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

Кафедра психології

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОЯВИ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
МАГІСТР

за спеціальністю 053 Психологія

БОРИСЕНКО ВІКТОРІЇ ВАСИЛІВНИ

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту
Зав. кафедри_____
«04» травня 2026 р.

Науковий керівник:
Науковий керівник:
Конаєва Л.Д.,
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології

Рецензент:
Зубіашвілі І.К.
кандидат психологічних наук

КИЇВ – 2026

Реєстрація

номер	дата, підпис лаборанта кафедри

Рекомендовано до захисту

	Л. Д. Коняєва
підпис наукового керівника	ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту

оцінка	дата захисту

Голова ЕК

	Н.В. Волинець
підпис	ініціали, прізвище

Члени ЕК

	С.А. Палій
підпис	ініціали, прізвище
	В.Б. Синякова
підпис	ініціали, прізвище
	О.Л. Туриніна
підпис	ініціали, прізвище

Секретар ЕК

	Д.В. Бур’ян
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 ІІ *(магістратура)*

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Борисенко Вікторії Василівни

Тема роботи: «**Психологічні прояви емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу»**

1. Цільова установка: менеджери будівельної організації; вихідні дані: матеріали виробничої, педагогічної практики, навчальні посібники, монографії, методичні вказівки, ресурси інтернету, періодичні видання з теми дослідження.
2. Перелік графічного матеріалу 6 табл., 1 рис.
3. Консультанти по роботі (із зазначенням розділів):

Розділ	**Консультант (Прізвище, ініціали)**	**Підпис, дата**	
		Завдання видав	**Завдання прийняв**
Розділ 1	Коняєва Л.Д.		
Розділ 2	Коняєва Л.Д.		
Розділ 3	Коняєва Л.Д.		

4. Зміст роботи:

Вступ
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу.
Розділ 2. Емпіричне дослідження психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу.
Розділ 3. Психологічна допомога менеджерам будівельної організації у контексті подолання емоційного вигорання.
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.	червень 2025	червень 2025
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра.	липень 2025	липень 2025
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи магістра, затвердження його керівником.	серпень 2025	серпень 2025
4.	Збір та узагальнення матеріалу за темою роботи.	жовтень 2025	жовтень 2025
5.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на перевірку науковому керівнику.	грудень 2025	грудень 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.	січень-березень 2026	січень-березень 2026
7.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на реєстрацію на кафедру, рецензування та написання відгуку науковим керівником.	квітень 2026	квітень 2026
8.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра на засіданні Екзаменаційної комісії.	травень 2026	травень 2026
9.	Захист виконаної кваліфікаційної роботи.	червень 2026	червень 2026

Дата видачі завдання _____

Науковий керівник _____ (Коняєва Л.Д.)

Завдання прийняв(ла)
до виконання
здобувач(ка) _____ (Борисенко В.В.)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 79 сторінок (основного тексту), містить 6 таблиць, 1 рисунок, 45 літературних джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження – синдром емоційного вигорання як психологічний феномен.

Предмет дослідження – психологічні прояви емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу та шляхи його подолання.

Мета роботи – здійснити теоретико-емпіричне дослідження психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу та розробити шляхи його подолання.

Гіпотеза дослідження: менеджери будівельної організації з більшою втомою і відчуттям браку часу є більш емоційно виснаженими, схильні до вищого рівня занепокоєння в ситуації невизначеності, менш активні, їм бракує особистісних ресурсів та вони мають обмежений репертуар стратегій відновлення особистісних ресурсів.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних та емпіричних методів, а саме:

– теоретичні: аналіз, синтез та узагальнення представлених у науковій літературі матеріалів щодо сучасного стану досліджуваної проблеми;

– емпіричні: психологічне тестування з використанням наступних *методик:* україномовний опитувальник для виявлення синдрому професійного вигорання О. Чабана, О. Хаустової, В. Омелянович; методика «Особистісні ресурси» О. В. Савченко, С. А. Сукач, А. В. Тімакової; шкала інтолерантності до невизначеності Н. Карлетона в україномовній адаптації Г. Громової.

– методи математико-статистичної обробки результатів дослідження з використанням комп'ютерної програми SPSS Statistics 19.00.

СИНДРОМ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ, ОСОБИСТІСНІ РЕСУРСИ, ІНТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, МЕНЕДЖЕРИ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

EMOTIONAL BURNOUT SYNDROME, PERSONAL RESOURCES, INTOLERANCE TO UNCERTAINTY, CONSTRUCTION ORGANIZATION MANAGERS

ЗМІСТ

ВСТУП……7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОЯВІВ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ……...12
1.1. Особливості розуміння синдрому емоційного вигорання закордонними та українськими науковцями …….....12
1.2. Симптоми та стадії емоційного вигорання……..19
1.3. Психологічні особливості професійної діяльності менеджерів будівельних організацій та чинники, які впливають на появу у них емоційного вигорання……..….25
Висновки до першого розділу……..29
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОЯВІВ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ……....34
2.1. Організація та методи дослідження ……..……..34
2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу…….…40
Висновки до другого розділу…….…..55
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА МЕНЕДЖЕРАМ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ПОДОЛАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ…….....59
3.1. Основні напрямки та методи психокорекційної роботи з подолання емоційного вигорання ……..59
3.2**.** Розробка та обґрунтування програми соціально-психологічного тренінгу з профілактики та подолання емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу …….....67
Висновки до третього розділу……..……..…..…72
ВИСНОВОК…….……..……75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..……80
ДОДАТКИ……..….85

ВСТУП

Актуальність теми. Надзвичайно стрімкий темп життя висуває нові вимоги до кваліфікацій та професійного рівня працівників різних категорій, а особливо у стабільних та великих корпораціях. Політичні та економічні зміни, що відбуваються в умовах сьогодення в Україні позначаються на психологічному стані працюючих, сприяють виникненню у них психологічного та професійного стресу, який може перерости у хронічний стан. А одним із наслідків хронічного стресу є синдром емоційного вигорання, який тісно пов'язаний із «вигоранням» у професійній діяльності людини.

Емоційне вигорання особливо розповсюджене серед керівників, оскільки їх управлінська діяльність є багатогранною та охоплює широкий спектр обов’язків у бізнес-процесах організації у цілому. Зокрема, для менеджерів великих організацій у їхній діяльності існує безліч стрес-факторів, та основний стресовий важіль криється в етичному компоненті, котрий передбачає тісний зв'язок з клієнтами та вченням їх потреб. А психологічне благополуччя менеджерського складу є важливим фактором, як для самих працівників, так і для компанії у цілому.

Сьогодні в умовах воєнного часу, нестабільності та невизначеності економічної і політичної ситуації в нашій країні, зокрема в умовах гіперінфляції, котра не дає чітких подальших планів на розрахунок щодо стабільного бізнесу на майбутнє, з’являється безліч обставин, що зумовлюють зростання професійного і психічного навантаження менеджерів, життєво важливих організацій, і зокрема будівельного профілю, які займаються спорудженням стратегічно важливих об’єктів, а також будівництвом та відновленням осель для мешканців України, що постраждали внаслідок російського вторгнення. Так, фахівці цієї сфери відзначають наявність таких ключових проблем у будівельній галузі, які виникли під час дії воєнного стану, як скорочення внутрішнього ринку

будівельних матеріалів та проблеми їх імпорту, зростання собівартості будівництва, дефіцит кадрів у будівельній галузі, енергетичні блекаути. Ці проблеми значно ускладнюють здійснення менеджерами будівельних організацій своїх професійних функцій, оскільки в таких кризових умовах процес управління проєктами зазнає дії багатьох негативних чинників. Усе це, а також постійна загроза життю фахівців, внаслідок обстрілів, а також звістки про загиблих і поранених, невизначеність свого майбутнього, спричиняють появу підвищеної тривожності, емоційного та фізичного виснаження менеджерів будівельної сфери, внаслідок чого, підвищується ризик їх емоційного вигорання, яке знижує ефективність та результативність їх професійної діяльності, а в крайніх випадках спричиняє професійну кризу та вихід з професії. Крім того, вигорання може мати серйозні наслідки для здоров'я фахівців, включаючи психосоматичні проблеми. Тому, вивчення психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах військового часу є надзвичайно актуальним.

Синдром вигорання був предметом дослідження таких закордонних вчених, як Г. Дж. Фройденберґер, К. Маслач, С. Джексон, Ф. Сторлі, К. Чернісс та ін. Серед українських науковців вивченням емоційного вигорання у різних галузях життєдіяльності особистості займаються Л. М. Карамушка, В. П. Гоблика, Т Д. Щербан, Т. О. Шепелевич, І. В. Заєць, І. І. Галецька, М.А. Дергач, О.А. Мірошниченко, Н. Цибуляк, Я. Сичікова та інші. А емоційне вигорання менеджерів та представників інших професій досліджують Н.М. Булатевич, Н.В. Грисенко, Е.Л. Носенко, Л. Василькевич, М. Вакуленко, Т. Галецька, О. Грубі, О. Зайчикова, Л. Карамушка, Т. Ковровський, С. Максименко, Ю.П. Жогно, О.М. Знанецька, Н.С. Коновчук, Н.М. Мирончук та інші.

Проте, недостатньо дослідженою залишається проблема психологічних проявів емоційного вигорання саме у менеджерів будівельних організацій, особливо в сучасних кризових умовах воєнного

часу. Вивчення цього питання сприятиме кращому розумінню особистісних чинників емоційного вигорання зазначених фахівців, що допоможе розробити профілактичні та психокорекційні заходи, спрямовані на попередження або подолання виникнення цього синдрому.

Об'єкт дослідження – синдром емоційного вигорання як психологічний феномен.

Предмет дослідження – психологічні прояви емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу та шляхи його подолання.

Мета роботи – здійснити теоретико-емпіричне дослідження психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу та розробити шляхи його подолання.

Завдання дослідження:

1. За допомогою теоретичного аналізу наукової літератури визначити основні симптоми емоційного вигорання, проаналізувати психологічні особливості професійної діяльності менеджерів будівельних організацій та встановити чинники, які впливають на появу у них емоційного вигорання.

2. Емпіричним шляхом виявити психологічні прояви емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу та характер його взаємозв'язків з їх ресурсною наповненістю та інтолерантністю до невизначеності.

3. Розробити та обґрунтувати програму соціально-психологічного тренінгу з профілактики та подолання емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу.

Гіпотеза дослідження: менеджери будівельної організації з більшою втомою і відчуттям браку часу є більш емоційно виснаженими, схильні до вищого рівня занепокоєння в ситуації невизначеності, менш активні, їм бракує особистісних ресурсів та вони мають обмежений репертуар стратегій відновлення особистісних ресурсів.

Методи досліджень. Для поставленої мети, перевірки гіпотези, були використані такі методи:

1. Теоретичний аналіз, узагальнення та систематизація наукової літератури з досліджуваної проблеми;

2. Емпіричні методи – психологічне тестування з використанням наступних **методик**: україномовний опитувальник для виявлення синдрому професійного вигорання (Чабан О, Хаустова О, Омелянович В.); методика «Особистісні ресурси» О. В. Савченко, С. А. Сукач, А. В. Тімакової; шкала інтолерантності до невизначеності (IUS-12; Intolerance of Uncertainty Scale) Н. Карлетона (в адаптації Г. Громової).

3. Методи математико-статистичної обробки та якісної інтерпретації отриманих даних.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в наступному:

- розширено уявлення про психологічні прояви емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу з врахуванням їх ресурсної наповненості та інтолерантності до невизначеності;

- встановлені специфічні взаємозв'язки між окремими симптомами емоційного вигорання, показниками особистісних ресурсів та інтолерантності до невизначеності менеджерів будівельної організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблена нами програма соціально-психологічного тренінгу з профілактики та подолання емоційного вигорання може застосовуватися у психокорекційній роботі психологів з менеджерами будівельної сфери під час воєнного стану для зниження вірогідності появи у них емоційного вигорання та різних його симптомів, покращення їх психоемоційного стану, відчуття професійної ефективності та професійного здоров'я взагалі. Висновки кваліфікаційної роботи можуть використовуватись у навчальному процесі ЗВО при викладанні дисциплін, пов'язаних з психологією професійної діяльності, стресу та стресостійкості.

Експериментальна база дослідження. Емпіричне дослідження проводилось з лютого по березень 2026 року на базі будівельної організації ТОВ «УКРБУДІНВЕСТ і КО». У ньому брали участь 40 менеджерів відділу збуту–постачання продукції та планово-економічного відділу підприємства віком від 22 до 68 років зі стажем роботи від 3 до 43 років, з них – 27 чоловіків та 13 жінок.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на IV Міжнародній науково-практичній конференції «SCIENTIFIC DEVELOPMENT IN A CHANGING WORLD», яка проходила 13-15.04.2026 року у м. Львів, Україна та опубліковані у збірнику тез цієї конференції.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загального висновку, списку використаної літератури (45 джерел) та 4 додатків. Загальний обсяг роботи 100 стор., з них основного тексту – 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОЯВІВ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

1.1. Особливості розуміння синдрому емоційного вигорання закордонними та українськими науковцями

У сучасному світі синдром емоційного вигорання став поширеним явищем, особливо у професіях соціономічного профілю. Розуміння цього синдрому відзначається деякими особливостями в працях закордонних та українських науковців.

Вивчення синдрому емоційного вигорання (СЕВ) взяло свій початок від уподібнення його зі стресом. У цьому контексті СЕВ розглядався вченими як стан фізичного, психічного та емоційного виснаження, котрий спричинений хронічним стресом, який не минає навіть після відпочинку.

У другій половині XX століття синдром емоційного вигорання став предметом дослідження саме у працях зарубіжних учених. Закордонні науковці, розглядають синдром емоційного вигорання як процес поступової втрати енергії, що проявляється в емоційному виснаженні, деперсоналізації (відстороненості від роботи та людей) та зниженні професійної ефективності.

Вперше термін «Burnout» («згорання, або вигорання») увійшов у науковий обіг завдяки дослідженням Г. Фрейденбергера у сімдесяті роки минулого сторіччя. На думку Г. Фрейденберга емоційне вигорання – це «…ураження, виснаження або зношення, що відбувається в людині внаслідок різко завищених вимог до власних ресурсів і сил…» [39].

Початкові дослідження науковця були зосереджені на представниках професій, пов'язаних із інтенсивним міжособистісним спілкуванням, він описав це як стан психічного та фізичного виснаження, який викликаний

професійним життям, особливо в емоційно насиченому середовищі, що виникає в людей, які надмірно віддаються роботі з іншими (медики, учителі, соціальні працівники). Г. Фрейденбергер пов'язав вигорання з роботою в напруженому ритмі, великим емоційним навантаженням та відсутністю належної винагороди, що призводить до відчуття незадоволеності роботою. Він описав фізичні ознаки та поведінкові індикатори вигорання, включаючи хронічну втому, депресію, апатію та дратівливість. Вчений розглядав вигорання як прогресуючий синдром, що розвивається з часом, особливо у людей з високими очікуваннями та відданістю своїй справі, які не бачать бажаних результатів. Він також займався розробкою превентивних заходів та методів лікування вигорання як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Пізніше Г. Фрейденбергер разом із Г. Норт виділив кілька стадій вигорання. Цей феномен згодом став предметом численних досліджень, що підтвердили можливість вигорання у людей різного віку та професій [39].

Таким чином, ключовим внеском Г. Фрейденберга є систематизація та популяризація концепції вигорання, що заклало основу для подальших численних досліджень у психології.

Слід відмітити й дослідження та праці К. Маслач – американської провідної фахівчині з професійного вигорання. Саме К. Маслач разом із Г. Фрейденбергером започаткувала систематичне вивчення такого явища, як вигорання у 1970-х роках. Вона першою почала систематично вивчати синдром професійного вигорання, особливо серед працівників, діяльність котрих тісно переплетена зі працею з людьми [42]. К. Маслач визначила вигорання як психологічний синдром, що виникає у відповідь на тривалі професійні стресори [44]. Крім того, вона виділила такі основні складові професійного вигорання як: 1) емоційне виснаження – відчуття втоми, спустошеності; 2) деперсоналізацію (цинізм) – байдужість або навіть негативне ставлення до роботи чи людей; 3) редукцію особистих досягнень – відчуття неефективності, втрати професійної цінності [43].

К. Маслач є співавторкою багатофакторної теорії вигорання, яка підкреслює, що вигорання – це не лише індивідуальна проблема працівника, а й результат організаційних факторів: надмірного навантаження на працівника, браку підтримки, несправедливості чи конфлікту цінностей у робочому середовищі, ознакою дисфункції в організації та невідповідності між людиною та робочим місцем [44].

В. В. Шевчук зазначає, що у закордонній психології існують два основні підходи до визначення емоційного вигорання та його ознак: результативний (структурно-симптоматичний) і процесуальний (процесуально-стадіальний). Представники першого підходу розглядають вигорання як певний стан, що включає в себе низку конкретних і стабільних елементів (симптомів), а другого – вигорання як процес, який складається з послідовних фаз (стадій). Результативний підхід має кілька моделей емоційного вигорання. Відповідно до однофакторної моделі, представниками якої є А. Пайнс, Е. Аронсон, А. Чиром, вигорання – це стан фізичного, емоційного та когнітивного виснаження, що викликаний тривалим перебуванням в емоційно перевантажених ситуаціях. Виснаження є головною причиною, а інші прояви дисгармонії переживань і поведінки є наслідками. У двофакторній моделі, яку представляють Д. Дирендонк, В. Шауфелі, Х. Сиксма, синдром вигорання являє собою двомірну конструкцію, що складається з двох компонентів: 1) виснаження – «афективний» компонент, який належить до сфери скарг на своє здоров'я, фізичне самопочуття, нервове напруження, емоційне виснаження; 2) деперсоналізації – проявляється в зміні ставлення до себе й оточуючих людей. Найбільш поширеною концепцією результативного підходу є трифакторна модель К. Маслач, С. Джексон, Б. Пельман, Е. Хартман і Б. Фарбер, які розуміють вигорання як реакцію-відповідь на тривалі стреси міжособистісних комунікацій, яка включає три компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень. Емоційне виснаження проявляється у відчутті емоційного перенапруження та у

відчутті спустошеності, вичерпаності власних емоційних ресурсів. Людина відчуває, що не може працювати так, як раніше, втрачає інтерес до вирішення професійних питань. Цей стан проявляється відчуттям «приглушення», «притуплення» емоцій. Деперсоналізація являє собою тенденцію розвивати негативне, цинічне ставлення до інших людей, при цьому контакти з оточуючими стають знеособленими та формальними. Негативні установки, що виникають, можуть спочатку мати прихований характер і стримуватися всередині. З часом усе частіше виникають спалахи роздратування, які призводять до конфліктних ситуацій [37].

В. В. Шевчук відмічає, що особливість процесуально-стадіального підходу до розуміння емоційного вигорання полягає в тому, що тут акцент робиться на етапах його розгортання. У цьому підході емоційне вигорання представляють як процес, який розвивається у просторі та часі. В. Шауфелі, Д. Ензман, Х. Маслач визначають вигорання як процес «ерозії психічної енергії», що виникає непомітно для людини, розвивається досить повільно, немає зворотного шляху та часових обмежень і призводить до загального виснаження, до спустошення внутрішніх ресурсів людини, до стану емоційного вигорання, апатії та зниження життєздатності. Розвитку «ерозії психічної енергії» також сприяють: постійний потік новин та необхідність швидкого опрацювання великих обсягів інформацій, які виснажують когнітивні ресурси, тривале перебування у стані хронічного стресу, який триває без належного відновлення, ситуації, коли людина вкладає багато зусиль у роботу чи стосунки, але не отримує очікуваного емоційного чи матеріального відгуку, необхідністю постійно пригнічувати справжні почуття або демонструвати фальшиві емоції. «Ерозія енергії» – це не миттєвий збій, а тривалий процес, тому його легше попередити на ранніх етапах, ніж лікувати глибоке клінічне вигорання, яке виникає непомітно для людини, розвивається досить повільно, не має зворотнього шляху та часових обмежень і призводить до загального виснаження [37].

Багато науковців у своїх працях довели, що емоційне вигорання тягне за собою процес поступової втрати фізичної, емоційної й когнітивної енергії, який проявляється у симптомах емоційного, розумового виснаження, фізичної втоми, особистої відстороненості й зниження задоволення від виконання роботи. То ж з позиції процесуального підходу вигорання – це процес, який починається з напруження, є результатом протиріччя між очікуваннями, ідеалами, бажаннями особистості й вимогами суворого повсякденного життя [37].

В. Первий, Т. Перепелюк зазначають, що професійне (емоційне) вигорання – це психологічний стан, коли людина відчуває емоційне, фізичне та психічне виснаження через тривалий стрес на роботі та втрату контролю над ситуацією [26].

Серед іноземних вчених протягом останніх років акцент при вивченні вигорання змістився на дослідження когнітивного перевантаження, цифрового виснаження та здатності особистості до саморегуляції через розвиток емоційного інтелекту. Сучасні дослідники розглядають вигорання як системний ризик для діяльності організацій, а не лише проблему ментального здоров'я окремого працівника. На сьогодні популярною є теорія збереження ресурсів (COR), згідно з якою вигорання виникає, коли зусилля та емоційні інвестиції постійно перевищують отриману віддачу або коли наявні ресурси (час та енергія) вичерпуються без можливості відновлення [41].

Вивченню проблем, що стосуються емоційного вигорання у професійній діяльності, приділяли увагу й українські науковці, такі як Т. Грубі, Т. Зайчикова, Л. Карамушка, Г. Гнускіна, Т. Титаренко, Ю. Ковровський та інші Зокрема у вітчизняній науковій літературі емоційне вигорання часто трактується як захисна реакція організму, що дозволяє людині дозувати та економно витрачати енергетичні ресурси в умовах тривалого стресу. Вчені розглядають синдром емоційного вигорання як

комплексний стан, що виникає внаслідок професійного стресу та виснаження ресурсів особистості.

Так, Л. М. Карамушка розглядає синдром емоційного (професійного) вигорання як складне психологічне утворення, що виникає внаслідок тривалого професійного стресу. Вона зазначає, що цей синдром включає три ключові компоненти: *емоційний* – виснаження, відчуття спустошеності, браку емоційних ресурсів та втоми, що не минає після відпочинку; *деперсоналізацію* – формування цинічного, холодного або навіть негативного ставлення до об'єктів своєї праці (клієнтів, учнів, пацієнтів) та колег; *редукцію особистих досягнень* – заниження оцінки власної професійної компетентності, виникнення відчуття неуспішності та втрати сенсу діяльності. Л. Карамушка акцентує увагу на тому, що вигорання – це не разова втома, а стійкий стан, пов'язаний саме з професійною діяльністю, є не лише індивідуальною проблемою, а й результатом організаційних чинників, таких як специфіка професійної взаємодії (система "людина – людина") та несприятливий соціально-психологічний клімат в організації [16].

Т. Зайчикова розглядає вигорання не просто, як втому, а як складну реакцію на професійні стреси в системі «людина–людина». Вона також спирається на класичну трикомпонентну модель вигорання, котра включає в себе - *емоційне виснаження* (відчуття спустошеності та втрати енергії); *деперсоналізацію* – цинічне ставлення до колег, учнів та самої роботи; *редукцію особистих досягнень* – знецінення власної цінності. Вчена акцентує свою увагу на факторах вигорання, серед яких особливу роль відіграють індивідуальні особливості нервової системи та невідповідність вимог середовища можливостям людини. Разом з іншими науковцями Т. Зайчикова досліджувала звя'зок емоційного вигорання з професійною діяльністю працівників та зауважила на акценті зв'язку між проблемами вигорання та гендерними аспектами зокрема в навчальних організаціях.

Українська вчена Т. Грубі, яка спеціалізується на дослідженні проблем вигорання, зокрема у видах діяльності з високим рівнем стресу, аналізує основні симптоми та критерії емоційного вигорання як психолого-соціального явища, що може виникати в умовах значного нервового навантаження на роботі. У своїх дослідженнях авторка виділяє ключові ознаки синдрому – емоційне виснаження, зниження сприйнятливості та реактивності, а також втрату інтересу до професійних досягнень, розглядає вигорання як результат тривалого професійного стресу, що виникає через невідповідність між зусиллями працівника та отриманим результатом або через надмірне навантаження [24].

Ряд авторів (О. Бондарчук, Т. Грубі, Т. Зайчикова Л. Карамушка, О. Святка та ін.) підкреслюють роль професійної діяльності у виникненні синдрому емоційного вигорання та його негативний вплив на показники працездатності особистості, задоволеності працівників роботою та взаємостосунками в колективі. В цьому контексті професійне вигорання визначається як результат процесу адаптації до робочого стресу та являє собою ознаки незадовільної адаптації працівника у стресогенних робочих умовах [14].

Х. Василькевич, І. Галецька, В. Гнускіна, Т. Зайчикова, Л. Карамушка, С. Максименко, В. Шкраб'юк, К. Черніс та інші наголошують, що синдром професійного вигорання – це професійне захворювання, яке не тільки ускладнює професійну діяльність особистості, але й призводить до різноманітних психологічних розладів. Відтак, феномен професійного вигорання набуває реактивно-адаптивного психологічного змісту з відповідним визначенням його місця у системі психологічних понять теорії стресу [21].

Отже, закордонні науковці при вивченні емоційного вигорання більше акцентують увагу на таких ключових аспектах, як міжособистісна взаємодія та ситуативні чинники, вигорання розглядається не як індивідуальна патологія, а як результат тривалого стресу у стосунках між працівником та

отримувачем послуг (клієнтом, пацієнтом). Науковці підкреслюють роль "невідповідності" між людиною та робочим середовищем за шістьма напрямками: навантаження, контроль, винагорода, спільнота, справедливість та цінності. А українські науковці при вивченні цього синдрому зосереджуються на тому, що емоційне вигорання – це наслідок тривалого емоційного, психічного й фізичного виснаження, котрий виникає через хронічний стрес, передусім пов’язаний з професійною діяльністю, що передбачає інтенсивне спілкування та високу відповідальність. Емоційне вигорання розглядається ними як вироблений особистістю механізм, що дозволяє людині дозувати або повністю виключати емоції у відповідь на травматичні чи надмірно інтенсивні зовнішні подразники.

1.2. Симптоми та стадії емоційного вигорання

Емоційне вигорання (або професійне вигорання, синдром вигорання) – це синдром, котрий визнаний Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) як результат хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося успішно впоратися, даний синдром проявляється через специфічні симптоми і розвивається поетапно.

Що стосується думки вчених, сенс емоційного вигоряння визначається дедалі більше наростаючим емоційним та фізичним виснаженням, а також розвитком у людини негативної самооцінки та негативного ставлення до своєї професійної діяльності [35].

Прояви емоційного вигорання впливають на різні аспекти життя людини та зазвичай поділяються на кілька категорій. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) виділяє три ключові ознаки емоційного вигорання: сильне відчуття виснаження, збільшення психологічної дистанції від роботи та зниження працездатності. До *фізичних симптомів СЕВ* відносяться наступні: 1) *хронічна втома* – постійне почуття втоми та пригніченості, яке не зникає навіть після сну чи відпочинку; 2) *зміни сну та апетиту* – безсоння або підвищена сонливість, помітні зміни в режимі харчування; 3)

часті болі – головні болі, м'язові болі, мігрені; 4) *зниження імунітету* – часті застуди та проблеми із травленням. *Емоційні та психологічні симптоми СЕВ* включають: 1) *емоційне оніміння* – притуплення емоцій, відчуття нудьги, апатія; 2) *дратівливість та гнів* – підвищена реакція на дрібниці, щоденні справи виснажують; 3) *відчуття самотності та безпорадності* – глибокі страждання від відчуття ізоляції та приреченості, втрата контролю над ситуацією; 4) *втрата мотивації* - зниження інтересу до роботи та обов'язків, бажання уникати професійної діяльності. *Поведінкові симптоми СЕВ* поділяють на: 1) *когнітивні* – труднощі з концентрацією уваги, пам'яттю, зниження здатності вирішувати проблеми; 2) *професійні* – зниження якості та продуктивності праці, відчуття неспроможності, вагання у власній компетентності; 3) *зниження продуктивності* – зниження професійної ефективності та працездатності; 4) *соціальна ізоляція* – бажання обмежити спілкування з колегами, друзями та родиною; 5) *прокрастинація* – відкладання питань та завдань, які раніше виконувалися легко; 6) *зловживання шкідливими звичками* – вживання алкоголю або інших речовин, як спроба впоратися зі стресом [40].

У закордонній психології симптоми емоційного вигорання найчастіше класифікують за декількома фундаментальними моделями, які як прояв в умовах сучасності залишаються ключовими для діагностики психологічного стану. Багато іноземних дослідників і організацій (зокрема ВООЗ та Американська психологічна асоціація) класифікують симптоми емоційного вигорання за трьома основними напрямками : *відчуття вичерпання енергії або виснаження*, *психологічне дистанціювання від роботи або почуття негативізму*, *зниження професійної ефективності* (згідно трьохфакторній моделі Крістіни Маслач (MBI), котра є найпоширенішим підходом для діагностики емоційного вигорання) [22].

І. І. Брецко зазначає, що більшість фахівців, що вивчають проблеми психоемоційного вигорання, сходяться на спільному розумінні його типових засадничих симптомів – психосоматичні нездужання, безсоння, негативне

ставлення до навколишніх людей, роботи, зловживання хімічними агентами (алкоголь, тютюн, кава, наркотики інші психотропні речовини) тощо. Досить частими є відсутність апетиту або, навпаки, переїдання, а також агресивні почуття, насамперед тривожність, дратівливість, напруженість, гнів, образливість, загальний пригнічений настрій та закономірний спектр пов’язаних з ним емоцій – цинізм, песимізм, апатія, депресія, відчуття безглуздості й безнадійності подальшого життєіснування, переживання почуття провини, виснаження, втрату мотивації та відповідальності. Синдром вигоряння проявляється в депресивному стані, почутті втоми та спустошеності, нестачі енергії й ентузіазму, неспроможності бачити позитивні результати своєї праці, негативних настановленнях на роботу й життя загалом [5].

Синдром емоційного вигорання розвивається поступово і має кілька стадій (зазвичай виділяють три або чотири фази, наприклад, за моделлю К. Маслач, котра описує вигорання через виснаження, цинізм та неефективність). К. Маслач зазначає, що емоційне вигорання прогресує від легкої втоми до повної деградації професійної діяльності. Вигорання може бути дуже виснажливим, воно впливає на те, як ми функціонуємо та як ми взаємодіємо з іншими людьми [44].

При розгляді проблем стосовно емоційного вигорання слід зробити акцент й на тому, що закордонні дослідники часто використовують модель Г. Фрейденбергера, який вважав, що вигоранню найбільше піддаються ідеалістичні та дуже вмотивовані люди, які працюють у «допомагаючих» професіях (лікарі, вчителі, соціальні працівники). Фрейденбергерг розробив детальну модель розвитку синдрому вигорання, яка показує, як ентузіазм поступово перетворюється на повний розпад особистості, та виділив декілька стадій вигорання, котрі починаються від нав'язливого прагнення до самоствердження та бажанням довести свою цінність на роботі, і закінчуються деперсоналізацією та депресією [11].

Слід відзначити й праці Гейл Норт, яка спільно з Г. Фрейденбергером розробила одну з найвідоміших моделей розвитку емоційного вигорання, де вперше детально описала послідовні стадії емоційного виснаження працівників, які беруть початок від високих амбіцій та закінчуються депресією, фізичною втомою та психічним зривом, котрі потребують кваліфікованої допомоги. Модель дослідження вигорання Норт і Фрейденбергера допомагає вчасно розпізнати початок деградації стану здоров'я та вжити заходів для відновлення [45].

Однією з найпоширеніших є класифікація стадій емоційного вигорання за Дж. Грінбергом, який виділяє 5 стадій цього синдрому: 1) «медовий місяць» – на цій стадії працівник зазвичай отримує задоволення від роботи, поставлені завдання виконує з ентузіазмом, він повний енергії, оптимізму і відчуває гордість від виконання професійних обов’язків. Проте внаслідок постійного впливу стрес-факторів на роботі, вона поступово починає приносити все менше задоволення, внаслідок чого працівник стає менш енергійним, мотивованим і все частіше відчуває розчарування через невідповідність реальності первинним очікуванням; 2) «недолік палива» – поява втоми, апатії, проблем зі сном. Тут якщо відсутня додаткова мотивація та стимулювання праці, працівник втрачає інтерес до своєї роботи, що негативно впливає на продуктивність його діяльності, можливе порушення трудової дисципліни та відстороненість робітника від своїх професійних обов’язків; 3) хронічні симптоми (хронічна дратівливість, гнів, пригніченість) – переважно властива «трудоголікам», які схильні працювати без відпочинку, що призводить до фізичного виснаження організму та схильності до захворювань; 4) криза – розвиток хронічних захворювань, у результаті чого людина частково або повністю може втратити працездатність. На цій цій стадії посилюється незадоволеність власною ефективністю і якістю життя, можливі гострі прояви стресу та виснаження; 5) «пробивання стіни» – тут фізичні та психологічні проблеми набувають критичного стану, що може призвести до розвитку небезпечних для життя

людини захворювань. Ймовірне повне емоційне та фізичне виснаження, втрата мотивації та здатності працювати, а також можлива глибока депресія та професійна деградація [28].

В. В. Шевчук провівши теоретичне дослідження проблеми емоційного вигорання зазначає, що українська науковиця І. Галецька розглядає професійне вигорання як процесуальну модель, динамічний процес, що розвивається в часі та проходить три основні стадії, які характеризуються спочатку зростанням емоційного виснаження, унаслідок якого виникають негативні установки до суб'єктів професійної діяльності та створюється емоційна дистанція в професійних стосунках для подолання виснаження. Водночас паралельно розвивається негативне ставлення до власних професійних досягнень (редукція професійних досягнень). Д. Міллер, М. Мелох уважають, що емоційне вигорання проходить чотири стадії: 1) ентузіазм – емоційний стан працівника, коли той бажає бути завжди корисним і характеризується надмірною чутливістю до потреб суб'єктів професійної діяльності, має нереалістичні очікування щодо роботи; 2) стагнацію, яка проявляється в зменшенні очікувань до нормальних меж і характеризується виплеском особистого невдоволення назовні; 3) фрустрацію – поява сумнівів щодо власної компетенції, зменшення толерантності та співчуття, внаслідок чого виникає механізм захисту у формі обмеження професійних контактів; 4) апатію, яка стає захистом від хронічної фрустрації, з'являється байдужість і депресія [37].

С. Черніс також розглядає три стадії розгортання емоційного вигорання, яке аналізується як процес негативної зміни поведінки у відповідь на стресовий характер навколишнього середовища: перша стадія характеризується наявністю дисбалансу між вимогами середовища й ресурсами, що зумовлюють виникнення стресового стану; для другої стадії притаманна короткотермінове емоційне напруження, утома та виснаження; для третьої стадії – зміна мотиваційної сфери особистості та її поведінки, де провідним симптомом є цинічне ставлення до оточення [37].

Основними аспектами вигорання в дослідженнях Л. Карамушки та Г.В. Гнускіної є фактори, які визначають, що причиною вигорання є як чинники професійного середовища (особливості організаційної структури, стиль керівництва, режим діяльності), так і особистісні характеристики. Вигорання ними розглядається як комплексний синдром, що включає емоційне, фізичне та психологічне виснаження, розвиток негативного ставлення до роботи та втрату емпатії [15].

І. І. Брецко, на основі робіт ряду вітчизняних вчених, з'ясувала, що до чинників емоційного вигорання відносять: особистісні, ситуативні і професійні. Особистісні детермінанти – переживання несправедливості, самотності, соціальної незахищеності, соціально-економічної нестабільності, соціальної та міжособистісної ізоляції, неконструктивні моделі поведінки, висока мотивація влади, "трудоголізм", слабка "Я-концепція", низький соціальний інтелект і насамперед емпатія, низька професійна мотивація. Ситуативні чинники – соціальне порівняння й оцінки інших, несправедливість, нерівність взаємин, негативні, напружені або "холодні" стосунки з колегами і підлеглими, рольові конфлікти тощо. Професійні фактори – когнітивно складні комунікації, емоційно насичене ділове спілкування, необхідність постійного саморозвитку і підвищення професійної компетентності, адаптація до нових людей, змінні професійні ситуації, пошук нових рішень, самоконтроль і вольове рішення, нецікава або нелюбима робота, бюрократизм і "паперова" робота, відсутність готових рішень, необхідність творчого пошуку тощо. Стверджується важлива роль ще однієї детермінанти, яка зумовлює синдром емоційного вигорання – наявність психологічно важкого й емоційно напруженого контингента, з яким доводиться мати справу професіоналові у сфері спілкування (так звані важкі хворі, конфліктні покупці, "важкі" підлітки та ін.) [5].

Як вважає М. Скугаревська, на розвиток синдрому емоційного вигорання мають істотний вплив особистісні характеристики людини, зокрема з показниками психоемоційного виснаження корелюють, насамперед,

такі риси особистості, що пов’язані з високим ступенем тривожності – низька емоційна стійкість, боязкість, підозрілість, фрустрованість, імпульсивність, схильність до відчуття провини тощо. Водночас, протилежні полюси цих особистісних рис, а також внутрішній локус контролю, щирість, доброта, домінантність, практичність, гнучкість, соціабельність, екстраверсія, незалежність можуть відігравати захисну роль при психоемоційному стресі. Дослідницею було встановлено, що люди, які є неспокійні, чутливі, емпатійні, схильні до інтроверсії, з гуманістичним життєвим настановленням, схильні ототожнюватися з іншими, більше піддані цьому синдрому та зазнають відчутніших психоемоційних виснажень та особистісно-соціальних амортизацій [5].

Взагалі, на сьогоднішній день відсутнє єдине пояснення механізмів, чинників виникнення, стадій розвитку синдрому вигорання. Проте, більшість науковців вважають, що емоційне вигорання – це стан, при якому людина відчуває психічне виснаження через накопичений стрес, спричинений певними ситуаціями в житті. Це може бути пов'язано з роботою, навчанням, стосунками або будь-яким іншим аспектом життя. Вигорання може бути дуже виснажливим. Воно впливає на те, як ми функціонуємо та як ми взаємодіємо з іншими людьми.

1.3. Психологічні особливості професійної діяльності менеджерів будівельних організацій та чинники, які впливають на появу у них емоційного вигорання

Війна в Україні, політичні, економічні зміни, що з нею пов’язані, ставлять нові вимоги до представників різних соціономічних професій, зокрема до менеджерів будівельних компаній, які у складних професійних ситуаціях мають характеризуватися стресостійкістю, міцною системою цінностей, розвиненою рефлексивністю, самоорганізацією тощо. Постійна загроза життю, психоемоційні навантаження та хронічні стреси мають

відображення й на ефективності та результативності професійної діяльності менеджерів будівельних компаній, що пришвидшує процес їх «емоційного вигорання». Менеджери будь-якої ланки, котрих робота передбачає постійний контакт із людьми та активну комунікацію, більш схильні до ризику розвитку синдрому емоційного вигорання, бо їхня професійна діяльність потребує значних емоційних затрат, які з часом можуть призводити до виснаження, втрати мотивації та зниження ефективності. Крім того, вигорання може мати серйозні наслідки для здоров'я працівників, включаючи як фізичні, так і психічні проблеми.

На сьогоднішній день, в умовах війни в Україні психологічні якості менеджерів сфери будівництва включають високу відповідальність, котра пов'язана з необхідністю швидкого прийняття глобальних рішень під тиском постійного емоційного та фізичного виснаження. В основі аналізу відповідних концепцій, слід виділити вагомі складові даної професії: мотивація, ціль, планування діяльності, обробка та збереження наявної інформації щодо подальшої роботи, прийняття рішення, дія та перевірка результатів роботи, оперативна корекція недоліків [3].

Професійна діяльність менеджерів будівельних організацій має низку специфічних психологічних особливостей, які зумовлені високим рівнем відповідальності, швидкою зміною будівельних проєктів та необхідністю постійної координації великої кількості різнопланових процесів, непередбачуваними ситуаціями (зміни в різних погодних умовах, постачання матеріалів, технічні проблеми) [27].

Психологічні особливості професійної діяльності менеджерів будівельної сфери пов’язані з високим рівнем стресу, необхідністю постійного вирішення виникаючих проблем, різними ризиками, зривом термінів, відповідальністю за безпеку працівників [4].

Робота менеджерів будівельної сфери передбачає діяльність, котра тісно переплетена з ризиками та стресом, а також потребує чималих зусиль

та розвинених лідерських якостей, комунікабельності та уміння вирішувати різного роду конфліктні ситуації [1].

У зв'язку з цим, для менеджерів у сфері будівництва важливими є наступні якості: 1*) комунікативні та лідерські якості* – передбачають здатність керувати командами, підрядниками, вести переговори, вирішувати конфлікти, відповідальність, як за фінансові, часові та якісні показники, життя та здоров'я людей; 2*) динамічність* – передбачає необхідність вміти пристосовуватися до змін, швидку реакцію на непередбачувані обставини; 3) *емоційна стійкість* – здатність зберігати спокій і контролювати емоції в напружених ситуаціях, так як будівельна галузь характеризується високою інтенсивністю роботи, жорсткими термінами та непередбачуваними ситуаціями (зміни в різних погодних умовах, постачання матеріалів, технічні проблеми); 4) *надійність та сумлінність*, оскільки менеджер будівельної галузі несе відповідальність за якість та безпеку виконаних робіт, розмір бюджету та терміни стосовно виконання проєктів, а це вимагає високої самодисципліни та готовності брати на себе відповідальність за чималі ризики у роботі; 5) *винахідливість, підприємливість та ініціативність* – це риси, які включають до свого складу організаторські здібності та вольові якості, котрі є основою в професійних відмінностях менеджерів, та є необхідними для пошуку ефективних рішень та оптимізації виробничих процесів під час будівництва; 6) *цілеспрямованість та орієнтація на результат*, так як менеджери в сфері будівництві мають бути орієнтовані на кінцеву мету – завершення проєкту якісно, вчасно та в рамках виділеного бюджету [19].

До всього вище сказаного слід додати важливість розумових та когнітивних здібностей для менеджерів будівельної сфери, таких, як: 1) *критичне та стратегічне мислення* – необхідність аналізувати великі обсяги інформації, планувати на багато років уперед та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища; 2) *кмітливість при прийнятті рішень* – на будівництві часто виникають ситуації, що вимагають негайної реакції та

прийняття рішень (наприклад, управління ризиками), іноді в умовах невизначеності; 3) *здібності до планування та організації робочих процесів* – вміти чітко структурувати завдання, управляти часом та ресурсами, котрі є фундаментальними для координації складних будівельних процесів; 4) *професіоналізм у відповідній галузі*, адже менеджер будівельної сфери повинен мати знання, як в галузі управління, так і в архітектурно-будівельній сфері, щоб ефективно контролювати технічні питання всіх процесів будівництва [32].

Менеджери відповідної сфери мають навчатися психологічній витривалості, та вміти зберігати холоднокровність характеру у різних кризових ситуаціях, як під час війни на сьогоднішній день в Україні, так і в процесі подальшої відбудови країни після перемоги.

Отже, психологічний портрет успішного менеджера будівельної організації поєднує в собі високу професійну компетентність, сильні вольові та лідерські якості, а також здатність ефективно працювати в умовах постійного тиску та стресових навантажень. Стрімка динаміка самої галузі, конфліктні ситуації з підрядниками та замовниками, ненормований робочий день та емоційна напруга, також призводять до стану емоційного виснаження, результатом якого є зниження ефективності праці та відчуження від роботи.

Н. І. Єфімчук серед загальних причин вигорання серед управлінців виділяє фактори, пов'язані з високою інтенсивністю праці та відповідальністю за інших, необхідністю поєднувати власні завдання з менторством команди та контролем ресурсів, «затиснутістю» менеджерів середньої ланки між директивами зверху та операційними реаліями знизу, відсутністю психологічної безпеки, несправедливістю у винагороді та частими конфліктами в колективі, постійною підключеністю до робочих процесів (always-on culture), що стирає межі між роботою та особистим життям [13].

Проаналізувавши чинники, які спричиняють емоційне вигорання менеджерів більшості сфер діяльності організацій в Україні, слід зауважити, що найчастіше такими є: надмірне робоче навантаження, організаційні

проблеми з відсутністю чітких посадових обов'язків, тривалий емоційний стрес та виснаження, відсутність мотивації та визнання з браком відповідної винагороди. До вище переліченого варто додати й особистісні чинники, такі як висока відповідальність, перфекціонізм, складнощі у розмежовуванні особистого життя та роботи, розбіжності власних цінностей цінностям організації.

Серед вагомих факторів, що сприяють емоційному вигоранню менеджерів у будівельній галузі, слід відзначити – високе робоче навантаження та стислі терміни, зміни в проектних та технічних документаціях, надмірна відповідальність за команду та фінансові та юридичні аспекти в роботі, дефіцит кваліфікованої робочої сили, небезпечні умови праці, несприятливі погодні умови, ненормований робочий день, перевтома [33].

Отже, на емоційне вигорання менеджерів впливає поєднання організаційних, психологічних та соціальних чинників, які у будівельній сфері посилюються високою відповідальністю, стресогенним середовищем і непередбачуваністю умов праці. Це зумовлює необхідність впровадження систем профілактики емоційного вигорання, розвитку стресостійкості та підтримки психічного здоров'я менеджерів.

Висновки до першого розділу

Аналіз літературних джерел показав, що у закордонній психології синдром емоційного (професійного) вигорання розглядають переважно в рамках двох підходів: 1) результативного (або структурно-симптоматичного), представники якого розглядають вигорання як певний стан, що включає в себе низку конкретних і стабільних елементів (симптомів); 2) процесуального (або процесуально-стадіального), у якому вигорання розглядається як процес, який складається з послідовних фаз (стадій), що розвивається у просторі та часі. Причому, результативний

підхід має кілька моделей емоційного вигорання: 1) однофакторну, у якій під вигоранням розуміють стан фізичного, емоційного та когнітивного виснаження, що викликаний тривалим перебуванням в емоційно перевантажених ситуаціях; 2) двофакторну, у якій синдром вигорання являє собою двомірну конструкцію, що складається з двох компонентів «афективного» (емоційне виснаження) та деперсоналізації; 3) трифакторна модель, у якій вигорання трактується як реакція-відповідь на тривалі стреси міжособистісних комунікацій та включає три компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень.

Українські науковці зауважують, що емоційне вигорання – це процес поступової втрати емоційної залученості, що призводить до зниження ефективності професійної діяльності та якості життя особистості. Вони акцентують на тому, що емоційне вигорання не є психічним захворюванням, а є адаптаційною реакцією особистості на тривале перевантаження, котре особливо поширене серед фахівців соціономічних професій – педагогів, медиків, військових, соціальних працівників, менеджерів. Даний синдром не є статичним станом, а розвивається поступово через накопичення негативних емоцій та відсутність можливості їх екологічного прояву. У працях низки вітчизняних науковців емоційне (професійне) вигорання вважається формою професійної деформації особистості, механізмом психологічного захисту, що формується у відповідь на надмірні вимоги та відповідальність, наслідком дисбалансу між витраченими ресурсами та можливостями їх відновлення.

З’ясовано, що основними компонентами емоційного вигорання є емоційне виснаження (відчуття емоційної спустошеності, хронічної втоми, втрати енергії), деперсоналізація (емоційне відсторонення, формальне чи цинічне або негативне ставлення до інших людей, знецінення, міжособистісних контактів) та редукція професійних досягнень (зниження віри у власну компетентність, відчуття професійної неуспішності, втрата сенсу праці). Серед основних симптомів емоційного вигорання вчені зазвичай виділяють такі: 1) емоційні симптоми, які супроводжуються

хронічною втомою та емоційним виснаженням, відчуттям внутрішньої порожнечі, апатією, тривожністю, дратівливістю, емоційною нестабільністю; 2) когнітивні симптоми – це зниження концентрації уваги та пам’яті, негативні настанови щодо професійної діяльності, відчуття безпорадності, знецінення власних досягнень; 3) поведінкові симптоми – формальне виконання професійних обов’язків, уникання контактів, соціальна ізоляція, зростання конфліктності або байдужості у спілкуванні; 4) мотиваційні симптоми – втрата інтересу до роботи, зниження професійної відповідальності та ініціативності, відчуття відсутності сенсу професійної діяльності; 5) психосоматичні симптоми – головний біль, порушення сну, часті застудні захворювання, коливання артеріального тиску, порушення апетиту.

Встановлено, що емоційне вигорання розвивається поступово та включає в себе кілька стадій, серед яких частіше виділяють такі, як: 1) стадія ентузіазму, коли емоційний стан працівника характеризується підвищеною активністю як суб’єкта праці, але, водночас, нереалістичними очікуваннями щодо роботи; 2) стагнації, яка проявляється в зменшенні очікувань до нормальних меж і характеризується виплеском особистого невдоволення назовні; 3) фрустрації – поява сумнівів щодо власної компетенції, зменшення толерантності та співчуття, внаслідок чого виникає механізм захисту у формі обмеження професійних контактів; 4) апатії, яка стає захистом від хронічної фрустрації, з’являється байдужість і депресія.

На нашу думку, розвиток синдрому емоційного вигорання у працівників будь-якої сфери діяльності починається з того, що у фахівців зникає справжнє уявлення про моральний сенс своєї роботи та компетентість у своїй професії. Спеціаліст постає у ситуації суперечливої вимогливості, коли сама професійна система зацікавлена в його максимальній надійності та стійкості, але об'єктивно потрібний від фахівця зміст професійної діяльності лежить за межами його психофізіологічних можливостей.

Визначено, що психологічні особливості професійної діяльності менеджерів сфери будівництва тісно пов'язані з високою психічною напруженістю, відповідальністю, непередбачуваністю умов праці, особливо в умовах воєнного часу, коли існує постійна загроза життю, збільшується психоемоційне навантаження та хронічні стреси, що негативно відображується на ефективності й результативності їхньої професійної діяльності та збільшує ризик появи у них емоційного вигорання. Дана професія має ряд стресових факторів, які зумовлені швидкою зміною будівельних проєктів та необхідністю постійної координації великої кількості різнопланових процесів, а також непередбачуваними ситуаціями (зміни в різних погодних умовах, постачання матеріалів, технічні проблеми) та іншими різними ризиками: зривом термінів, відповідальністю за безпеку працівників.

Серед чинників, які спричиняють емоційне вигорання менеджерів слід зазначити наступні: 1) організаційні фактори – надмірне робоче навантаження та брак часу, нечіткий розподіл ролей та відповідальності, постійний контроль і високі вимоги до результатів, нестабільність організаційного середовища; 2) професійні чинники – необхідність постійного ухвалення рішень, висока відповідальність за результати роботи команди, часті конфліктні ситуації з підлеглими й колегами, багатозадачність та інформаційне перенавантаження; 3) психологічні та емоційні чинники – високий рівень перфекціонізму та самовимогливості, емоційна залученість у проблеми інших, низький рівень стресостійкості, труднощі з емоційною саморегуляцією, прагнення до надмірного контролю, знижена здатність до відновлення ресурсів, невідповідність між особистими цілями та цілями організації; 4) соціальні чинники – дефіцит соціальної підтримки, напружений психологічний клімат у колективі, конфлікт між професією та особистою сферою життя. А в будівельній сфері до цих чинників слід також додати: понаднормове робоче навантаження, паралельне ведення кількох об'єктів, жорсткі дедлайни та постійна нестача

часу, високий рівень відповідальності – фінансова відповідальність за бюджет і матеріали, відповідальність за безпеку працівників, юридичні ризики та можливі штрафи, постійний стрес та конфлікти з підрядниками та замовниками, тиск з боку керівництва та інвесторів, невизначеність через зміну проєктів; нестабільні умови праці – затримки в постачанні матеріалів, кадровий дефіцит; недостатня підтримка – відсутність командної роботи, недостатня підтримка з боку керівництва, брак зворотнього зв'язку та визнання результатів; порушення балансу між роботою та особистим життям – постійна доступність, відсутність часу на родину та самовідновлення; вплив зовнішніх криз – війна в Україні, економічна нестабільність, невпевненість у майбутньому галузі. А наслідками емоційного вигорання менеджерів як в цілому, так і будівельній галузі, є зниження ефективності управління, цинізм та байдужість до роботи, погіршення стану здоров'я, професійна деформація або бажання змінити сферу діяльності.

У цілому, здійснений нами аналіз літературних джерел, дозволив намітити основні напрямки емпіричного дослідження психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОЯВІВ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

2.1. Організація та методи дослідження

Емпіричне дослідження психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в сучасних умовах воєнного часу проводилося з метою визначення рівня емоційного вигорання, особливостей його прояву та факторів, що впливають на розвиток даного феномену в професійній діяльності менеджерів.

Діяльність робітників, зокрема менеджерів будівельної галузі складно охарактеризувати як легку, оскільки вона вимагає від фахівців великої відповідальності, неймовірних енергетичних витрат, емоційної включеності, а також здібності до швидкої адаптації в екстремальних ситуаціях. Все це в сукупності з іншими факторами детермінує появу професійного стресу, який згодом може перетікати у так званий синдром емоційного вигоряння та супроводжуватися негативними наслідками вже не тільки у професійній діяльності та якості її виконання, а й особистого життя [6].

Емпіричне дослідження проводилось у декілька етапів.

Перший етап – *підготовчий,* який передбачав вивчення та аналіз наукової літератури стосовно проблем емоційного вигорання, визначення мети, завдань дослідження, формування вибірки та підбір психодіагностичного інструментарію.

Другий етап – діагностичний, під час котрого проводилося безпосереднє психодіагностичне обстеження менеджерів будівельної організації з використанням обраних методик в Он-лайн форматі за допомогою Гугл форми.

Третій етап – аналітичний, який включав обробку отриманих результатів, їх кількісний та якісний аналіз, інтерпретацію та формулювання висновків.

До нашої вибірки увійшли як чоловіки, так та жінки, котрі безпосередньо здійснюють управлінську діяльність у будівельній сфері організації.

Дослідження проводилось з лютого по березень 2026 року в умовах воєнного часу, що характеризуються підвищеним рівнем стресу, невизначеністю професійної діяльності, ризиками для безпеки, змінами організаційної структури підприємств та збільшенням психоемоційного навантаження на менеджерів. Ми проводили дослідження на базі будівельної організації ТОВ «УКРБУДІНВЕСТ і КО». У ньому брали участь 40 респондентів – працівники зазначеної організації: менеджери відділу збуту–постачання продукції та планово-економічного відділу підприємства віком від 22 до 68 років зі стажем роботи від 3 до 43 років, з них – 27 чоловіків та 13 жінок. Дослідження проводилося з дотриманням принципів добровільності участі менеджерів організації, конфіденційності та анонімності отриманих результатів. Учасники були заздалегідь проінформовані про мету дослідження та надали згоду на участь.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс таких психодіагностичних методик: україномовний опитувальник для виявлення синдрому професійного вигорання О. Чабана, О. Хаустової, В. Омелянович; методика «Особистісні ресурси» О. В. Савченко, С. А. Сукач, А. В. Тімакової; шкала інтолерантності до невизначеності (IUS-12; Intolerance of Uncertainty Scale) Н. Карлетона (в україномовній адаптації Г. Громової).

Україномовний опитувальник для виявлення синдрому професійного вигорання О. Чабана, О. Хаустової, В. Омелянович є вкрай актуальним для оцінки емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень працівників будівельної організації, тим паче в умовах повномаштабної війни на території України.

Він складається із 50 запитань з дихотомічною шкалою відповідей (див. Додаток А). Валідизація цього опитувальника його авторами підтвердила гарні психометричні характеристики. Він має високу спроможність розподіляти респондентів за рівнем виразності вигоряння, що підтверджується його високою дискримінатністю як відмічають О. Чабан , О. Хаустова, В. Омелянович [36]. Цей опитувальник дозволяє виявляти як окремі симптоми професійного вигорання, такі як емоційне виснаження, деперсоналізацію, втому, зниження мотивації та продуктивності, астено-депресивні та тривожні симптоми, особистісні та поведінкові реакції на стресові ситуації, так і загальний його показник.

Норми для оцінки різних шкал та загального рівня професійного вигорання за цією методикою представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Норми для оцінки симптомів та загального рівня професійного вигоряння

№	Симптоми	Відсутність симптомів	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
1	Професійне незадоволення	0 балів	1-6 балів	7-19 балів	20-24 бали
2	Емоційно-вольові симптоми	0 балів	1-4 бали	5-11 балів	12-14 бали
3	Втома та відчуття браку часу	0 балів	1-2 бали	3-4 бали	5 балів
4	Деперсоналізація та дереалізація	0 балів	1-2 бали	3-6 балів	7-8 балів
5	Астено-депресивні симптоми	0 балів	1-2 бали	3-6 балів	7 балів
6	Тривога	0 балів	1 бал	2-3 бали	4 бали
7	Потреба в усамітнені та відстороненні від людей	0 балів	1 бал	2-4 бали	5 балів
8	Незадоволеність грошовою винагородою	0 балів	1 бал	2-3 бали	4 бали
9	Прагнення відпочинку	0 балів	0 балів	1 бал	2 бали
10	Позитивні моральні установки на відданість роботі	0 балів	1 бал	2 бал	3 бали
11	**Загальний рівень професійного вигорання**	**0-5 балів**	**6-21 бали**	**22-59 балів**	**60-75 балів**

Методика «Особистісні ресурси» О.В. Савченко, С.А. Сукач А.В. Тімакової спрямований на виявлення рівня наявних психологічних ресурсів особистості. Ця методика містить три шкали: 1) «Достатність ресурсів», зміст тверджень якої відображає здатність людини розуміти обсяг власних ресурсів, свою готовність та спроможність відновлювати ресурси після стресової ситуації; 2) «Стратегії відновлення ресурсів» відображає типові моделі поведінки людини після стресових ситуацій, котрі дають змогу людині нормалізувати свій емоційний стан, поліпшити робочий стан. Рівень показника за цією шкалою відображає активність людини у пошуку засобів поліпшення свого самопочуття та зниження негативних наслідків стресу; 3) «Емоційна спустошеність» відображає переживання апатії, занепаду життєвих сил, що засновані на низькій оцінці кількості особистісних ресурсів, необхідних для підтримання оптимального самопочуття, на неготовності до активного включення в різні форми життєдіяльності. Крім того, автори методики ввели загальний показник, який відображає рівень ресурсної наповненості, який розраховується за формулою: ЗП=Ш1+Ш2–Ш3, де Ш1 – значення за шкалою «Достатність ресурсів», Ш2 – значення за шкалою «Стратегії відновлення ресурсів», Ш3 – значення за шкалою «Емоційна спустошеність» [29].

Вибір цієї методики у нашому дослідженні обумовлений тим, що саме недостатність ресурсів та обмеження стратегій їх відновлення може бути причиною емоційного вигорання особистості, особливо в умовах тривалого стресу.

Ця методика складається з 13 тестових запитань, які передбачають 5 варіантів відповідей – від повністю не погоджуюсь до повністю погоджуюсь. (див. Додаток Б).

За результатами проведення даної методики випробуваних можна віднести до осіб з адаптивними або неадаптивними моделями поведінки в складних стресових ситуаціях.

Автори методики «Особистісні ресурси» надали наступні *нормативні показники для оцінки її результатів:*

Достатність ресурсів: до 12 балів – низький рівень, 13–21 бали – середній рівень, більше 22 балів – високий рівень.

Стратегії відновлення ресурсів: до 12 балів – низький рівень, 13–18 балів – середній рівень, більше 19 балів – високий рівень.

Емоційна спустошеність: до 7 балів – низький рівень, 8–12 балів – середній рівень, більше 13 балів – високий рівень.

Загальний рівень ресурсної наповненості: до 14 балів – низький рівень, 15–30 балів – середній рівень, більше 31 бала – високий рівень [29].

Шкала інтолерантності до невизначеності (IUS-12; Intolerance of Uncertainty Scale) Н. Карлетона (в адаптації Г. Громової) дозволяє вимірювати схильність людини негативно реагувати на емоційному, когнітивному та поведінковому рівнях на ситуації, де результат є невідомим. Шкала інтолерантності до невизначеності – це психометричний інструмент для вимірювання негативної реакції людини на ситуації, що мають непередбачувані результати [7]. Вона була обрана нами в рамках нашого дослідження, оскільки за даними літератури інтолерантність до невизначеності є значним особистісним чинником, який підвищує ризик професійного вигорання, особливо в професіях, пов'язаних із постійними змінами, браком інформації або високою відповідальністю, до яких відносяться саме менеджери будівельної організації. Люди з високим рівнем інтолерантності сприймають невизначеність як стресову, загрозливу та небажану ситуацію, що виснажує їхні емоційні та когнітивні ресурси.

Цей опитувальник складається з 12 тверджень, які респондент оцінює за 5-бальною шкалою (від «зовсім не типово для мене» до «дуже типово для мене») (див. додаток В).

Дата методика використовується для діагностики тривожних розладів у особистостей, адже високі показники часто корелюють з генералізованим тривожним розладом (ГТР) та ОКР. Вона допомагає оцінити, наскільки

людина здатна ефективно діяти в умовах змін, а також визначає схильність до «когнітивного заціпеніння» у складних ситуаціях.

Методика включає два основні субфактори:

1. Прогностичну тривожність (Prospective Anxiety) – страх перед майбутніми подіями, прагнення передбачити все заздалегідь («Я завжди хочу знати, що на мене чекає»).
2. Гнітючу тривожність (Inhibitory Anxiety) – параліч дій через невизначеність, нездатність приймати рішення, коли бракує інформації («Непевність заважає мені повноцінно жити»).

Також ця методика передбачає визначення загального показника інтолерантності до невизначеності.

Норми оцінки інтолерантності до невизначеності, які були надані автором методики, представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Норми для оцінки інтолерантності до невизначеності та її складових

Назва показників	**Низький рівень**	**Середній рівень**	**Високий рівень**
Прогностична тривога	7-16 балів	17-26 балів	27-35 балів
Гнітюча тривога	5-10 балів	11-17 балів	18-25 балів
Загальний рівень інтолерантності до невизначеності	**12-27 балів**	**28-42 бали**	**43-60 балів**

Адаптація цього опитувальника Г. Громовою підтвердила, що шкала надійно працює в контексті війни в Україні. Високі показники свідчать про те, що невизначеність сприймається як загроза, а не просто як незручність.

Дана методика була валідизована саме для української вибірки, що робить результати більш точними з огляду на психічний та культурний аспект в умовах невизначеності багатьох людей у країні, як з полічичного, так і з економічного аспекту.

У цілому, отримані за трьома вищезазначеними методиками результати стали основою для подальшого аналізу психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу.

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу

В процесі емпіричного дослідження отримані нами дані за трьома застосованими нами методиками були піддані математико-статистичній обробці. Спочатку ми розрахували відсотковий розподіл досліджуваних менеджерів за різними рівнями прояву досліджуваних показників.

Аналіз результатів дослідження за *методикою О. Чабана, О. Хаустової, В. Омелянович*, показав, що у переважної частини менеджерів будівельної організації – у 90% осіб спостерігалась середня ймовірність формування синдрому професійного вигорання, а у 10 % осіб – низький рівень такої ймовірності (рис. 2.1). Отже, у переважної частини досліджуваних менеджерів наявні достатньо виразні ознаки зазначеного синдрому, що свідчить про їхню помірну втому, деяке емоційне та фізичне виснаження, що може супроводжуватися зниженням професійної мотивації та продуктивності праці. Це проміжний етап, коли втома стає хронічною, а ефективність падає, проте, на відміну від важкої стадії, зазвичай ситуацію можна виправити відпочинком та зміною підходу до роботи.

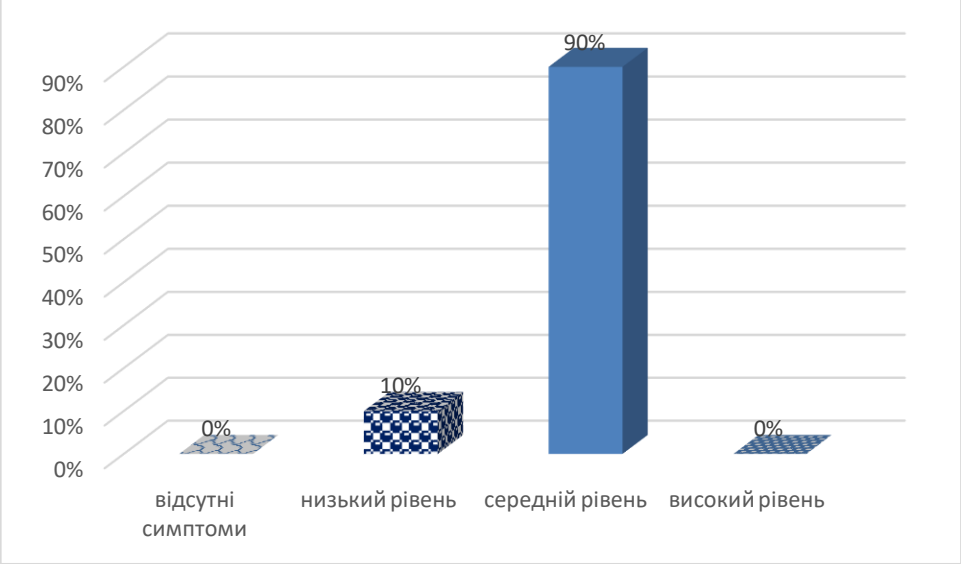


Рис. 2.1. Відсотковий розподіл досліджуваних менеджерів будівельної організації за ймовірністю формування синдрому професійного вигорання (ПВ).

Натомість у 10% менеджерів будівельної організації виявлена низька ймовірність формування синдрому професійного вигорання (рис. 2.1), що свідчить про їх високу професійну мотивацію, добре розвинену здатність регулювати свій емоційний стан навіть у складних ситуаціях та швидко відновлюватись після значного робочого навантаження.

Також ми здійснили аналіз вираженості різних ознак професійного вигорання, який показав, що за більшістю його симптомів переважна частина менеджерів будівельної організації мала середню їх вираженість (табл. 2.3).

Так, за симптомом професійного незадоволення 90% досліджуваних мали середній рівень його прояву (табл. 2.3), що свідчить про помірну незадоволеність їх своєю професійною діяльністю, зменшенням емоційної віддачі, ігноруванням деяких професійних обов'язків та зниженням професійної мотивації. Водночас, 5% менеджерів мали високий рівень зазначеного симптому, що вказує на наявність у цих фахівців втрати інтересу до роботи, цинізму та бажання змінити професію та значне зниження продуктивності праці. Такі фахівці потребують психологічної допомоги, оскільки високе професійне незадоволення часто провокує вихід з професії. А інші 5% менеджерів мали низький рівень вираженості цього симптому, що свідчить про високу вмотивованість, енергійність, позитивне ставлення до обов'язків таких працівників.

Показник емоційно-вольових симптомів вказує на те, що 92,5% досліджуваних мали середній рівень його прояву (табл. 2.3), який характеризується відносною стійкістю психіки, але з можливими тимчасовими коливаннями під впливом стресу чи втоми. Це стан, при якому людина загалом здатна контролювати свої емоції та вольові зусилля, проте не завжди демонструє максимальну ефективність у складних ситуаціях. Водночас, 7,5% менеджерів мали високий рівень відповідного симптому, що вказує на значні порушення в емоціях та поведінці, що проявляються через емоційну нестабільність, тривожність, апатію або агресію. Це часто включає

різкі зміни настрою, спалахи гніву, знижену мотивацію та труднощі в саморегуляції, що вимагає консультації психолога або психотерапевта.

Таблиця 2.3

Особливості прояву різних симптомів професійного вигорання (ПВ) у менеджерів будівельної організації

Симптоми професійного вигорання	Відсутність ознак	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
	Кількість осіб у %			
Професійне незадоволення	0%	5%	90%	5%
Емоційно-вольові симптоми	0%	0%	92,5%	7,5%
Симптоми втоми та відчуття браку часу	0%	35%	52,5%	12,5%
Симптоми деперсоналізації та дереалізації	40%	32,5%	27,5%	0%
Астено-депресивні симптоми	40%	47,5%	12,5%	0%
Симптоми тривоги	7,5%	40%	50%	2,5%
Симптоми потреби в усамітнені та відсторонення від людей	7,5%	37,5%	52,5%	2,5%
Симптоми незадоволеності грошовою винагородою	0%	20%	65%	15%
Симптоми прагнення відпочинку	5%	0%	40%	55%
Симптоми позитивних моральних установок на відданість роботі	0%	17,5%	57,5%	25%

Симптоми втоми та відчуття браку часу у 52,5% менеджерів сформовані на середньому рівні, який характеризується станом, коли людина ще здатна виконувати свої обов'язки, але робить це зі значними зусиллями, що супроводжується відчуттям постійного дефіциту часу та зниженням продуктивності. Відчуття, що "не вистачає годин у добі", часто є наслідком зниження темпу роботи через втому, що створює замкнене коло. Низький рівень даного симптому відмічено у 35% менеджерів, що вказує на відсутність у них втоми, енергійність, вміння планувати свій час, розподіляти його між роботою та відпочинком. Високий рівень симптомів втоми та відчуття браку часу відмічено у 12,5% працівників, що часто свідчить про хронічну втому або стан сильного емоційного виснаження. Це стан, коли звичайний відпочинок уже не допомагає відновити сили, а когнітивні функції (увага, пам'ять) погіршуються, що створює ілюзію нестачі часу через зниження продуктивності. Такий стан як правило

супроводжується зниженням працездатності, дратівливістю, порушеннями сну та нездатністю до тривалих фізичних чи розумових навантажень.

Симптоми деперсоналізації та дереалізації були відсутні зовсім у 40% респондентів, що вказує на те, що такі менеджери зберігають цілісне сприйняття власної професійної ідентичності, не відчувають відсторонення від своєї роботи чи нереалізованості в ній, активно залучені у робочий процес. Низький рівень прояву цих симптомів мають 32,5% менеджерів, у яких можуть іноді з’являтись епізодичні відчуття деякої відстороненості від своєї професійної ролі чи діяльності, які не заважають професійній самореалізації. Це може з’являтись внаслідок втоми, легкого стресу, тривоги, дефіциту сну, що потребує саморегуляції та відпочинку. Середній рівень прояву симптомів деперсоналізації та дереалізації відмічено у 27,5% досліджуваних, що вказує на наявність у цих менеджерів помірного відчуття емоційного відсторонення від своєї професійної ролі та діяльності, періодичного виникнення байдужості, цинізму або дратівливості у спілкуванні зі своїми колегами та клієнтами, а також поступової втрати інтересу до своїх професійних обов'язків. Проте, такі фахівці ще здатні контролювати свою поведінку та емоційний стан, хоча це спричиняє значне психічне напруження та заважає повсякденному функціонуванню.

Астено-депресивні симптоми у більшості досліджуваних – у 47,5% осіб сягали низького рівня, а у 40% осіб – вони зовсім були відсутні. Низький рівень проявляється легкою формою втоми, зниженням енергії та незначними порушеннями сну, що проходять після відпочинку. Це початкова стадія, яка вимагає корекції способу життя, відпочинку та, можливо, консультації лікаря для запобігання прогресуванню. Відсутність ознак астено-депресивних симптомів вигорання у 40% осіб свідчить про їх високу енергійність, бадьорість, стабільний настрій та здатність отримувати задоволення від життя. При цьому відсутні втома, безсоння, розлади апетиту, апатія чи знижена концентрація, які є ключовими симптомами депресивного стану. Середній рівень проявів астено-депресивних симптомів мають лише 12,5% осіб, що проявляється поєднанням вираженої втоми, деяким зниженням енергії (астенія) з помірно вираженим пригніченим настроєм,

втратою інтересу та порушенням концентрації уваги. Такі менеджери здатні виконувати базові професійні обов’язки, але з великими зусиллями, часто відчуваючи емоційну лабільність, дратівливість або безпричинну провину. При середньому рівні астено-депресивних симптомів людина потребує консультації фахівця (психіатра або психотерапевта), оскільки стан суттєво знижує якість життя, хоча й не призводить до повної соціальної дезадаптації.

Симптоми тривоги у більшості менеджерів (у 50%) сягали середнього рівня, котрий характеризується помірним напруженням, хвилюванням, занепокоєністю, деяким порушенням сну, втомою та труднощами з концентрацією. Фізично це проявляється прискореним серцебиттям, м'язовою напругою (особливо в плечах, шиї), пітливістю та частим хвилюванням, що заважає повсякденному життю, хоча така людина може зберігати контроль. Низький рівень симптомів тривоги мали 40% менеджерів, який характеризується спокоєм, здатністю концентруватися, відсутністю постійного занепокоєння та фізіологічних проявів стресу (прискореного серцебиття, тремтіння). Це нормальний стан, при якому відсутні надмірний стрес та паніка, що дозволяє організму функціонувати в режимі спокою. Відсутність ознак симптомів тривоги відзначені у 7,5% опитаних, що свідчить про їх психоемоційну стабільність, коли людина не відчуває безпричинного занепокоєння, нервозності. У стані спокою нервова система функціонує нормально, відсутня перманентна напруга, а реакції на стрес є адекватними. Високий рівень симптомів тривоги виявлено лише у одного фахівця (2,5%), який знаходиться у стані постійного напруження, страху або занепокоєння, що заважає його повсякденному життю та виконанню професійних обов’язків. Симптоми тривоги включають прискорене серцебиття, біль у грудях, запаморочення, тремтіння, порушення сну, м’язову напругу та панічні атаки. Цей менеджер потребує консультації психотерапевта або психіатра.

Середній рівень потреби в усамітнені та відсторонення від людей був зафіксований у 52,5% менеджерів, що свідчить про здатність їх зберігати соціальні зв'язки та професійні контакти, але і про появу в них помітної втоми від спілкування з колегами та клієнтами, їм періодично потрібно побути наодинці.

Низький рівень за цим показником професійного вигорання відмічено у 37,5% осіб, які комфортно себе почувають серед людей, в тому числі і серед колег і клієнтів, рідко відчувають потребу ізолюватися, зазвичай орієнтовані на зовнішній світ та постійну взаємодію. Відсутність ознак симптомів потреби в усамітнені та відсторонення від людей відмічено у 7,5% менеджерів, що свідчить про високий рівень екстраверсії, соціальну адаптованість, високий рівень соціальної відкритості та емоційний комфорт цих фахівців у колективі. А високий рівень симптомів потреби в усамітнені та відсторонення від людей був зафіксований лише у одного фахівця (2,5%), що свідчить про наявність в нього стану «соціального перевантаження», коли на спілкування просто немає ресурсу, що може супроводжуватись депресивним станом, втратою інтересу до професійної взаємодії з колегами та клієнтами.

Показник симптомів незадоволеності грошовою винагородою у більшості менеджерів (у 65% осіб) сягав середнього рівня, що свідчить про наявність помірного невдоволення цих фахівців оплатою їх праці. Даний симптом зазвичай проявляється через поступове зниження лояльності та «тиху» зміну ставлення до роботи: такі фахівці як правило виконують лише те, що входить до посадових інструкцій («робота за правилами»), уникаючи додаткових завдань або волонтерства у проєктах. Вони також можуть втрачати інтерес до успіхів компанії, ігнорувати корпоративні заходи, їх реальна продуктивність падає, оскільки вони витрачають час на особисті справи або пошук підробітку. Такі фахівці ще не звільняються, але вже перебувають у стані «внутрішнього звільнення», що є сигналом для перегляду системи мотивації. Низький рівень симптомів незадоволеності грошовою винагородою відзначено у 20% менеджерів. Такий показник свідчить про те, що система оплати праці в компанії сприймається такими фахівцями як справедлива та конкурентна, вони задоволені своєю зарплатою або відчувають мінімальне незадоволення, і це майже не впливає на їх емоційний стан чи поведінку на роботі. Проте, високий рівень симптомів незадоволеності грошовою винагородою відзначено у помітної частини менеджерів – у 15% осіб. Високий рівень симптомів незадоволеності грошовою

винагородою (НГВ) є одним із ключових показників у сучасній психодіагностиці синдрому професійного вигорання. Цей стан характеризується переконанням працівника, що його зусилля та внесок у роботу не відповідають отриманій матеріальній компенсації.

Симптоми прагнення відпочинку на високому рівні спостерігались у 55% осіб, що вказує на стан емоційного та фізичного виснаження цих фахівців, який є ключовою ознакою синдрому вигорання (burnout). Це не просто бажання взяти вихідний, а сигнал організму про те, що внутрішні ресурси вичерпані. Високий рівень цього показника часто свідчить про те, що такі фахівці тривалий час перебували в стані хронічного стресу без можливості вчасно відновитися. Середній рівень цього показника був виявлений у 40% осіб, яким властивий стан, коли людина відчуває періодичну втому, але все ще зберігає здатність до продуктивної діяльності. Відсутність ознак симптомів прагнення відпочинку зафіксований лише у 5% осіб, що свідчить про стан високої енергійності та залученості цих менеджерів до роботи, проте у деяких випадках це може бути тривожним сигналом прихованого виснаження або психологічних бар'єрів.

Симптоми позитивних моральних установок на відданість роботі у більшості менеджерів (у 57,5% осіб) сягали середнього рівня, що свідчить про їх достатню відповідальність при виконанні своїх професійних обов’язків, але не завжди проявляють ініціативу, дотримуються етичних норм у більшості випадків, але іноді можуть проявляти компроміси під тиском обставин, ставляться до колег та організації з повагою, але не завжди активно підтримують командні цінності; мають помірний рівень внутрішньої мотивації: виконують завдання, але не завжди прагнуть перевищити очікування. Високий рівень даного показника мають 25% менеджерів, це свідчить про сильну етичну мотивацію та відповідальність, що відображається у їхньому професійному житті. Високий рівень позитивних моральних установок на відданість роботі проявляється такими симптоми, як – здатність працювати ефективно без постійного контролю з боку керівництва, щире розділення цінностей компанії та готовність захищати її інтереси навіть у позаробочий час, прагнення робити більше, ніж

передбачено посадовою інструкцією, та пропонувати покращення, сприйняття успіхів і невдач компанії як власних, високий рівень особистої залученості, відмова від сумнівних вигод на користь професійної чесності та репутації, бажання допомагати колегам і передавати досвід задля спільного блага команди, задоволення від процесу праці та відчуття сенсу своєї діяльності (професійне покликання). Проте, при високій виразності цього симптому такі фахівці схильні до емоційного виснаження через обмеження часу на відпочинок та власну сім'ю. Низький рівень симптомів позитивних моральних установок на відданість роботі було виявлено у 17,5% менеджерів, який проявляється через комплекс таких поведінкових та емоційних ознак, коли фахівець фізично присутній на місці, але психологічно «вимкнений»; виконує лише необхідний мінімум (так зване «тихе звільнення»), скептичне ставлення до цілей компанії, розповсюдження пліток або постійна критика керівництва та колег, повна відмова брати на себе відповідальність за нові завдання або пропонувати покращення, часті запізнення, та необґрунтовані відгули, подовжені перерви або використання робочого часу для особистих справ, байдужість до результатів своєї праці та успіхів команди, відсутність почуття гордості за свою професію, постійний пошук інших варіантів працевлаштування та готовність піти за першої ліпшої нагоди. Важливо розрізняти, чи є це наслідком особистих якостей працівника, чи результатом професійного вигорання та токсичної культури в організації.

Аналіз вираженості особистісних ресурсів у менеджерів будівельної організації за *методикою О.В. Савченко, С.А. Сукач А.В. Тімакової* показав, що

– 47,5% респондентів організації мають середній рівень достатності ресурсів (табл. 2.4), шо вказує на відносну гнучкість у стратегіях їх відновлення та середній рівень активності у використанні ефективних механізмів. Особи з таким рівнем зазвичай мають збалансований підхід до самовідновлення. Серед досліджуваних 32,5% мають високий рівень достатності ресурсів, це означає, що такі фахівці відчувають себе наповненими силами та активністю

для виконання професійних завдань. Внутрішні сили та ресурси допомагають таким фахівцям легко впоратися з поставленими викликами, а відведений час на відпочинок є достатнім для відновлення психологічних ресурсів. Низький рівень достатності ресурсів мають 20% менеджерів, це свідчить про те, що в цих фахівців наявний брак ресурсів для комфортної життєдіяльності. У такому стані навіть буденні справи можуть викликати складнощі, тому що відсутні ресурси для їх виконання.

Таблиця 2.4

Особливості прояву ресурсної наповненості та її показників у менеджерів будівельної організації

Показники	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
	Кількість осіб у %		
Достатність ресурсів	20%	47,5%	32,5%
Стратегії відновлення ресурсів	10%	47,5%	42,5%
Емоційна спустошеність	42,5%	55%	2,5%
Загальний рівень ресурсної наповненості	10%	45%	45%

47,5% досліджуваних мали середній рівень вираженості показника стратегій відновлення ресурсів (табл. 2.4), що характеризується вибірковим використанням ресурсів для подолання професійного вигорання чи стресу. Такі фахівці здатні самостійно відновлювати сили у звичних ситуаціях, але потребують зовнішньої підтримки при високих навантаженнях, поєднуючи активні дії з періодами пасивного відпочинку. Високий рівень цього показника зафіксований у 42,5% респондентів, що свідчить про те, що вони усвідомлено використовують різні стратегії для відновлення своїх ресурсів та поліпшення свого самопочуття. Такі фахівці зазвичай розуміють, які стратегії краще допомагають у певних обставинах, які можуть поліпшити загальний стан, відновити сили, нормалізувати емоційне тло життєдіяльності. Низький рівень цього показника був виявлений у 10% осіб, який свідчить, що такі фахівці мають проблеми з розумінням та усвідомленням засобів самодопомоги у відновленні своїх ресурсів, можуть почувати себе

безпорадними, розглядати ці аспекти свого життя як позаконтрольні, на які вони не можуть свідомо впливати. Репертуар їх стратегій відновлення ресурсів украй обмежений.

Емоційна спустошеність сягала середнього рівня у 55% респондентів, що свідчить про помірне їх виснаження. Такі фахівці мають ресурси для функціонування, але відчувають втому та потребують активізації внутрішніх або зовнішніх джерел для відновлення енергії, щоб уникнути подальшого вигорання. Низький рівень емоційної спустошеності виявлений у 42,5% осіб, що свідчить про відсутність відчуття емоційного виснаження та занепаду ресурсів, про достатній рівень життєвої активності для реалізації запланованого, про відсутність потреби у відновленні сил та нормалізації робочого стану. А високий рівень цього показника має одна особа (2,5%), що свідчить про те, що ця людина може переживати стани апатії та пригнічення, мати занепад життєвих сил. Такий фахівець може відчувати себе непрацездатним та неготовим до виконання навіть звичних справ. Цей стан може супроводжуватися переживаннями роздратування, розпачу, ангедонії, тривоги як вторинними реакціями на відсутність сил, нездатність мобілізувати ресурси.

Загальний рівень ресурсної наповненості у 45% менеджерів сягав середнього рівня, що вказує на достатній, стабільний стан запасу їхніх особистісних ресурсів. Такі фахівці володіють необхідним потенціалом для адаптації, подолання стресів та продуктивної діяльності, хоча існують можливості для подальшого розвитку та збільшення цих ресурсів. Високий рівень ресурсної наповненості виявлено у 45% осіб, що вказує на достатньо високу їх стресостійкість, розвинуту здатність відновлювати свої ресурси та протидіяти зовнішнім чинникам, які впливають на життєдіяльність таких фахівців. Такі менеджери демонструють високу обізнаність у своєму репертуарі засобів самодопомоги, які дають змогу оперативно нормалізувати самопочуття. Низький рівень загального показника, котрий мають 10% фахівців свідчить про те, що ці люди не в змозі належним чином протидіяти

стресовим чинникам та зовнішнім факторам, які деструктурують їх звичайну життєдіяльність. Вони переживають складнощі з мобілізацією ресурсів для важливих справ та з відновленням їх після стресу, важких перенавантажень. У них можуть виникати переживання безпорадності та розгубленості, оскільки вони мало розуміють, як можна змінити ситуацію і поліпшити самопочуття.

Результати дослідження за *шкалою інтолерантності до невизначеності (IUS-12) Н. Карлетона в україномовній адаптації Г. Громової* показав наявність у переважної частини менеджерів (у 57,5% осіб) середнього рівня інтолерантності до невизначеності, що свідчить про їх помірну гнучкість, здатність адаптуватися до змін та контрольований рівень тривоги у несподіваних ситуаціях. Особи з таким рівнем можуть планувати майбутнє, але відчувають дискомфорт, коли ситуація стає повністю непередбачуваною. Серед досліджуваних менеджерів у 37,5% осіб виявлено високий рівень інтолерантності до невизначеності, що свідчить про схильність їх сприймати невідомість як стресову, загрозливу та дезадаптивну. Люди з високим показником інтолерантності до невизначеності відчувають тривогу, намагаються контролювати майбутнє та зазнають труднощів у прийнятті рішень. І лише 5% фахівців мають низький рівень інтолерантності до невизначеності, що означає високу толерантність: здатність спокійно приймати невизначеність, адаптивність та менший рівень тривоги, що підвищує резильєнтність.

Таблиця 2.5

Відсотковий розподіл досліджуваних менеджерів будівельної організації за рівнями прояву інтолерантності до невизначеності та її складових

Показники	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Кількість осіб	Кількість осіб у %	Кількість осіб	Кількість осіб у %	Кількість осіб	Кількість осіб у %
Прогностична тривога	1	2,5%	26	65%	13	32,5%
Гнітюча тривога	2	5%	26	65%	12	30%
Інтолерантність до невизначеності	2	5%	23	57,5%	15	37,5%

Гнітюча тривога була відмічена у 65% менеджерів на середньому рівні, що свідчить про їх достатню гнучкість у змінах планів, хоча за можливості вони були б раді, якби не доводилось нічого міняти. Їм важливо мати стабільні точки опори, але їх перебудова планів не віднімає у них занадто багато зусиль. Це оптимальний рівень, який означає, що в цілому, респондентам вдається підтримувати баланс між необхідністю реагувати на сьогоденні несподіванки та будувати своє життя у довготривалій перспективі. У 30% осіб відмічено високий рівень даного показника, а отже вони схильні сприймати невизначені ситуації як загрозливі, відчувають при цьому сильне занепокоєння, схильні до чорно-білого мислення, а також приймають поспішні рішення, не узгоджуючи їх з реальним станом речей, реагують на людей очевидними та категоричними судженнями. Таким менеджерам складно робити зміни у планах, і в цілому, вони важко адаптуються до необхідності змін у будь-яких справах. Часто такий рівень пов'язаний із високою тривожністю та з іншими негативними емоційними станами – респондент може відчувати більший ступінь стресу та нездатність змиритися з невизначеністю. Це може призводити до почуття безпорадності, втрати контролю, відчуття дискомфорту та погіршення психічного стану, загального рівня благополуччя. І лише 5% менеджерів мають низький рівень гнітючої тривоги, який свідчить про добре розвинену у них здатність переносити невизначені та непередбачувані ситуації, досить легко змінювати плани та готовність пристосуватись до нових обставин. При цьому вони є більш емоційно стабільними, більш відкритими до нових можливостей, шукають конструктивні рішення та шляхи виходу зі складних ситуацій. Це сприяє підтримці психологічного комфорту та відчуття контролю над ситуацією.

Прогностичну тривогу середнього рівня було виявлено у 65% респондентів, що свідчить про їхню схильність до періодичного занепокоєння щодо майбутніх подій, але це зазвичай не це паралізує їх діяльність. Така тривога виникає переважно в ситуаціях невизначеності або

перед важливими змінами, але такі люди здатні з нею впоратися. Такий рівень прогностичної тривоги часто виконує мобілізуючу функцію – він змушує краще готуватися до подій, а не уникати їх. У 32,5% досліджуваних відмічено високий рівень даного показника, що вказує на їх схильність відчувати підвищене занепокоєння щодо майбутніх загроз, що часто пов'язано з низькою толерантністю до невизначеності. Це стан, коли людина інтенсивно моделює негативні сценарії, що заважає адаптації та плануванню в умовах стресу, підвищуючи ризик психологічної дезадаптації. І лише один фахівець (2,5%) мав низький рівень за шкалою прогностичної тривоги, що свідчить про його стабільний емоційний стан стосовно майбутніх подій та високу здатність діяти в умовах невизначеності. Людина з низьким рівнем прогностичної тривоги зазвичай не схильна до надмірного «катастрофічного» мислення або постійного очікування негативних наслідків у майбутньому. В звичайних умовах тривалість і якість планування життя позитивно корелюють із низькими показниками цієї шкали. Така людина здатна будувати довгострокові плани, не відчуваючи паралізуючого страху перед невідомим. Такий рівень супроводжується вищою толерантністю до невизначеності, що дозволяє легше адаптуватися до змін та менше піддаватися стресу в непередбачуваних ситуаціях.

Також ми здійснили кореляційний аналіз за критерієм Пірсона у програмі IBM SPSS Statistics 19 між симптомами професійного вигорання, показниками особистісних ресурсів та інтолерантності до невизначеності (табл. 2.6), на основі чого нами було встановлено, що загальний показник професійного вигорання не утворив значущих взаємозв'язків з показниками інших методик. Проте, такий його симптом як відчуття втоми і браку часу значущо прямо взаємопов'язаний з емоційною спустошеністю (r=0,425) та гнітючою тривогою (r=0,430), а також обернено взаємопов'язаний з достатністю ресурсів (r=-0,445), стратегіями відновлення ресурсів (r=-0,401) та загальним показником ресурсної наповненості (r=-0,482) (табл. 2.6). Тобто, менеджери будівельної організації з більшою втомою і відчуттям браку часу є більш емоційно виснаженими, схильні

до вищого рівня занепокоєння в ситуації невизначеності, менш активні, їм бракує особистісних ресурсів та життєвих сил, вони володіють обмеженим репертуаром стратегій відновлення особистісних ресурсів.

Показник деперсоналізації і дереалізації утворив значущі взаємозв'язки зворотнього характеру з показником достатності ресурсів (r=-0,425) та ресурсною наповненістю (r=-,358). Тобто, чим вищий рівень деперсоналізації та дереалізації у менеджерів, тим меншим запасом особистісних ресурсів вони мають у своєму розпорядженні (і навпаки). Це свідчить про те, що дефіцит ресурсів у менеджерів є серйозним фактором ризику появи у них відчуття емоційного відсторонення від своєї професійної ролі та діяльності, періодичного виникнення байдужості, цинізму або дратівливості у спілкуванні зі своїми колегами та клієнтами, а також поступової втрати інтересу до своїх професійних обов'язків.

Показник астено-депресивних симптомів обернено взаємопов'язаний з достатністю ресурсів (r=-,362), а отже менеджери з вищим рівнем втоми, пригніченості, апатії, виснаження володіють меншим запасом особистісних ресурсів. Це означає, що дефіцит внутрішніх ресурсів є вагомим фактором, що супроводжує астено-депресивний стан. Такий результат часто зустрічається в психологічних дослідженнях емоційного вигорання, де відчуття безсилля прямо пропорційне глибині депресивного стану.

Показник потреби в усамітненні обернено взаємопов'язаний з достатністю ресурсів (r=-,398) та загальним рівнем ресурсної наповненості (r=--,334), що вказує на те, що менеджери, які відчувають потребу бути наодинці мають обмежений запас особистісних ресурсів, що узгоджується з ресурсним підходом щодо емоційного вигорання. Часто високе прагнення до самотності є маркером виснаження. Коли внутрішні ресурси на нулі, соціальні контакти починають сприйматися як обтяжливі, і людина інстинктивно шукає ізоляції, щоб «перезарядитися».

Таблиця 2.6

Кореляційні взаємозв'язки між показниками професійного вигорання, ресурсної наповненості та інтолерантності до невизначеності менеджерів будівельної організації

	Симптоми втоми і браку часу	Деперсоналізація і дереалізація	Астено-депресивні симптоми	Потреба в усамітненні	Симптоми позит. моральних установок на відданість роботі	Заг. рівень професійного вигорання
Достатність ресурсів	**-,445****	**-,425****	**-,362***	**-,398***	0,195	-0,31
Стратегії відновлення ресурсів	**-,401***	-0,228	-0,142	-0,288	0,305	-0,211
Емоційна спустошеність	**,425****	0,218	0,158	0,118	**-,331***	0,169
Заг. рівень ресурсної наповненості	**-,482****	**-,358***	-0,282	**-,334***	0,285	-0,282
Прогностична тривога	0,137	-0,1	0,039	-0,036	-0,177	-0,047
Гнітюча тривога	**,430****	0,022	-0,008	0,279	**-,325***	0,085
Інтолерантність до невизначеності	0,298	-0,047	0,018	0,121	-0,268	0,016

Примітка: ** – рівень значущості при p≤0,01; * – рівень значущості при p≤00,05

Показник симптомів позитивних моральних установок на відданість обернено корелює з емоційною спустошеністю (r=-,331) та гнітючою тривогою (r=-,325). Тобто, менеджери з більш виразною відданістю роботі є менш емоційно виснаженими і менш занепокоєними у ситуаціях невизначеності. Сформовані моральні цінності та відданість справі виступають «буфером», який захищає психіку від виснаження, а робота сприймається не як тягар, а як значуща місія, що дає енергію замість того, щоб її забирати. Менеджери з високою відданістю легше переносять стресові ситуації, оскільки мають внутрішню мотивацію продовжувати діяльність, відсутність симптомів «роботи через силу», апатії або відчуття «виснаження». Отже, щира віра в те, що ти робиш, буквально «лікує» від професійного вигорання. Крім того, висока моральна відданість справі зазвичай базується на розумінні сенсу своєї праці, що діє як «буфер» проти стресу, сформовані установки дають людині чіткі орієнтири, що зменшує стан невизначеності та внутрішнього конфлікту (основних джерел гнітючої тривоги), коли робота сприймається як цінність, енергія спрямовується на конструктивну діяльність, а не на переживання страхів. Тобто, відповідальне і усвідомлене ставлення до своєї праці є чинником профілактики тривожних станів у професійному середовищі.

Таким чином, результати дослідження особливостей емоційного вигорання менеджерів будівельної галузі під час війни свідчать про необхідність впровадження ефективних методів його профілактики та подолання.

Висновки до другого розділу

Емпіричне дослідження показало, що у переважної частини менеджерів будівельної організації спостерігалась середня ймовірність формування синдрому професійного вигорання, що свідчить про їхню помірну втому, деяке емоційне і фізичне виснаження, яке може супроводжуватися

зниженням професійної мотивації і продуктивності праці. Це проміжний етап, коли втома стає хронічною, а ефективність падає. І лише у 10% менеджерів будівельної організації зафіксована низька ймовірність формування синдрому професійного вигорання, що вказує на наявність у них високої професійної мотивації, добре розвинену здатність регулювати свій емоційний стан навіть у складних ситуаціях.

Більшість симптомів професійного вигорання у досліджуваних з нашої вибірки такі як професійне незадоволення, незадоволення грошовою винагородою, симптоми втоми і відчуття браку часу, емоційно-вольові симптоми, симптоми потреби в усамітнені і відсторонення від людей та симптоми позитивних моральних установок на відданість роботі сягали середнього рівня, що свідчить про те, що більшість менеджерів будівельної організації перебуває у стані «граничної напруги»: хоча їхні показники ще не досягли критичного максимуму, вони вже вийшли за межі норми. Поєднання вираженої втоми, відчуття браку часу та незадоволення (фінансового й професійного) створює ґрунт для розвитку хронічного стресу. Прагнення до усамітнення та відсторонення – це спрямованість психіки на «енергозбереження», а позитивні установки на відданість роботі на фоні втоми є найбільш небезпечними, оскільки ці фахівці продовжують працювати на внутрішньому ресурсі («через силу»), що швидше веде до астенії. Водночас, симптоми прагнення відпочику більше, ніж у половини досліджуваних сягали високого рівня, що вказує на значну емоційну і фізичну виснаженість більшості менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу, що є одним з важливих маркерів професійного вигорання. Проте, позитивним показником є те, що астено-депресивні симптоми та симптоми деперсоналізації і дереалізації у більшості досліджуваних сягали низького рівня або зовсім були відсутні, що свідчить про високий рівень психоемоційної стійкості переважної більшості менеджерів, здатність їх зберігати цілісність власної професійної ідентичності, відсутність потреби відсторонення від своєї роботи чи нереалізованості в ній, активну залученість у робочий процес.

Аналіз вираженості особистісних ресурсів у менеджерів будівельної організації показав, що загальний рівень ресурсної наповненості та таких її складових як достатність ресурсів і стратегії їх відновлення у більшості менеджерів були на середньому і високому рівнях, що вказує на достатній запас їхньої міцності для виконання завдань, прийняття професійних рішень, протидії стресу та відновлення після нього, проте респонденти з середнім рівнем зазначених показників вже починають відчувати деякий брак особистісних ресурсів, мають недостатньо широкий арсенал стратегій їх відновлення і потребують зовнішньої підтримки при високих навантаженнях та потужному стресі.

Водночас встановлено, що більше ніж у половини менеджерів показник інтолерантності до невизначеності сягав середнього рівня, що вказує на їх помірну гнучкість і здатність адаптуватися до змін, а також контрольований рівень тривоги у непередбачуваних ситуаціях. Фахівці з такими показниками можуть планувати майбутнє, але відчувають дискомфорт, коли ситуація стає повністю непередбачуваною. Проте, дещо більше третини досліджуваних мали високий рівень інтолерантності до невизначеності, що свідчить про схильність їх сприймати невідомість як стресову, загрозливу та дезадаптивну. Такі фахівці схильні відчувати значну тривогу, намагаються контролювати майбутнє та зазнають труднощів у прийнятті зважених рішень у ситуаціях невизначеності.

Кореляційний аналіз показав, що загальний показник професійного вигорання не утворив значущих взаємозв’язків з показниками інших методик, проте, такий його симптом як відчуття втоми і браку часу значущо прямо взаємопов’язаний з емоційною спустошеністю і гнітючою тривогою, а також обернено взаємопов’язаний з достатністю ресурсів, стратегіями відновлення ресурсів і загальним показником ресурсної наповненості. Тобто, менеджери будівельної організації з більшою втомою і відчуттям браку часу є більш емоційно виснаженими, схильні до вищого рівня занепокоєння в ситуації невизначеності, менш активні, їм бракує особистісних ресурсів та життєвих сил, вони володіють

обмеженим репертуаром стратегій відновлення особистісних ресурсів. Крім того встановлено, що менеджери, які відчувають потребу в усамітненні та з вищим рівнем пригніченості, апатії, виснаження мають обмежений запас особистісних ресурсів. При цьому, дефіцит ресурсів у менеджерів будівельної організації є серйозним фактором ризику появи у них деперсоналізації та дереалізації в професійній діяльності.

Отже, існує необхідність впровадження ефективних методів профілактики та подолання емоційного вигорання у менеджерів будівельної галузі під час війни в Україні.

РОЗДІЛ 3
ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА МЕНЕДЖЕРАМ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ПОДОЛАННЯ ЇХ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ

3.1. Основні напрямки та методи психокорекційної роботи з подолання емоційного вигорання

Емоційне вигорання – це складний психологічний стан, що виникає внаслідок тривалого стресу, перевантаження та емоційного виснаження. У психології розрізняють різні напрямки та методи психокорекційної роботи з подолання емоційного вигорання.

Психокорекція емоційного вигорання – це складний багатогранний процес який активно досліджується, як закордонними, так і вітчизняними вченими.

У зарубіжних працях психокорекційна робота базується на кількох основних теоретичних напрямках, які визначають методи, завдання та цілі психологічного впливу. Психокорекція спрямована на гармонізацію розвитку, адаптацію особистості та подолання природжених або набутих труднощів.

Психоаналітичний напрямок – зосереджений на аналізі несвідомих процесів, дитячих травм, опрацюванні особистісних комплексів та захисних механізмів.

Когнітивно-поведінковий напрямок (CBT) фокусується на зміні неадаптивних думок (когніцій) та поведінкових патернів. Клієнт-центрований напрямок (гуманістичний) грунтується на прийнятті клієнта, створенні атмосфери емпатії, що допомагає особистості розкрити власний потенціал та вирішити внутрішні конфлікти. Гештальт-терапія – напрямок, що орієнтований на усвідомлення клієнтом своїх потреб "тут і зараз", цілісності сприйняття себе та навколишнього світу. Тілесно-орієнтована

терапія – робота з емоційними блоками через тілесні відчуття, дихальні техніки та рух. Транзактний аналіз – аналіз взаємодій між людьми (транзакцій) та зміна життєвих сценаріїв [25].

У вітчизняних психологічних працях психокорекційна робота базується на таких ключових принципах, що поєднують діяльнісний, віковий та діагностичний підходи, це єдність корекції і розвитку, де корекція не є просто "виправленням" вад, вона спрямована на розвиток психіки та особистості в цілому, єдність вікового і індивідуального в розвитку, коли враховуються вікові норм та індивідуальні особливості клієнта, єдність діагностики і корекції розвитку під час якої корекційна робота базується на попередньо складеному психологічному діагнозі (оцінці) та прогнозі, діяльнісний принцип. Суть діяльнісного принципу полягає в тому, що корекція здійснюється не через просте тренування чи механічне навчання, а через формування значущих для віку видів діяльності (ігрова, навчальна, спілкування, професійна тощо) [17].

Психокорекційна робота з подолання емоційного вигорання – це комплексний процес, спрямований на відновлення ресурсів особистості, зміну ставлення до професійної діяльності та корекцію поведінкових патернів. Вона охоплює роботу з трьома основними компонентами вигорання: емоційним виснаженням, резистенцією (опором) та деперсоналізацією [18]

Робота практичного психолога з профілактики та подолання професійного вигорання, як правило, здійснюється комплексно та стосується таких аспектів: 1) *когнітивного* (робота з мисленням) – *переоцінка цінностей:* зміна ставлення до роботи, зниження рівня перфекціонізму та нереалістичних очікувань від себе та *когнітивна реструктуризація* (виявлення та заміна негативних переконань («я повинен бути ідеальним», «без мене все розвалиться») на більш адаптивні); 2) *емоційного* (робота з почуттями) – *емоційна саморегуляція*: розвиток навичок управління емоціями, зниження рівня тривоги та внутрішнього напруження; проживання

емоцій: навчання екологічному вираженню гніву, розчарування та втоми, прийняття негативних емоцій як нормальних; 3) *поведінкового* (робота з діями) – *тайм-менеджмент та межі:* встановлення чітких меж між робочим та особистим часом, пріоритезація завдань, *поведінкова активація* – відновлення соціальних контактів, хобі та діяльності, що приносять задоволення; 4) *фізіологічного* (робота з тілом) – *зняття м'язових затисків***:** використання технік релаксації, дихальних вправ, фізичної активності, *відновлення режиму*: налагодження сну, харчування, відпочинку [38].

О. Льошенко, В. Кондратьєва зазначають, що корекція синдрому «емоційного вигорання» насамперед спрямована на поліпшення міжособистісної взаємодії, надбання оптимальної поведінкової моделі особистості, ефективних способів подолання складних життєвих ситуацій і гнучкості реакцій на умови, що постійно змінюються [20].

Серед методів психологічної корекції, які використовуються для профілактики та подолання професійного вигорання, найбільш відомими та поширеними є арт-терапія, музикотерапія, когнітивно-поведінкова терапія та емоційно-орієнтована терапія.

Арт-терапія – це метод психологічної корекції, що базується на використанні мистецтва для покращення стану психіки та емоцій людини. Арт-терапія може використовуватися для лікування різних психологічних проблем, таких як депресія, тривога, травматичні досвіди, стосунки з близькими та багато іншого. Під час сеансів арт-терапії людина використовує різні матеріали та мистецькі техніки, щоб висловити свої емоції та почуття через мистецтво, що допомагає зменшити рівень стресу та тривоги, що прямим чином впливає на рівень емоційного вигорання фахівців. *Емоційно-раціональна терапія* **–** це метод психологічної корекції, який передбачає роботу з емоціями та раціональним мисленням. Метод полягає у вивченні та розвитку емоційної та раціональної компетентності людини, що допомагає зменшити рівень тривоги та стресу. *Музикотерапія* – це метод психологічної корекції, що використовується для покращення стану психіки та емоцій

людини за допомогою музики. Музикотерапія може використовуватися для лікування різних психологічних проблем, таких як депресія, тривога, аутизм, травматичний досвід та ін. *Когнітивно-поведінкова терапія* – це метод психологічної корекції, що базується на зміні поглядів та переконань людини для зміни поведінки та емоцій. Цей метод включає в себе вивчення та зміну шкідливих поглядів та переконань, що допомагає зменшити рівень стресу та тривоги [23].

Слід зазначити, що для подолання вигорання використовують як індивідуальні, так і групові формати роботи.

Серед групових методів психологічної корекції, які застосовуються психологами з метою подолання і профілактики емоційного вигорання особистості, одним з найбільш популярних є соціально-психологічний тренінг. *Соціально-психологічний тренінг* – це метод психологічної корекції, що передбачає використання різних технік та інтерактивних сесій для зміни психологічних станів та покращення соціальних навичок. Цей метод може використовуватися для зміни психологічних станів, підвищення самооцінки та самовизначення, розвитку спілкування та побудови позитивних міжособистісних взаємин [23].

Серед основних методів соціально-психологічного тренінгу (СПТ) найбільш поширеними є наступні.

Одним з основних у СПТ є групова дискусія як метод групової психологічної роботи. Групова дискусія у психологічному тренінгу – це спільне обговорення якого-небудь спірного питання (у групі тренінгу – просто питання, не обов'язково спірного), що дозволяє прояснити (можливо, змінити) думки, позиції й установки учасників групи у процесі безпосереднього спілкування. Завдання, які допомагає вирішити метод групових дискусій: 1) навчання учасників аналізу реальних ситуацій, що в контексті профілактики емоційного вигорання грає неоціненну роль, оскільки дозволяє усвідомити особливості свого відношення до різних ситуацій професійної діяльності, переосмислити свою поведінку в цих ситуаціях,

сформувати більш конструктивні способи реагування на них; 2) навчання умінню слухати і взаємодіяти з іншими учасниками. Для запобігання емоційному вигоранню це завдання є дуже важливим, оскільки його вирішення дозволяє покращити професійну взаємодію фахівців з клієнтами, колегами, начальством; 3) навчання навичкам формулювання проблеми і умінню відрізняти важливе від другорядного, вчить долати схильність до наслідування старих зразків та дає можливість побачити багатоваріантність можливих рішень проблеми. Формування цих навичок і умінь у контексті запобіганню емоційному вигоранню фахівців сприяє розвитку у них психологічної гнучкості у виборі різних стратегій поведінки у складних та непередбачуваних обставинах професійної діяльності, а також здатності до своєчасного прийняття зважених рішень, що підвищує професійну компетентність [2].

Психологічні ігри – це метод психологічної корекції, який передбачає використання різних ігрових ситуацій для досягнення психологічних цілей. Ці ігри можуть використовуватися для зміни поведінки та емоцій людини, покращення міжособистісних взаємин, зняття напруги та стресу. *Ділові ігри* – це метод психологічної корекції, що використовується для розвитку професійних та комунікативних навичок людини. Ці ігри допомагають покращити спілкування, розвиток емпатії та відповідальності, підвищити ефективність роботи в команді та зменшити рівень конфліктів. Ділові ігри можуть бути як індивідуальними, так і груповими, в залежності від завдання, яке потрібно вирішити. Вони можуть включати в себе різні елементи, такі як рольові ігри, ігри-симулятори, тренінги з управління конфліктами та інші. Ділові ігри допомагають людям розвивати та вдосконалювати свої професійні та комунікативні навички, а також покращувати свій підхід до рішення проблем, що дозволяє зменшити ризик професійного вигорання. *Психодрама* – це метод психологічної корекції, що передбачає використання рольової гри для розвитку емоційного та соціального інтелекту людини. Цей метод може бути використаний для розв’язання конфліктів, розвитку

відносин між людьми, вирішення проблем, пов’язаних з емоційним станом людини. Під час сеансів психодрами людина відіграє роль уявного персонажа та відчуває емоції та почуття, які пов’язані з цією роллю. Це допомагає людині зрозуміти та розібратися зі своїми емоціями та переживаннями [23].

Важливим методом групової психологічної роботи є також *психогімнастика* – це методичний прийом, який використовується в ході усього тренінгу; це широке коло різноманітних вправ: письмових і усних, вербальних, невербальних, малюнкових, танцювальних і так далі. У роботі групи є наявні два плани – змістовний та емоційний. Емоційний план – це групова атмосфера, на фоні якої розгортаються події змістовного плану, а також стан кожного окремого учасника групи. Змістовний план тренінгу відповідає основній, змістовній меті тренінгу. Він залежить від того, що є об'єктом дії у групі: установки, уміння, когнітивні структури. Відповідно виділяють два типи психогімнастичних вправ: 1) вправи, спрямовані на зміну стану групи як цілого або стану кожного учасника окремо; 2) вправи, спрямовані на отримання досвіду, що відповідає змістовній меті тренінгу. До вправ, спрямованих на емоційну атмосферу в тренінгу, відносяться вправи на створення: 1) необхідного рівня працездатності групи на початку тренінгу; 2) необхідного рівня працездатності групи на початку дня; 3) на підтримку і відновлення працездатності; 4) на зняття тривожності. Вправи змістовного плану: 1) на встановлення контакту, сприйняття і розуміння емоційного стану іншого; 2) на відпрацювання навичок прийому і передачі інформації; 3) на відпрацювання навичок слухання; 4) на формування зворотного зв'язку [2]. Вважається, що психогімнастика відіграє важливу роль у подоланні симптомів професійного вигорання, діючи як інструмент швидкого відновлення, емоційного розвантаження та профілактики психоемоційного виснаження. Вона допомагає переключитися з робочих стресорів на власні фізичні та емоційні відчуття. Психогімнастичні вправи допомагають знизити рівень стресу, втому та фізичне напруження (м'язові затиски), які є

симптомами вигорання. Крім того, вони дозволяють вчасно ідентифікувати перші ознаки вигорання, такі як апатія, дратівливість чи зниження самооцінки, і працювати з ними та розвивають здатність керувати своїм емоційним станом, знижувати тривожність та долати цинізм або байдужість до роботи.

Є й інші методи психологічної корекції вигорання. Це методи психокорекції, що можуть включати в себе такі техніки, як релаксацію, медитацію, техніки позитивної психотерапії. Кожен метод має свої особливості та може використовуватися для досягнення різних цілей.

Н.Є. Афанасьєва, Л.А. Перелигіна зазначають, що профілактичні і лікувальні заходи при СЕВ є багато в чому схожими, оскільки те, що захищає від розвитку цього синдрому, може бути використане і при терапії вже розвинутого емоційного вигорання. Первинна профілактика СЕВ включає: дебрифінг (обговорення) після критичної події, фізичні вправи, адекватний сон, регулярний відпочинок та ін.; навчання технікам релаксації (розслаблення) – прогресивна м'язова релаксація, аутогенне тренування, самонавіяння, медитація; наявність хобі (спорт, культура, природа); підтримка стабільних партнерських, соціальних стосунків; фрустраційна профілактика (зменшення неправдивих очікувань). Якщо очікування є реалістичними, ситуація є більш передбачуваною і краще керованою. У першу чергу потрібне усвідомлення проблеми та прийняття відповідальності на себе за свою роботу, свій професійний результат. Потрібна розумова перебудова: переоцінка цілей, усвідомлення своїх можливостей, обмежень, позитивний погляд на життя. У ряді випадків розвиток СЕВ заходить дуже далеко – спостерігається стійке негативне ставлення до роботи, до близьких, колег. У таких ситуаціях необхідними стають зміна місця роботи, перехід на адміністративний вид діяльності, робота, не пов'язана з людьми. Серед заходів профілактики СЕВ Н.Є. Афанасьєва, Л.А. Перелигіна передусім виділяють навчання методам м'язової та психічної релаксації. До перших відносяться періодична «ревізія» м'язового корсета, усунення «затисків», які

можуть стати хронічними. Вони є тілесним проявом емоційних блоків. Уміння розслаблятися запобігає виникненню м'язових затисків, сприяє підвищенню стресостійкості. Зазначені авторки вважають, що програми з профілактики та подолання СЕВ мають включасти в себе наступні блоки: 1) формування уявлення про СЕВ у професійній діяльності – його симптоми, причини, наслідки; 2) навчання основним навичкам релаксації для мінімізації негативного впливу емоційного вигорання; 3) саморегуляція – інформування про саморегуляцію, її основні методи, прийоми зняття стресу і навчання основним прийомам саморегуляції; 3) аутогенне тренування – інформування про його переваги та освоєння першого і другого рівнів АТ; 4) навчання навичкам цілеполягання й управління часом. Причому, Н.Є. Афанасьєва, Л.А. Перелигіна зазначають, що універсальних методик виходу зі стресу немає. Це багаторівнева дія: і медикаментозне лікування, і музика, і читання літератури, і психометоди [2].

У цілому, як зазначає, Т.М. Титаренко, психокорекційна робота з подолання та профілактики емоційного вигорання – це комплексний процес, спрямований на відновлення психоемоційних ресурсів, зміну шкідливих патернів поведінки та формування навичок саморегуляції. Така робота має проводитися поетапно: від діагностики стану до закріплення адаптивних стратегій. Ефективна психокорекція, котра спрямована на поєднання як індивідуальних, так і колективних дій, дозволяє не лише лікувати наслідки, а й запобігати появі вигорання [31].

Отже, на сьогодні, під час повномаштабної війни в Україні, психологам ще більше потрібно звернути увагу на системний характер емоційного вигорання не тільки менеджерів будівельної галузі, а й у цілому управлінців інших сфер діяльності, а також враховувати, що психокорекційна робота з цією проблемою вимагає поєднання індивідуальних та групових методів впливу для вирішення проблеми.

3.2. Розробка та обґрунтування програми соціально-психологічного тренінгу з профілактики і подолання емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу

На основі проаналізованих у підрозділі 3.1 основних напрямків і методів психокорекційної роботи з подолання емоційного вигорання та з врахуванням результатів нашого емпіричного дослідження ми розробили програму соціально-психологічного тренінгу з профілактики і подолання емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу.

Розробка програми соціально-психологічного тренінгу з профілактики та подолання емоційного вигорання менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу вимагає інтеграції методів розвитку стресостійкості, подолання професійного стресу, а також підтримки та відновлення особистісних ресурсів фахівців. Розробка такої програми має базуватися на комплексному підході, що поєднує когнітивно-поведінкові методи, техніки саморегуляції, арт-терапію та організаційні зміни. Саме сьогодні, коли робота будівельників пов'язана з підвищеними ризиками, стресом та необхідністю швидко приймати рішення, така програма є вкрай важливою для збереження працездатності персоналу організації.

При розробці цієї програми ми враховували, що важливими завданнями практичної роботи психолога з профілактики і подолання СЕВ є такі: 1) навчання прийомам саморегуляції та оволодіння прийомами зниження стресу, техніками самодопомоги та швидкого відновлення; 2) подолання емоційного виснаження, зниження рівня тривожності та цинізму, відновлення особистісних ресурсів; 3) зміна стратегій копінгу – перехід від пасивних або емоційно-орієнтованих реакцій до конструктивного вирішення проблем (task-solving) [8].

Мета нашої **програми тренінгу** – сприяти зменшенню проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації шляхом

зниження у них рівня професійного стресу, розвитку стресостійкості, навичок адаптації, саморегуляції та ефективної міжособистісної взаємодії.

Завдання програми тренінгу:

1. Розвиток стресостійкості та адаптивності менеджерів, зниження рівня їх тривожності та підвищення впевненості у своїх можливостях.

2. Розширення репертуару стратегій відновлення особистісних ресурсів менеджерів через опанування техніками релаксації, управління емоціями, подолання стресу, тайм-менеджменту та збереження психологічного балансу.

3. Підтримка психологічного благополуччя менеджерів шляхом створення безпечного простору для обговорення переживань, обміну досвідом та зміцнення відчуття підтримки через групову взаємодію.

4. Оптимізація міжособистісної взаємодії через розвиток комунікативних навичок менеджерів для покращення професійних взаємин з колегами та клієнтами.

Розроблена нами програма соціально-психологічного тренінгу передбачає: 5 занять-зустрічей (один раз на тиждень) тривалістю 2 години кожне. Загальна її тривалість – 10 годин. Рекомендована кількість учасників групи – 10-12 осіб.

У рамках нашої програми важливе місце займає розвиток у менеджерів резильєнтності – це процес розвитку здатності особистості адаптуватися до складних життєвих обставин, витримувати кризи, відновлюватися після травматичних подій та зберігати ефективність у професійній і особистій діяльності, розвиток здатності зберігати ефективність у кризових ситуаціях, вміння швидко відновлюватися після невдач та пристосовуватися до змін, здатність зберігати спокій та контролювати емоції в умовах кризи, перехід від безпорадності до дій, прийняття того, що не можна змінити, та фокус на тому, що піддається контролю, віра у власну самоефективність та здатність долати труднощі [9]. У контексті запобігання та подолання емоційного вигорання розвинена резильєнтність допомагає знаходити ефективні способи адаптації

до кризових умов та відновлення в умовах підвищеного професійного навантаження, а також краще регулювати свій емоційний стан, підтримуючи емоційну стабільність.

Кожне заняття програми тренінгу складалось з вступної, основної та заключної частин.

Вступна частина має бути спрямована на створення робочої атмосфери, знайомство, прийняття правил та налаштування на тему.

На першому занятті необхідним є формування домовленостей з учасниками групи для конструктивної роботи. З цією метою з учасниками тренінгу необхідно обговорити та прийняти *основні правила* та *принципи групової роботи*: добровільність, інформованість, конфіденційність інформації, яка отримується в рамках тренінгової групи, взаємна повага гідності інших учасників, зосередження на актуальних почуттях, думках та подіях, що відбуваються безпосередньо під час заняття (принцип «тут і зараз»), персоніфікація висловлювань, об'єктивізація (зворотний зв'язок), правило «Стоп» (можливість припинити обговорення своєї теми, якщо воно стає занадто болісним), дослідницька позиція та інші [34].

У вступній частині кожного заняття нами застосовувались *розминочні вправи,* спрямовані на знайомство учасників між собою, «розігрів», розкріпачення, зацікавлення, налаштування на тему заняття, активізацію та підвищення мотивації до роботи в тренінговій групі, а також на створення у групі невимушеної атмосфери спілкування, доброзичливості. Серед таких вправ у нашу програму були включені такі: *«Тренінгове ім'я», «Давайте знайомитися ближче», «Мої професійні ролі» та ігри «Асоціація» і «Мій настрій».*

Основна частина кожного заняття передбачає отримання нової інформації, розвиток та відпрацювання навичок, обговорення проблемних питань та активну взаємодію.

Заключна частина кожного заняття має на меті підбиття підсумків, рефлексію та вихід з тренінгового простору.

Ця структура забезпечує логічність, динаміку та ефективність корекційно-розвивальної роботи.

При розробці нашої програми соціально-психологічного тренінгу ми також враховували, що найдієвішими для профілактики та подолання СЕВ є наступні *методи*: рольові ігри, арт-терапевтичні вправи, методи емоційної саморегуляції, притчі, групова дискусія, психогімнастика, психотехнічні ігри, розвивальні вправи, які ми включили в нашу програму соціально-психологічного тренінгу.

У зв'язку з тим, що за результатами нашого емпіричного дослідження більшість менеджерів будівельної організації перебуває у стані «граничної напруги» – хоча їхні показники ще не досягли критичного максимуму, вони вже вийшли за межі норми – досягли середнього рівня прояву, як за загальним його показником, так і за більшістю його симптомів, і водночас наявність у частини менеджерів низького і середнього рівнів ресурсної наповненості та високого рівня інтолерантності до невизначеності, при розробці нашої програми тренінгу ми виділили певні напрямки психокорекційної роботи в рамках трьох тематичних блоків: 1) зниження рівня тривожності та стресу, розвиток стресостійкості, резильєнтності, навичок емоційної саморегуляції та психологічної адаптації; 2) розвиток навичок підтримки своїх внутрішніх ресурсів, комунікативних навичок та розширення репертуару стратегій відновлення особистісних ресурсів; 3) розвиток навичок тайм-менеджменту, навчання різним способам зняття напруги, втоми, а також підвищення задоволення від роботи.

Перший блок вправ був спрямований на зниження рівня тривожності та стресу, розвиток стресостійкості, резильєнтності, навичок емоційної саморегуляції та психологічної адаптації у менеджерів будівельної сфери. У цей блок увійшли вправи. Які вирішували основні завдання цього блоку за допомогою різних механізмів дії на самосвідомість і поведінку учасників. Серед вправ, що увійшли до цього блоку найбільш дієвими є : 1) *вправа «Зибучий пісок»,* яка спрямована на аналіз своїх реакцій у складних ситуаціях, усвідомлення своїх стратегій поведінки та підсвідомих механізмів захисту в

моменти дискомфорту, що сприяє підвищенню стресостійкості; 2) *вправа «Емоційне підзарядження»,* яка базується на невербальній техніці саморегуляції та підзарядки, налаштування себе на позитивний настрій, пошук внутрішніх ресурсів для саморегуляції та корекції свого стану; 3) *вправа «Подолання депресії»,* яка вчить конструктивно використовувати свої негативні переживання та сприяє розвитку здатності опиратись негативним емоціям шляхом переосмислення своїх когнітивних установок у фруструючих ситуаціях; 4) *вправа «Заради цього варто жити» з*найомить учасників тренінгу зі способами подолання важких стресових ситуацій (пов'язаних із наслідками фінансової кризи, сімейними нещастями, професійним крахом тощо).

Другий блок включає в себе вправи, спрямовані на розвиток навичок підтримки своїх внутрішніх ресурсів, комунікативних навичок та розширення репертуару стратегій відновлення особистісних ресурсів. Так, *арт-терапевтична вправа «Солодкі спогади»* спрямована на відновлення емоційних ресурсів учасників, боротьбу з тривожністю. А *вправа «Ловець добра»* дозволяє актуалізувати уявлення про ресурсну діяльність, ресурсні стани. *Вправа «Прості ствердження»* спрямована на підвищення віри у свої сили, концентрацію на своїх сильних сторонах, освоєння способів боротьби з емоційною напругою. Що дозволяє знизити рівень емоційного виснаження учасників.

Третій блок вправ призначений для розвитку навичок тайм-менеджменту, навчання різним способам зняття напруги, втоми, а також підвищення задоволення від роботи. Так, *вправа «Планування часу»* дозволяє учасникам розвинути навички оптимального планування часу. А *вправа «Як зняти втому»* сприяє знаходженню різних способів зняття напруги, втоми. *Групова міні-дискусія «Задоволення від роботи»* сприяє осмисленню причин незадоволеності професійною діяльністю та їхнього зв’язку з професійним вигоранням.

Взагалі технологія тайм-менеджменту сприяє розвитку ціннісного відношення до категорії часу, самоорганізації, підвищує рівень мотивації [30]. Дана технологія допомагає правильно сприймати оточуючих, відокремлювати життєві цінності від того, що не потребує уваги і не приносить результатів. Опанування цією технологією здійснює оптимізуючий вплив на характер напрацювання механізмів психологічного захисту менеджера, сприяє використанню більш продуктивних захисних механізмів для подолання емоційного вигорання. Доцільно навчати тайм-менеджменту менеджерів-початківців, які мають найменший досвід з організації своєї діяльності на підприємстві. Технологія тайм-менеджменту сприяє профілактиці емоційного вигорання, так як впливає на особисте зростання менеджерів будівництва. Опанування цією технологією передбачає освоєння вмінь та навичок цілепокладання, планування, розміщення пріоритетів, грамотному інформуванню і комунікації – це передбачає можливість адекватно реагувати на появу перших ознак емоційного вигорання, вміння своєчасно купірувати розвиток негативної симптоматики [30].

Участь менеджерів будівельної організації у розробленій нами програмі СП тренінгу сприятиме зміцненню їхньої стресостійкості, підвищенню адаптивності, резильєнтності, зниженню рівня тривожності, підвищенню впевненості у своїх можливостях та відчуття психологічного благополуччя, покращенню навичок емоційної саморегуляції, зниженню професійного стресу, підвищенню відчуття професійної компетентності та значущості, а також покращенню міжособистісної взаємодії, що в комплексі зменшить ймовірність їх емоційного вигорання та виходу з професії.

Висновки до третього розділу

Аналіз особливостей психокорекційної роботи психолога з профілактики та подолання емоційного вигорання, дозволив встановити, що вона являє собою комплексний процес, спрямований на відновлення ресурсів особистості, зміну ставлення до професійної діяльності та корекцію

поведінкових патернів. Така психокорекція здійснюється комплексно та стосується *когнітивного* (робота з мисленням), *емоційного* (робота з почуттями), *поведінкового* (робота з діями) та *фізіологічного* (робота з тілом) аспектів. З'ясовано, що серед методів психологічної корекції, які використовуються для профілактики та подолання професійного вигорання, найбільш поширеними є арт-терапія, когнітивно-поведінкова терапія та емоційно-орієнтована терапія.

Серед групових методів психологічної корекції, які застосовуються психологами з метою подолання і профілактики емоційного вигорання особистості, одним з найбільш ефективних є соціально-психологічний тренінг, який поєднує теоретичні знання з практичними вправами у груповому форматі. Він дозволяє розвинути практичні навички саморегуляції свого емоційного стану, освоїти конкретні техніки управління стресом, методи релаксації та підтримки власного ресурсу, сформувати вміння розпізнавати симптоми (фізичне, психічне та емоційне виснаження), причини та стадії вигорання, підвисити комунікативну компетентність. Крім того, під час участі у тренінгу обмін досвідом з іншими учасниками, які мають схожі проблеми, знижує почуття самотності та допомагає зрозуміти, що стан «вигорання» – це не слабкість, а наслідок стресу. До того ж тренінг покращує вміння взаємодіяти з людьми, що важливо для фахівців, чия робота пов'язана з постійним спілкуванням, до яких відносяться менеджери будівельної сфери.

Враховуючи ці переваги групового формату тренінгової роботи та з врахуванням результатів нашого емпіричного дослідження ми розробили програму соціально-психологічного тренінгу з профілактики і подолання емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації, яка складається з 5 занять-зустрічей (один раз на тиждень) тривалістю 2 години кожне. Загальна її тривалість – 10 годин. Рекомендована кількість учасників групи – 10-12 осіб.

Мета нашої програми тренінгу – сприяти зменшенню проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації шляхом зниження у них рівня професійного стресу, розвитку стресостійкості, навичок адаптації, саморегуляції та ефективної міжособистісної взаємодії.

Специфіка цієї програми полягала у комплексному впливі на особистість менеджерів та у поєднанні різних методів соціально-психологічного тренінгу – рольових ігор, арт-терапевтичних вправ, методів емоційної саморегуляції, притч, групової дискусії, психогімнастики, психотехнічних ігор, розвивальних вправ, тайм-менеджменту.

До основної частини занять соціально-психологічного тренінгу увійшли ігри та вправи, які ми умовно розбили на 3 тематичні блоки за спрямованістю їх дії: 1) зниження рівня тривожності та стресу, розвиток стресостійкості, резильєнтності, навичок емоційної саморегуляції та психологічної адаптації; 2) розвиток навичок підтримки своїх внутрішніх ресурсів, комунікативних навичок та розширення репертуару стратегій відновлення особистісних ресурсів; 3) розвиток навичок тайм-менеджменту, навчання різним способам зняття напруги, втоми, а також підвищення задоволення від роботи.

Очікуваними результатами від участі менеджерів будівельної організації у цій програмі СП тренінгу полягають у зміцненні їхньої стресостійкості, підвищенні адаптивності, резильєнтності, зниженні рівня тривожності, підвищенні впевненості у своїх можливостях та відчуття психологічного благополуччя, покращенні навичок емоційної саморегуляції, зниженні рівня професійного стресу, підвищенні відчуття професійної компетентності та значущості, покращенні міжособистісної взаємодії, що в комплексі зменшить ймовірність їх емоційного вигорання та виходу з професії.

ВИСНОВОК

Проведене нами теоретико-емпіричне дослідження психологічних проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації в умовах воєнного часу дозволило зробити наступні важливі висновки.

1. На основі теоретичного аналізу літератури встановлено, що емоційне вигорання є процесом поступової втрати емоційної залученості, що призводить до зниження ефективності професійної діяльності та якості життя особистості. Воно не є психічним захворюванням, а є адаптаційною реакцією особистості на тривале перевантаження, що особливо поширене серед фахівців соціономічних професій – педагогів, медиків, соціальних працівників, менеджерів. Серед основних симптомів емоційного вигорання вчені зазвичай виділяють емоційні симптоми (емоційне виснаження, відчуття внутрішньої порожнечі, апатія, тривожність); когнітивні симптоми (зниження концентрації уваги та пам’яті, негативні настанови щодо професійної діяльності, відчуття безпорадності, знецінення власних досягнень); поведінкові симптоми (формальне виконання професійних обов’язків, уникання контактів, соціальна ізоляція, зростання конфліктності або байдужості у спілкуванні); мотиваційні симптоми (втрата інтересу до роботи, зниження професійної відповідальності та ініціативності, відчуття відсутності сенсу професійної діяльності) та психосоматичні симптоми (головний біль, порушення сну, коливання артеріального тиску, порушення апетиту та ін.).

З’ясовано, що психологічні особливості професійної діяльності менеджерів сфери будівництва тісно пов’язані з високою психічною напруженістю, відповідальністю, непередбачуваністю умов праці, особливо в умовах воєнного часу, коли існує постійна загроза життю, збільшується психоемоційне навантаження та хронічні стреси, що негативно відображується на ефективності й результативності їхньої професійної діяльності та збільшує ризик появи у них емоційного вигорання. Дана

професія має ряд стресових факторів, які зумовлені швидкою зміною будівельних проєктів та необхідністю постійної координації великої кількості різнопланових процесів, а також непередбачуваними ситуаціями (зміни в різних погодних умовах, постачання матеріалів, технічні проблеми) та іншими різними ризиками: зривом термінів, відповідальністю за безпеку працівників. Серед психологічних чинників, які спричиняють емоційне вигорання менеджерів виділяють наступні: високий рівень перфекціонізму і самовимогливості, емоційна залученість у проблеми інших, низький рівень стресостійкості, труднощі з емоційною саморегуляцією, прагнення до надмірного контролю, знижена здатність до відновлення ресурсів, невідповідність між особистими цілями та цілями організації. А в будівельній сфері до цих чинників додаються понаднормове робоче навантаження, паралельне ведення кількох об’єктів, жорсткі дедлайни та постійна нестача часу, високий рівень відповідальності, постійний стрес та конфлікти з підрядниками та замовниками, тиск з боку керівництва та інвесторів, невизначеність через зміну проєктів; нестабільні умови праці – затримки в постачанні матеріалів, кадровий дефіцит; недостатня підтримка – відсутність командної роботи, недостатня підтримка з боку керівництва, брак зворотнього зв’язку та визнання результатів; порушення балансу між роботою та особистим життям – постійна доступність, відсутність часу на родину та самовідновлення; вплив зовнішніх криз – війна в Україні, економічна нестабільність, невпевненість у майбутньому галузі.

2. Емпіричним шляхом виявлено, що у переважної частини менеджерів виявлений середній рівень професійного вигорання, як за загальним його показником, так і за більшістю його симптомів, що свідчить про їхню помірну втому, деяке емоційне і фізичне виснаження, яке може супроводжуватися зниженням професійної мотивації і продуктивності праці. Тобто, більшість менеджерів будівельної організації перебуває у стані «граничної напруги»: хоча їхні показники ще не досягли критичного максимуму, вони вже вийшли за межі норми. Поєднання помірної втоми, відчуття браку часу і незадоволення

(фінансового й професійного) створює ґрунт для розвитку хронічного стресу. Прагнення до усамітнення – це спрямованість психіки на «енергозбереження», а позитивні установки на відданість роботі на фоні втоми є найбільш небезпечними, оскільки такі фахівці продовжують працювати «через силу», що веде до астенії. Водночас, симптоми прагнення відпочинку більше, ніж у половини фахівців сягали високого рівня, що вказує на їх значну емоційну і фізичну виснаженість як один з важливих маркерів професійного вигорання. Проте, позитивним є те, що астено-депресивні симптоми і симптоми деперсоналізації і дереалізації у більшості менеджерів сягали низького рівня або зовсім були відсутні, що вказує на їхню здатність зберігати цілісність власної професійної ідентичності, відсутність потреби відсторонення від своєї роботи чи нереалізованості в ній, активну залученість у робочий процес. І лише у 10% менеджерів зафіксована низька ймовірність формування синдрому професійного вигорання, що вказує на наявність у них високої професійної мотивації, розвинену здатність до саморегуляції навіть у складних ситуаціях. Водночас загальний рівень ресурсної наповненості та таких її складових як достатність ресурсів і стратегії їх відновлення у більшості менеджерів були на середньому і високому рівнях, що вказує на достатній запас їхньої міцності для виконання завдань, прийняття професійних рішень, протидії стресу та відновлення після нього. Проте, фахівці з середнім рівнем зазначених показників вже починають відчувати деякий брак особистісних ресурсів, мають недостатньо широкий арсенал стратегій їх відновлення і потребують зовнішньої підтримки при високих навантаженнях та потужному стресі. Водночас більше ніж у половини менеджерів показник інтолерантності до невизначеності сягав середнього рівня, що вказує на їх помірну гнучкість, здатність адаптуватися до змін та контрольований рівень тривоги у непередбачуваних ситуаціях. Проте, дещо більше третини фахівців мали високий рівень інтолерантності до невизначеності, що свідчить про схильність їх сприймати невідомість як стресову, загрозливу та відчувати значну тривогу і труднощі у прийнятті зважених рішень у ситуаціях невизначеності.

Кореляційний аналіз показав, що загальний показник професійного вигорання не утворив значущих взаємозв'язків з показниками інших методик, проте, такий його симптом як відчуття втоми і браку часу значущо прямо взаємопов'язаний з емоційною спустошеністю і гнітючою тривогою, а також обернено взаємопов'язаний з достатністю ресурсів, стратегіями відновлення ресурсів і загальним показником ресурсної наповненості. Тобто, менеджери будівельної організації з більшою втомою і відчуттям браку часу є більш емоційно виснаженими, схильні до вищого рівня занепокоєння в ситуації невизначеності, менш активні, їм бракує особистісних ресурсів та життєвих сил, вони володіють обмеженим репертуаром стратегій відновлення особистісних ресурсів. Крім того встановлено, що менеджери, які відчувають потребу в усамітненні та з вищим рівнем пригніченості, апатії, виснаження мають обмежений запас особистісних ресурсів. При цьому, дефіцит ресурсів у менеджерів будівельної організації є серйозним фактором ризику появи у них деперсоналізації та дереалізації в професійній діяльності.

3. Розроблено та обґрунтовано програму програму соціально-психологічного тренінгу з профілактики і подолання емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації, яка складається з 5 занять-зустрічей (один раз на тиждень) тривалістю 2 години кожне. *Мета нашої програми тренінгу* – сприяти зменшенню проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації шляхом зниження у них рівня професійного стресу, розвитку стресостійкості, навичок адаптації, саморегуляції та ефективної міжособистісної взаємодії. Специфіка цієї програми полягала у комплексному впливі на особистість менеджерів та у поєднанні різних методів соціально-психологічного тренінгу – рольових ігор, арт-терапевтичних вправ, методів емоційної саморегуляції, притч, групової дискусії, психогімнастики, психотехнічних ігор, розвивальних вправ, тайм-менеджменту. *До основної частини* занять соціально-психологічного тренінгу увійшли ігри та вправи, які ми умовно розбили на 3 тематичні блоки за спрямованістю їх дії: 1) зниження рівня тривожності та стресу, розвиток

стресостійкості, резильєнтності, навичок емоційної саморегуляції та психологічної адаптації; 2) розвиток навичок підтримки своїх внутрішніх ресурсів, комунікативних навичок та розширення репертуару стратегій відновлення особистісних ресурсів; 3) розвиток навичок тайм-менеджменту, навчання різним способам зняття напруги, втоми, а також підвищення задоволення від роботи.

Цю програму рекомендується застосовувати у психокорекційній роботі з менеджерами будівельної сфери під час воєнного стану для зниження вірогідності появи у них емоційного вигорання та різних його симптомів, покращення їх психоемоційного стану, відчуття професійної ефективності та професійного здоров'я взагалі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Білоконенко Г.В. Економічна діагностика: навчальнометодичний посібник. Харків: ІНЖЕК 2007. 15 с.

2. Афанасьєва Н.Є., Перелигіна Л.А Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2015. 215 с.

3. Бандурка А. М. Психологія управління. Харків: Фортуна-прес. 1998. 464 с.

4. Бачинська Ю. П. Особисті чинники успішної діяльності конкурентоспроможного менеджера . *Вісник КІБІТ.* 2008. Вип. 2. С. 72–74..

5. Брецко І. І. Психологічна симптоматика емоційного вигорання особистості. Проблеми сучасної психології. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С.Костюка НАПН України*. 2011. Вип. 12. С. 110-120

6. Головенко Х. В., Сопель О. М. Поширеність синдрому емоційного вигорання персоналу і фактори, які спричиняють його розвтку. Центральна міська клінічна лікарня, м. Івано-Франківськ ДВНЗ «Тернопільський державний медичний університет» 2017. С. 51–53.

7. Громова Г. Інструменти вимірювання толерантності до невизначеності. Адаптація тесту «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2021. № 47 (50). P. 115-130

8. Гунько О. Психологічна служба системи освіти Вінницької області. https://vinps.vn.ua/19.04.2026

9. Дмитришин С. Резильєнтність особистості: сутність феномену та методи розвитку. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки.* 2024. Випуск 20. С.67–74

10. Дмитришин С. Як війна вплинула на керівництво та власників компаній в Україні? https://gradus.app/19.04.2026

11. Дмитріюк Н., Клець С. Феномен емоційного вигорання та способи його профілактики. URL:https://www.inforum.in.ua/conferences/25/80/600 (датазверня 04.04.2026)

12. Емоційне виснаження та вигорання під час війни: як впоратись https://profpressa.com/.19.04.2026.

13. Єфімчук Н. І. Культура етикету керівника, наука спілкування . *Вісник*. 2009. С. 59–60.

14. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Психологічні чинники професійного виховання працівників державної фіскальної служби України : монографія. Київ - Кам'янець-Подільський : Медобори. 2006, 2015. 254 с.

15. Карамушка Л. М., Гнускіна Г.В Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос. 2018. С. 198.

16. Карамушка Л. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій в умовах війни: рівні, форми та етапи реалізації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. Вип. 11. С. 20-30.

17. Кузікова С. Б. Теорія і практика вікової психокорекції. Навчальний посібник, 2-ге видання.ТОВ «БТД «Университетська книга». Суми. 2023. С. 8-34

18. Леженіна Л. М. Методи дослідження емоційного вигорання. *Наука і освіта*. №8 -9. 2008. С. 72

19. Лівінський О., Клюєв В., Савенко В., Пальчик С., Чертков О. Менеджмент якості в будівництві і геном ділової досконалості організації. Київ: Центр учбовоїї літератури. 2017. С. 14–16.

20. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки.* 2021. Випуск 10. С. 105–112.

21. Максименко С.Д., Карамушка Л.М., Зайчикова Т.В. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти. Київ: Міленіум. 2004. 368 с.

22. Маслач К., Джексон С. Вимірювання досвіченого вигорання. *Журнал професійної поведінки.* 1981. Вип. 2(2). С. 99-113

23. Методи психокорекції. Простір психологів. URL: https://psyhology.space/psypedia-post/metody-psyhokorekcziyi/.18 .04. 2026

24. Міщенко М. С. Особливості дослідження синдрому емоційного вигорання за допомогою методики "Діагностика рівня емоційного вигорання". *Молодий вчений*. 2015. Вип. 4(3). С. 103-105.

25. Осика О.В., Осика К. С. Теорія і практика психокорекційної роботи. Навчальний посібник. Міністерстово освіти і науки України. Донбаський державний университет Слов'янськ. 2016. С 21-56

26. Первий, В., & Перепелюк, Т. Психодіагностика та психокорекція професійного вигорання педагогів. *Психологічний журнал*, 2025 (15). С. 122–128. https://doi.org/10.31499/2617-2100.15.2025.342134

27. Прищак М. Д., Лесько О. Л. Психологія управління в організації : навчальний посібник 2-ге вид. перероб. і доп. Вінниця. Вінницький національний технічний університет, 2016. 140 с

28. Прокопенко О.О. Особливості емоційного вигорання науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти в умовах дистанційного навчання: кваліф. робота магістра зі спеціальності 053– Психологія. Запоріжжя, 2023. 54 с.

29. Савченко О. В., Сукач С. А.,Тімакова А.В. Методика «Особистісні ресурси»: валідізація та стандартизація на вибірці осіб юнацького віку. *Габітус*. 2022. Вип. 44. С. 114-122.

30. Тайм-менеджмент. Методи управління часовим ресурсом. URL: https://lb.ua/society/2026/04/19/506318

31. Титаренко Т. М. Кризове психологічне консультування : програма навчального курсу. Академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Київ: Міленіум, 2009. 64 с.

32. Тіль П., Мастерс Б. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. Київ: Наш Формат. 2023. С. 125-130.

33. Ушацький С. А., Шейко Ю. П., Г. М. Тригер Г. М. Організація будівництва - класичний український підручник з організації будівельного виробництва, підготовлений відповідно до вимог МОН України. Київ: Кондор. 2007. 521 с.

34. Федорчук В.М. Соціально-психологічний тренінг „Розвиток комунікативної компетентності викладача" / Кам'ян.-Подільський держ. ун-т. Кам. -Под.: Абетка, 2003. 240 с.

35. Халанський В. Запал без вигоряння. Як завершити цикл стресу, працювати до сподоби й жити щасливо. Харків: Віват.2023.496 с.

36. Чабан О., Хаустова О., Омелянович В. Опитувальник для виявлення синдрому професійного вигорання: розробка та валідізація нової діагностичної методик. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2025-03-31. Вип. 10 № 4.

37. Шевчук В.В. Сучасні підходи до визначення категорії «емоційне вигорання». *Габітус*. 2020. Вип. 17. С.141-145

38. Яськів. І. Емоційне вигорання: причини, симптоми, стадії та як боротися з ним. URL: https://www.mh4u.in.ua. 18.04. 2026

39. Freundberger H. J. Staff burnout. *Social Sciences*. 1974. P. 159–166.

40. Herbert D., Kleber, M. Practice Guideline For The Treatment of Patients With Substance Use Disorders. Second Edition. American Psychiatry Association, 2006. 124 p.

41. Laguía A., Moriano J. Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health MDPI*. 2022

42. Maslach C., and Jackson S. Burnout in health professions: A social psychological analysis. *Social psychology of health and illness. Psychology Press.* 2013. P. 227-251

43. Maslach C., Jackson S. Maslach Burnout Inventory (MBI). Manual. Palo Alto: Consulting Psychologists press, 1986.

44. Maslach, C. Job burnout: How people cope. *Public Welfare*. 1978. Rel. 36(2), 56-58

45. North G. Burnout: The High Cost of High Achievement. Bantam Books, 1981

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Опитувальник для виявлення синдрому професійного вигорання

(Чабан О, Хаустова О, Омелянович В.)

Інструкція. Опитувальник анонімний, тому ми розраховуємо на Ваші щирі та правдиві відповіді. Не роздумуйте над запитаннями, відповідайте якомога швидше. Питання, які містяться в ньому спрямовані на діагностику проявів емоційного вигоряння – стану фізичного, емоційного та розумового виснаження внаслідок тривалих стресів чи надмірних вимог в професійному або особистому житті.

При відповіді на кожне питання виберіть лише один варіант, який найбільше підходить, або має найбільше значення для Вас. На кожне запитання необхідно відповісти «ТАК» чи «НІ». Правильних, чи неправильних відповідей не існує.

1. Я повністю задоволений своєю роботою
2. Моя робота явно погіршила моє ментальне та фізичне здоров'я
3. Психологічна атмосфера на роботі мене повністю влаштовує
4. Я відчуваю, що моя робота робить мене більш жорстким та черствим та різко категоричним
5. Я відчуваю певне розчарування у своїй професії
6. Найкращий час для мене – це п'ятниця, по обіді, з передчуттям відпочинку попереду від всіх та всього
7. Я думаю, що на роботі мене більше навантажують, чим у інших, відчуваю цю несправедливість
8. Мене повністю влаштовує моя заробітна плата
9. Мої зусилля та старання на роботі не знаходить потрібної, належної та справедливої компенсації у заробітній платі, додаткових днях відпочинку та ін. моїх індивідуальних потребах (відпустити з роботи за потребою, дозволити гнучкий графік, дозволити запізнення та ін.)
10. Мої захоплення, хобі та цікавості за межами роботи стали значно меншими, тому що на них не вистачає часу
11. Мої захоплення, хобі стали значно меншими, тому що мені це стало не цікавим, відчуття, що нічого не хочеться і нічого не радує
12. Мені часто хочеться усамітнитися та відпочити від усіх
13. Я відчуваю, що втрачаю задоволення від своєї роботи
14. Часто після роботи відчуваю себе "вичавленим лимоном" та «батарейкою, яка розрядилася»
15. У мене порушився сон (погано засинаю, сон став переривчастим, зменшилась тривалість, з'явилися ранішні просинання, відсутнє відчуття відпочинку)
16. В спілкуванні в колективі я відчуваю все більше формальності, зникли тепли та дружні відносини, відчуття взаємопідтримки, надійності, щирості, довіри та «сімейності»
17. Думаю, що я надто багато працюю
18. Мої рідні та друзі вважають, що я надто багато працюю
19. Робота з людьми все більше мене втомлює, хочеться усамітнитися і поменше бути серед людей, в такому ступені, що я подумую виїхати на якийсь хутір, чи село і самому вести просте господарство
20. Я дуже переживаю, якщо в мене щось не складається та не вирішується на роботі

21. Буває так, що я на роботі наче «підвисаю», «туплю», можу просидіти якийсь час, ні про що не думаючи, наче провалившись кудись, наче в якомусь ступорі
22. Коли я повертаюсь після роботи додому я практично завжди продовжую думати про те, що відбувалося, чи буде відбуватися на роботі, іноді навіть веду діалоги в своїй голові з колегами чи керівництвом, в тому числі у вигляді сварок, емоційних переконувань
23. Я відчуваю, що втрачаю задоволення від звичного життя (їжа, відпочинок, секс, час з друзями, розваги та ін.)
24. Я став (-ла) більше тривожитися та переживати з приводу будь-чого
25. Я відчуваю, що моя робота вихолощує та притуплює мої відчуття та емоції (я стаю «сухарем» та «черствію»), практично перестав (-ла) жартувати
26. Ефективність моєї роботи останнім часом дуже залежить від мого настрою (хороший настрій – я ефективний (-на) та продуктивний (-на) , мною задоволені; поганий – неефективний (-на), помилки, мої партнери незадоволені мною)
27. Коли я вертаюсь додому мені потрібно побути якийсь час (кілька годин) самому, ні з ким не спілкуватися
28. Я відчуваю, що мене найкраще розуміють лише мої домашні улюбленці (собака, кіт)
29. В мене постійне відчуття, що не вистачає часу ні на що, в т.ч. на домашню роботу, я живу наче в постійному цейтноті
30. Іноді звичайні ситуації на роботі викликають у мене надмірні емоції та подразнення
31. При згадці про деяких моїх колег, чи керівників у мене знижується, а то і псується настрій
32. Останнім часом я відчуваю, що живу у прокрастинації (безпричинно відкладаю на завтра, після завтра і т.д. робочі завдання)
33. Я дуже переживаю за свою роботу
34. Я боюся втратити свою роботу і роблю все, щоб цього не сталося, в т.ч. працюю у неробочий час, затримуюсь на роботі, можу виконувати завдання у вихідні, чи у відпустці, легкі та беззаперечно відгукуюсь на прохання вийти на роботу в позаробочий, чи вихідний час
35. Я боюсь підвести своїх колег по роботі, часто погоджуюсь заміняти їх у чомусь, допомогти їм, виконати за них частину їхньої роботи
36. Іноді, з думками про наступний день роботи, я вже починаю переживати, аж до серцебиття, відчуття нехватки повітря, надмірного хвилювання, нудоти, запаморочення
37. Я завжди радію, коли бачу, як моя робота приносить конкретні результати
38. Відчуваю, що щось потрібно міняти на роботі, щось відбувається не так, але не розумію, що саме
39. Мені часто по роботі зустрічаються люди, від яких я відчуваю втому та сильне роздратування, настільки, що не усвідомлено хочу їм чогось поганого, навіть пошепки, чи в думках промовляю це
40. Із-за роботи я втратив спокій та душевну рівновагу, почав більше вживати неформальної лексики, особливо коли сам, за кермом авто, коментуючи дії навколишніх водіїв та пішоходів
41. Раніше я був значно відкритим (-тою) , уважним (-ною) та дружнім (-ньою) до своїх колег, співробітників та тих, з ким я працюю
42. Впевнений (-на), що моє керівництво зовсім не думає про людей та їх здоров’я
43. Іноді я думаю, що результати моєї роботи зовсім не вартують тих зусиль, які я затратив (-ла) на них
44. Мене не особливо хвилюють прохання та душевний стан моїх колег – це їхні справи, тут кожний сам за себе, і нікого не хвилюють чужі проблеми, своїх вистачає
45. Робота з людьми дуже розчарувала мене і якби була можливість змінити роботу, щоб було поменше контактів з людьми – зробив (-ла) би це, не задумуючись
46. Я чітко бачу перспективу та кар’єрний ріст на своїй роботі, постійно самоудосконалююсь та навчаюсь, щоб досягнути більшого
47. Якщо з’являється можливість «посачкувати», зменшити час на роботу – роблю це не задумуючись, без всяких докорів сумління
48. Я захоплююсь людьми, які повністю та всеосяжно присвятили себе професії та досягнули загального визнання, саме завдяки своєму професіоналізму.
49. В цілому - я щаслива людина
50. Якби я повернувся назад, я знову обрав (-ла) би свою професію.

ДОДАТОК Б

Методика «Особистісні ресурси» О.В. Савченко, С.А. Сукач А.В. Тімакової

Інструкція: Уважно прочитайте твердження та оцініть за запропонованою нижче шкалою, наскільки вони відповідають Вашому уявленню про себе, своє життя, обравши ***варіант відповіді, який найбільше відображує ступінь Вашої згоди з певним твердженням*:**

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

1. В актуальний момент я відчуваю наповненість свого життя, насиченість його емоціями.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

2. Я відчуваю, що кожного дня можу без зусиль відновлюватися та наповнюватися енергією для активного життя.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

3. Турбота про своє тіло (душ, медитація, стретчінг, релаксація) дає мені змогу привести себе в норму після стресу.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

4. Я відчуваю, як моя енергія б'є через край.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

5. Зранку я наповнений силами, енергією та натхненням на цілий день.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;

- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

6. Виконання приємних для мене справ (догляд за собою, відпочинок, ласощі) дає мені змогу нормалізувати мій стан після стресової ситуації.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

7. Після певних стресових подій я можу ще 1–2 дні переживати безсилля та спустошеність.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

8. Я усвідомлено вибираю певний відеофільм для перегляду або певну музику для прослуховування, що допомагає мені виразити певні емоції, поліпшити свій емоційний стан.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

9. У мене є достатньо ресурсу зараз, щоб завершити будь-яку розпочату справу з легкістю.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

10. Я можу про себе сказати, що я – людина, яка легко відновлюється навіть після сильної стресової ситуації.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

11. Зараз я відчуваю брак внутрішніх ресурсів задля підтримки активного життєвого ритму.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

12. Я свідомо намагаюся підтримувати оптимістичний погляд на майбутнє для долання життєвих складнощів.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

13. Увечері я зазвичай переживаю повне спустошення та безсилля.

- повністю не погоджуюсь / майже ніколи – 1 бал;
- частково не погоджуюсь / рідко – 2 бали;
- важко визначитися / час від часу – 3 бали;
- частково погоджуюсь / часто – 4 бали;
- повністю погоджуюсь / майже завжди – 5 балів.

ДОДАТОК В

Шкала інтолерантності до невизначеності (IUS-12; Intolerance of Uncertainty Scale) Н. Карлетона (в адаптації Г. Громової)

Інструкція. Будь ласка, обведіть число, яке найкраще відповідає тому, наскільки ви згодні з кожним пунктом.

- Зовсім не типово для мене (1)
- Майже не типово для мене (2)
- Певною мірою типово для мене (3)
- Значною мірою типово для мене (4)
- Дуже типово для мене (5)

1. Непередбачувані події мене сильно засмучують

2. Я засмучуюсь, коли у мене немає всієї необхідної мені інформації.

3. Невизначеність заважає мені жити повним життям.

4. Слід завжди думати наперед, аби уникати несподіванок.

5. Навіть при відмінному плануванні незначна непередбачувана подія може все зіпсувати.

6. Коли приходить час діяти, невідомість паралізує мене.

7. Коли я непевний, я не можу нормально функціонувати.

8. Я завжди хочу знати, що чекає на мене у майбутньому.

9. Я терпіти не можу, коли щось застає мене зненацька

10. Найменший сумнів може перешкодити мені діяти.

11. Я повинен мати змогу організувати все заздалегідь.

12. Я маю уникати будь-яких невизначених ситуацій.

ДОДАТОК Г

Програм соціально-психологічного тренінгу, спрямована на профілактику і подолання емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації

Мета програми – сприяти зменшенню проявів емоційного вигорання у менеджерів будівельної організації шляхом зниження у них рівня професійного стресу, розвитку стресостійкості, навичок адаптації, саморегуляції та ефективної міжособистісної взаємодії.

Завдання тренінгу:

1. Розвиток стресостійкості та адаптивності менеджерів, зниження рівня їх тривожності та підвищення впевненості у своїх можливостях.
2. Розширення репертуару стратегій відновлення особистісних ресурсів менеджерів через опанування техніками релаксації, управління емоціями, подолання стресу та збереження психологічного балансу.
3. Підтримка психологічного благополуччя менеджерів шляхом створення безпечного простору для обговорення переживань, обміну досвідом та зміцнення відчуття підтримки через групову взаємодію.
4. Оптимізація міжособистісної взаємодії через розвиток комунікативних навичок менеджерів для покращення професійних взаємин з колегами та клієнтами.

Тренінг передбачає: 5 занять-зустрічей (один раз на тиждень) тривалістю 2 години.

Заняття № 1

1. Вступна частина (20 хв):

Привітання учасників. Роз’яснення мети та завдань програми, тривалості та логіки 5-ти тренінгових занять. Обговорення правил роботи у групі для створення довірливої атмосфери.

Розминочна вправа «Тренінгове ім'я»

Мета: знайомство, створення комфортної атмосфери для кожного учасника.

Зміст вправи. Ведучий: “У нас буде велика спільна робота, а тому необхідно познайомитися і запам'ятати імена одне одного. У тренінгу нам надається чудова можливість, зазвичай недоступна у реальному житті, – вибрати собі ім'я. Адже часто буває: комусь не дуже подобається ім'я, яке йому батьки; когось не влаштовує форма звернення, звична для оточуючих, скажімо, всі довкола звуть дівчину Оленка, а їй хочеться, щоб до неї зверталися Оленочка чи Ленуля, чи особливо незвичайно та ласкаво, як зверталася мама в дитинстві. Декому до душі, якщо їх називають по батькові, без імені - Петрович, Михайлович. А хтось потай мріє про гарне ім'я, яке носить його кумир. Є люди, які мали в дитинстві смішну кличку і були б не проти, щоб і зараз у неформальній обстановці до них зверталися саме так. У вас є тридцять секунд для того, щоб подумати та вибрати для себе ігрове ім'я та написати його на бейджі. Всі решта члени групи (і ведучі теж) протягом усього заняття звертатимуться до вас тільки з цього імені”.

Обговорення. Після цієї вправи можна знову повторити, кого як будуть тепер називати в групі.

2. Основна частина (60-80 хв):

Вправа «Зибучий пісок»

Мета вправи – аналіз своїх реакцій у складних ситуаціях, усвідомлення своїх стратегій поведінки, усвідомлення підсвідомих механізмів захисту в моменти дискомфорту.

Зміст вправи. Намагайтесь, коли ви в чомусь засмучені, усвідомити, чому це трапилось і в чому це виражається. Спробуйте, змінити свою звичну реакцію, коли вам погано, скажіть «Зибучий пісок». Це слово описує відчуття «застрягання», «засмоктування» проблемою. Сказавши собі «Зибучий пісок», ми нагадуємо собі, що треба щось зробити по іншому. Ця вправа пропонується для того щоб зробити вдома, а потім обговорити на зустрічі.
Обговорення: учасники діляться своїми переживаннями при виконання цієї вправи, досліджують почуття, які виникають, свої реакції які вони зазвичай використовують в таких ситуаціях. Діляться усвідомленням того , що раніше було непомітним і неусвідомленим.

Вправа Арт-терапевтична вправа «Солодкі спогади».

Призначення: відновлення емоційних ресурсів, боротьба з тривожністю,

Зміст: «Наші спогади – це безцінний дар. Ми пам'ятаємо емоційно яскраві для нас моменти. Але наша психіка працює так, що негативні моменти ми згадуємо швидше та яскравіше. Тоді як приємні хвилини «дістаємо» з пам'яті довше і трохи складніше».

Для виконання вправи визначте проміжок часу та згадайте позитивні моменти, що відбулися у цей період. Запишіть список на аркуші (одним словом, тезою – як завгодно, але щоб ви розуміли, про що йдеться). Не треба насильства над собою – записуйте ті, що приходити на думку, але воно обов'язково має бути приємним для вас.

Візьміть інший лист і намалюйте ці мемуари у вигляді сладощів. Вони можуть лежати у вазі, на тарілці чи столі або бути "розкиданими" по паперу – як забажаєте та "побачите".

Солодощі, які з'являтимуться на вашому малюнку, – це ваші ресурсні фрази. Ця техніка має пролонговану дію. Картинку можна з часом домальовувати, заповнювати новими чи згаданими мемуарами.

Обговорення малюнків та спогадів.

Вправа «Емоційне підзарядження».

Мета вправи – ознайомлення з невербальною технікою саморегуляції та підзарядки, налаштування себе на позитивний настрій, пошук внутрішніх ресурсів для саморегуляції та корекції свого стану.

Зміст вправи. Учасникам пропонується стати в коло і пригадати, яким саме способом (якими рухами, звуками) вони виражають свої позитивні емоції. Потім кожен учасник по колу виконує рух, а всі решта його повторюють. '

Обговорення. Учасники діляться тим, який їх стан був і як він змінився. Що відбулося в процесі виконання цієї вправи. Які рухи були давно знайомими, а які новими. Чи сподобалася учасникам техніка на покращення свого стану, чи будуть нею користуватися для саморегуляції.

3. Завершальна частина (10-15 хв):

Призначення: підсилення відчуття групової підтримки.

Зміст вправи: Учасники передають один одному невидимий "клубок підтримки" (наприклад, уявний шар світла чи тепла) і висловлюють побажання або слова підтримки.

Рефлексія заняття №1. Обговорення питань: «Що нового я дізнався на цьому занятті?», «Як ці знання можуть знадобитись мені у подальшій моїй професійній діяльності ?»

Заняття № 2

1. Вступна частина (25-30 хв):

Вправа (розминочна). «Давайте знайомитися ближче».

Зміст: Встаньте в коло. Кожен по черзі називає своє ім’я і розповідає про своє хоббі та вподобання. Потім усі учасники повторюють це саме. Наступний по колу учасник називає своє ім'я та проповідає про свої вподобання поза роботою.

2. Основна частина (60-80 хв):

Вправа «Як зняти втому»

Призначення: знаходження способів зняття напруги, втоми.

Зміст. Інструкція: «Візьміть аркуш паперу, розділіть його навпіл вертикальною межею. Зліва напишіть ті заняття, які допомагають вам добре відпочити, праворуч – ті, що покращують настрій. Тепер подумайте про те, як можна перебудувати розпорядок свого дня чи тижня, щоб можна було хоч іноді займатися улюбленою справою, бажано спільно з сім'єю, дітьми».

Обговорення. На Вашу думку, як Ви можете використовувати даний розподіл відчуттів?

Вправа «Ловець добра».

Призначення: актуалізувати уявлення про ресурсну діяльність, ресурсні стани.

Матеріали: дошка/фліпчарт, маркери.

Зміст. Ведучий: Добре встановлено факт, що зі стресом найлегше справляються ті люди, які у всьому намагаються бачити не лише обмеження та мінуси, а й плюси – можливості… Йдеться не про самообман, а про те, щоб у всьому бачити можливості та ресурси. Це допоможе зрозуміти Ваші потреби та знайти альтернативні способи їх задоволення. У народі кажуть: «Риба шукає де глибше, а людина - де краще». Ми так влаштовані, що намагаємось влаштовувати своє життя максимально комфортним для нас чином. А якщо ми тривалий час живемо в таких умовах, які дратують чи вимотують нас, значить нам довелося знайти для себе в цій ситуації якісь плюси і адаптуватися до неї… Потренуйтеся в умінні знаходити «плюси» протягом кожного дня.

Наприклад, які здібності (плюси) може подарувати сильний дощ? Він прибиває пил, повітря стає чистішим. Поливає все живе – і рослинний світ постає нам у всій красі. Завдяки дощу Ви можете зайнятися насущними домашніми справами. Коли йде дощ, добре читається, спиться і т.д. Від дощу ростуть гриби, краще клює риба. Так у багатьох речах та явищах можна знайти свої можливості. Давайте спробуємо перевести кожен із Ваших стресових факторів у Ваші ресурси та «плюси».

Далі учасникам пропонується перевести у позитив стресогенні фактори, які були зазначені раніше у вправі «Список проблем». Прописуємо на дошці рішення стресових ситуацій.

Обговорення: перегляньте ще раз на цей список, згадайте все, що пропонувалося для нейтралізації цих факторів. Можливо, Ви знайдете в цих списках те, що стане Вам у нагоді…. Можливо, щось залишилося і жодна пропозиція не підходить до сили Вашого стресогену.

Вправа «Прості ствердження»

Призначення: підвищення віри у свої сили, концентрація на своїх сильних сторонах, освоєння способів боротьби з емоційною напругою.

Зміст. Повторення коротких, простих тверджень дозволяє впоратися з емоційною напругою, знімає занепокоєння. Ще такі твердження називаються «афірмаціями».

Ось кілька прикладів:

• Зараз я почуваюся краще.

• Я можу повністю розслабитись, а потім швидко зібратися.

• Я можу керувати своїми внутрішніми відчуттями.

• Я впораюся з напругою у будь-який момент, коли забажаю.

• Життя надто коротке, щоб витрачати його на занепокоєння.

• Що б не трапилося, я постараюся зробити все, що від мене залежить, щоб уникнути стресу.

• Внутрішньо я відчуваю, що все гаразд.

Придумайте свої твердження! Їх можна повторювати завжди, коли опиняєтесь у дискомфортній ситуації. Важливі правила складання тверджень: вони звучать тепер; відсутні частка «не», прийменник «без».

Обговорення: Що Ви відчуваєте коли проговорюєте вголос дані твердження?

3. Завершальна частина (10-15 хв):

Вправа Притча «Не забувайте опустити склянку»

Зміст. На початку уроку професор підняв склянку з невеликою кількістю води. Він тримав цю склянку, поки всі студенти не звернули на неї уваги, а потім запитав: «Скільки, на вашу думку, важить ця склянка?». «50 грам!» «100 грам!» «125 грам!» – припускали студенти. – Я й сам не знаю, - продовжив професор, – щоб дізнатися про це, треба його зважити. Але питання в іншому: що буде, якщо я потримаю таку склянку протягом кількох хвилин? – Нічого, – відповіли студенти. – Добре. А що буде, якщо я підтримаю цю склянку протягом години? – знову запитав професор. – У вас заболить рука, – відповів один із студентів. – Так.

А що буде, якщо я таким чином протримаю склянку цілий день? – Ваша рука скам'яніє, ви відчуєте сильну напругу в м'язах, і навіть Вам може паралізувати руку, і доведеться відправити Вас до лікарні, – сказав студент під загальний сміх аудиторії. – Дуже добре, – незворушно продовжував професор, – проте чи змінилася вага склянки протягом цього часу? – Ні, – була відповідь. – Тоді звідки з'явився біль у плечі та напруження у м'язах? Студенти були здивовані та збентежені. – Що мені потрібно зробити, щоб позбутися болю? – спитав професор. – Опустити склянку, – була відповідь з аудиторії. – Ось, – вигукнув професор, – так само відбувається і з життєвими проблемами та невдачами. Триматимете їх у голові кілька хвилин – це нормально. Думатимете про них багато часу – почнете відчувати біль. А якщо продовжуватиме думати про це довгий, тривалий час, це почне паралізувати вас, тобто. ви не зможете нічим іншим займатися.

Важливо обміркувати ситуацію та зробити висновки, але ще важливіше відпустити ці проблеми від себе наприкінці кожного дня, перш ніж ви йдете спати. І, таким чином, ви без напруги щоранку зможете прокидатися свіжими бадьорими та готовими впоратися з новими життєвими ситуаціями. ВАЖЛИВО НАВЧИТИ СЕБЕ «опустити склянку наприкінці кожного дня!»

На цій позитивній ноті ми завершуємо нашу зустріч.

Рефлексія заняття №2. Обговорення питань: «Що нового я дізнався та зрозумів на занятті?», «Чим це знання може бути корисними для мене у подальшому моєму житті та роботі?»

Заняття № 3

1. Вступна частина (25-30 хв):

Вправа (розминочна). «Мої професійні ролі»

Мета: розкріпачення учасників, тісніше знайомство, розвиток уваги іншим.

Зміст: Учасники групи сидять по колу.

«Зараз ми познайомимося і зробимо це дещо незвичайним способом. Згадайте, ким ви можете працювати, крім вашої теперішньої професії, і, називаючи своє ім'я, перерахуйте кілька варіантів цих професійних ролей. При цьому будьте уважні, постарайтеся запам'ятати, що кажуть решта учасників групи».

Обговорення: Чи не шкодуєте про свій вибір професі?

2. Основна частина (60-80 хв):

Вправа «Як робити те, чого не хочеться, а потрібно».

Мета вправи – розвиток навичок самомотивації, творче розроблення способів самомотивації.

Зміст вправи. Ведучий об’єднує учасників у три команди, кожна з яких складає поради на тему “Як робити те, що не хочеться, а треба?”. Першою презентує результати спільної роботи та команда, яка має найменшу кількість порад. Друга за кількістю порад команда доповнює першу, потім третя команда повідомляє поради, які ще не були висловлені. Ведучий фіксує інформацію на фліпчарті.

Обговорення. Обсудити з учасниками, які поради впливають на самомотивацію, які поради допоможуть, які не допомагають, що відчувають учасники коли їм дають поради. Коли поради дійсно піднімуть самомотиваціюта будуть корисними для зміцнення командного духу.

Вправа Групова міні-дискусія «Задоволення від роботи»

Призначення: сприяти осмисленню причин незадоволеності професійною діяльністю та їхнього зв’язку з професійним вигоранням.

Інформаційне повідомлення: Важливий професійний фактор, який має тісний зв'язок із вигоранням – задоволеність працею. Цей параметр має позитивні кореляції з усіма трьома компонентами вигорання: емоційним виснаженням, деперсоналізацією та редукцією професійних досягнень.

Форма роботи: міні-дискусія з підгруп.

Розділитись на підгрупи по 3-5 осіб. Скласти перелік бар'єрів, які перешкоджають отриманню задоволення від професійної діяльності «Що заважає отримувати задоволення від професійної діяльності?».

Уявити їх для запису на дошці.

Коментар: роблячи записи на дошці, психолог пропонує аналізувати, до яких чинників належить та чи інша причина незадоволення, до організаційних чи індивідуальних. Як правило, в результаті обговорення на дошці з'являється досить об'ємний список організаційних причин і список індивідуальних причин, що складається з 1-3 пунктів. (До речі можна помітити, що індивідуальні причини називаються фахівцями, які мають мінімальний стаж роботи 1-2 роки. Люди, які працюють у професії давно, називають зовнішні причини незадоволення.) На цей наочний факт звертається увага.

Після цього до відома присутніх доводиться, що за результатами досліджень, провідна роль у виникненні та розвитку вигорання належить особистісним факторам, які є сукупністю індивідуально-психологічних особливостей. Зазвичай ця інформація сприймається присутніми швидко, з гумором, викликає обговорення.

Інформація для ведучого групи:

Чинники, що впливають на вигорання

Індивідуальні фактори	Організаційні фактори
Соціально-демографічні Вік Підлога Рівень освіти Сімейний стан Стаж роботи Особистісні особливості Витривалість Локус контролю Стиль опору Самооцінка Тип поведінки А	Умови роботи Робочі навантаження Дефіцит часу Тривалість робочого дня Зміст праці Число клієнтів Гострота їхніх проблем Глибина контакту з клієнтом Участь у ухваленні рішення Самостійність у своїй роботі Зворотній зв’язок

Невротизм (тривожність) Екстраверсія	

Індивідуальні фактори:

– Вік: негативна кореляція між віком та вигоранням. Схильність молоді за віком до вигоряння пояснюється емоційним шоком, який вони відчувають при зіткненні з реальною дійсністю

– Стать: чоловіки більш схильні до деперсоналізації, у жінок яскравіше виражено емоційне вигоряння. Чоловіки виявилися більш чутливими до впливу стресорів у ситуаціях, які вимагали від них демонстрації справді чоловічих якостей (сила, відвага). Жінки виявилися більш чутливими до стресових факторів при виконанні тих обов'язків, які вимагали від них співпереживання, виховних умінь, підпорядкування.

– Працююча жінка відчуває вищі робочі навантаження (порівняно з чоловіками) через додаткові домашні та сімейні обов’язки

– Сімейний стан: вищий ступінь схильності до вигоряння осіб (особливо чоловічої статі), які не перебувають у шлюбі. Причому холостяки більшою мірою схильні до вигоряння навіть у порівнянні з розлученими чоловіками.

– Особистісні особливості: негативна кореляція з особистісною витривалістю, позитивна кореляція із зовнішнім локусом контролю, негативна кореляція з самооцінкою, позитивна кореляція з агресивністю та тривожністю, негативна з почуттям групової згуртованості.

Обговорення результатів.

Вправа «Планування часу»

Призначення: розвинути навички оптимального планування часу.

Зміст. Учасникам пропонується згадати все, що вони мають зробити протягом наступного тижня, і скласти список основних справ. Потім визначити пріоритети, розбити свої дії на сегменти та кроки, виділивши необхідний час для виконання кожного кроку. На підготовку учасникам дається 10–15 хвилин, потім вони подають результати своєї роботи.

Учасники знайомляться з правилом Парето: людина може виконати 80% всіх справ за 20% відведеного на них часу, і 80% часу вона витрачає на виконання 20% справ. На закінчення учасники обмінюються своїми враженнями, виділяють корисні навички планування часу та аналізують обмеження у способах його організації.

Обговорення. Чи часто ви робите огляд своїх повсякденних справ? Чи складаєте ви свою таблицю пріоритетів? Якими новими методами планування Ви володієте? та ін.

3. Завершальна частина (10-15 хв)

Вправа «Подолання депресії»

Мета: навчитися конструктивно використати негативні переживання.

Зміст вправи. Інструкція «Перш ніж перейти до позитивних емоцій та почуттів, необхідно опрацювати негативні почуття: смуток, депресію. Дайте відповідь письмово на наступні запитання і дайте якомога більше відповідей: • Що нагадує вам про те, що ви втратили? • Чого не вистачає у вашому житті? Можливо, щось має бути, але його нема? • Які труднощі та поразки, втрати, розчарування та страждання ви зазнали у житті? • Що у вашому житті призводить до депресії? • Що більшість інших людей призводить до депресії? • Які можливості ви маєте, щоб справитися з ситуацією, що викликала депресію? Якими способами ви її долаєте? • Які можливості мають інші відомі вам люди, які опинилися в схожій ситуації, щоб впоратися з нею? • Як хотіли б ви справлятися з депресією в ідеалі? Які найкращі способи подолання депресії існують? • У чому полягає цінність страждання? • Який новий досвід, ресурси, знання та вміння ви набули, долаючи втрати та розчарування?»

Списки читаються та обговорюються.

Рефлексія заняття №3. Обговорення питань: «Про що нове я дізнався та зрозумів на занятті?», «Чим це знання може бути корисними для мене у подальшому моєму житті та роботі?»

Заняття № 4

1. Вступна частина (25-30 хв):

Гра «Асоціація» (розминочна).

Призначення: актуалізувати проблему емоційного вигоряння серед менеджерів, дати можливість учасникам висловитися.

Матеріали: дошка/фліпчарт, маркер.

Зміст: Ведучий записує на дошці/фліпчарті словосполучення «Емоційне вигорання», після чого просить учасників назвати асоціації, що приходять на розум.

Обговорення: емоційне вигоряння знайоме кожному з нас. На жаль, це одна з причин не тільки раннього догляду людей із професії, яка колись приносила радість та задоволення, а й багатьох соматичних захворювань, а також передчасного старіння та смерті. Сьогодні ми говоритимемо про те, як справлятися з емоційним вигорянням і де шукати сили, щоб повертати собі радість від життя та своєї професії.

2. Основна частина (60-80 хв):

Вправа «Емоційне підзаряджження».

Мета вправи – ознайомлення з невербальною технікою саморегуляції та підзарядки, налаштування себе на позитивний настрій, пошук внутрішніх ресурсів для саморегуляції та корекції свого стану.

Зміст вправи. Учасникам пропонується стати в коло і пригадати, яким саме способом (якими рухами, звуками) вони виражають свої позитивні емоції. Потім кожен учасник по колу виконує рух, а всі решта його повторюють. ’

Обговорення. Учасники діляться тим, який їх стан був і як він змінився. Що відбулося в процесі виконання цієї вправи. Які рухи були давно знайомими, а які новими. Чи сподобалася учасникам техніка на покращення свого стану, чи будуть нею користуватися для саморегуляції.

Вправа Мозковий штурм «Як упоратися з професійним вигоранням?»

Призначення: вироблення способів запобігання професійному вигоранню.

Матеріали: дошка/фліпчарт, маркери, порожні паперові картки формату А7 – 10 шт. на людину.

Зміст: 1 етап: створення ідей. Учасники розбиваються на кілька команд (по 5-6 осіб у кожній). Команди одержують по стопці порожніх карток. Саме на них будуть записуватись нові ідеї – по одній на кожній. Потрібно висунути якнайбільше ідей і зафіксувати все. За однією ідеєю на кожній картці.

Ведучий: Зараз ми разом з Вами постараємося знайти нові рішення щодо профілактики професійного вигорання. Кожна команда матиме картки, де Ви зможете записувати будь-які ідеї, що спадають на думку. Це потрібно для того, щоб не заважати вільному польоту творчої думки. Необхідно підтримати та зафіксувати будь-яку висловлену думку, навіть якщо вона здається божевільною. Це допоможе включити наш внутрішній генератор ідей на повну потужність і знайти часом несподівані та дуже дієві способи, про які ми раніше не замислювалися. Постарайтеся подивитися на проблему з іншого погляду, відмовтеся від шаблонів та стереотипів. Після закінчення відведеного часу ведучий просить повідомити про кількість висунутих у кожній групі ідей.

2 етап – аналіз ідей. Основним завданням є глибока обробка, шліфування висловлених речень. Правила цього етапу: найкраща ідея – та, яку ви розглядаєте зараз. Аналізуйте її так, ніби інших ідей не існує. Зазначене правило має на увазі гранично уважне ставлення до кожної ідеї. Хоча критика вже не забороняється, але вона не має бути необґрунтованою. На завершення ведучий просить команди зачитати топ-10

найдоступніших і найреалістичніших способів профілактики емоційного вигоряння, а також 5 найоригінальніших ідей.

Обговорення: кожному з нас є безліч найрізноманітніших способів поліпшення свого емоційного стану і тільки від нас залежить, як часто ми можемо звертатися до них.

Вправа «Стрес у моєму житті»

Призначення. Виявлення ситуацій, що є для учасників тренінгу стресогенними, усвідомлення суб'єктивності оцінювання рівня стресогенності різних ситуацій.

Зміст. Тренер заздалегідь готує картки, у яких зафіксовані різні життєві ситуації, що є стресорами: звільнення з роботи, отримана дитиною двійка, несподіване звістка про зраду чоловіка (дружини), несправедлива критика начальства та інших.). Картки до вправи:

1. Звільнення з роботи.
2. Конфлікт із клієнтом на роботі.
3. Хвороба.
4. Домашні проблеми.
5. Раптова несправність автомобіля.
6. Дорожня «пробка».
7. «Догана» від начальника.
8. Несподівана грошова премія.
9. Втрата гаманця.
10. Двійка у чверті у сина (дочки).
11. Звістка про зраду дружини (чоловіка).

У повній тиші та не показуючи картки один одному, учасники повинні вишикуватися в шеренгу. Кожен займає те місце, яке, на його думку, відповідає силі впливу вказаного в картці стресора. Таким чином, першим у шерензі має бути найсильніший стресор. Після того, як усі учасники знайдуть своє місце в строю, тренер просить обмінятися інформацією і, проранжувавши стресори тепер уже спільно, знову вишикуватися в шеренгу.

Обговорення. Група обговорює, з чим може бути пов'язана зміна порядку розміщення учасників, чому одну й ту саму ситуацію одні учасники зараховують до найбільш стресогенних, а інші — до нейтральних подій, що зовсім не травмують. Як правило, учасники приходять до висновку про те, що людині необхідно не лише спиратися на свій особистий досвід реагування на стресори, а й знати, які ситуації є стресовими для кожного партнера зі спілкування.

3. Завершальна частина (10-15 хв):

Вправа «Як зняти втому»

Призначення: знаходження способів зняття напруги, втоми.

Зміст. Інструкція: «Візьміть аркуш паперу, розділіть його навпіл вертикальною межею. Зліва напишіть ті заняття, які допомагають вам добре відпочити, праворуч – ті, що покращують настрій. Тепер подумайте про те, як можна перебудувати розпорядок свого дня чи тижня, щоб можна було хоч іноді займатися улюбленою справою, бажано спільно з сім'єю, дітьми».

Обговорення. На Вашу думку, як Ви можете використовувати даний розподіл відчуттів?

Рефлексія заняття №4. Обговорення питань: «Що нового я дізнався та зрозумів на занятті?», «Чим це знання може бути корисними для мене у подальшому моєму житті та професійній діяльності?»

Заняття № 5

1. Вступна частина (25-30 хв):

Гра «Мій настрій» (розминочна вправа).

Мета вправи – емоційна зарядка, вчитись розуміти свій емоційний стан і висловлювати його вербально і невербально. створити у групі невимушену атмосферу спілкування, доброзичливості; сформувати позиції взаємодії, налаштувати на тему тренінгу.

Зміст вправи - учасникам по черзі пропонується намалювати на фліпчарті кольоровими олівцями свій настрій та написати під малюнком своє ім'я. Це може бути щось конкретне («дощова погода», «штормове попередження», «сонце», «квіточка» тощо) або абстрактне: лише лінії, форми, різні кольори. Після виконання вправи кожен учасник називає своє ім'я та за бажанням розповідає, що його малюнок означає.

Обговорення. Які думки виникають, коли дивитеся на спільний малюнок? Який переважаючий настрій групи? Як впливає настрій однієї людини на інших? Як впливає настрій на події, що відбуваються у житті? Як вважаєте, чи можна навчитися управляти власним настроєм?

2. Основна частина (60-80 хв):

Вправа Арт-терапевтична вправа «Подушка безпеки»

Призначення: зниження рівня тривожності.

Зміст. «Ми звикли турбуватися. І від поганих моментів, і від хороших, і навіть від самої тривоги ми також турбуємось. І коли ми ловимо собі на цьому почутті, варто переспрямувати наш ресурс на позитив».

Візьміть лист паперу та намалюйте на ньому ваші «подушки безпеки». Наприклад, у вас є власне приміщення, і це – ваша подушка безпеки. У вас є робота, машина, рахунок, друзі, кохані – малюйте ще подушки. Вони можуть поєднуватися між собою або бути намальованими окремо.

Шкірна подушка – це те, що вас підтримує. Їх може бути скільки завгодно – стільки, скільки ви можете згадати.

Але намалювати їх потрібно так, щоб на кожній ви могли уявити зверху собі. Тож розташуйте лист максимально комфортно для вас. Шкірну подушку треба підписати (щоб ви не забули, що мало на увазі), їх можна розмалювати в різні кольори.

Під час роботи намагайтеся відслідковувати ваші емоції: чому ви вибрали саме такий колір? яка кількість ваших подушок? чому вони розташовані саме так?

Цей малюнок нагадує нам, що, крім тривожності, у нас є безліч інших моментів, які підтримують нас і дарують позитивні емоції. А за потреби – зможуть допомогти.

Обговорення малюнків.

Вправа Бесіда-дискусія «Способи боротьби зі стресом»

Призначення: сприяти знаходженню та осмисленню різних способів боротьби зі стресом.

Зміст: Учасникам протягом 5 хвилин пропонується зібрати «скарбничку» способів боротьби зі стресом, які вони звикли використовувати у ситуаціях поза роботою та у професійній діяльності. Потім пропозиції учасників озвучуються ланцюжком, кожен наступний повторює те, що було сказано до нього, і додає новий спосіб.

Обговорення: Чи дозволяють названі способи запобігти розвитку стресу, «захопити» його в момент виникнення тривоги та нервової напруги? Які засоби швидкого зняття стресу на початковій стадії ви знаєте?

Висновок: необхідно володіти експрес-прийомами подолання стресу.

Вправа «Заради цього варто жити» (робота зі стресом в умовах кризи)

Призначення: познайомити учасників тренінгу зі способами подолання важких стресових ситуацій (наприклад, пов'язаних із наслідками фінансової кризи, сімейними нещастями, професійним крахом тощо).

Зміст: Учасникам пропонується познайомитися з психотехнічною вправою, що допомагає впоратися з наслідками важких стресових ситуацій (наприклад, нещастя в сім'ї, втрата роботи через кризу, серйозні матеріальні труднощі тощо)

Інструкція: «Візьміть аркуш паперу, почніть малювати квітку (*ромашку). Намалюйте серцевину, напишіть у ній своє ім'я. Подумайте, з чого складається ваше життя, що в ньому ви цінуєте найбільше - це будуть пелюстки квітки. У житті ці пелюстки неоднакові: щось для нас важливіше, чомусь ми приділяємо більше уваги. Намалюйте ці пелюстки і підпишіть кожен з них (*сім'я, кохання, діти, робота, кар'єра, гроші, відпочинок і т.д.) У будь-якої квітки має бути стеблинка – те, на чому тримається наше життя. Як ви вважаєте, що це?

Якщо у вас трапилася велика неприємність, біда, наприклад, ви втратили заробіток, закресліть або заштрихуйте цей пелюсток. Кілька разів для себе повторіть: «Так, я втратив гроші, але в мене залишилося все інше... Заради цього варто жити!».

Обговорення. Чи вдалося Вам зобразити найбільші цінності, які є у Вашому житті? Як вони сприймаються Вами при наочному зображені? Які висновки Ви змогли отримати про себе в ході виконання цієї вправи?

3. Завершальна частина (10-15 хв):

Вправа «Похвали себе»

Мета вправи – усвідомлення нового досвіду, отриманого на тренінгу.

Зміст вправи. Учасники сидять в загальному колі і отримують інструкцію: «Подумайте і запишіть: 1) що нового ви дізналися в процесі тренінгу; 2) в чому подолали себе; 3) які нові форми поведінки набули; 4) які нові для себе емоції відчули; 5) що вже готові перенести в реальне життя».

Обговорення учасникам пропонується обсудити свої почуття.

Рефлексія заняття №5. Обговорення питань: «Що нового я дізнався та зрозумів на занятті?», «Чим це знання може бути корисними для мене у подальшому моєму житті?».

Підведення підсумків участі у програмі тренінгу.