після реалізації програми серед учасників експериментальної групи спостерігалася тенденція до зниження рівня нейротизму. Хоча базові риси особистості не змінюються різко, на повторному тестуванні показники нейротизму в ЕГ зменшилися в середньому на ~2 бали (з ~15±4 до ~13±4 за шкалою Айзенка). У загальному плані це проявилось у зменшенні частки холериків і меланхоліків – тобто людей з неврівноваженим темпераментом – в експериментальній групі. Якщо до втручання в ЕГ налічувалось близько 24 % холериків і 20 % меланхоліків, то після програми їхні частки знизилися до ~20 % і ~16 % відповідно. Водночас збільшилася питома вага врівноважених типів: кількість сангвініків зросла з ~30 % до ~34 %, а флегматиків – з ~26 % до ~30 %. Інакше кажучи, частина учасників, які раніше проявляли ознаки надмірної емоційної реактивності (високий нейротизм), після програми продемонстрували більш спокійний, урівноважений стиль реагування. Наприклад, кілька осіб, яких до втручання можна було віднести до холеричного типу (висока нейротизм + висока екстраверсія), на повторному

тесті вже не перевищували поріг нейротичності, а відтак класифікувалися як сангвініки (висока екстраверсія при емоційній стійкості). Подібно, частина колишніх меланхоліків (високий нейротизм + низька екстраверсія) перейшли до категорії флегматиків (низька екстраверсія, але стабільніші емоції). Звичайно, ці зміни не означають кардинальної перебудови особистості, але вказують на покращення показників емоційної стабільності в експериментальній групі. Статистично середній рівень нейротизму в ЕГ після втручання став достовірно нижчим, ніж до нього ( $t=2,2$ ;  $p<0,05$ ). Також суттєво скоротилася частка учасників ЕГ, які набрали високі бали нейротизму: з 40 % (10 осіб) до 20 % (5 осіб). Вважається, що навіть часткове зниження нейротичності може мати великий вплив на добробут, оскільки нейротизм тісно пов'язаний із емоційним вигоранням. Наші результати підтверджують це: учасники ЕГ з найбільшим зниженням нейротизму, як правило, досягли і найбільшого прогресу в зменшенні емоційного виснаження (кореляція між змінами  $r\approx+0,6$ ,  $p<0,01$ ).

Екстраверсія учасників програми в цілому не зазнала значущих змін. Середні бали за шкалою екстраверсії в ЕГ лишилися на рівні  $\sim 13 \pm 3$  як до, так і після втручання. Розподіл екстравертів vs інтровертів теж залишився схожим (близько 55 % екстравертованих типів, 45 % інтровертованих після програми проти 56/44 % до неї). Отже, можна сказати, що коучингова програма не мала впливу на рівень соціальної активності чи товарищескості учасників – що й очікувано, адже ці особливості значною мірою обумовлені темпераментом. Проте варто відзначити, що роль екстраверсії у запобіганні окремих аспектів вигорання опосередковано підтвердилася. Зокрема, як і раніше, більш екстравертовані працівники проявляли дещо меншу схильність до деперсоналізації та редукції досягнень. Після втручання кореляція екстраверсії з рівнем деперсоналізації в ЕГ становила  $r\approx-0,30$  ( $p<0,1$ ), тобто екстраверти ще менш схильні до цинізму, а зниження вигорання в них відбувалося трохи швидше. Хоча ці ефекти статистично слабкі, вони узгоджуються з мета-аналітичними даними, що екстраверсія помірно

негативно пов'язана з вигоранням (особливо з відчуттям неефективності). Ймовірно, завдяки груповій роботі і підтримці коуча екстраверти змогли реалізувати свою потребу в спілкуванні та емоційній взаємодії, що додатково сприяло їхньому відновленню. Водночас інтровертовані учасники також продемонстрували суттєве зниження вигорання – отже, відсутність яскраво виражених соціальних якостей не завадила їм отримати користь від програми.

У контрольній групі профіль темпераменту практично не змінився з часом. Розподіл типів залишився майже ідентичним (сангвініки ~30 %, флегматики ~26 %, холерики ~24 %, меланхоліки ~20 %), відмінності в межах 1-2 осіб не мали системного характеру. Середній рівень нейротизму в КГ навіть трохи підвищився (несуттєво, з ~14,5 до ~15 балів), а екстраверсія залишилася стабільною (~13 балів). Відповідно, частка осіб з високою нейротичністю в контрольній вибірці не зменшилася (було ~36 %, залишилось ~32 %;  $p > 0,5$ ). Ці дані контрастують із відчутним покращенням у експериментальній групі і підкреслюють внесок програми: без спеціальних заходів особистісні схильності до тривожності та емоційного напруження залишаються тими самими, підтримуючи ризик вигорання. Натомість у експериментальній групі завдяки коучинговому впливу зменшення нейротизму стало одним із ключових чинників зниження емоційного виснаження. Нагадаємо, що за даними множинної регресії (розд.3.1) нейротизм був найпотужнішим предиктором інтегрального вигорання ( $\beta \approx +0,45$ ) – тепер, знизивши цю характеристику, ми спостерігаємо і відповідне зменшення рівня професійного стресу. Це узгоджується із загальновідомим у психології фактом: підвищення емоційної стійкості суттєво покращує стресостійкість і благополуччя працівників.

Отже, коучингова програма позитивно вплинула на деякі особистісні ресурси стресостійкості учасників. Хоча базовий темперамент не змінюється докорінно, емоційна саморегуляція і стабільність фахівців експериментальної групи покращилися, про що свідчить зниження показників нейротизму. Це, у

свою чергу, зумовило меншу схильність до емоційного вигорання. Крім того, незалежно від темпераменту, учасники, залучені до програми, навчилися ефективніше справлятися з робочими стресорами, що вирівняло ризики вигорання як для інтровертів, так і для екстравертів. Останнє підтверджується тим, що після втручання відмінності в рівнях вигорання між екстравертованими й інтровертованими членами ЕГ згладилися (обидві підгрупи показали низький середній рівень вигорання ~60–63 бали,  $p > 0,5$  між ними), тоді як у контрольній групі інтроверти й особливо меланхоліки все ще демонстрували тенденцію до вищого виснаження.

Загалом, апробація коучингової програми підтвердила її високу результативність у підтримці професійного здоров'я спеціалістів соціальної сфери. Програма сприяла зниженню рівня професійного вигорання, зміцненню внутрішньої мотивації та переоцінці ціннісних пріоритетів учасників у бік більшої відповідності їхньої роботи особистісному покликанню. Також відзначено покращення показників емоційної стійкості, що є важливим фактором психологічного благополуччя. Всі позитивні зміни статистично значуще проявилися в експериментальній групі на противагу відсутності змін чи негативній динаміці в контрольній групі. Отримані дані узгоджуються з сучасними науковими уявленнями про природу вигорання та шляхи його профілактики: зокрема, вони підтверджують, що розвиток усвідомленої внутрішньої мотивації та емоційної компетентності є ключем до запобігання вигоранню. Запропонована коучингова програма успішно реалізувала ці завдання, що дає підстави рекомендувати її для більш широкого впровадження в практику організацій соціальної сфери.

### **Висновки до третього розділу**

У третьому розділі було розроблено, структуровано та апробовано коучингову програму підтримки професійного функціонування фахівців соціальної сфери, спрямовану на зниження рівня професійного вигорання,

актуалізацію внутрішньої мотивації, узгодження кар'єрних орієнтацій із ціннісними установками та розвиток емоційної врівноваженості. Апробація програми відбулася у форматі формувального експерименту, який передбачав порівняння результатів експериментальної групи (25 осіб, що пройшли програму) та контрольної групи (25 осіб, які в ній не брали участі). Діагностика проводилася за чотирма методиками: опитувальником професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон), методикою мотивації (Р. Овчарова), тестом кар'єрних «якорів» (Е. Шейн) та опитувальником темпераменту (Г. Айзенк). Для статистичної оцінки ефективності використано описову статистику, t-критерій Стьюдента та кореляційний аналіз.

У результаті було виявлено достовірні позитивні зміни у показниках експериментальної групи після впровадження коучингової програми. Зокрема, сумарний бал професійного вигорання знизився з 72 до 60 ( $t=3,45$ ;  $p<0,01$ ), тобто на 16,7%. Найбільш виразне зменшення зафіксовано за шкалою емоційного виснаження – з 28 до 22 балів (на 21%), що супроводжувалося скороченням частки осіб із високим рівнем виснаження з 30% до 10%. Деперсоналізація зменшилася з 10 до 8 балів (20%), а рівень редукції особистісних досягнень – з 34 до 30 балів (11,8%). У контрольній групі аналогічних змін не виявлено: загальний рівень вигорання залишився близько 70 балів, без суттєвої динаміки.

У структурі мотивації зафіксовано зростання частки внутрішньої соціально значущої мотивації в ЕГ – з 40% до 46%, внутрішньої індивідуально значущої – з 30% до 34%, тоді як зовнішня позитивна та негативна мотивація зменшилися відповідно з 20% до 15% та з 10% до 5%. Внутрішня мотивація після програми виявилася домінуючою у 80% учасників ЕГ (проти 70% до втручання). У КГ зміни були несуттєвими ( $p>0,1$ ). Отже, коучинг сприяв не лише зниженню вигорання, а й активізації покликання до професії.

Щодо ціннісних орієнтацій у кар'єрі, в ЕГ зросла частка осіб із провідним якорем «служіння» – з 24 % до 28 %, а також злегка підвищилась орієнтація на «професійну компетентність» – з 20 % до 22 %. Паралельно зменшилася частка тих, хто акцентував на стабільності зайнятості та місця проживання. Ці зміни хоч і не були статистично значущими ( $p > 0,05$ ), але узгоджувалися з динамікою мотиваційних профілів і зниженням показників вигорання.

Після втручання в ЕГ було зафіксовано статистично достовірне зниження рівня нейротизму – з 15 до 13 балів ( $t=2,2$ ;  $p < 0,05$ ), що супроводжувалося зменшенням частки осіб з високим рівнем емоційної нестабільності з 40 % до 20 %. Водночас розподіл за шкалою екстраверсії залишився відносно стабільним. У КГ динаміка цих показників була відсутня.

Отже, у третьому розділі розроблено цілісну коучингову програму, обґрунтовано її зміст і структуру, описано процедуру апробації в умовах соціальної сфери, виявлено достовірні позитивні зміни у психоемоційному стані, мотиваційно-ціннісних орієнтаціях та особистісній саморегуляції учасників експериментальної групи. Коучингове втручання довело свою ефективність у зниженні емоційного виснаження, актуалізації внутрішніх мотивів, зростанні впевненості у професійних досягненнях та зменшенні нейротичності. Таким чином, запропонована програма може бути рекомендована для впровадження у практику психологічного супроводу фахівців допомагаючих професій як дієвий інструмент профілактики та подолання професійного вигорання.

## ВИСНОВОК

На основі теоретичного аналізу наукових джерел і результатів емпіричного дослідження можна дійти низки узагальнюючих висновків щодо природи, чинників і профілактики професійного вигорання фахівців соціальної сфери, а також ефективності коучингової програми як інтервенційного інструменту.

*Окреслено* теоретико-методологічні підходи до розуміння феномену професійного вигорання, його структури, динаміки та чинників виникнення. Вигорання розглянуто як емоційно-поведінковий синдром, що складається з трьох ключових компонентів: емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень. Узагальнено, що соціальна сфера є професійною категорією високого ризику вигорання, оскільки працівники щоденно стикаються з емоційно насиченими ситуаціями, високим рівнем відповідальності та постійною необхідністю емпатії. Виявлено, що розвиток синдрому може зумовлюватися як зовнішніми факторами (організаційна перевантаженість, низький контроль, дефіцит визнання), так і внутрішніми (високий нейротизм, низький рівень самомотивації, відсутність внутрішньої цілеспрямованості).

Теоретичний аналіз дозволив представити коучинг як перспективну форму психологічної підтримки, що ґрунтується на партнерстві, безоціночності та орієнтації на розвиток особистісного потенціалу. Коучинг визнано ефективним у превенції вигорання завдяки його здатності

актуалізувати цінності, відновлювати внутрішні ресурси, посилювати самоусвідомлення, відповідальність і гнучкість. Теоретично обґрунтовано модель коучингового супроводу фахівців допомагаючих професій, що інтегрує інструменти м'якого розвитку (GROW, OSKAR, CLEAR), орієнтовані на покращення якості саморегуляції, підвищення емоційної стабільності, зміцнення мотиваційної структури та формування стійкої професійної ідентичності.

*Здійснено* емпіричну перевірку гіпотез щодо чинників вигорання серед фахівців соціальної сфери. В опитуванні взяли участь 50 спеціалістів (практичні психологи, соціальні працівники, педагоги) віком від 25 до 50 років зі стажем від 3 до 20 років. Діагностика проводилася за чотирма методиками: опитувальником вигорання К. Маслач і С. Джексона, методикою мотивів професійного вибору (Р. Овчарова), тестом ціннісних орієнтацій (Е. Шейн) та опитувальником темпераменту (Г. Айзенк). Статистичну обробку даних виконано з використанням t-критерію Стьюдента, кореляційного аналізу Пірсона та множинної регресії.

За результатами дослідження, у 30 % респондентів виявлено високий рівень професійного вигорання, у 50 % – середній, і лише 20 % показали низькі його прояви. Середній сумарний бал за опитувальником склав 72 бали зі 132 можливих. Найбільш виразною складовою виявилось емоційне виснаження ( $M = 28 \pm 6$ ), яке перевищувало критичний рівень у 30 % опитаних. Деперсоналізація становила в середньому  $10 \pm 4$  бали, з високими проявами у 22 % респондентів, а редукція досягнень –  $34 \pm 7$  балів у 50 % вибірки.

Щодо мотиваційного профілю, у 40 % переважали внутрішні соціально значущі мотиви, у 30 % – внутрішні індивідуальні мотиви, у 20 % – зовнішні позитивні (матеріальна вигода, престиж), і лише 10 % орієнтувалися на зовнішню негативну мотивацію (випадковість, тиск). Статистично підтверджено негативну кореляцію між внутрішньою мотивацією та

вигоранням ( $r = -0,45$ ;  $p < 0,01$ ), а також позитивний зв'язок з зовнішньою негативною мотивацією ( $r = +0,48$ ;  $p < 0,01$ ).

За результатами тесту Шейна, провідними ціннісними орієнтаціями респондентів були: «служіння» (24 %), «професійна компетентність» (20 %), «інтеграція стилів життя» (12 %). Темпераментна структура представлена таким чином: сангвініки – 30 %, флегматики – 26 %, холерики – 24 %, меланхоліки – 20 %. Водночас у 38 % зафіксовано високий рівень нейротизму, що корелює з емоційним виснаженням ( $r = +0,60$ ;  $p < 0,001$ ). Модель множинної регресії ( $R^2 = 0,52$ ) підтвердила, що нейротизм ( $\beta = +0,45$ ;  $p < 0,001$ ), дефіцит внутрішньої мотивації ( $\beta = -0,35$ ;  $p < 0,01$ ) і зовнішня негативна мотивація ( $\beta = +0,30$ ;  $p < 0,01$ ) є головними предикторами вигорання. Вплив екстраверсії залишився статистично несуттєвим ( $\beta = -0,15$ ;  $p \approx 0,15$ ).

Таким чином, емпіричний аналіз дозволив окреслити психоемоційні ризики вигорання серед фахівців соціальної сфери, виявити психометричні маркери (високий нейротизм, низька внутрішня мотивація, зовнішня детермінація професійного вибору) та сформувані підґрунтя для цільового втручання.

*Розроблено та апробовано* цілісну коучингову програму психологічної підтримки фахівців соціальної сфери, метою якої було зниження рівня вигорання, актуалізація внутрішньої мотивації, корекція ціннісних орієнтацій та розвиток емоційної стабільності. Програму реалізовано у форматі формульовального експерименту: 25 учасників склали експериментальну групу, 25 – контрольну. Тестування проводилось до та після втручання за тими ж чотирма методиками.

Після проходження програми в експериментальній групі сумарний бал вигорання зменшився з 72 до 60 ( $t = 3,45$ ;  $p < 0,01$ ), що свідчить про зниження проявів синдрому на 16,7 %. Зокрема, емоційне виснаження зменшилося з 28 до 22 балів (-21 %), деперсоналізація – з 10 до 8 балів (-20 %), редукція досягнень – з 34 до 30 балів (-11,8 %). Частка осіб з високим рівнем

емоційного виснаження скоротилась з 30 % до 10 %. У контрольній групі подібних змін не зафіксовано.

Мотиваційний профіль експериментальної групи також покращився: частка внутрішньої соціально значущої мотивації зросла з 40 % до 46 %, індивідуальної – з 30 % до 34 %; зовнішня позитивна мотивація знизилась з 20 % до 15 %, негативна – з 10 % до 5 %. У результаті 80 % учасників ЕГ після втручання демонстрували внутрішню мотивацію (проти 70 % до).

У сфері ціннісних орієнтацій відзначено зростання якоря «служіння» з 24 % до 28 %, «професійної компетентності» – з 20 % до 22 %, при цьому дещо знизилась орієнтація на стабільність. Хоча ці зміни не були статистично значущими ( $p > 0,05$ ), вони узгоджувались із покращенням інших показників і загальною позитивною динамікою.

За шкалою нейротизму середній бал в ЕГ знизився з 15 до 13 ( $t = 2,2$ ;  $p < 0,05$ ), а частка осіб із високим рівнем емоційної нестабільності – з 40 % до 20 %. Рівень екстраверсії залишився стабільним. У КГ динаміка відсутня.

Таким чином, запропонована коучингова програма продемонструвала високу ефективність у зниженні проявів професійного вигорання, зміцненні внутрішньої мотивації, гармонізації ціннісних орієнтацій і розвитку емоційної стабільності. З огляду на статистично підтверджені результати, її доцільно впроваджувати у практику психологічного супроводу фахівців допомагаючих професій як профілактичний і розвивальний інструмент. Програма довела спроможність підвищувати професійне благополуччя, емоційну витривалість та мотиваційну стійкість у складному й напруженому середовищі соціальної роботи.

Перспективами подальших розвідок є вдосконалення коучингових інтервенцій з урахуванням індивідуальних психотипів фахівців, а також розширення дослідження на інші професійні групи, схильні до емоційного вигорання.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієв М. І., Капля О. М. Професійне вигорання як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2021, № 12, С. 450–453.
2. Бакаленко О. А. Психологічна компетентність як ключова компетентність сучасного фахівця. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Теорія культури і філософія науки»*. Випуск 58. 2018. С. 132-138.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом*. Підручник. Київ. Центр учбової літератури, 2014. 468 с.
4. Батуріна М., Новолаєв А. Шляхи попередження «професійного вигорання» педагогів. *Актуальні питання гуманітарних наук. Педагогіка*. Вип. 15. 2016. С. 265-270.
5. Бех Н. П. Синдром емоційного вигорання особистості студента-психолога в умовах воєнного стану. Тернопіль, 2024. 86 с.
6. Бещук-Венгерська Н. В. Профілактика синдрому професійного вигорання у педагогів : методичний посібник. Вінниця : ММК, 2015. 110 с.
7. Бондарчук О. І., Карамушка Л. М., Москальова А. С. та інші. Психологічні умови попередження професійного стресу та професійного вигорання керівників освітніх організацій : спецкурс для слухачів

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

8. Бут Г. О. Профілактика професійного вигорання соціальних робітників територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг). Запоріжжя, 2023. 108 с.

9. Варгата О. В., Кулешова О. В., Міхеєва Л. В. Психологічні чинники професійного вигорання педагогів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 75. Т. 1. С. 68-71.

10. Використання коучингу в системі вищої освіти України / О. О. Нежинська, В.М. Тименко. Вісник післядипломної освіти. НАПН України, Ун-т менедж. освіти; редкол. : О.Л. Ануфрієва та ін.; голов. ред. В.В. Олійник. 2015. Вип. 15(28). С. 236–245.

11. Відлацька О.С. Педагогічний коучинг як технологія професійного розвитку керівника гуртка в системі позашкільної освіти : методичний посібник. Кам'янець-Подільський : Науково-методичний відділ ЦДЮТ, 2018. 54 с.

12. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

13. Галецька І. І. Дослідження самоефективності в психології здоров'я. *Вісник Харківського ун-ту., Серія: психологія*. Харків: ХНУ. 2002. № 550. Ч. 2. С. 41-43.

14. Галецька І. І., Мельник М. М. Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним рівнем самоактуалізації. *Актуальні проблеми психології. Т. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія*. За ред. С.Д. Максименка. Київ. ІВЦ Держкомстату України. 2007. Вип. 6. С. 89-95.

15. Гичко Ю. В. Формування емоційної компетентності майбутніх психологів засобами коуч-технологій. Умань, 2021. 240 с.

16. Голяд І.С. Філософія педагогічного коучингу / І.С. Голяд, Т.Ю. Чернова. *Молодь і ринок* : щомісячний науково-педагогічний журнал. 2016. № 3 (134) березень. С. 106–112.
17. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2011. Вип. 1. С. 32–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu\\_2011\\_1\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu_2011_1_6.pdf)
18. Дідик С. С. Особливості синдрому професійного вигорання в різних країнах світу. *Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини*: матер. II всеукр. наук.-практ. конф. (18–19 лютого 2021 р.). Запоріжжя: ЗДМУ, 2021. С. 93–95.
19. Дьоміна Г.А. Психологічні особливості розвитку вольових якостей майбутніх фахівців соціальної сфери. *Вісник інституту розвитку дитини. Серія: Філософія. Педагогіка. Психологія* : Збірник наукових праць. Київ, 2014. Вип. 31, с. 118–123.
20. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
21. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії: навч.-метод. посібник. Ч. 1. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 232 с.
22. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія. Київ: Логос, 2018. 198 с.
23. Карамушка Л. М., Зайчикова Т. В., Ковальчук О. С., Федосова Г. Л., Філатова О. Ф., Філь О. А. Дослідження синдрому професійного вигорання у вчителів. Київ. «Міленіум». 2004. 24 с.
24. Кириленко О. А. Психологічні детермінанти професійного стресу у представників професії типу «людина-людина». Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.03. Київський Національний університет імені Т. Шевченка. Київ. 2007. 20 с.

25. Кокурн О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності: Монографія. Київ. Міленіум, 2004. 265 с.
26. Кокурн О. М. Психологічні особливості та передумови професійного вибору особистості на етапі оптації. *Наук. записки Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України*. За ред. академіка С. Д. Максименка. Київ : ВД «ТРОЯ», 2009. Вип. 37. С. 198-208.
27. Костєва Т. Б. Практикум коуч-діяльності. Методичні вказівки / Тетяна Богданівна Костєва. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. 40 с.
28. Лев Н. Ю., Бала Р. Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*: зб. наук. пр. 2012. № 727. С. 76–81.
29. Леонова С. В. Коучинг як засіб розвитку потенціалу особистості. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/20420/1/99-Leonova-165-167.pdf>. (дата звернення: 14.07.2025).
30. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. *Європ. вектор екон. розвитку*: зб. наук. пр. 2012. № 2 (13). С. 297–301.
31. Луценко С. М., Цебро Я. І. Педагогічний коучинг як інноваційна технологія підвищення кваліфікації менеджерів освіти. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, (06–07 квітня 2016 року, м. Суми) / Міністерство освіти і науки України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка ; Сумська обласна державна адміністрація т ін. ; редкол.: А. А. Сбруєва, С. Б. Кузікова, Г. Ю. Ніколаї та ін. Суми : Видавництво СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. Т. 2. С. 11-14.
32. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 2021, Вип. 10, С. 105-112.

33. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ : ТОВ «КММ». 2006. 240 с.
34. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л.М.Карамушки. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
35. Миколайчук І. Коучинг у системі управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67.
36. Мірошниченко О. І. Профілактика синдрому професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах: навч.-метод. посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 156 с.
37. Москальов М. В., Логвись О. Я. Використання коучингових технологій у професійному становленні майбутнього педагога як важливий чинник конкурентоздатності фахівця. *Габітус*. Психологія особистості. Випуск 28. 2021. С. 79-85. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.28.13>
38. Нагоські Е., Нагоські А. Вигорання. Стратегія боротьби з виснаженням удома та на роботі / пер. з англ. С. Новікової. Харків, 2021. 320 с.
39. Ніколаєнко С. О. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *Молодий вчений*, 2022, № 10(1), С. 106–108.
40. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / за заг. ред М. Грищенко, упоряд. Л. Гриневич, О. Елькін, С. Калашнікова, І. Коберник, В. Ковтунець та ін. Київ, 2016. 40 с.
41. Основи коучингу : навчальний посібник / О.О. Нежинська, В.М. Тименко. Київ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
42. Педагогічний коучинг: навч.-метод. посіб. / Т.Ю. Чернова, І.С. Голяд, О.А. Тіщук / за заг. редакцією Д.Е. Кільдерова. Київ, 2016. 166 с.
43. Передало Х. С., Моспан М. О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом. *Управління інноваційним*

*процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. Л.: Львів. політехніка, 2010. С. 348–349.*

44. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Наук. вісн. НЛТУ України. 2010. № 20. С. 158–161.*

45. Піговська С. Профілактика синдрому професійного вигорання. *Психолог. 2011. № 14-15. С. 49-54.*

46. Погрібна А. О. До питання про емоційне вигорання в професіях суб'єкт-суб'єктного типу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія психологічні науки, 2018, Вип. 3, С. 76–80.*

47. Професійна орієнтація. Єгорова Є. В., Ігнатович О. М., Кобченко В. В., Литвинова Н. І., Марченко І. Б., Мерзлякова О.Л., Синявський В. В., Татаурова-Осика Г. П., Шевенко А. М. Кіровоград : Імекс-ЛТД. 2014. 240 с.

48. Радчук Г.К. Аксіопсихологія вищої школи. Монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2017. 380 с

49. Раєвська Я. М. Професійна готовність фахівців соціальної сфери до між професійної взаємодії. *Молодий вчений 1. 77. 2020. С. 48-52.*

50. Раєвська Я., Солякова О. Розвиток емоційної компетентності особистості: теоретичний дискурс. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія, 2021. 3. 52. С. 127-132.*

51. Раєвська Я. М. Теорія і практика професійного становлення фахівців соціальної сфери до міжпрофесійної взаємодії: монографія. Кам'янець-Подільський: вид. Панькова АС. 2020. 348 с.

52. Руденок А. І., Данчук Ю. П., Ромасюкова А. В. Профілактика професійного вигорання як чинник збереження психічного здоров'я фахівців. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія психологія, 2024, Т. 35(74), № 5, С. 58–66.*

53. Сидоренко В.В. Організаційні та науково-методичні засади реалізації технології педагогічного коучингу в системі післядипломної

освіти. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Дод. 4 до Вип. 31, Т. II (10). Тем. вип. «Міжнародні Челпанівські психологопедагогічні читання» (з нагоди 100-річчя урочистого відкриття Г.І. Челпановим І-го Психологічного інституту). 2014. С. 300–306.

54. Скирда Т., Харченко Н. Захист від негативних емоцій [Текст] : коучинг-сесія для освітян. *English*. 2022. № 1/2, January-February. С. 70–93.

55. Стеценко А. І., Шумбарська І. О. Коучингові технології як засіб профілактики крих професійного розвитку. *Габітус. Психологія особистості*. Випуск 68. 2024. С. 209-213. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.68.35>

56. Суворов Є. О. Психопрофілактика емоційного вигорання у фахівців соціальної сфери. Чернігів, 2019. 107 с.

57. Тесленко В. М. Психологічні засади профілактики синдрому професійного вигорання педагогічного персоналу закладів загальної середньої освіти різних форм власності. Київ, 2021. 296 с.

58. Тополов Є. В. Професійна агресивність особистості: Монографія. Київ : Видавничий Дім «Слово». 2011. 400 с.

59. Чернова Т.Ю. Концепт педагогічного коучингу: суб'єкт-суб'єктна взаємодія учасників освітнього процесу / Т.Ю. Чернова, І.С. Голяд. *Наукові записки НПУ імені М. П. Драгоманова : збірник наукових праць*. 2016. Випуск 130.

60. Школа педагогічного коучингу як компетентнісна модель професійного розвитку сучасного фахівця: цифровий програмно-методичний комплекс. В.В. Сидоренко, В.Є. Харагірло, О.О. Нежинська, Н.Г. Торба. Біла Церква: БІНПО, 2021. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tissORlvfSg>

61. Юдіна Н. Є. Схильність до емоційного вигорання вихователів закладів дошкільної освіти. *Психологія і особистість*, 2021, № 1(19), С. 227–237

62. Arthur L., Marland H., Pill A., Rea T. Postgraduate professional development for teachers: motivational and inhibiting factors affecting the completion of awards. *Journal of In-service Education*. 2006. Vol. 32. № 2. P. 201-219.

63. Bandura A. Self-efficacy. *Harvard Health Letter*. 1997. Vol. 13. P. 3-39.

64. Freudenberg H. J. Staff burnout. *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30. P. 159-165.

65. Ihor Popovych, Nataliia Shevchenko, Yana Raievska, Mariia Myshchyshyn, Ihor Hoian, Svitlana Yakovleva, Oksana Los. Operationalization of physical work ability of young athletes in terms of psychological well-being. *Journal of Physical Education and Sport*. Volume 23. Issue 6. Universitatea din Pitesti. 2023. pp. 1456-1464.

66. Kirkwood M., Christie D. The role of teacher research in continuing professional development. *British Journal of Educational Studies*. 2006. Vol. 54. № 4. P. 429-448.

67. Kokun O. M., Karpoukhina A. M. Specifics of becoming a professional bank manager. *Advances in Cognitive Ergonomics*. Ed. by D. Kaber & G. Boy. Boca Raton: CRC Press. 2010. P. 693-706.

68. Lotter C., Harwood W., Bonner J. Overcoming a learning bottleneck: Inquiry professional development for secondary science teachers. *Journal of Science Teacher Education*. 2006. Vol. 17. № 3. P. 185-216.

69. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 1981, 2(2), 99–113.

70. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52, 397–422.

71. O'sullivan M. Professional lives of Irish physical education teachers: stories of resilience, respect and resignation. *Physical education and sport pedagogy*. 2006. Vol. 11. № 3. P. 265-284.

72. Penc J. Leksykon biznesu. Warszawa. 1997. 420 p.

73. Slider N., Noell G., Williams K. Providing practising teachers classroom management professional development in a brief self-study format. *Journal of Behavioral Education*. 2006. Vol. 15. № 4. P. 215-228.

74. Stoner J. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. *Kierowanie*. Warszawa. 1997. 132 p.

75. Zoriana Kovalchuk, Yana Raievska, Liudmila Beheza, Iryna Ievtushenko, Halyna Odyntsova. Socio-psychological features and legal norms of the life of adolescents from distant families of labor migrants. *Amazonia Investiga*. Vol. 10. Issue 46. 2021. pp. 79-91.

## ДОДАТКИ

### Додаток А.

#### Діагностика професійного вигорання

(К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Е. Водоп'янової)

**Мета:** вивчення ступеня професійного «вигорання».

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

#### Опитувальник

Твердження	Ніколи	Дуже рідко	Часто	Інколи	Дуже часто	Щодня
1. Я почуваю себе емоційно знищеним						
2. Після роботи я почуваюся як вичавлений лимон						
3. Зранку я відчуваю втому і небажання йти на роботу						
4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі і колеги, і стараюся враховувати це в інтересах справи						
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими і колегами, як з предметами (без тепла і симпатії до них)						

Варіанти відповідей оцінюються так: «Ніколи» – 0 балів; «Дуже рідко» – 1 бал; «Інколи» – 3 бали; «Часто» – 4 бали; «Дуже часто» – 5 балів; «Щодня» – 6 балів.

6. Після роботи хочеться на деякий час усамітнитися від усіх і всього						
7. Я вмю знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають у розмові з друзями						
8. Я відчуваю пригніченість і апатію						
9. Я упевнений, що моя робота потрібна людям						
10. Останнім часом я став більш черствим до тих, з ким працюю						
11. Я помічаю, що моя робота дратує мене						
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю у їх здійснення						
13. Моя робота все більше мене розчаровує						
14. Я думаю, що дуже багато працюю						
15. Буває, що дійсно мені байдуже те, що відбувається з ким-небудь із моїх підлеглих і друзів						
16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від всього						
17. Я легко можу створити атмосферу доброзичливості і співпраці в колективі						
18. Під час роботи я відчуваю приємне задоволення						
19. Завдяки своїй роботі я вже зробив у житті багато дійсно цінного						
20. Я відчуваю байдужість і втрату цікавості до всього, що задовольняло б мене в моїй роботі						
21. На роботі спокійно справляюсь з емоційними проблемами						
22. Останнім часом я бачу, що друзі і підлеглі все частіше перекладають на мене тягар своїх проблем та обов'язків						

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

#### Ключ до опитувальника

Нижче перераховуються шкали і відповідні їм пункти опитувальника.

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

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

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

Чим більша сума балів з кожної шкали окремо, тим більше в опитуваного виражені різні сторони вигорання. Про важкість «вигорання» свідчить сума балів усіх шкал.

## Додаток Б.

**Методика «Мотиви вибору професії» (Р. В. Овчарова)**

Дана методика дозволяє визначити провідний тип мотивації при виборі професії. Текст опитувальника складається з двадцяти тверджень, які характеризують будь-яку професію. Необхідно оцінити, в якій мірі кожне з них вплинуло на вибір професії. За допомогою методики можна виявити переважаючий вид мотивації (внутрішні індивідуально значущі мотиви, внутрішні соціально значущі мотиви, зовнішні позитивні мотиви та зовнішні негативні мотиви).

Інструкція: нижче наведені твердження, які характеризують будь-яку професію. Прочитайте їх та оцініть, в якій мірі кожне з них вплинуло на ваш вибір професії. Назвіть цю професію, спеціальність. Відповіді можуть бути п'яти видів:

«дуже сильно вплинуло» - 5 балів;

«сильно вплинуло» - 4 бали;

«середньо вплинуло» - 3 бали;

«слабко вплинуло» - 2 бали;

«не вплинуло» - 1 бал.

Поставте навпроти кожного твердження відповідну вашій відповіді оцінку.

- 1 Вимагає спілкування з різними людьми
- 2 Подобається батькам
- 3 Передбачає високе почуття відповідальності
- 4 Потребує переїзду на нове місце проживання
- 5 Відповідає моїм здібностям
- 6 Дозволяє обмежитися наявним обладнанням
- 7 Дає можливість приносити користь людям
- 8 Сприяє розумовому та фізичному розвитку
- 9 Є високооплачуваною
- 10 Дозволяє працювати близько від дому
- 11 Є престижною
- 12 Дає можливості для зростання професійної майстерності
- 13 Є єдино можливою в наявних обставинах
- 14 Дозволяє реалізувати здібності до керівної роботи
- 15 Є привабливою
- 16 Близька до улюбленого шкільного предмета
- 17 Дозволяє одразу отримати хороший результат праці для інших
- 18 Обрана моїми друзями
- 19 Дозволяє використовувати професійні вміння поза роботою
- 20 Дає великі можливості проявити творчість

Обробка даних

Внутрішні індивідуально значущі мотиви: 1, 5, 8, 15, 20.

Внутрішні соціально значущі мотиви: 3, 7, 12, 14, 17.

Зовнішні позитивні мотиви: 4, 9, 10, 16, 19.

Зовнішні негативні мотиви: 2, 6, 11, 13, 18.

Внутрішні мотиви вибору тієї чи іншої професії — це її суспільна та особиста значущість; задоволення, яке приносить робота завдяки її творчому характеру; можливість спілкування, керівництва іншими людьми тощо. Внутрішня мотивація виникає з потреб самої людини, тому на її основі людина працює із задоволенням, без зовнішнього тиску.

Зовнішня мотивація - це заробіток, прагнення до престижу, страх осуду, невдачі тощо. Зовнішні мотиви можна поділити на позитивні та негативні. До позитивних мотивів належать: матеріальне стимулювання, можливість просування по службі, схвалення колективу, престиж, тобто стимули, заради яких людина вважає за потрібне докласти своїх зусиль. До негативних мотивів належать впливи на особистість через тиск, покарання, критику, осуд та інші санкції негативного характеру.

Дослідження показують, що переважання внутрішніх мотивів є найбільш ефективним з точки зору задоволеності працею та її продуктивності. Те саме можна сказати і щодо позитивної зовнішньої мотивації.

**Додаток В.****Методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейна, адаптація В.А.Чікер, В.Е.Вінокурова)**

«Якорі кар'єри» - це ціннісні орієнтації, соціальні установки, інтереси, соціально зумовлені спонукання до діяльності, характерні для певної людини. Тест дозволяє виявити наступні кар'єрні орієнтації: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.

**Інструкція.** Будь ласка, дайте відповідь на питання тесту.

Питання 1-21: Наскільки важливим для Вас є кожне з наступних тверджень? Варіанти відповідей: 1 - абсолютно не важливо, чи 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 - винятково важливо.

Питання 22-40: Наскільки Ви згодні з кожним з наступних тверджень? Варіанти відповідей: 1 - абсолютно не згоден, 2,3,4,5,6,7,8,9,10 - повністю згоден.

**Опитувальний бланк**

1		11		21		31	
2		12		22		32	
3		13		23		33	
4		14		24		34	
5		15		25		35	
6		16		26		36	
7		17		27		37	
8		18		28		38	
9		19		29		39	
10		20		30		40	
						41	

По кожній кар'єрній орієнтації підраховується кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, підсумовувати бали по кожній орієнтації та отриману суму розділити на кількість питань. Таким чином визначається провідна кар'єрна орієнтація. Іноді провідною не стає жодна кар'єрна орієнтація - в такому випадку кар'єра не є центральною в житті особистості.

**Ключ до тесту**

- Професійна компетентність: 1, 9, 17, 25, 33.
- Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
- Автономія (незалежність): 3, 11, 19, 27, 35.
- Стабільність роботи: 4, 12, 36.
- Стабільність місця проживання: 20, 28, 41.
- Служіння: 5, 13, 21, 29, 37.

- Виклик: 6, 14, 22, 30, 38.
- Інтеграція стилів життя: 7, 15, 23, 31, 39.
- Підприємництво: 8, 16, 24, 32, 40.

№ п/п	Кар'єрні орієнтації	Кар'єрні орієнтації	Кар'єрні орієнтації
1	Професійна компетентність		
2	Менеджмент		
3	Автономія		
4	Стабільність роботи		
5	Стабільність місця проживання		
6	Служіння		
7	Виклик		
8	Інтеграція стилів життя		
9	Підприємництво		

### Інтерпретація результатів тесту

(Короткий опис ціннісних орієнтацією в кар'єрі)

**Професійна компетентність.** *Бути професіоналом, майстром у своїй справі.* Ця орієнтація пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній галузі. Люди з такою орієнтацією бувають особливо щасливі, коли досягають успіху в професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати їхні здібності. Навряд чи їх зацікавить навіть значно більш висока посада, якщо вона не пов'язана з їх професійними компетенціями. Вони шукають визнання своїх талантів, що має виражатися в статусі, відповідному їх майстерності. Багато хто з цієї категорії відкидають роботу керівника, управління розглядають як необхідну умову для просування у своїй професійній сфері.

**Менеджмент.** *Управляти - людьми, проектами, бізнес-процесами і т.п.*

Орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат і з'єднання різних функцій організації. Можливості для лідерства, високого доходу, підвищених рівнів відповідальності і внесок в успіх своєї організації є ключовими цінностями і мотивами. Найголовніше для них - управління: людьми, проектами, якими бізнес-процесами - це в цілому не має принципового значення. Центральне поняття їх професійного розвитку - влада, усвідомлення того, що від них залежить прийняття ключових рішень. Причому для них не є принциповим управління власним проектом або цілим бізнесом, скоріше навпаки, вони більшою мірою орієнтовані на побудову кар'єри в найманій менеджменті, але за умови, що їм будуть делеговані значні повноваження. Людина з такою орієнтацією буде вважати, що не досяг мети своєї кар'єри, поки не займе посаду, на якій буде управляти різними сторонами діяльності підприємства.

**Автономія (незалежність)** *Головне в роботі - це свобода і незалежність.* Первинна турбота особистості з такою орієнтацією - звільнення від організаційних правил, приписів і обмежень. Вони відчують труднощі, пов'язані з встановленими правилами, процедурами, робочим днем, дисципліною, формою одягу і т.д. Вони люблять виконувати роботу своїм способом, темпом і за власними стандартами. Вони не люблять, коли робота втручається в їхнє приватне життя, тому воліють робити незалежну кар'єру власним шляхом. Вони скоріше виберуть низькосортну роботу, ніж відмовляться від автономії та незалежності. Для них першочергове завдання розвитку кар'єри - отримати можливість працювати самостійно, самому вирішувати, як, коли і що робити для досягнення тих чи інших цілей. Кар'єра для них - це, насамперед, спосіб реалізації їх свободи, тому будь-які рамки і суворе підпорядкування відштовхнуть їх навіть від зовні привабливою вакансії. Така людина може працювати в організації, яка забезпечує достатній ступінь свободи.

**Стабільність роботи.** *Стабільна, надійна робота на тривалий час.* Ці люди відчують потребу в безпеці, захисті і можливості прогнозування і будуть шукати постійну роботу з мінімальною ймовірністю звільнення. Ці люди ототожнюють свою роботу зі своєю кар'єрою. Їх потреба в безпеці і стабільності обмежує вибір варіантів кар'єри. Авантюрні або короткострокові проекти і тільки що стають на ноги компанії їх, швидше за все, не приваблюють. Вони дуже цінують соціальні гарантії, які може запропонувати роботодавець, і, як правило, їх вибір місця роботи пов'язаний саме з тривалим контрактом і стабільним становищем компанії на ринку. Такі люди відповідальність за управління своєю кар'єрою перекладають на наймача. Часто дана ціннісна орієнтація поєднується з невисоким рівнем домагань.

**Стабільність місця проживання.** *Головне - жити у своєму місті* (мінімум переїздів, відряджень). Важливіше залишитися на одному місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу на новій місцевості. Переїзд для таких людей неприйнятний, і навіть часті відрядження є для них негативним чинником при розгляді пропозиції про роботу.

**Служіння.** *Втілювати в роботі свої ідеали і цінності.* Дана ціннісна орієнтація характерна для людей, що займаються справою через бажання реалізувати у своїй роботі головні цінності. Вони часто орієнтовані більше на цінності, ніж на вимагаються в даному виді роботи здібності. Вони прагнуть приносити користь людям, суспільству, для них дуже важливо бачити конкретні плоди своєї роботи, навіть якщо вони і не виражені в матеріальному еквіваленті. Основна теза побудови їх кар'єри - отримати можливість максимально ефективно використовувати їх таланти і досвід для реалізації суспільно важливої мети. Люди, орієнтовані на служіння, товариські і часто консервативні. Людина з такою орієнтацією не працюватиме в організації, яка ворожа його цілям і цінностям.

**Виклик.** *Зробити неможливе - можливим, вирішувати унікальні завдання.* Ці люди вважають успіхом подолання нездоланих перешкод, рішення нерозв'язних проблем або просто виграш. Вони орієнтовані на те, щоб "кидати виклик". Для одних людей виклик представляє більш важка робота, для інших це - конкуренція і міжособистісні відносини. Вони орієнтовані на рішення свідомо складних завдань, подолання перешкод заради перемоги в конкурентній боротьбі. Вони відчують себе процвітаючими тільки тоді, коли постійно залучені до вирішення важких проблем чи в ситуацію змагання. Кар'єра для них - це постійний виклик їх професіоналізму, і вони завжди готові його прийняти. Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції "виграшу - програшу". Процес боротьби і перемога важливіша для них, ніж конкретна область діяльності або кваліфікація. Новизна, різноманітність і виклик мають для них дуже велику цінність, і, якщо все йде дуже просто, їм стає нудно.

**Інтеграція стилів життя.** *Збереження гармонії між особистим життям і кар'єрою.* Для людей цієї категорії кар'єра має асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри. Вони хочуть, щоб організаційні відносини відбивали б повагу до їх особистих і сімейних проблем. Вибирати і підтримувати певний спосіб життя для них важливіше, ніж домагатися успіху в кар'єрі. Розвиток кар'єри їх приваблює тільки в тому випадку, якщо вона не порушує звичний їм стиль життя і оточення. Для них важливо, щоб все було урівноважене - кар'єра, сім'я, особисті інтереси і т.п. Жертвувати чимось одним заради іншого їм явно не властиво. Такі люди зазвичай у своїй поведінці проявляють конформність (тенденція змінювати свою поведінку залежно від впливу інших людей, з тим, щоб воно відповідало думку оточуючих)

**Підприємництво.** *Створювати нові організації, товари, послуги.* Цим людям подобається створювати нові організації, товари або послуги, які можуть бути ототожені з їх зусиллями. Працювати на інших - це не їх, вони - підприємці за духом, і мета їх кар'єри - створити щось нове, організувати свою справу, втілити в життя ідею, цілком належить тільки їм. Вершина кар'єри в їхньому розумінні - власний бізнес.

**Додаток Г.****Методика вивчення темпераменту (опитувальник Г.Айзенка)**(джерело: [https://proforientator.info/?page\\_id=6020](https://proforientator.info/?page_id=6020) )

**Інструкція:** На поставленні питання ти повинен відповісти «так» або «ні», записавши свою відповідь поруч з номером запитання у «Бланку відповідей» знаком «+» або «-». Не потрібно гаяти багато часу на обмірковування питань. Дай ту відповідь, яка перша прийшла в голову. Відповідай на всі питання підряд, нічого не пропускай. Точно і правильно вивчити свій темперамент ти можеш при умові, що відповіді будуть щирі. Коментувати питання не варто.

**Опитувальник Г. Айзенка**

1. Ви часто відчуваєте потяг до нових вражень, бажання відчувати збудження?
2. Чи часто Ви відчуваєте потребу в друзях, які Вас розуміють, можуть підбадьорити і втішити?
3. Чи вважаєте Ви себе безтурботною людиною?
4. Чи правда, що Вам дуже важко відповісти “Ні”?
5. Чи обмірковуєте Ви свої справи не поспішаючи, чи віддаєте Ви перевагу тому, щоб почекати перед тим, як діяти?
6. Ви завжди стримуєте свої обіцянки, не зважаючи на те, що Вам це не завжди вигідно?
7. Чи часто у Вас бувають спади і підйоми настрою?
8. Взагалі Ви дієте і розмовляєте швидко, без запинок для обмірковування?
9. Чи виникало у Вас коли-небудь почуття, що Ви “нещасна людина”, хоча ніякої вагомої причини для цього не було?
10. Чи зробили б Ви все, будь-що, на спір?
11. Чи виникає у Вас почуття невпевненості та сорому, коли хочете зав’язати розмову з симпатичною (ним) незнайомкою (цем)?
12. Чи буває коли-небудь, що Ви сердитесь, виходите з себе?
13. Чи часто Ви дієте під впливом тимчасового настрою?
14. Чи часто Ви хвилюєтесь із-за того, що зробили або сказали щось таке, чого не слід було робити або говорити?
15. Чи віддаєте Ви перевагу книжкам над зустрічами з людьми?
16. Чи правда, що Вас легко образити?
17. Ви любите часто бувати в компаніях?
18. Чи бувають у Вас такі думки, що Ви хотіли б приховати від інших?

19. Чи правда, що Ви часом повні енергії так, що все горить у руках, а часом зовсім в'ялі?
20. Чи хотіли б Ви, щоб у Вас було друзів менше, але щоб вони були дуже близькими?
21. Чи часто Ви мрієте?
22. Коли на Вас кричать, Ви відповідаєте тим же?
23. Чи часто Вас хвилює відчуття провини?
24. Чи всі Ваші звички хороші та Бажані?
25. Чи здатні Ви дати волю своїм почуттям і повеселитись у галасливій компанії?
26. Чи рахуєте Ви себе людиною збудливою і вразливою?
27. Чи вважають Вас людиною жвавою і веселою?
28. Після того, як справа зроблена, чи часто Ви подумки повертаєтесь до неї, гадаєте, що можна було б зробити краще?
29. Ви, як правило, мовчите, коли знаходитесь в компанії інших людей?
30. Буває так, що Ви інколи переказуєте плітки чи чутки?
31. Буває таке, що Вам не спиться через те, що різні думки лізуть у голову?
32. Якщо Ви хочете дізнатись про що-небудь, то Ви скоріше прочитаєте про це в книжці, ніж запитаете?
33. Чи буває у Вас сильне серцебиття?
34. Чи подобається Вам робота, яка вимагає від Вас постійної уваги?
35. Чи бувають у Вас приступи сильного тремтіння?
36. Якщо б Ви знали, що сказане Вами ніколи не буде розголошено, Ви б завжди висловлювались у дусі загальноприйнятого (як всі)?
37. Чи справді Вам неприємно знаходитись у компаніях, де насміхаються один над одним?
38. Ви дратівлива людина?
39. Чи подобається Вам робота, яка вимагає швидких дій?
40. Чи хвилюєтесь Ви з приводу будь-яких неприємних подій, які могли б статись?
41. Чи правда, що Ви людина повільна і некваплива в рухах?
42. Ви коли-небудь спізнювались на побачення чи на роботу?
43. Чи часто Вам сняться жахливі сни?
44. Чи правда, що Ви так любите поговорити, що ніколи не пропустите зручного випадку порозмовляти з незнайомою людиною?
45. Чи турбують Вас які-небудь болі?
46. Чи Ви б відчували себе дуже нещасним, якщо б тривалий час були позбавлені широкого спілкування з людьми?
47. Чи можете Ви назвати себе нервовою людиною?
48. Серед людей, яких Ви знаєте, такі, що Вам дуже не подобаються?
49. Могли б Ви сказати про себе, що Ви впевнена в собі людина?
50. Чи легко Ви ображаєтесь, коли люди вкажуть на Ваші помилки в роботі або на Ваші особисті промахи?

51. Чи рахуєте Ви, що важко отримати справжнє задоволення від вечорниць?
52. Чи турбує Вас відчуття, що Ви чимось гірші за інших?
53. Чи легко Вам внести пожвавлення в досить скучну компанію?
54. Чи буває так, що Ви говорите про речі, на яких зовсім не розумієтесь?
55. Чи піклуєтесь Ви про своє здоров'я?
56. Чи любите Ви жартувати над іншими?
57. Чи страждаєте Ви від безсоння?

### ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Заповнений бланк звіряєш з ключем і підраховують кількість співпадань з ключем. Результати записуються в «Бланки відповідей» проти позначень: «Е» – шкала «екстра – інтроверсія», «Н» – шкала «нейротизму – емоційна стабільність», «Щ» – шкала «щирості». Результати опитування достовірні, якщо шкала «Щ» < 4. При «Щ» > 4 обробка результатів не проводиться.

Тип темпераменту визначається наступним чином. Відкладаємо показник шкали «Е» на осі «інтроверсія – екстраверсія», а показник шкали «Н» на осі «нейротизм – емоційна стабільність».

При аналізі результатів обстеження необхідно притримуватись таких орієнтирів:

екстраверсія – інтроверсія: 12 – середнє значення, не менше, ніж 15 – екстраверт, не менше 19 – яскравий екстраверт; не більше 9 – інтроверт; не більше 5 – глибокий інтроверт;

нейротизм: 9-13 – середнє значення; не менше 15 – високий рівень нейротизму; не менше 19 – дуже високий рівень нейротизму; не більше 7 – низький рівень нейротизму;

Опускаємо перпендикуляри у відмічених точках на осях до їх перетину. Точку перетину з'єднуємо з центром лінією (вектор темпераменту).

Приклад: опитанти отримали наступні результати:

А: Е = 16; Н = 17; Щ = 3;

В: Е = 8; Н = 15; Щ = 1;

С: Е = 12; Н = 5; Щ = 2;

Д: Е = 12; Н = 12; Щ = 1.

### КЛЮЧ ДО МЕТОДИКИ АЙЗЕНКА

Екстраверсія		Нейротизм		Щирість	
№ питання	відповідь	№ питання	відповідь	№ питання	відповідь
1	так	2	так	6	так
3	так	4	так	12	ні
5	ні	7	так	18	ні
8	так	9	так	24	так
10	так	11	так	30	ні
13	так	14	так	36	так
15	ні	16	так	42	ні
17	так	19	так	48	ні
20	ні	21	так	54	ні

22	так	23	так		
25	так	26	так		
27	так	28	так		
29	ні	31	так		
32	ні	33	так		
34	ні	35	так		
37	ні	38	так		
39	так	40	так		
41	ні	43	так		
44	так	45	так		
46	так	47	так		
49	так	50	так		
51	ні	52	так		
53	так	55	так		
56	так	57	так		

На основі отриманих даних зробити висновок щодо вираженості типу темпераменту та рівня розвитку типологічних властивостей особистості. Спрямованість вектора темпераменту за типологією Г.Айзенка вказує на відповідну характеристику темпераменту. Наприклад: оптант А – збуджений холерик; оптант В – меланхолік песимістичний; оптант С – сангвінічно-флегматичний тип – лідер спокійний; оптант D – невизначений тип темпераменту і в різних ситуаціях можуть проявлятися різні його типи. Для кращого розуміння типів темпераменту звернись до їх опису.

На основі отриманих результатів тобі необхідно зробити висновок, яким чином ураховувати тип темпераменту в майбутній професійній діяльності та який індивідуальний стиль діяльності формувати в себе, пристосовуючи темперамент до вимог «твоєї» професії.