МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: ОСОБЛИВОСТІ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРАЦІВНИКІВ КОНТАКТ–ЦЕНТРІВ

Виконала: студентка IV курсу,
групи 6.0531-з
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Заставська Ольга Анатоліївна
Науковий керівник: Горбань Г.О., д.психол.н.,
професор кафедри психології
Рецензент: к.психол.н., доцент кафедри психології Мосол Н.О.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри психології

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Заставській Ользі Анатоліївні

Тема роботи Особливості емоційного вигорання у працівників контакт-центрів

керівник роботи Горбань Г.О. д.психол.н., професор кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «27» 01 2025 року № 135—с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: розкрити сутність і зміст поняття емоційного вигорання в науковій літературі; визначити особливості професійної діяльності працівників контакт-центрів як чинник розвитку емоційного вигорання; проаналізувати наслідки емоційного вигорання для працівників контакт-центрів; емпірично дослідити емоційного вигорання у працівників контакт-центрів; розробити шляхи профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів.

5. Перелік графічного матеріалу: 3 рисунки, 3 таблиці.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання Прийняв
Вступ	Горбань Г.О., професор		
Розділ 1	Горбань Г.О., професор		
Розділ 2	Горбань Г.О., професор		
Висновки	Горбань Г.О., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	березень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
5	Написання висновків	червень 2025 р.	Виконано
6	Передзахист	червень 2025 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	червень 2025 р.	Виконано

Студент _____ О.А. Заставська

Керівник роботи _____ Г.О. Горбань

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ А.О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінок, 3 рисунка, 3 таблиці, 36 джерел, 3 додатка.

Об’єкт дослідження – феномен «емоційного вигорання».

Предмет дослідження – особливості емоційного вигорання у працівників контакт-центрів.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично вивчити особливості емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів і розробити ефективні шляхи профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів.

Гіпотеза дослідження припускає, що у працівників контакт-центрів характерною є висока вираженість емоційного вигорання, яка виявляється у формі емоційного виснаження та деперсоналізації, а також супроводжується низьким рівнем стресостійкості та зниженням особистої професійної задоволеності.

Методи дослідження: теоретичні: аналізу, систематизації, узагальнення; емпіричні – бесіда, опитування.

Наукова новизна полягає в уточненні специфіки прояву емоційного вигорання у працівників контакт-центрів, зокрема виявленні особливостей впливу таких чинників, як емоційний дисонанс, монотонність завдань, надмірний контроль, обмежена автономія, постійна взаємодія з емоційно негативно налаштованими клієнтами; визначенні шляхів щодо профілактики емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів, спрямованих на покращення умов праці, підтримку емоційного благополуччя та підвищення психологічної стійкості.

Практичне значення роботи полягає у визначенні шляхів профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів.

ДЕПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ, ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ, ЕМОЦІЙНЕ ВИСНАЖЕННЯ, КОНТАКТ-ЦЕНТР, ПСИХОЕМОЦІЙНА СТІЙКІСТЬ, САМОРЕГУЛЯЦІЯ, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ, ТРЕНІНГ.

SUMMARY

Zastavska O. A. Features of Emotional Burnout Among Contact Center Employees.

Bachelor's qualification work: 36 pages, 3 figures, 3 tables, 36 sources, 3 applications.

The object of the research is phenomenon of «emotional burnout».

The subject of the research is features of emotional burnout in contact center employees.

The purpose of the research is to theoretically substantiate and empirically examine the characteristics of emotional burnout among contact center employees and to develop effective ways to prevent and overcome emotional burnout in this professional group.

The research hypothesis suggests that contact center workers are characterized by a high level of emotional burnout, which manifests itself in the form of emotional exhaustion and depersonalization, and is also accompanied by a low level of stress tolerance and a decrease in personal professional satisfaction.

Research methods: theoretical: analysis, systematization, generalization; empirical: interviews, surveys.

Scientific novelty lies in clarifying the specifics of emotional burnout manifestation among contact center employees, particularly identifying the influence of such factors as emotional dissonance, task monotony, excessive control, limited autonomy, and constant interaction with emotionally negative clients. It also includes the definition of preventive strategies aimed at improving working conditions, supporting emotional well-being, and enhancing psychological resilience.

Practical significance of the study consists in determining effective ways to prevent and overcome emotional burnout among contact center employees.

Keywords: depersonalization, emotional burnout, emotional exhaust, contact center, psycho-emotional stability, self-regulation, stress resistance, training.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ «ЛЮДИНА-ЛЮДИНА» 10
1.1. Сутність і зміст поняття емоційного вигорання в науковій літературі 10
1.2. Особливості професійної діяльності працівників контакт-центрів як чинник розвитку емоційного вигорання 19
1.3. Наслідки емоційного вигорання для працівників контакт-центрів 25
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРАЦІВНИКІВ КОНТАКТ–ЦЕНТРІВ 29
2.1. Методи, методика і процедура дослідження 29
2.2. Результати дослідження та їх інтерпретація 33
2.3. Шляхи профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів 40
ВИСНОВКИ 58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61
ДОДАТКИ 65

ВСТУП

У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються а конкуренція зростає, сфера обслуговування набуває все більшого значення. Особливе місце в ній посідають професії типу «людина-людина», які передбачають безпосередню комунікацію з клієнтами. Зокрема, це стосується працівників контакт-центрів, діяльність яких пов’язана з постійною взаємодією через різні канали зв’язку. Такі умови праці супроводжуються високим рівнем емоційної напруги та постійним психологічним тиском. Усе це підвищує ризик емоційного вигорання, що в негативно впливає на якість роботи та самопочуття працівників.

Питання емоційного вигорання активно вивчається як в українській, так і в закордонній науковій літературі. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити праці І. Булах, Л. Карамушки та Т. Зайчикової, Л. Лотоцької-Голуб, Г. Ожубко, які аналізували психологічні чинники професійного вигорання у різних професійних групах. Особливості професійного стресу та його наслідків у сфері обслуговування вивчали Т. Титаренко, В. Демидюк та ін. На міжнародному рівні питання емоційного вигорання розглядали такі вчені, як Г. Фрейденбергер, К. Маслач, С. Джексон, А. Пайнс, Е. Аронсон, Б. Шауфелі, Дж. Едельвіч, А. Бродський. Важливий внесок у розуміння особливостей вигорання в умовах контакт-центрів зробили закордонні дослідники Г. Брістоу, П. Гріпайос, М. Мандей, М. Род та ін.

Актуальність дослідження визначається тим, що емоційне вигорання працівників контакт-центрів негативно впливає не лише на їхнє особисте благополуччя, а й на якість обслуговування клієнтів, продуктивність компаній, рівень плинності кадрів та корпоративний імідж. З огляду на тенденцію зростання кількості працівників у галузі контакт-центрів, проблема своєчасної діагностики, профілактики та корекції емоційного вигорання набуває особливої уваги.

Актуальність і недостатній рівень розробки означеної проблеми зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра: «Особливості емоційного вигорання у працівників контакт-центрів».

Об’єкт дослідження – феномен «емоційного вигорання».

Предмет дослідження – особливості емоційного вигорання у працівників контакт-центрів.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично вивчити особливості емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів і розробити ефективні шляхи профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів.

Гіпотеза дослідження припускає, що у працівників контакт-центрів характерною є висока вираженість емоційного вигорання, яка виявляється у формі емоційного виснаження та деперсоналізації, а також супроводжується низьким рівнем стресостійкості та зниженням особистої професійної задоволеності.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність і зміст поняття емоційного вигорання в науковій літературі.

2. Визначити особливості професійної діяльності працівників контакт-центрів як чинник розвитку емоційного вигорання.

3. Проаналізувати наслідки емоційного вигорання для працівників контакт-центрів.

4. Емпірично дослідити емоційного вигорання у працівників контакт-центрів.

5. Розробити шляхи профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів.

Для досягнення і вирішення поставлених завдань нами використано такі методи, як метод аналізу науково-теоретичних джерел, систематизації та узагальнення психологічних даних за обраною темою дослідження, психодіагностичні методи: методика «Діагностика професійного «вигорання»

(за К. Маслач, С. Джексон); методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання» (Дж. Гібсоп, Д. Іванцевич, Д. Доінеллі); тест на самооцінку стресостійкості (С. Коухен, Г. Вілліансон).

Наукова новизна полягає в уточненні специфіки прояву емоційного вигорання у працівників контакт-центрів, зокрема виявленні особливостей впливу таких чинників, як емоційний дисонанс, монотонність завдань, надмірний контроль, обмежена автономія, постійна взаємодія з емоційно негативно налаштованими клієнтами; визначенні шляхів щодо профілактики емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів, спрямованих на покращення умов праці, підтримку емоційного благополуччя та підвищення психологічної стійкості.

Практичне значення роботи полягає у визначенні шляхів профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів. Результати дослідження можуть бути корисними для: керівників та менеджерів контакт-центрів, які прагнуть покращити умови праці працівників, запобігти вигоранню персоналу та підвищити загальну продуктивність і якість обслуговування клієнтів; фахівців із психології праці та організаційної психології; HR-менеджерів та спеціалістів із управління персоналом; працівників контакт-центрів; науковців та студентів-психологів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ «ЛЮДИНА-ЛЮДИНА»

1.1. Сутність і зміст поняття емоційного вигорання в науковій літературі

Проблема емоційного вигорання нині привертає значну увагу вчених різних галузей: психології, медицини, педагогіки, соціології. Це явище розглядається як серйозна загроза емоційному здоров'ю особистості, її професійному функціонуванню та соціальному благополуччю. Особливої актуальності дослідження емоційного вигорання набувають у контексті сучасних умов життя, що супроводжуються високими психоемоційними навантаженнями, стресами та підвищеними вимогами до особистісних і професійних ресурсів людини.

Термін «емоційне вигорання» був уперше запропонований американським психіатром Г. Фрейденбергером у 1974 році. Він застосував це поняття для опису психологічного стану емоційного виснаження у здорових людей, які тривалий час працювали в умовах високого емоційного навантаження та інтенсивної міжособистісної взаємодії з клієнтами або пацієнтами. Спочатку емоційне вигорання розумілося як граничний стан втоми, що супроводжується відчуттям безпорадності та втрати енергії. Згодом у наукових працях це явище було уточнено і визначено як синдром емоційного вигорання [18].

Еволюція уявлень про феномен вигорання проходила через декілька ключових етапів. У 1976 році К. Маслач вперше описала його як відповідь особистості на хронічний робочий стрес, що проявляється в емоційній відстороненості від клієнтів, розвитку негативного ставлення до них і зниженні

професійної ефективності. Пізніше, у 1981 році, у співпраці з С. Джексоном, К. Маслач доповнила визначення, зазначивши, що вигорання проявляється через емоційне виснаження, цинічне ставлення до об’єктів професійної взаємодії та зниження почуття професійної спроможності. У 1986 році К. Маслач звернула особливу увагу на те, що емоційне вигорання найхарактерніше для представників сфери послуг та освіти, які змушені підтримувати постійну емоційну залученість у процесі спілкування [23].

Альтернативне розуміння вигорання запропонував А. Пайнс, який трактував його в контексті екзистенційної психології. Згідно з його підходом, емоційне вигорання є результатом тривалого розчарування у прагненні досягти сенсу життя. Він розглядав це явище як стан фізичного, емоційного та психічного виснаження, який може виникати у представників різних професій [27].

До 1982 року закордонна наукова література нараховувала понад тисячу публікацій, присвячених проблемі емоційного вигорання. Більшість цих досліджень мали описовий характер і ґрунтувалися на аналізі конкретних випадків. Первинно до груп ризику зараховувалися медичні працівники та волонтери благодійних організацій. Проте вже у 1982 році Р. Шваб запропонував розширити список професій, які потенційно схильні до вигорання, включивши до нього вчителів, поліцейських, юристів, співробітників пенітенціарних установ, політиків та менеджерів різних рівнів [32]. К. Маслач підкреслювала, що, з огляду на відмінності у професійній діяльності, представників цих сфер об’єднує постійний емоційно виснажливий контакт із людьми [24].

У подальших дослідженнях Б. Пельман і Е. Хартман, узагальнюючи різні підходи до вивчення явища вигорання, виділили три основні складові синдрому: емоційне та фізичне виснаження, деперсоналізацію і зниження професійних досягнень. Емоційне виснаження проявляється у почутті глибокої втоми, емоційної спустошеності та втрати енергії внаслідок професійної діяльності. Редукція особистих досягнень характеризується тенденцією до

знецінення власних результатів, виникненням переконання у власній неефективності та обмеженості можливостей. Деперсоналізація проявляється у цинічному, безособовому ставленні до клієнтів або об’єктів професійної взаємодії: емоційна відстороненість, формальність у спілкуванні та, з часом, явне негативне ставлення, що може провокувати конфліктні ситуації [26].

Закордонний дослідник П. Бриль трактував синдром емоційного вигорання як специфічний, опосередкований професійною діяльністю дисфоричний і дисфункціональний стан особистості. Він підкреслював, що цей стан виникає у людей, які раніше не мали проявів психопатології, сумлінно виконували свої обов’язки протягом тривалого часу, однак через відсутність можливостей для психологічного відновлення почали відчувати труднощі, з якими самостійно впоратися вже не могли. За його концепцією, для подолання такого стану людині необхідна або професійна допомога, або зміна умов праці [12].

Науковці Дж. Едельвіч і А. Бродський у праці «Вигорання: стадії розчарування в професіях допомоги» описували емоційне вигорання як поступову втрату ідеалізму, енергії та життєвих цілей, що найбільш виразно проявляється у представників професій, пов’язаних із наданням допомоги іншим людям. Автори наголошували, що саме високий рівень емоційної віддачі, характерний для таких спеціальностей, робить цих фахівців особливо вразливими до розвитку синдрому вигорання [17].

Серед прихильників однофакторного підходу до розуміння емоційного вигорання, зокрема А. Пайнса та Е. Аронсона, це явище розглядається як наслідок тривалого перебування у стані емоційного перенапруження, що призводить до фізичного, емоційного та когнітивного виснаження [28]. Вони вважали, що саме виснаження є центральною характеристикою вигорання, тоді як інші його прояви є вторинними. Така концепція передбачає, що синдром емоційного вигорання може виникати у представників будь-якої професії, незалежно від специфіки їхньої діяльності.

Значний внесок у подальший розвиток теорії емоційного вигорання зробив професор Б. Шауфеллі, запропонувавши двофакторну модель, що об'єднує емоційне виснаження і деперсоналізацію. У цій моделі емоційне виснаження проявляється через фізичну втому, погіршення загального самопочуття та підвищену нервову напругу, тоді як деперсоналізація виражається у зміні емоційного ставлення до себе та інших людей [31].

Емоційне вигорання не слід розглядати виключно як наслідок стресових впливів професійної діяльності людини. Втрата особистістю відчуття сенсу власної праці та знецінення докладених зусиль сприймаються як прояв внутрішньоособистісного конфлікту. Згідно з чотирифакторною моделлю, розробленою А. Мімсом, І. Іваничі, Р. Швабом, Г. Фіртом один із ключових компонентів вигорання (емоційне виснаження, деперсоналізація чи редукція особистих досягнень) поділяється на два окремих фактори. Процесуально-стадіальний підхід до вивчення емоційного вигорання підкреслює важливість аналізу послідовних етапів розвитку цього явища, звертаючи увагу не тільки на його симптоми, а й на механізми поступового розгортання у часі [2].

У середині 1990-х років американські вчені започаткували новий етап у вивченні проблеми емоційного вигорання. Основними тенденціями стали:

- розширення об'єкта дослідження на сфери соціальної діяльності, де симптоми вигорання проявлялися особливо виразно;

- трактування вигорання, як результату хронічного професійного стресу, що дозволило краще зрозуміти глибинні механізми цього явища;

- удосконалення діагностичних підходів: поряд із уже наявними методами, такими як шкала втоми А. Пайнса, з'являлися нові інструменти діагностики, хоча методика К. Маслач залишалася найпоширенішою;

- активізація міжкультурних досліджень, що сприяло розумінню впливу культурних чинників на формування і прояви емоційного вигорання [8].

На думку В. Демидюка, емоційне вигорання слід розглядати як психічний синдром, що формується на різних етапах професійної діяльності людини. Його сутність полягає у поступовій втраті емоційної, розумової та фізичної енергії.

Цей стан проявляється через такі симптоми, як емоційне виснаження, постійна втома, розвиток цинічного ставлення до роботи та зниження рівня задоволення професійною діяльністю [2].

Згідно з оновленою версією Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11), емоційне вигорання визначається як синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, який не був успішно подоланий. Цей стан характеризується трьома основними аспектами:

- відчуття виснаження або енергетичного спустошення;

- зростаюча психологічна дистанція від роботи або негативне, цинічне ставлення до неї;

- зниження професійної ефективності [22].

Аналіз чинників емоційного вигорання є ключовим для розкриття його механізмів, вивчення впливу на стан здоров’я, ефективність праці та розробки профілактичних програм психологічної підтримки працівників. Вітчизняні науковці, такі як Т. Зайчикова, Т. Грубі, Л. Карамушка, розглядають професійне вигорання як наслідок неконтрольованого стресового навантаження. За їх визначенням, це психофізіологічна відповідь організму, що проявляється в емоційному, психологічному, а іноді й фізичному дистанціюванні від професійної діяльності в умовах надмірного або часткового витрачання зусиль на виконання службових обов’язків [5].

Основним чинником розвитку емоційного вигорання виступає професійний стрес. Багатоманітність проявів стресу пояснюється індивідуальними особливостями особистості, а також її життєвим досвідом. Хоча емоційне вигорання є однією з форм стресової відповіді організму, воно відрізняється від фізіологічного стресу, який був детально досліджений Г. Сельє. Вигорання провокується насамперед загрозами та труднощами в професійній діяльності, супроводжуючись високим когнітивним, емоційним та комунікативним навантаженням, необхідністю швидкого прийняття рішень і відповідальністю за результати виконаної роботи [8].

На думку української дослідниці Т. Титаренко, існують три основні групи чинників, які сприяють виникненню емоційного вигорання: особистісні, статусно-рольові та корпоративні (професійно-організаційні). Дослідниця наголошує, що найуразливішими до цього синдрому є особи, схильні до трудоголізму, які приділяють роботі надмірну кількість часу, вбачаючи в кар'єрних досягненнях головну життєву цінність. Крім того, в зоні ризику перебувають люди, які прагнуть досягати високих результатів у всіх сферах, емоційно гостро реагують на стресові чинники й болісно переживають невдачі. До соціальних чинників, що підсилюють розвиток вигорання, Т. Титаренко відносить глобальні соціальні зміни, складні життєві ситуації (такі як розлучення чи втрата близьких), тривалий емоційний тиск, інтелектуальне перевантаження, хронічний дефіцит часу та постійну втому, що часто супроводжується дратівливістю та поспішністю у виконанні робочих завдань. Додатковими ризиковими чинниками виступають порушення балансу між роботою та відпочинком, зниження зацікавленості у професійній діяльності, відсутність творчості в роботі, надмірні навантаження й робота в екстремальних умовах [11].

Дослідниця Г. Гнускіна пропонує розподілити чинники емоційного вигорання на зовнішні та внутрішні:

1) зовнішні чинники:

- психоемоційне перенапруження в професійній діяльності, яке виникає через постійну потребу емоційної взаємодії, впливу на інших та інтенсивного спілкування;

- організаційні недоліки, такі як нечітке планування роботи, технічні труднощі, нестача необхідної інформації або особливості клієнтської аудиторії, що підвищують рівень стресу;

- висока відповідальність за результати діяльності в умовах суворого контролю з боку керівництва та клієнтів;

- несприятлива атмосфера в колективі, конфлікти між працівниками або з адміністрацією, що призводить до емоційного виснаження;

- робота з контингентом, що вимагає особливого підходу і підвищених емоційних витрат;

2) внутрішні чинники:

- емоційна ригідність: низька емоційна гнучкість, повільність нервових процесів і недостатня здатність до психологічної саморегуляції;

- надмірне почуття відповідальності та трудоголізм, що призводить до емоційного та фізичного виснаження через брак відпочинку;

- слабка мотивація до емоційної взаємодії, що проявляється в недостатній емпатії чи небажанні залучатися емоційно в роботу;

- втрата особистісної орієнтації та моральних цінностей, що послаблює опірність стресовим впливам [5].

На думку І. Булах, Г. Гнускіної, Г. Ожубко та інших дослідників, саме особистісні та індивідуально-психологічні характеристики людини виступають вирішальними чинниками у формуванні синдрому емоційного вигорання [1; 5; 9].

У своєму дослідженні Л. Лотоцька-Голуб розкриває природу, зміст і ключові чинники соціально-психологічних механізмів, які лежать в основі формування емоційного вигорання і суттєво впливають на рівень професійної ефективності. На думку дослідниці, явище резистентності до емоційного вигорання слід розглядати у межах трьох основних рівнів:

1) рівень особистісних і соціальних ресурсів. Йдеться про уявлення фахівця щодо власних умінь, навичок, здібностей і впевненості у власній здатності ефективно розв’язувати професійні завдання, а також про його здатність надавати практичну та емоційну підтримку іншим в умовах стресу або перевантаження;

2) рівень поведінкових і когнітивних стратегій. Мова про специфічні стратегії управління як професійним навантаженням, так і умовами діяльності загалом, а також про здатність ефективно регулювати власні функціональні реакції у взаємодії зі стресовими чинниками;

3) рівень індивідуальних стилів поведінки (копінг-стратегії). Протидія

перевтомленню здійснюється за допомогою особистісних способів подолання стресу, які забезпечують адаптацію до професійних труднощів і мінімізують ризики емоційного виснаження [7].

Згідно з концепцією М. Буріша, процес емоційного вигорання розгортається через шість послідовних етапів: стадію попередження, фазу зниження особистісної залученості в роботу, фазу емоційних реакцій, етап формування деструктивної поведінки, фазу психосоматичних проявів та стадію глибокого розчарування. На його думку, головною рушійною силою розвитку синдрому є конфлікт між рівнем особистісної відданості професійній діяльності та тією винагородою чи задоволенням, яке людина фактично отримує від своєї праці [14].

Одну із цікавих концепцій стадійного розвитку емоційного вигорання запропонував Дж. Грінберг, який описав його як послідовний п’ятиетапний процес:

- перша стадія – «медовий місяць». На початковому етапі професійної діяльності людина відчуває високий рівень ентузіазму, енергії та задоволення від роботи. Однак поступове накопичення стресових чинників починає поступово знижувати цю мотивацію, що призводить до появи незадоволеності;

- друга стадія – «нестача палива». З’являються перші ознаки втоми, порушення сну, байдужість до професійних обов’язків. Зацікавленість у діяльності зменшується, а результати праці стають менш значущими для працівника;

- третя стадія – хронічні симптоми. Тривала дія стресу без адекватного відновлення спричиняє фізичне виснаження, ослаблення імунітету, а також зростання психоемоційних проблем: роздратованості, гніву, пригніченості. Людина відчуває постійний брак часу і зростаючу напругу;

- четверта стадія – криза. На цьому етапі спостерігається суттєве або повне зниження працездатності. Хронічні захворювання ускладнюють стан людини, а незадоволення професійною сферою та якістю життя зростає;

- п’ята стадія – «пробивання стіни». Проблеми фізичного здоров’я та

психологічного стану набувають загрозливого характеру. Професійні труднощі накопичуються, що може призводити до серйозних наслідків для здоров'я та навіть до краху кар'єри [20]. Модель Дж. Грінберга дає можливість не лише простежити розвиток емоційного вигорання на різних етапах професійного життя людини, але й своєчасно розпізнати критичні моменти, коли необхідна термінова психологічна допомога.

Заслуговує на увагу підхід до визначення симптомів емоційного вигорання, запропонований В. Криволапчуком, І. Моцонелідзе та І. Слюсарем. Науковці виокремлюють кілька основних груп симптомів:

1) фізичні симптоми. Серед ознак фізичного виснаження виділяються постійна втома протягом робочого дня, загальна слабкість, коливання маси тіла, порушення сну, запаморочення, серцевий біль, нудота, тремор, підвищення артеріального тиску, труднощі з диханням, ослаблення імунітету, чутливість до змін погоди, загальне погіршення самопочуття;

2) емоційні симптоми. Емоційна сфера страждає через зниження емоційної залученості, зростання песимізму та цинізму, ослаблення концентрації уваги. Спостерігаються такі прояви, як розчарування, почуття безпорадності, невдачі, самозвинувачення, депресія, холодність у взаєминах, втрата життєвих і професійних орієнтирів, тривожність, підвищена дратівливість, прояви істеричності та неконтрольовані сплески агресії. Також зростає рівень деперсоналізації себе та інших;

3) поведінкові симптоми. До поведінкових проявів належать труднощі у виконанні професійних завдань, порушення робочого режиму, зниження мотивації, відкладання справ, уникання самостійного прийняття рішень, розлади харчової поведінки, прагнення до частих перерв і відпочинку, соціальна ізоляція, а також зростання ризику зловживання речовинами, що змінюють настрій (кава, алкоголь, медикаменти);

4) інтелектуальні симптоми. Інтелектуальна сфера страждає через зниження інтересу до життя, нових ідей і професійних нововведень. Відзначаються апатія, зниження концентрації уваги, недовірливість,

переважання шаблонних дій, відмова від участі в розвитку та експериментальній діяльності;

5) соціальні симптоми. На соціальному рівні проявляються зниження активності у соціальному житті, втрата зацікавленості у дозвіллі, песимістичні настрої щодо майбутнього, формальне виконання професійних обов'язків, обмеження спілкування лише до необхідного мінімуму, зростання почуття самотності та відчуття нестачі підтримки з боку близьких, підвищена конфліктність.

Отже, аналіз наукової літератури свідчить, що емоційне вигорання є складним багатовимірним феноменом, який розглядається як психічний синдром, що виникає під впливом тривалого професійного стресу та емоційного перенавантаження. У різних підходах підкреслюються як фізіологічні, так і психологічні механізми формування вигорання, а також особлива роль соціальних чинників. Провідні дослідники (Г. Фрейденбергер, К. Маслач, А. Пайнс, М. Буріш, Дж. Грінберг) описали емоційне вигорання через ключові симптоми: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень, а також визначили його поступовий і стадійний розвиток.

Сучасні моделі підходів (однофакторні, двофакторні та чотирифакторні) дозволяють комплексно осмислити механізми появи синдрому, а процесуально-стадіальні концепції висвітлюють динаміку поглиблення симптомів. Встановлено, що вигорання зачіпає різні сфери життєдіяльності людини – фізичну, емоційну, інтелектуальну, поведінкову та соціальну. Особливу увагу приділено чинникам ризику: професійному стресу, індивідуально-психологічним особливостям, організаційним недолікам у трудовій діяльності, порушенню балансу між роботою і відпочинком.

1.2. Особливості професійної діяльності працівників контакт-центрів як чинник розвитку емоційного вигорання

Професійна діяльність операторів контакт-центрів належить до категорії інтенсивної емоційної праці, що вимагає від працівника постійної

міжособистісної взаємодії, високого рівня самоконтролю та готовності до оперативного розв’язання широкого спектру завдань у режимі реального часу. Своєрідність цієї професії полягає у високих комунікативних навантаженнях, необхідності дотримання суворих стандартів обслуговування, одночасній обробці значного обсягу інформації та регулярному контакті з емоційно напруженими або конфліктними клієнтами.

Такі умови діяльності створюють підвищені ризики розвитку емоційного виснаження, деперсоналізації, зниження мотивації до роботи та професійного незадоволення, що у комплексі сприяють формуванню синдрому емоційного вигорання. Саме тому вивчення особливостей професійної діяльності працівників контакт-центрів є важливим для розуміння чинників ризику та розробки ефективних заходів профілактики і підтримки їхнього психологічного благополуччя.

Історія виникнення контакт-центрів бере початок із 1973 року, коли компанія Rockwell Galaxy розробила першу таку систему для бронювання авіаквитків у мережі Continental Airlines. Спочатку цей підхід передбачав використання комп’ютеризованих медіа для обробки вхідних та вихідних дзвінків у сфері обслуговування клієнтів, і був відомий під терміном «кол-центр». Із розвитком телекомунікаційних та інформаційних технологій традиційні кол-центри трансформувалися у більш універсальні контакт-центри. Їхні переваги швидко стали очевидними у різних секторах економіки, зокрема в охороні здоров’я, фармацевтичній галузі, телекомунікаціях та сфері послуг [30].

На думку М. Сабері та співавторів, контакт-центр – це спеціалізоване середовище, де працівники здійснюють взаємодію з клієнтами через множинні канали комунікації, такі як телефонні дзвінки, електронна пошта, факсовий зв’язок, традиційна пошта, веб-сервіси, онлайн-чати та соціальні мережі. Сучасні контакт-центри обладнані передовими технологічними рішеннями, що забезпечують інтеграцію даних і підтримку знань для ефективного обслуговування клієнтів [30].

Відповідно до одного з проведених досліджень, близько 59% працівників контакт-центрів перебувають у зоні ризику розвитку емоційного вигорання, що підкреслює масштабність проблеми стресу в цій галузі. З огляду на серйозність ситуації, низка керівників і менеджерів схильні недооцінювати цю загрозу, вважаючи її природним наслідком особливостей роботи в динамічному, результативному та водночас стресогенному середовищі контакт-центрів [16].

Дослідження Дж. Брістоу та співавторів засвідчує, що розвиток технологій і вдосконалення комп'ютерних систем автоматичного набору номерів відкриває широкі можливості для розширення діяльності контакт-центрів. Завдяки технічному прогресу працівники можуть обробляти більший обсяг завдань за коротший час. Однак контакт-центри стикаються з хронічною проблемою високої плинності кадрів, що значною мірою зумовлена професійним вигоранням і незадовільними умовами праці [13]. На думку М. Род та Дж. Ашілл, характер роботи в кол-центрах, підвищений рівень стресу і вимоги до працівників сприяють їхньому емоційному виснаженню, що стає причиною частого звільнення персоналу [29].

У структурах контакт-центрів показники вимушеної плинності часто пов'язані з низькою відвідуваністю працівників і зниженням продуктивності. Надмірне робоче навантаження і професійне виснаження створюють передумови для погіршення якості виконання завдань і зниження мотивації.

Наукові розвідки, присвячені стресовим чинникам у діяльності працівників контакт-центрів, які працюють із вхідними та вихідними викликами, висвітлили низку специфічних аспектів професійного вигорання. Так, М. Род та Дж. Ашілл виявили, що рольові стресори, зокрема рольове перевантаження, є суттєвим чинником вигорання працівників. Автори підкреслюють, що ступінь впливу вигорання різниться залежно від специфіки виконуваних завдань – оператори вхідного та вихідного зв'язку зіштовхуються з різними вимогами і обмеженнями у своїй роботі, однак синдром вигорання присутній серед обох груп працівників [29].

На думку Г. Екерманса та Ч. Коце, одним із ключових чинників розвитку емоційного виснаження серед працівників є так звана поверхнева емоційна дія. Вчені визначають її як стратегію емоційної регуляції, що полягає у свідомому контролі зовнішніх проявів та поведінки з метою демонстрації емоцій, які відповідають професійним стандартам та вимогам контексту. У практиці роботи контакт-центрів саме необхідність підтримувати зовнішню емоційну відповідність, незалежно від реального емоційного стану працівника, є одним із провідних чинників, що сприяють розвитку емоційного виснаження і подальшого професійного вигорання [19].

Крім того, результати дослідження Д. Меллора та співавторів демонструють тісний зв’язок між рівнем організаційного стресу і проявами професійного вигорання. Автори встановили, що стресові чинники в організаціях котакт-центрів сприяють розвитку вигорання в 10-53% випадків. Додатково було виявлено, що працівники, які емоційно дистанціюються від клієнтів і колег, одночасно втрачають упевненість у власній професійній спроможності [25].

Дослідження, представлене на сайті Convoso, підкреслює, що основними чинниками, які сприяють вигоранню в контакт-центрах, є:

1) надмірний контроль і моніторинг. Хоча системи оцінки якості обслуговування спрямовані на підвищення підзвітності та продуктивності, надмірна частота перевірок і занадто суворий характер зворотного зв’язку, за даними досліджень, лише посилюють рівень тривожності та стресу у працівників;

2) одноманітність і виснажливість завдань. Постійне виконання рутинних операцій, наприклад, обробка заблокованих викликів або спілкування з автовідповідачами, може зробити роботу монотонною та емоційно виснажливою;

3) відсутність чітких перспектив кар’єрного зростання. Якщо оператор не бачить можливостей для професійного розвитку чи самореалізації, це призводить до втрати зацікавленості в роботі та емоційної відчуженості.

4) застарілі або неефективні технології. Використання застарілого програмного забезпечення або недосконалих технологічних рішень ускладнює виконання навіть базових завдань. За даними опитувань, 60% працівників контакт-центрів зазначають, що компанії не завжди забезпечують їх сучасними інструментами, необхідними для ефективного розв’язання запитів клієнтів [20].

Як зазначає Джейн Ірен Келлі, серед головних причин вигорання працівників контакт-центрів можна виділити такі:

1) обмеження в обслуговуванні клієнтів. Працівники контакт-центрів часто опиняються у складній ситуації, адже вони одночасно повинні відповідати високим очікуванням клієнтів і дотримуватися суворих показників ефективності, встановлених керівництвом. Наявність подвійних вимог – забезпечити якісне обслуговування клієнтів та досягати продуктивних показників провокує конфлікт ролей, що є потужним джерелом стресу. Додатковим навантаженням є невизначеність у ролі працівника, коли співробітник має обмежену автономію і недостатню кількість інструкцій, що ускладнює розв’язання нестандартних ситуацій під час спілкування з клієнтами;

2) мікроменеджмент. Надмірний контроль із боку керівників, постійна звітність про процеси, обмеження творчої свободи та ухвалення рішень суттєво підвищують емоційне навантаження співробітників. Майже 80% працівників, за даними опитувань, відзначали негативний вплив мікроменеджменту на їхню роботу, що призводить до зниження мотивації та розвитку емоційного вигорання;

3) надмірне робоче навантаження. Контакт-центри належать до категорії надзвичайно результатоорієнтованих середовищ. Постійний тиск на високу продуктивність без урахування індивідуальних можливостей співробітників може викликати сильне перенавантаження. Надмірне навантаження сприяє розвитку хронічної втоми та стресу, водночас як оптимальне регулювання обсягу роботи, навпаки, сприяє підвищенню якості обслуговування та покращенню загальної ефективності;

4) постійна взаємодія з роздратованими клієнтами. Щоденне спілкування з невдоволеними або агресивними клієнтами виснажує навіть найвитриваліших операторів. Навіть при високому рівні емоційної стійкості тривалий контакт із негативом призводить до емоційного виснаження;

5) низька якість технічного забезпечення. Використання застарілих технологій та недостатня кількість необхідних ресурсів значно ускладнюють роботу операторів. Погане обладнання або повільне програмне забезпечення створюють додаткові перешкоди у виконанні щоденних завдань [35].

Одними з чинників, що сприяють виникненню емоційного вигорання серед працівників служб підтримки клієнтів, є низький рівень заробітної плати, недостатня професійна підготовка персоналу, а також випадки жорстокого чи грубого ставлення з боку клієнтів [33].

Отже, аналіз особливостей професійної діяльності працівників контакт-центрів свідчить про наявність низки чинників, які істотно підвищують ризик розвитку емоційного вигорання серед операторів. Специфіка їхньої роботи – інтенсивна емоційна праця, постійна взаємодія з клієнтами в умовах високих комунікативних і когнітивних навантажень, необхідність підтримки жорстких стандартів обслуговування та водночас відповідність продуктивності створює серйозні проблеми для емоційного благополуччя персоналу.

Дослідження свідчать про високу активізацію активності серед працівників цієї сфери, що супроводжується підвищеною плинністю кадрів, зниженням мотивації, емоційною відстороненістю, тривожністю та зниженням продуктивності. Серед основних стресогенних чинників професійної діяльності операторів контакт-центрів виокремлено: рольові конфлікти, мікроменеджмент, надмірне робоче навантаження, постійну взаємодію з агресивними клієнтами, обмежені можливості для професійного розвитку, використання застарілих технологій та неадекватна організація праці. Важливу роль у розвитку енергійного прогресу забезпечують також емоційний дисонанс та недостатній рівень підготовки працівників до складних комунікаційних ситуацій.

1.3. Наслідки емоційного вигорання для працівників контакт-центрів

Емоційне стимулювання працівників контакт-центрів є не лише особистісною проблемою окремих операторів, а й серйозною загрозою для ефективності роботи всього підприємства. Висока інтенсивність комунікаційної взаємодії, наявність емоційної саморегуляції, монотонність завдань та постійний контакт із невдоволеними клієнтами створюють умови для розвитку стійкого синдрому емоційного виснаження.

Втрата емоційних ресурсів супроводжується значними негативними наслідками як на особистісному рівні працівника, так і на рівні організації загалом. Серед основних наслідків вигорання можна виокремити посилення психічного та фізичного здоров'я операторів, зниження їхньої продуктивності, зростання абсентеїзму, зниження рівня задоволеності клієнтів та підвищення рівня плинності кадрів.

У своєму дослідженні Д. Сондерленд проаналізував взаємозв'язок між вигоранням працівників та рівнем задоволеності клієнтів у сфері особистого обслуговування, зокрема у роздрібній торгівлі взуттям. Встановлено, що емоційне вигорання може мати численні негативні наслідки для працівників: підвищення рівня тривожності, розвиток депресивних станів, емоційного дистресу, зниження самооцінки, виникнення хронічної втоми та порушень сну. Окрім особистісних проблем, вигорання негативно позначається і на якості соціальних та сімейних стосунків, а також призводить до погіршення взаємин із роботодавцем [33]. Згідно з висновками Д. Сондерленда, емоційна складова взаємодії з клієнтами є одним із центральних чинників, що визначають їхню оцінку рівня обслуговування.

Представники служб підтримки, які переживають симптоми вигорання, частіше демонструють емоційну нестабільність і можуть навіть несвідомо ділитися негативними переживаннями з клієнтами. Постійною проблемою у сфері обслуговування є феномен емоційного дисонансу – розриву між реальними емоціями працівника та емоціями, які він повинен демонструвати

відповідно до професійних стандартів [36; 34]. Такі вимушені прояви емпатії чи позитивності за відсутності внутрішнього емоційного ресурсу сприяють наростанню стресу і прискорюють процес вигорання.

Емоційне вигорання суттєво впливає як на окремих працівників, так і на роботу контакт-центрів та бізнес у цілому, породжуючи численні негативні наслідки. Серед найсерйозніших, на думку Дж. Келлі варто виділити п’ять основних:

1) погіршення психічного здоров’я. Одним із найгостріших наслідків стресу в роботі операторів є погіршення психоемоційного стану. Це питання турбує не лише працівників, а й керівництво компаній: згідно з останніми дослідженнями, 87% роботодавців визнають психічне здоров’я своїх співробітників одним із найважливіших аспектів загального добробуту колективу;

2) негативний вплив на фізичне здоров’я. Хронічний стрес може викликати широкий спектр фізичних недуг – від головного болю та проблем із травленням до болю в спині та панічних атак;

3) зниження рівня продуктивності. Стрес безпосередньо знижує продуктивність: близько 75% працівників у США втрачають щонайменше 15 хвилин робочого часу щодня через стрес, а третина працівників втрачає годину або більше;

4) зростання рівня прогулів. Емоційне виснаження часто спричиняє збільшення прогулів серед працівників контакт-центрів. Працівники можуть брати лікарняні через фізичні або емоційні симптоми, не завжди усвідомлюючи, що джерелом проблем є саме стрес. Це погіршує загальну атмосферу в колективі, призводить до додаткового навантаження на інших працівників та знижує загальну продуктивність компанії;

5) зниження рівня задоволеності клієнтів. Одним із найсерйозніших бізнес-наслідків стресу працівників є погіршення якості обслуговування клієнтів. Оператори, які перебувають у стані емоційного виснаження, стають менш уважними та менш терплячими у взаємодії з клієнтами, що негативно впливає на клієнтський досвід [35].

Емоційне вигорання у сфері контакт-центрів проявляється у стійкому відчутті фізичної, емоційної та розумової втоми, що виникає внаслідок тривалого впливу інтенсивних професійних навантажень. До основних симптомів вигорання належать:

- виснаження енергетичних ресурсів, коли навіть звичні робочі завдання викликають втому і перевантаження;

- фізичне та емоційне виснаження, що супроводжується відчуттям безсилля і потребою в частому відпочинку;

- хронічна втома, яка не зникає навіть після вихідних чи відпусток;

- негативізм і цинізм, що проявляються у байдужості, скептичному або критичному ставленні до роботи, колег і клієнтів;

- психологічне дистанціювання, коли працівник починає емоційно віддалятися від своїх професійних обов’язків і втрачати відчуття залученості;

- зниження професійної ефективності, що виражається у зменшенні продуктивності, якості виконання завдань, збільшенні кількості помилок та втраті мотивації до праці [15].

Емоційне вигорання не виникає раптово – це поступовий процес, який починається із легкого емоційного виснаження та непомітно переходить у стан, що серйозно загрожує психічному здоров’ю працівника і загальній ефективності роботи контакт-центру. В умовах постійного стресу, високих вимог до продуктивності, багатоканальної комунікації та частих емоційних перевантажень вигорання стає серйозною проблемою, яка потребує своєчасного виявлення і запобігання.

Отже, емоційне вигорання працівників контакт-центрів є багатогранним явищем, яке має суттєві негативні наслідки як для окремих працівників, так і для організацій загалом. Професійна діяльність у цій сфері супроводжується високими емоційними навантаженнями, необхідністю постійної саморегуляції, роботою в умовах інтенсивної комунікації з клієнтами, що часто виявляють негативні емоції. Усе це призводить до поступового виснаження емоційних ресурсів працівників, виникнення психологічного дистанціювання від роботи та зниження професійної ефективності.

Наслідки емоційного вигорання проявляються у погіршенні психічного і фізичного здоров’я працівників, зростанні рівня тривожності, депресії, виникненні соматичних захворювань, хронічної втоми та безсоння. Водночас страждають і соціальні аспекти життя працівників: погіршуються сімейні стосунки, знижується якість міжособистісної взаємодії в колективі. На рівні організації емоційне вигорання спричиняє зниження продуктивності, збільшення рівня прогулів, посилення плинності кадрів, а також погіршення якості обслуговування клієнтів і зниження їхньої задоволеності. Феномен емоційного дисонансу, характерний для професій контакт-центрів, ще більше ускладнює ситуацію: вимушене приховування справжніх емоцій і демонстрація заданих стандартами поведінкових моделей веде до посилення внутрішнього конфлікту і поглиблює вигорання.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ У ПРАЦІВНИКІВ КОНТАКТ–ЦЕНТРІВ

2.1. Методи, методика і процедура дослідження

Провівши теоретичний аналіз проблеми емоційного вигорання у працівників контакт-центрів та визначивши особливості професійної діяльності працівників контакт-центрів та наслідки емоційного вигорання, вважаємо доцільним провести емпіричне дослідження з визначення стану емоційного вигорання у працівників контакт-центрів, за результатами емпіричного дослідження визначити шляхи профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів.

Вибірку нашого дослідження склали 26 працівників контакт-центру м. Запоріжжя 15-80. До Контакт-Центру 15-80 мешканці можуть звертатися з різноманітними питаннями, що стосуються житлово-комунальної сфери, благоустрою, безпеки та довідкових послуг.

Дослідження проводилося в офлайн форматі на базі контакт-центру м. Запоріжжя 15-80 впродовж лютого-березня 2025 року за згодою респондентів, які були відібрані методом випадкової вибірки серед працівників контакт-центру, що мали досвід звернення або обробки звернень за напрямами діяльності центру.

Підбір методичного матеріалу для емпіричного дослідження здійснювався з урахуванням зарубіжних психологів. З розглянутих психологічних методів, нами було обрано методики, які можна було б використати в дослідженні, а саме: методика «Діагностика професійного вигорання» (за К. Маслач, С. Джексон) (додаток А) [9]; методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання» (Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доінеллі) (додаток Б) [4]; тест на самооцінку стресостійкості (С. Коухен, Г. Вілліансон)

(додаток В) [4].

1. «Діагностика професійного вигорання» (за К. Маслач, С. Джексон).

Мета – визначення рівня професійного вигорання.

Одним із найвідоміших і широко застосовуваних методів діагностики синдрому професійного вигорання є опитувальник Maslach Burnout Inventory (MBI), створений К. Маслач і С. Джексон у 1986 році. Цей діагностичний інструмент отримав широке визнання завдяки своїй валідності та ефективності в оцінюванні стану осіб, які працюють у сфері міжособистісної взаємодії. Методика дозволяє виявити рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження суб'єктивної оцінки професійних досягнень, що є основними складовими вигорання. Її використання створює підґрунтя для цільової психопрофілактики, психологічної підтримки та формування програм відновлення.

Структурно методика включає 22 твердження, кожне з яких спрямоване на діагностику окремих аспектів професійного вигорання. Респонденти здійснюють самооцінку, використовуючи шестибальну шкалу частоти прояву симптомів: від 0 («ніколи») до 6 («завжди»). Інтерпретація результатів здійснюється за трьома незалежними шкалами:

- шкала емоційного виснаження (9 тверджень). Вимірює ступінь психоемоційного перевантаження, втоми, виснаження та зниження інтересу до професійної діяльності. Високий результат у цій шкалі (18 балів і більше) свідчить про домінування вираженого синдрому вигорання; середній рівень – 8-17 балів; низький – до 7 балів;

- шкала деперсоналізації (5 тверджень). Діагностує тенденцію до формальної, емоційно відстороненої або цинічної взаємодії з клієнтами, пацієнтами чи іншими учасниками професійної комунікації. Показники: 0-4 бали – низький рівень, 5-10 – середній, 11 і більше – високий рівень деперсоналізації;

- шкала редукції професійних досягнень (8 тверджень). Оцінює суб'єктивне відчуття професійної ефективності та значущості власних

досягнень. Важливо, що тут інтерпретація є зворотною: низький бал – високий рівень редукції, а високий бал – свідчення збереженої професійної самооцінки. Показники інтерпретуються так: 0-22 – високий рівень редукції, 23-30 – середній, 31 і більше – низький рівень редукції досягнень.

Для отримання інтегрального індексу професійного вигорання підсумовуються бали за трьома шкалами, при цьому показники за шкалою редукції професійних досягнень попередньо інвертуються. Підвищений загальний бал вказує на небезпечний рівень синдрому вигорання, що вимагає психологічного втручання, корекції професійного середовища або змін у стилі діяльності.

2. Методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання» (Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доінеллі).

Мета методики – діагностика рівня професійного емоційного вигорання працівників, що здійснюють інтенсивну взаємодію з людьми. Методика дозволяє оцінити три ключові компоненти синдрому: деперсоналізацію, емоційне виснаження та особисту задоволеність.

Опитувальник включає 18 тверджень, що охоплюють різні аспекти психоемоційного стану працівника. Кожне твердження оцінюється респондентом за шестибальною шкалою, де 1 – «декілька разів на рік», 2 – «декілька разів на місяць», 3 – «щомісяця», 4 – «щотижня», 5 – «декілька разів на тиждень», 6 – «щодня». Така шкала дозволяє виявити частоту переживання певних станів і поведінкових проявів, характерних для синдрому вигорання.

Методика передбачає оцінку трьох основних компонентів професійного вигорання: деперсоналізації (твердження 1-4), особистої задоволеності (твердження 5-11) та емоційного виснаження (твердження 12-18). Деперсоналізація відображає рівень емоційного відсторонення, цинізму й жорсткості у взаємодії з іншими людьми. Особиста задоволеність демонструє суб’єктивне відчуття ефективності та значущості своєї професійної діяльності. Емоційне виснаження характеризує загальний стан енергетичного виснаження, перевтоми та психічного спустошення.

Для обробки результатів підраховується середній бал за кожним із трьох компонентів. Визначення рівня вигорання здійснюється за критеріями: для шкал «деперсоналізація» та «емоційне виснаження» високим рівнем вважається середній бал 5 і вище, середнім – від 3 до 4,99, низьким – від 1 до 2,99. Для шкали «особиста задоволеність» інтерпретація зворотна: високий рівень – 5 і вище, середній – 3–4,99, низький – 1–2,99.

3. Тест самооцінки стресостійкості (С. Коухен, Г. Вілліансон).

Мета тесту: оцінити ступінь психологічної напруги, рівень самоконтролю та адаптивні можливості індивіда у стресових ситуаціях.

Методика самооцінки стресостійкості, розроблена С. Коухеном та М. Вілліансоном, є ефективним діагностичним інструментом для визначення рівня психологічної напруги, здатності особистості до саморегуляції та її адаптивних можливостей у складних життєвих ситуаціях. Тест складається з десяти запитань, кожне з яких оцінює частоту прояву емоційних реакцій на несподівані події та стресові ситуації. Респонденту пропонується обрати відповідь згідно з п’ятибальною шкалою: 0 – ніколи, 1 – майже ніколи, 2 – іноді, 3 – досить часто, 4 – дуже часто. Такий формат дозволяє зафіксувати суб’єктивне відчуття напруги та рівень контролю над життєвими обставинами.

Після заповнення тесту підраховується загальна сума балів за всіма пунктами. Отриманий результат порівнюється із середніми статистичними даними відповідної вікової групи, що дозволяє визначити рівень стресостійкості: від відмінного до дуже поганого. Чим вищий підсумковий бал, тим нижчий рівень стійкості до стресових впливів. Наприклад, для вікової категорії 18–29 років відмінний результат становить 0,5 бала, а дуже поганий – понад 34 бали. У старших вікових групах норма зміщується відповідно до зростання адаптивного досвіду.

Отже, було обґрунтовано наукову доцільність застосування комплексного діагностичного підходу до вивчення емоційного вигорання працівників контакт-центрів, підібрано валідні та надійні методики, що забезпечують багатогранне розкриття досліджуваного феномену.

2.2. Результати дослідження та їх інтерпретація

Дослідження емоційного вигорання має важливе значення для розуміння психологічного стану фахівців, діяльність яких пов’язана з інтенсивною міжособистісною взаємодією. Саме тому на цьому етапі було здійснено емпіричну перевірку рівнів вигорання серед респондентів із використанням валідного психодіагностичного інструментарію.

Результати діагностики працівників контакт-центрів за методикою «Діагностика професійного «вигорання» (К. Маслач, С. Джексон) представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рівні емоційного «вигорання» працівників контакт-центрів за К. Маслач, С. Джексон, %

Шкала	Рівні		
	Високий	Середній	Низький
Емоційне виснаження	53,8	34,6	11,6
Деперсоналізація	65,3	19,4	15,3
Редукція особистісних досягнень	15,3	53,8	30,8
Вигорання	53,8	34,6	11,6

Найбільше занепокоєння викликає показник емоційного виснаження, де 53,8% респондентів перебувають на високому рівні, ще 34,6% – на середньому, і лише 11,6% – на низькому рівні. Це свідчить про те, що більше половини працівників відчувають постійну емоційну перевтому, втрату енергії, зниження мотивації до професійної діяльності. Такий стан часто виникає в умовах підвищеного навантаження, монотонності роботи та емоційної насиченості контактів з клієнтами.

Особливо критичною є ситуація зі шкалою деперсоналізації, де 65,3% респондентів демонструють високий рівень. Це свідчить про емоційне відсторонення, формалізоване або байдужо-цинічне ставлення до клієнтів, що є

характерною ознакою захисної реакції на хронічний стрес. Такий рівень може призводити до зниження якості обслуговування та професійної деформації. Водночас лише 15,3% респондентів зберігають низький рівень деперсоналізації, що є позитивним маркером емоційної стійкості.

Редукція особистісних досягнень має обернену логіку інтерпретації: високі бали вказують на зниження почуття професійної компетентності. У цьому випадку 15,3% працівників мають високий рівень редукції досягнень, тобто відчувають низьку професійну самореалізацію, втрату сенсу у своїй діяльності. Більшість – 53,8% – знаходяться на середньому рівні, а 30,8% демонструють низький рівень редукції, тобто задоволені результатами своєї роботи, що є позитивним аспектом.

Загалом, 53,8% респондентів перебувають у зоні високого професійного вигорання, 34,6% – на середньому рівні, і лише 11,6% – на низькому рівні, що вказує на поширеність синдрому емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів (рис. 2.1).

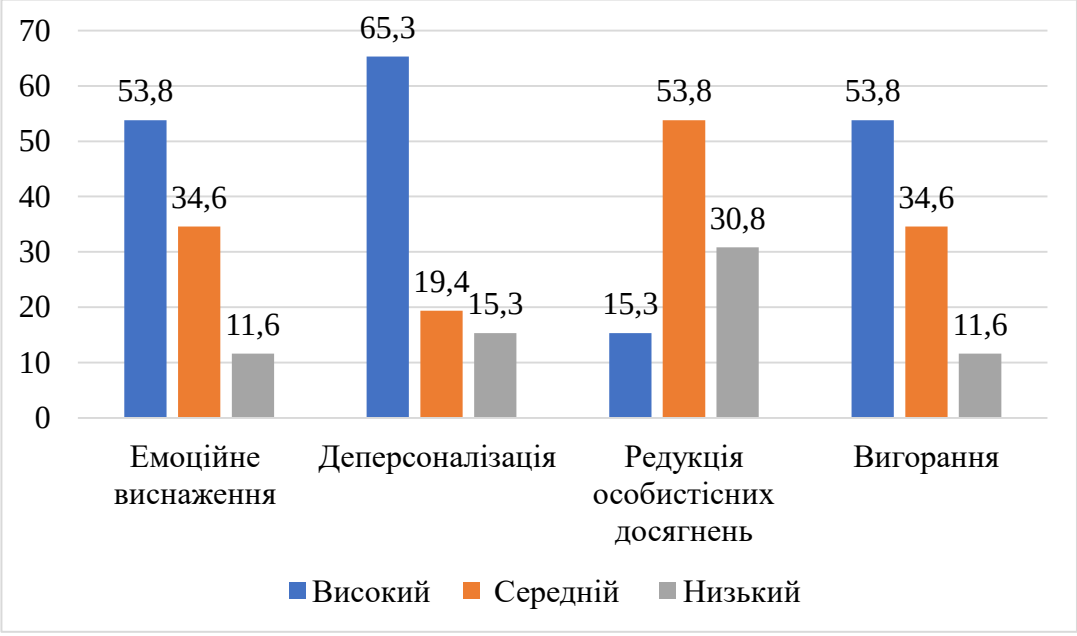


Рис. 2.1. Рівні емоційного «вигорання» працівників контакт-центрів за К. Маслач, С. Джексон, %

Отримані результати вказують на критичну потребу в комплексній роботі з профілактики вигорання. Високий рівень емоційного виснаження та деперсоналізації свідчить про тривалу дію психоемоційних навантажень.

Водночас збереження частки працівників із задоволенням від своєї діяльності (низький рівень редукції) створює базу для розробки цільових програм психологічної підтримки, які б спиралися на сильні сторони персоналу.

Результати діагностики працівників контакт-центрів за методикою «Оцінка власного потенціалу «вигорання» (Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доінеллі) представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рівні емоційного «вигорання» працівників контакт-центрів за Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доінеллі, %

Шкала	Рівні		
	Високий	Середній	Низький
Емоційне виснаження	53,8	34,6	11,6
Деперсоналізація	61,6	23,1	15,3
Особиста задоволеність	15,3	42,2	26,9

Аналіз результатів за методикою Дж. Гібсона, Д. Іванцевича та Д. Доінеллі підтврджує наявність вираженого синдрому професійного вигорання у значної частини працівників контакт-центрів. Найвищий рівень проблем спостерігається за шкалою емоційного виснаження, де 53,8% респондентів продемонстрували високі показники, що свідчить про суттєве психоемоційне навантаження, хронічну втому, відчуття спустошення та втрату енергії. Ще 34,6% респондентів перебувають на середньому рівні, що може свідчити про ризик розвитку синдрому вигорання у разі відсутності профілактичних заходів. Лише 11,6% працівників мають низький рівень емоційного виснаження, тобто зберігають відносно стабільний психоемоційний стан.

Ще більш тривожні дані отримано за шкалою деперсоналізації, яка вказує на ставлення до клієнтів та зниження емпатії. 61,6% респондентів продемонстрували високий рівень емоційного відсторонення, що може проявлятись у формалізації спілкування, байдужості або навіть цинізмі щодо

клієнтів. Така ситуація вказує на виснаження не лише емоційних, а й мотиваційних ресурсів працівників. 23,1% респондентів мають середній рівень, а лише 15,3% – низький, що свідчить про загальну тенденцію до зниження якості міжособистісної взаємодії у професійному середовищі.

За шкалою особистої задоволеності, яка відображає суб'єктивне відчуття значущості та ефективності власної діяльності, ситуація є дещо кращою, однак також викликає занепокоєння. Лише 15,3% працівників повідомили про високий рівень професійної задоволеності, що свідчить про збереження позитивного самоусвідомлення та мотивації. Водночас 42,2% респондентів мають середній рівень, що вказує на нестійке задоволення результатами своєї праці. 26,9% продемонстрували низький рівень, що може свідчити про втрату віри у власну професійну значущість, внутрішнє розчарування та зниження мотивації до діяльності (рис. 2.2).

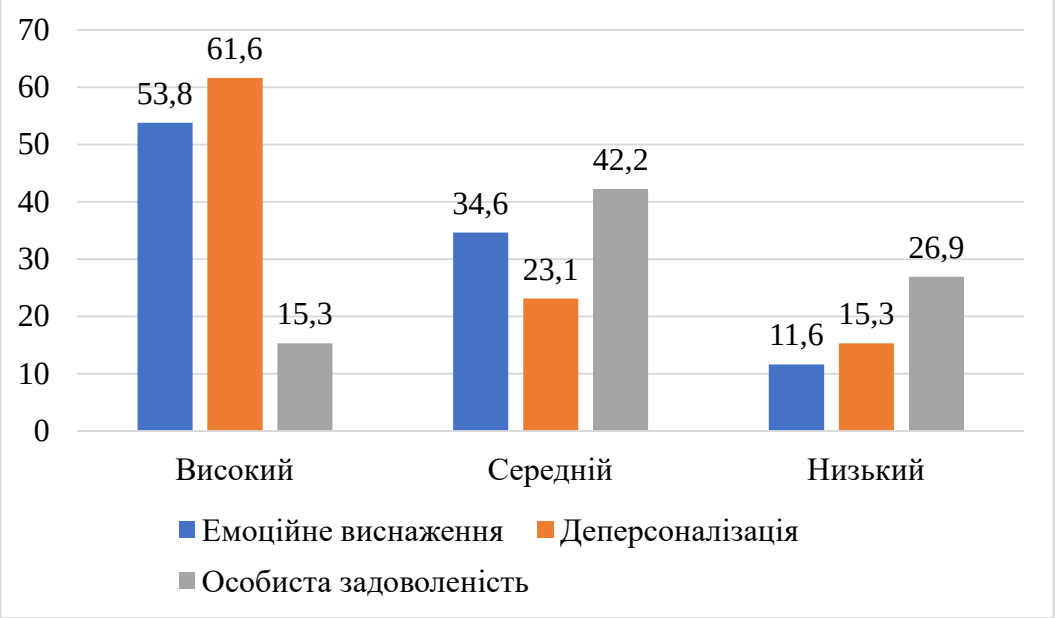


Рис. 2.2. Рівні емоційного «вигорання» працівників контакт-центрів за Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доінеллі, %

Загалом отримані результати вказують на високу поширеність емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів, особливо в аспектах емоційного виснаження та деперсоналізації. Низький рівень особистої задоволеності у значної частини персоналу також створює ризик поглиблення вигорання в майбутньому.

На рис. 2.3 представлено рівні стресостійкості за С. Коухеном, Г. Вілліансоном.

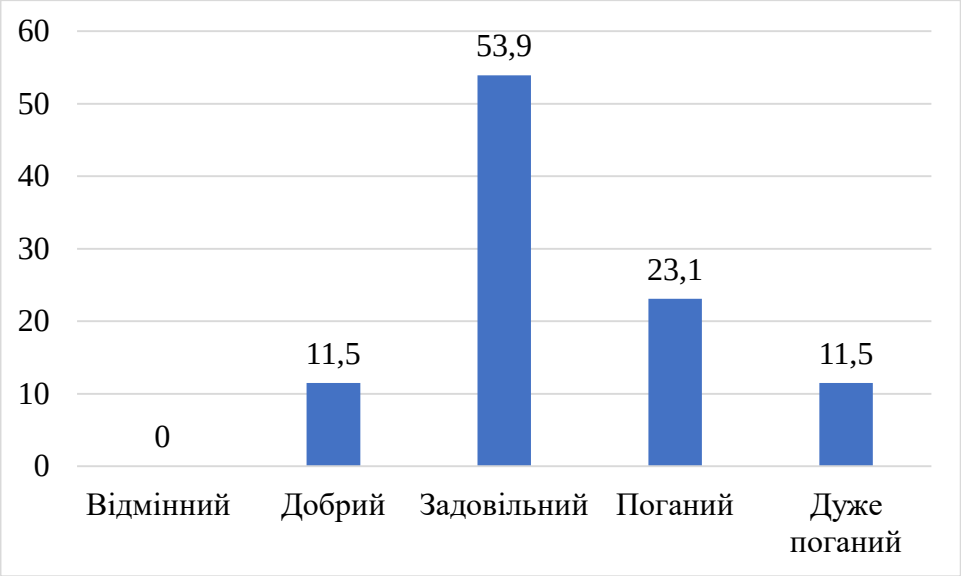


Рис. 2.3. Рівні стресостійкості працівників контакт-центрів за С. Коухеном, Г. Вілліансоном, %

Аналіз результатів рівнів стресостійкості працівників контакт-центрів за методикою С. Коухена та Г. Вілліансона свідчить про наявність суттєвих труднощів у сфері емоційної саморегуляції у значної частини респондентів. Найбільший відсоток працівників (53,9 %) продемонстрував задовільний рівень стресостійкості, що вказує на відносну здатність адаптуватися до стресових ситуацій, водночас означає ризик втрати психоемоційної рівноваги за умов підвищеного навантаження або кризових обставин. Понад третину респондентів (34,6 %) (разом «поганий» – 23,1 % і «дуже поганий» – 11,5 %) мають низький рівень стресостійкості, що засвідчує високий ступінь вразливості до стресових чинників, труднощі в самоконтролі та потенційний ризик розвитку професійного вигорання. Це свідчить про потребу в проведенні систематичної психологічної підтримки, тренінгів з емоційної компетентності та формування ресурсів саморегуляції.

Натомість жоден з досліджуваних не виявив відмінного рівня стресостійкості, а лише 11,5 % продемонстрували добрий рівень, що підтверджує загальну тенденцію до підвищеної психоемоційної напруги серед

працівників контакт-центрів. Такий стан може бути наслідком інтенсивного ритму роботи, частих контактів із незадоволеними клієнтами та недостатньої психологічної розрядки.

У ході емпіричного дослідження встановлено, що значна частина працівників контакт-центрів м. Запоріжжя демонструє високі показники емоційного вигорання. Зокрема, за результатами діагностики за методиками К. Маслач, С. Джексона, а також Дж. Гібсона, Д. Іванцевича і Д. Доінеллі, домінують високі рівні емоційного виснаження та деперсоналізації, що свідчить про глибоку емоційну перевтому, зниження емпатії та професійної мотивації. Особливе занепокоєння викликає емоційне відсторонення, яке може призводити до професійної деформації, формалізованого ставлення до клієнтів та втрати якості обслуговування. Водночас, хоча низка респондентів зберігає середній або низький рівень редукції професійних досягнень, що свідчить про залишки позитивної професійної самооцінки, ці показники не переважають. За шкалою особистої задоволеності, лише 15,3 % працівників демонструють високий рівень, що є критично низьким показником у професійній діяльності, пов’язаній із постійною комунікацією з клієнтами.

Результати тестування стресостійкості за методикою С. Коухена та Г. Вілліансона підтвердили наявність зниженого потенціалу до саморегуляції. Відсутність респондентів з відмінним рівнем стресостійкості свідчить про системну емоційну напруженість персоналу контакт-центрів, що, за відсутності підтримки, може призводити до поглиблення станів вигорання.

З метою статистичного підтвердження гіпотези про зв’язок між емоційним вигоранням, рівнем стресостійкості та особистою задоволеністю працівників контакт-центрів було здійснено кореляційний аналіз з використанням коефіцієнта Спірмена, де n = 26; r — коефіцієнт Спірмена; $p < 0,05$. Результати наведено в таблиці 2.3.

Таблиці 2.3

Кореляційні звязки між показниками емоційного вигорання, стресостійкості та професійним задоволенням

Показники	**Емоційне виснаження**	**Деперсоналізація**	**Особиста задоволеність**	**Стресостійкість**
Емоційне виснаження	–	+0,68	–0,59	–0,65
Емоційне виснаження		–	–0,52	–0,61
Емоційне виснаження			–	+0,57
Емоційне виснаження				–

За результатами таблиці 2.3 ми отримали такі дані: емоційне виснаження та деперсоналізація - помірно сильна позитивна кореляція (r = +0,68), що вказує на одночасне зростання цих компонентів синдрому вигорання; емоційне виснаження та стресостійкість - зворотний зв’язок (r = –0,65) свідчить, що чим нижча стресостійкість, тим вищий рівень виснаження; деперсоналізація та стресостійкість - аналогічний негативний зв’язок (r = –0,61); особиста задоволеність - має зворотний зв’язок із виснаженням (r = –0,59) і деперсоналізацією (r = –0,52), і позитивний зв’язок зі стресостійкістю (r = +0,57), що вказує на системність взаємозалежностей.

Отже, проведений кореляційний аналіз підтвердив наявність статистично значущих зв’язків між емоційним вигоранням та рівнем стресостійкості і професійної задоволеності у працівників контакт-центрів. Отримані дані свідчать про те, що високий рівень емоційного виснаження та деперсоналізації поєднується зі зниженою здатністю до подолання стресу та негативною оцінкою власної професійної діяльності, що є прямим емпіричним підтвердженням сформульованої гіпотези.

Також, результати дослідження вказують на нагальну потребу в розробці та впровадженні профілактичних і корекційних заходів, спрямованих на зниження рівня емоційного вигорання та підвищення стресостійкості працівників контакт-центрів. Доцільно реалізовувати заходи психологічної підтримки, тренінги з емоційного інтелекту, релаксаційні техніки та оптимізацію організації праці як необхідні умови для збереження психоемоційного благополуччя персоналу.

2.3. Шляхи профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів

Отримані результати дослідження свідчать про високий рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження особистої задоволеності у значної частини працівників контакт-центрів. Висока інтенсивність професійної діяльності, постійна взаємодія з клієнтами, необхідність оперативного реагування на запити та емоційна насиченість спілкування створюють умови для формування синдрому професійного вигорання. У таких умовах зниження психоемоційної стійкості стає не лише особистою проблемою працівника, а і чинником, що впливає на ефективність функціонування усього контакт-центру.

З огляду на це, виникає об’єктивна потреба у впровадженні системної роботи з профілактики та подолання емоційного вигорання. Така робота має включати як індивідуальні психопрофілактичні заходи, так і організаційні стратегії, спрямовані на підтримку психологічного благополуччя персоналу. Одним із ефективних інструментів у цьому напрямі є розробка комплексної тренінгової програми підтримки працівників, яка поєднує психоедукацію, тренінги емоційної регуляції, розвиток навичок самодопомоги, зміцнення командної взаємодії та оптимізацію умов праці. Розробка спеціальної тренінгової програми з профілактики емоційного вигорання є не лише актуальним завданням, а і необхідною умовою збереження професійної

працездатності, стабільності колективу та підвищення якості обслуговування клієнтів контакт-центрів.

Мета програми – підвищити рівень емоційної стійкості, сформувати навички саморегуляції, знизити рівень професійного вигорання та підвищити задоволення від професійної діяльності у працівників контакт-центрів.

Завдання програми:

– надати учасникам знання про природу та ознаки емоційного вигорання;

– сформувати навички розпізнавання ранніх симптомів вигорання;

– ознайомити з техніками саморегуляції, управління емоціями та стресом;

– розвивати ресурси позитивного мислення, емоційного інтелекту та самоусвідомлення;

– сприяти формуванню ефективних стратегій відновлення внутрішніх ресурсів.

Методи роботи, у програмі профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів, є різноплановими, інтегративними та психологічно доцільними для цільової аудиторії. Вони спрямовані на активізацію внутрішніх ресурсів особистості, розвиток емоційного інтелекту, саморефлексії, зниження рівня стресу, формування адаптивної поведінки та підвищення задоволеності професійною діяльністю.

Одним із базових методів виступають міні-лекції, що мають інформативно-освітню функцію. Вони подаються у стислому, доступному форматі та містять необхідні теоретичні знання про природу емоційного вигорання, його симптоматику, стадії розвитку, наслідки та можливі стратегії подолання. Міні-лекції забезпечують учасників науково обґрунтованою базою для розуміння особистих психологічних реакцій та подальшого самодослідження.

Групові дискусії сприяють обміну досвідом, формуванню емпатії та усвідомленню спільності переживань серед респондентів. Вони створюють простір для відкритого вираження думок, переживань, спостережень і дозволяють побачити проблему з різних поглядів. Дискусійні методи

підсилюють почуття приналежності до групи, що важливо для зниження почуття ізольованості, характерного для вигорання.

Психологічні вправи є ключовим інструментом практичної роботи з емоціями, поведінковими патернами та установками. Завдяки ним учасники отримують можливість осмислити власні реакції, потренувати навички емоційної регуляції, сформувати адекватні копінг-стратегії. Наприклад, вправи на виявлення ресурсів, техніки «Я – професіонал», або «Колесо емоцій» дають змогу глибше усвідомити власні сильні сторони та потреби.

Важливу роль у програмі відіграють арт-терапевтичні техніки, які дають змогу працювати з емоціями у невербальний спосіб, опосередковано, що знижує психологічний опір. Через малюнок, колаж, метафору або ліплення учасники можуть виразити ті внутрішні стани, які важко висловити словами. Арт-вправи сприяють розвантаженню психіки, відкриттю нових смислів і підвищенню рефлексивності.

З метою відновлення енергетичного балансу і зменшення фізіологічного напруження використовуються релаксаційні практики. Вони включають дихальні вправи, прогресивну м’язову релаксацію, візуалізацію, медитації. Ці методи дозволяють учасникам «відпустити» напругу, зняти стрес та відновити внутрішню рівновагу, що є необхідною умовою профілактики вигорання.

Ефективним компонентом програми є елементи когнітивно-поведінкової терапії, які дозволяють виявити і трансформувати деструктивні переконання, автоматичні думки та поведінкові моделі, що сприяють розвитку вигорання. Робота з установками типу «я повинен», «я не можу помилятися», «усі повинні бути задоволені мною» дозволяє учасникам зменшити внутрішній тиск і змінити ставлення до труднощів.

Для розвитку соціальних навичок, емпатії та взаємопідтримки у групі застосовуються рольові ігри, які моделюють професійні ситуації, що викликають стрес чи фрустрацію. Учасники мають змогу в безпечному середовищі відпрацювати альтернативні стилі реагування, потренувати асертивність, отримати підтримку та зворотний зв’язок.

Окреме місце у програмі займає ведення щоденника самоусвідомлення, що є потужним інструментом саморефлексії. Регулярний запис власних емоцій, думок, реакцій, досягнень дозволяє учасникам відстежувати динаміку внутрішніх змін, закріплювати позитивні зрушення та зменшувати емоційне напруження через письмове опрацювання переживань.

Отже, дібрані методи в комплексі створюють сприятливі умови для подолання емоційного вигорання, розвитку адаптивних стратегій та формування здорової психоемоційної атмосфери у професійному середовищі.

Тривалість реалізації програми профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів становить 10 тижнів, що передбачає проведення 10 тренінгових занять, кожне тривалістю 60 хвилин. Такий формат дозволяє забезпечити систематичність, поступовість і ефективне закріплення набутих навичок без надмірного навантаження на учасників, що особливо важливо в умовах інтенсивної професійної діяльності.

Під час реалізації тренінгової програми з профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів необхідно дотримуватися низки психолого-педагогічних принципів, які забезпечують ефективність навчального процесу, підтримку безпечної атмосфери та досягнення поставлених цілей:

- принцип добровільності та усвідомленої участі. Участь у програмі повинна бути добровільною, без жодного примусу з боку керівництва або колег. Це створює довіру, забезпечує мотивацію до участі й відкритість до самодослідження. Учасники мають чітко усвідомлювати мету програми, її зміст і власні очікування;

- принцип конфіденційності. Усі особисті висловлювання, діагностичні результати та відгуки учасників мають залишатися в межах групи. Це створює безпечний простір для самовираження, формує атмосферу довіри та відкритості;

- принцип безоціночного ставлення. Під час занять не допускається критика, осуд або порівняння учасників між собою. Кожна думка, досвід і

емоція мають бути прийняті з повагою. Такий підхід сприяє зниженню тривожності, формуванню відчуття психологічної безпеки;

- принцип активної участі. Учасники мають бути активно залученими до процесу: брати участь у вправах, ділитися думками, виконувати завдання. Активність сприяє глибшому засвоєнню матеріалу та формуванню практичних навичок;

- принцип особистісної значущості. Усі завдання та теми тренінгів мають бути максимально релевантними до досвіду та потреб учасників. Важливо, щоб учасники бачили практичну користь від здобутих знань і вмінь для свого життя і професійної діяльності;

- принцип поступовості і системності. Навчальний процес має бути логічно побудованим: від простого до складного, від усвідомлення проблеми – до її розв'язання. Кожне заняття спирається на попереднє і водночас готує до наступного. Це забезпечує цілісність програми4

- принцип рефлексії. Кожне заняття має завершуватися рефлексією – підбиттям підсумків, усвідомленням власних емоцій, змін у ставленні або поведінці. Це дозволяє учасникам фіксувати внутрішній прогрес і зміцнювати навички самоаналізу;

- принцип гнучкості. Програма має враховувати індивідуальні особливості учасників – рівень емоційного стану, потреби групи, темп засвоєння матеріалу. За потреби тренер повинен бути готовим адаптувати вправи або змінити акценти;

- принцип інтерактивності. Усі заняття мають проводитися у форматі діалогу, з використанням інтерактивних методів: дискусій, рольових ігор, практичних завдань. Це сприяє залученості, кращому засвоєнню знань і формуванню практичних умінь;

- психологічний вплив під час тренінгу має бути етичним, безпечним і дозованим. Недопустимі техніки, що викликають надмірне емоційне напруження або деструктивні переживання. Тренер зобов'язаний дбати про психологічний комфорт і благополуччя кожного учасника.

Очікувані результати від реалізації програми:

- зниження рівня емоційного виснаження;
- покращення навичок емоційної саморегуляції;
- підвищення мотивації та задоволення від професійної діяльності;
- формування індивідуального плану збереження психічного здоров'я;
- зміцнення командного духу та підтримуючого мікроклімату.

У таблиці 2.3 представлено детальну програму тренінгу з профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів, яка включає тематику кожного заняття, сформульовані цілі, основні психопрофілактичні завдання, а також конкретні вправи та методики, що використовуються для розвитку емоційної саморегуляції, підвищення стресостійкості, формування навичок самодопомоги й зміцнення професійної мотивації учасників.

Таблиця 2.3

Програма тренінгу з профілактики та подолання емоційного вигорання

№	Тема заняття	Мета	Вправи та техніки
1	Усвідомлення явища емоційного вигорання	надати учасникам базову інформацію про сутність, причини та наслідки емоційного вигорання	міні-лекція, групова дискусія «Що я знаю про вигорання», вправа «Колесо балансу»
2	Розпізнавання власного стану	сприяти розвитку навичок самоспостереження і виявлення симптомів вигорання у себе	ведення щоденника самоусвідомлення, арт-вправа «Мій стан зараз», рольова гра
3	Емоційне виснаження: шляхи попередження	ознайомити учасників із механізмами попередження емоційного виснаження	психологічна вправа «Мої енергетичні ресурси», техніка «Скриня ресурсів»
4	Деперсоналізація: повернення емпатії	розвивати здатність до емпатії та відновлення емоційної включеності у професійні стосунки	рольова гра «Два боки ситуації», арт-техніка «Образ клієнта», групова дискусія.

Продовження таблиці 2.3

5	Усвідомлення досягнень	допомогти учасникам побачити та визнати власні професійні досягнення	вправа «Я – професіонал, тому що…», сторітелінг «Моя історія успіху», метод рефлексії
6	Розвиток навичок емоційної регуляції	формувати навички керування емоціями в умовах стресових ситуацій	методи когнітивно-поведінкової терапії, техніка STOP, релаксаційна вправа «Дихання квадратом»
7	Техніки самодопомоги	ознайомити з техніками зниження напруги та формування психологічної стійкості	арт-терапевтична техніка «Моє місце сили», вправа «Мій ресурс», релаксаційні техніки
8	Робота з внутрішньою мотивацією	допомогти учасникам усвідомити джерела своєї мотивації у професійній діяльності	міні-лекція, вправа «Професійний шлях», групова рефлексія «Що мене мотивує?»
9	Побудова індивідуального плану самопідтримки	сформувати особисту стратегію збереження психоемоційної рівноваги	техніка «План В», щоденник самоусвідомлення, обговорення в парах
10	Підведення підсумків	підсумувати результати участі в тренінгу, закріпити отримані знання та навички	рефлексивна вправа «Мій прогрес», гра «Комплімент колезі», обговорення змін і планів

Розглянемо детальніше кожну вправу та техніку.

Заняття №1

Групова дискусія «Що я знаю про вигорання». Мета: актуалізувати наявні уявлення учасників про емоційне вигорання, створити атмосферу відкритого обговорення.

Хід проведення: учасники сідають у коло. Тренер ставить відкрите запитання: «Що для вас означає «емоційне вигорання»? Чи спостерігали ви його у себе чи колег?» Після висловлювань кожного тренер заохочує учасників коментувати та ставити уточнюючі питання один одному. У підсумку тренер

узагальнює сказане та доповнює правильними формулюваннями і науковими поняттями.

Вправа «Колесо балансу». Мета: допомогти учасникам візуалізувати баланс життєвих сфер і виявити дисбаланс, що може призводити до вигорання.

Хід проведення: учасники отримують аркуші з кругом, поділеним на 8 секторів: робота, сім'я, здоров'я, відпочинок, особистий розвиток, фінанси, друзі, хобі. Завдання: оцінити кожну сферу за 10-бальною шкалою (0 – незадоволеність, 10 – повна задоволеність). Після цього учасники зафарбовують відповідну кількість секторів у кожній «спиці». Аналіз результату: учасники розмірковують, які сфери мають «провали», як це впливає на їхній стан, і діляться враженнями.

Заняття №2

Ведення щоденника самоусвідомлення. Мета: формувати навички емоційної саморефлексії, підвищувати рівень усвідомлення власних станів і потреб.

Хід проведення: тренер роздає шаблони або пропонує формат: «Мої емоції сьогодні», «Які ситуації їх викликали?», «Що я подумав/ла?», «Які потреби стоять за цими емоціями?», «Що я можу зробити для себе?». Учасники протягом 10-15 хвилин пишуть у своїх зошитах/блокнотах. За бажанням декілька учасників можуть поділитися своїм досвідом (без примусу). Тренер підкреслює важливість щоденного ведення щоденника як способу зменшення напруги.

Арт-вправа «Мій стан зараз». Мета: дати змогу учасникам виразити свій внутрішній стан через образи, кольори, символи; підвищити усвідомлення емоцій.

Хід проведення: учасникам пропонується взяти кольорові олівці, фломастери або фарби. Завдання: «Намалюйте ваш внутрішній стан прямо зараз. Це може бути абстракція, символ, тварина або колір». Після малювання (10-15 хв) кожен коротко презентує свій малюнок: «Що я зобразив?» «Чому я використав саме ці кольори/форми?» Тренер заохочує до м'якого обговорення і

підсилює позитивні моменти.

Рольова гра. Мета: відпрацювання навичок ефективного реагування у стресових ситуаціях, підвищення емоційної гнучкості.

Хід проведення: тренер пропонує сценарій типових робочих ситуацій (наприклад: агресивний клієнт, багато звернень одночасно, конфлікт у команді).

Добровольці розігрують сценку, інші спостерігають.

Після кожної гри проводиться обговорення:

– «Що ви відчували?»

– «Що було ефективним?»

– «Що можна було зробити інакше?»

Потім учасники міняються ролями, тренер дає зворотний зв’язок.

Заняття №3

Психологічна вправа «Мої енергетичні ресурси». Мета: допомогти учасникам усвідомити власні джерела внутрішньої енергії, мотивації та відновлення, а також актуалізувати ці ресурси в складних ситуаціях.

Хід проведення: тренер просить учасників згадати, що допомагає їм відновити сили після важкого робочого дня (спілкування з рідними, прогулянка, музика тощо). На аркуші кожен малює сонце або квітку з кількома «промінчиками» або пелюстками. У кожному сегменті вони вписують одне джерело енергії. Далі проводиться коротка дискусія в парах або міні-групах: «Що у вашому списку найефективніше?», «Що давно не використовували, але хочете повернути до життя?» Тренер наголошує: важливо не лише знати свої ресурси, а й регулярно їх активувати.

Техніка «Скриня ресурсів». Мета: закріпити внутрішні опори, які допомагають долати труднощі; створити індивідуальний візуальний символ підтримки та стійкості.

Хід проведення: кожному учаснику роздають шаблон або аркуш, на якому зображена «скриня». Завдання: вписати всередину «скрині» або намалювати 5-7 речей, які дають силу, впевненість, підтримку (люди, досвід,

віра, знання, спогади, позитивні фрази). Далі – обговорення в парах або малій групі: що спільного в наших «скринях»? Що є унікальним? Наприкінці – обговорення в колі: «Що б ви хотіли додати до своєї скрині найближчим часом?»

Заняття №4

Рольова гра «Два боки ситуації». Мета: розвинути навички емпатійного сприйняття конфліктних ситуацій і бачення різних позицій сторін (працівник-клієнт); знижувати емоційну напругу через усвідомлення мотивів поведінки іншого.

Хід проведення: тренер пропонує ситуацію (наприклад: «Клієнт телефонує з претензією, кричить, звинувачує»). Учасники розподіляються на пари: один грає клієнта, інший – працівника. Через 2-3 хвилини ролі змінюються. Потім кожна пара обговорює: «Що я відчував у кожній ролі?», «Що було складним?», «Як змінилося моє ставлення після зміни ролей?»

Висновок: емоційна реакція часто зумовлена не конкретною людиною, а її стресом чи безпорадністю – важливо зберігати професійну дистанцію, але з людським підходом.

Арт-техніка «Образ клієнта». Мета: опрацювати проєкції, уявлення та ставлення до клієнтів, особливо якщо вони є джерелом стресу чи роздратування.

Хід проведення: учасникам пропонують: «Намалюйте клієнта, з яким вам найважче взаємодіяти. Це може бути образ, персонаж, тварина, метафора». Малювання триває 10-15 хв. Потім – обговорення в парах: «Що цей образ говорить про ваші переживання?», «Чого ви хочете від цього «клієнта»?», «Що б ви сказали йому, якби не було обмежень?» Завершення – обговорення з усією групою: «Що змінилося у вашому сприйманні клієнтів після вправи?»

Групова дискусія. Мета: сформувати безпечний простір для обміну думками, досвідом і переживаннями; активізувати когнітивне осмислення теми.

Хід проведення: тренер ставить провокативне або рефлексивне запитання (наприклад: «Чи може вигорання бути корисним сигналом для змін?» або «Чи

вважаєте ви, що сам працівник відповідальний за своє емоційне виснаження?»). Група вільно обмінюється думками, тренер модерує: дає слово, підсумовує, ставить уточнюючі запитання. Наприкінці – формування спільного висновку, резюме тренера.

Заняття №5

Вправа «Я – професіонал, тому що…»

Мета: сприяти усвідомленню професійної ідентичності, активізувати позитивну самооцінку та впевненість у своїх компетенціях.

Хід проведення: учасникам роздають аркуші паперу та просять завершити фразу «Я – професіонал, тому що…» щонайменше 5 разів (можна більше). Потім пропонують зачитати 1-2 пункти в колі. Якщо учасник не хоче читати – може поділитися з партнером. Далі коротка групова рефлексія. Тренер підкреслює важливість регулярного підсилення професійної самоцінності як ресурсу проти вигорання.

Сторітелінг «Моя історія успіху». Мета: підсилити відчуття значущості та результативності своєї роботи, закріпити позитивний емоційний досвід, створити ресурсну основу для професійної мотивації.

Хід проведення: кожен учасник пригадує та коротко записує історію, коли він відчував себе дійсно ефективним, важливим або вдячним за свою роботу. У малих групах по 3-4 особи кожен ділиться цією історією. Інші учасники висловлюють позитивний зворотний зв’язок («Чим мене надихнула твоя історія?»). Завершення: групова розмова про те, як важливо зберігати ці історії та повертатися до них у складні моменти.

Метод позитивної рефлексії. Мета: навчити помічати позитивні аспекти у щоденній роботі, зменшити сприймання рутини та перевтоми, формувати оптимістичний стиль мислення.

Хід проведення: тренер просить кожного записати відповіді на 3 запитання:

- Що сьогодні вдалося особливо добре?

- За що я можу похвалити себе сьогодні?

- Що приємного я почув (чи сказав) упродовж дня?

Учасники можуть поділитися одним пунктом у колі або в парах. Завдання для самостійної роботи: вести 5 днів такий щоденник рефлексії перед сном.

Заняття №6

Методи когнітивно-поведінкової терапії. Мета: сформувати здатність виявляти і змінювати деструктивні думки, що спричиняють стрес і емоційне виснаження.

Хід проведення (у форматі міні-сесії КПТ): тренер коротко пояснює трикутник КПТ: думка – емоція – поведінка. Кожен учасник записує одну повторювану негативну думку про свою роботу (наприклад: «Я нічого не встигаю», «Клієнти мене зневажають»). Наступний крок – визначення почуттів, які вона викликає (тривога, злість, безсилля). Далі – аналіз: «Чи є ця думка 100% правдивою?», «Які докази «за» і «проти»?», «Як можна переформулювати її більш конструктивно?» Завершення – спільне обговорення альтернативних формулювань.

Техніка «STOP». Мета: вчити зупиняти деструктивну реакцію в момент стресу, переключати увагу на раціональну оцінку ситуації.

Хід проведення: техніка розшифровується як:

- S – Stop (Зупинись. Усвідом, що зараз відбувається);
- T – Take a breath (Зроби глибокий вдих і видих);
- O – Observe (Поспостерігай: які думки, емоції, тілесні відчуття?);
- P – Proceed (Продовжуй – але свідомо, а не автоматично).

Тренер демонструє техніку на прикладі: різка відповідь клієнта – STOP – глибокий вдих – фіксація злості – прийняття рішення: «Я спокійно відповім, не втрачаючи гідності». Учасники пробують зробити техніку самостійно на вигаданій або власній ситуації. Рефлексія: у яких випадках STOP може бути корисною.

Релаксаційна вправа «Дихання квадратом». Мета: розслабити нервову систему, знизити рівень тривоги та напруги, сформувати навичку

усвідомленого дихання.

Хід проведення: учасники зручно сідають, закривають очі (за бажанням). Тренер пояснює техніку: дихання відбувається за схемою 4–4–4–4: вдих на 4 рахунки, затримка дихання на 4 рахунки, видих на 4 рахунки, пауза після видиху – також на 4 рахунки, такий цикл повторюється 6-8 разів. Після вправи учасники обговорюють: які були відчуття, що допомогло заспокоїтись, чи є бажання використовувати техніку надалі.

Заняття №7

Арт-терапевтична техніка «Моє місце сили»

Мета: активізувати внутрішні ресурси, зменшити психоемоційне напруження, допомогти учасникам знайти образ свого безпечного, енергетичного простору.

Хід проведення: учасникам роздають аркуші паперу, олівці, фломастери, фарби.

Інструкція: «Уявіть місце, де ви почуваєтеся спокійно, захищено, наповнено енергією. Це може бути реальне чи уявне місце. Намалюйте його». По завершенню роботи – індивідуальні розповіді за бажанням: що за місце, чому саме це, що воно дає.

Групова рефлексія: які образи повторювались, чи є це місце доступним у щоденному житті (ментально).

Висновок тренера: «Ваше місце сили завжди з вами – варто лише закрити очі і уявити його у складний момент».

Вправа «Мій ресурс». Мета: усвідомити джерела власних ресурсів (люди, діяльність, переконання), навчитися використовувати їх у періоди стресу та виснаження.

Хід проведення: тренер ставить запитання:

- Що або хто дає мені енергію?

- Що мене надихає?

- Які мої дії допомагають мені відновитися?

Учасники працюють індивідуально – записують відповіді у три колонки.

Потім – обмін у парах: «Яким із джерел ресурсу ти користуєшся найчастіше?», «Який ресурс хотів би активізувати більше?»

Групове обговорення: найпоширеніші джерела ресурсу та бар'єри для їх використання.

Підсумок – формування особистого «ресурсного плану»: 3 речі, які я робитиму щотижня для відновлення.

Релаксаційні техніки. Мета: сприяти глибокому фізичному та психічному розслабленню, відновленню ресурсу, розвитку навичок саморегуляції.

Хід проведення (варіант техніки візуалізації): учасники влаштовуються зручно, закривають очі. Тренер читає заспокійливий текст: «Уявіть, що ви на березі моря... Легкий вітерець торкається вашого обличчя… Хвилі змивають втому…» Протягом 7-10 хвилин учасники перебувають у стані глибокої уявної релаксації. Поступове «повернення»: «Зробіть глибокий вдих… відчуйте своє тіло… розплющіть очі».

Рефлексія: як змінився стан, які були відчуття, чи вдалося «відключитися» від тривог.

Заняття №8

Вправа «Професійний шлях». Мета: проаналізувати власний професійний досвід, побачити зростання та позитивні зміни, сформувати візію майбутнього розвитку.

Хід проведення: роздаються шаблони у вигляді «дороги» з трьома секторами: початок професійного шляху (мотиви, очікування), сьогодення (виклики, досягнення), майбутнє (цілі, прагнення), учасники заповнюють шаблон письмово або малюють символічно. Робота у парах: коротко обговорити зміни, труднощі та підтримку на шляху.

Підсумок: «Одна річ, якою я пишаюся у своїй роботі – це…»

Групова рефлексія «Що мене мотивує?»

Мета: усвідомити внутрішні і зовнішні джерела мотивації, зміцнити зв'язок між особистими цінностями та професійною діяльністю.

Хід проведення: кожен учасник отримує картку з питанням: «Що дає мені

сенс і енергію у роботі?» Запис відповіді + усне представлення у колі. Обговорення: що мотивує найчастіше – визнання, допомога людям, стабільність, розвиток? Підсумок тренера: мотивація – це «пальне» професії, її потрібно підтримувати.

Заняття №9

Техніка «План В». Мета: вчити учасників проактивно мислити в складних професійних ситуаціях, готувати альтернативні рішення, формувати гнучкість мислення та емоційної реакції.

Хід проведення: тренер пропонує ситуацію: «Уявіть, що ваша звична система вирішення професійних труднощів не спрацювала. Що ви будете робити?» Учасники індивідуально записують приклад своєї робочої кризи або стресу. Далі на аркуші формулюють «План А» (звична реакція) і «План В» – новий варіант дій, який міг би бути ефективнішим (з урахуванням емоцій, ресурсів, часу). Обговорення в міні-групах: які «Плани В» виявилися несподіваними, але дієвими?

Висновок: гнучке реагування – це запорука стресостійкості.

Щоденник самоусвідомлення. Мета: сформувати навичку рефлексії та самоспостереження, розвинути емоційну обізнаність, стабілізувати психоемоційний стан через регулярне фіксування думок та переживань.

Хід проведення: учасники отримують шаблон щоденника з такими пунктами:

- Які три емоції я сьогодні пережив(ла)?
- Що викликало ці емоції?
- Як я на них відреагував(ла)?
- Що б я хотів(ла) змінити в майбутньому?

Учасники заповнюють щоденник протягом 7-10 хвилин. За бажанням – обговорення у парах або короткий обмін: «Що мене сьогодні здивувало у мені самому/самій?» Тренер радить продовжувати ведення щоденника після завершення програми для саморегуляції.

Обговорення в парах. Мета: роглибити рефлексію, створити підтримуючу

атмосферу, сприяти емоційному розвантаженню через діалог.

Хід проведення: тренер ставить запитання:

- Що для мене було найціннішим у програмі?

- Який момент був найскладнішим?

- Яку одну звичку я хочу впровадити у своє життя?

Учасники об'єднуються в пари, обмінюються відповідями по черзі, без переривання. Після завершення – обговорення в колі: «Що було важливо почути від партнера по діалогу?»

Рефлексивна вправа «Мій прогрес». Мета: усвідомити особистісні зміни, зміцнити відчуття самоефективності, підсумувати результати участі в програмі.

Хід проведення: тренер роздає шаблони або аркуші з двома колами:

- перша: «Я на початку програми» (емоції, думки, рівень ресурсу);

- друга: «Я сьогодні» (що змінилося, що покращилося).

Учасники заповнюють і діляться в колі: «Я зрозумів(ла), що…», «Для мене найголовнішим стало…» Тренер підкреслює: навіть невеликі зрушення – це вже рух до психологічного благополуччя.

Гра «Комплімент колезі». Мета: підвищити згуртованість групи, розвинути позитивне ставлення одне до одного, посилити командну підтримку.

Хід проведення: учасники сідають у коло. Кожен по черзі звертається до сусіда справа й говорить йому щирий комплімент або слова підтримки, пов'язані з участю в тренінгу (наприклад: «Мені сподобалось, як ти ділилась думками»). Після повного кола тренер дякує всім і звертає увагу, як змінився емоційний фон.

Обговорення: як ми себе почуваємо після отриманих слів, чи часто ми кажемо це в щоденному житті?

Обговорення змін і планів. Мета: закріпити результати участі, спрямувати увагу на подальший розвиток, сформувати індивідуальні цілі.

Хід проведення: учасники отримують картку з запитаннями:

- Що я забираю з собою із цього тренінгу?

- Що я зміню вже наступного тижня?

- Як я подбаю про себе у складні моменти?

Записують відповіді, за бажанням – діляться з групою. Тренер підводить підсумок: «Емоційне вигорання – не вирок, а сигнал. І ви вже зробили важливий крок до змін».

Для успішної реалізації програми профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів доцільно дотримуватися комплексу рекомендацій, що охоплюють організаційні, методичні та психологічні аспекти впровадження. Насамперед, важливо забезпечити підтримку з боку керівництва контакт-центру, оскільки саме адміністративна лояльність та розуміння проблеми емоційного вигорання створюють сприятливе середовище для реалізації програми. Керівники повинні не лише погоджуватися на проведення занять, а й демонструвати власну залученість, сприяти гнучкому графіку участі персоналу та забезпечити необхідні умови для роботи психолога або тренера. Програму слід адаптувати до реальних умов діяльності працівників: оптимально обирати час проведення занять (наприклад, під час обідньої перерви або у міжзмінний період), а також передбачити короткі за тривалістю сесії, щоб уникнути перевантаження учасників.

Перед початком реалізації програми доцільно провести установчу зустріч, на якій учасники ознайомляться з метою, завданнями, очікуваними результатами, правилами роботи в групі, а також зможуть висловити власні очікування й побоювання. Важливо, щоб участь у тренінгах була добровільною, а атмосфера – максимально безпечною, довірливою та доброзичливою.

Після завершення програми рекомендовано провести підсумкову сесію з аналізом отриманих результатів, а також анкетування або усну рефлексію для з’ясування ефективності окремих компонентів та можливостей їх удосконалення. Доцільно також передбачити моніторинг емоційного стану учасників через певний період після завершення програми, наприклад, через 1-3 місяці з метою оцінки стійкості ефектів. За результатами реалізації програми слід розробити рекомендації для керівництва щодо можливих змін у робочому середовищі: раціоналізації навантаження, впровадження гнучких графіків,

покращення умов праці, організації відпочинку тощо. Комплексний підхід до реалізації програми не лише сприятиме зниженню рівня емоційного вигорання, а і допоможе створити підтримувальне, психологічно комфортне робоче середовище для персоналу контакт-центрів.

Отже, представлена тренінгова програма є відповіддю на запит сучасного професійного середовища. Вона має чітко визначену мету, завдання, логіку побудови, послідовність тематичних занять і методичне наповнення, що дозволяє забезпечити поступове формування адаптивних копінг-стратегій, розвиток навичок емоційної регуляції, рефлексії, самопідтримки, стресостійкості, а також посилення командної взаємодії та внутрішньої мотивації. Комплексність, наукова обґрунтованість і практична спрямованість програми дозволяють не лише знизити ризики вигорання, а й сприяють формуванню стійкішої, професійно зрілої особистості працівника. Реалізація такої програми в середовищі контакт-центрів може стати важливим елементом підтримки емоційного добробуту персоналу, підвищення ефективності їхньої діяльності та формування здорового психологічного клімату в організації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження з проблеми емоційного вигорання у працівників контакт-центрів можна зробити таі висновки.

1. Розкрито сутність і зміст поняття емоційного вигорання в науковій літературі. Аналіз наукової літератури свідчить про складність і багатогранність феномену емоційного вигорання. Від перших описів до сучасного формулювання поняття емоційного вигорання трансформувалося з метафоричного позначення професійної втоми у чітко визначений синдром, зумовлений хронічним стресом на робочому місці. Основними його характеристиками виступають емоційне та фізичне виснаження, деперсоналізація й редукція особистих досягнень. Різні наукові підходи – від однофакторних до багатофакторних моделей підкреслюють як зовнішні (організаційні, соціальні), так і внутрішні (особистісні, психологічні) чинники розвитку синдрому. Особливу увагу дослідники приділяють професіям, орієнтованим на допомогу, що супроводжуються підвищеним рівнем емоційної залученості та комунікативної взаємодії. У структурі синдрому вигорання виділяють фізичні, емоційні, поведінкові, інтелектуальні та соціальні симптоми, які у сукупності призводять до порушення професійного функціонування та зниження якості життя особистості.

2. Визначено особливості професійної діяльності працівників контакт-центрів як чинник розвитку емоційного вигорання. Професійна діяльність працівників контакт-центрів є однією з найвразливіших до розвитку синдрому емоційного вигорання. Вона поєднує високий рівень емоційної напруги, постійну міжособистісну взаємодію, багатозадачність і необхідність дотримання жорстких стандартів обслуговування в умовах обмеженої автономії. Вимушене демонстрування «емоційної привітності» (поверхнева емоційна дія), часта взаємодія з конфліктними клієнтами, відсутність можливостей для професійного розвитку, надмірний контроль з боку

керівництва, а також використання застарілих технологій – усе це є вагомими чинниками професійного виснаження. Контакт-центри функціонують у високо динамічному, результатоорієнтованому середовищі, де постійний тиск, одноманітність завдань та відсутність емоційного підкріплення значно знижують рівень мотивації працівників. Емпіричні дані свідчать, що понад половина операторів перебувають у зоні ризику розвитку емоційного вигорання, що корелює з високою плинністю кадрів, низькою продуктивністю та погіршенням якості обслуговування.

3. Проаналізовано наслідки емоційного вигорання для працівників контакт-центрів. Емоційне вигорання працівників контакт-центрів є складним багатовимірним феноменом, що має глибокі негативні наслідки як для окремого працівника, так і для організації загалом. Психоемоційне виснаження, зниження мотивації, професійної ефективності, зростання абсентеїзму та плинності кадрів, погіршення фізичного і психічного здоров'я – усе це прояви деструктивного впливу хронічного стресу в умовах інтенсивної емоційної праці. Постійна необхідність демонструвати позитивні емоції незалежно від внутрішнього стану, одноманітність завдань, мікроменеджмент, неефективні технології, відсутність перспектив розвитку та часта взаємодія з емоційно складними клієнтами провокують емоційний дисонанс і втрату внутрішніх ресурсів. У результаті знижується якість клієнтського обслуговування, посилюється соціальна ізоляція працівників, порушуються внутрішньоорганізаційні комунікації.

4. Результати емпіричного дослідження свідчать про високу поширеність синдрому емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів**,** що проявляється насамперед у високому рівні емоційного виснаження та деперсоналізації**,** а також незадоволеності професійною діяльністю**.** Встановлено, що низький рівень стресостійкості тісно корелює з проявами вигорання, що підтверджує системний характер проблеми. Отримані результати емпірично підтверджують гіпотезу дослідження та вказують на необхідність цілеспрямованих заходів психологічної профілактики та підтримки персоналу

контакт-центрів.

5. Розроблено шляхи профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів. Розроблена тренінгова програма передбачає багатовекторний підхід до розв'язання цієї проблеми, поєднуючи психоедукацію, розвиток емоційної компетентності, техніки саморегуляції, арт-терапевтичні методи, релаксаційні практики та когнітивно-поведінкові інструменти. Такий комплексний формат спрямований на відновлення внутрішніх ресурсів особистості, зниження рівня стресу та формування позитивного ставлення до професійної діяльності. Особлива увага в програмі приділяється принципам добровільності, безпечності, інтерактивності, рефлексії та особистісної значущості, що забезпечує емоційно комфортну атмосферу та підвищує мотивацію учасників до змін. Застосування практичних вправ, групових дискусій, рольових ігор і технік самоспостереження дозволяє не лише усвідомити власний стан, а й набути реальних навичок подолання вигорання. Очікуваними результатами реалізації програми є зниження рівня емоційного виснаження, покращення психоемоційного стану, зростання задоволення від професійної діяльності, посилення командної підтримки та формування індивідуальних стратегій самозбереження.

На основі вищевикладеного можемо говорити про те, що мета досягнута, завдання виконані, гіпотезу підтверджено. Перспективою подальших досліджень є впровадження розробленої тренінгової програми з профілактики та подолання емоційного вигорання серед працівників контакт-центрів та перевірка її ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булах І. В. Психологічні чинники емоційного вигорання у майбутніх психологів. Київ, 2022. 67 с.

2. Демидюк В. Особливості психологічної підтримки військовськових з високим рівнем емоційного вигорання. *Психологічний журнал*. 2022. № 8 (3). С. 46–54.

3. Дослідження синдрому «професійного вигорання» у вчителів / уклад. Л. М. Карамушка, Т. В. Зайчикова, О. С. Ковальчук, Г. Л. Федосова, О. Ф. Філатова, О. А. Філь. Київ : Міленіум. 2004. 24 с.

4. Емоційне вигорання педагогів : методичні рекомендації / уклад. Коняхіна А. В., Гаврик І. Л, Гриценко Н. В., Гутенко Д. М., Коропченко Н. М., Обравит О. М., Полякова В. С., Сухомлин Л. Г., Усик Ю. С., Чорний О. І. Суми : методичний кабінет відділу освіти Сумської районної державної адміністрації, 2016. 60 с.

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

6. Криволапчук В. О., Моцонелідзе І. О., Слюсар І. М. Психогігієна професійної діяльності працівників ОВС : навчально-методичний посібник. Донецьк : ДНДІ МВС України, 2010. 284 с.

7. Лотоцька-Голуб Л. Л. Соціально-психологічні чинники резистентності до емоційного вигорання у професійній діяльності лікарів : дис. канд. псих. наук : 19.00.07. Київ. 2016. 258 с.

8. Максименко С. Д. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. для студ. вищ. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти. Київ : Міленіум, 2004. 264 с.

9. Ожубко Г. Особливості емоційного вигорання педагогічних працівників. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2022. № 1 (19). С. 12–19.

10. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. URL : https://surl.li/qbqtis (дата звернення: 20.04.2025).

11. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самодопомоги в умовах тривалої травматизації : монографія. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. 160 с.

12. Brill P. L. The need for an operational definition of burnout. *Famyli&Community Health*. 1984. № 6. P. 12–24.

13. Bristow G., Munday M., Gripaios P. Call centre growth and location: Corporate strategy and the spatial division of labour. *Environment and Planning A*. 2000. № 32. P. 519–538.

14. Burisch M. Das Burnout Syndrome. Teoriya vnutrishn′oho Erschoepfung. Springer, 1989. 63 p.

15. Call Center Burnout Problem: Defining, Measuring, and Tips For Recovering From It. URL : https://www.sqmgroup.com/resources/library/blog/call-center-burnout-rate-problem (дата звернення: 20.04.2025).

16. Contact Center Agent Burnout. URL : https://www.toistersolutions.com/burnout (дата звернення: 20.04.2025).

17. Edelwich J., Brodsky A. Burn-out: Stages of dillusionment in the helping professions. New York : Human Sciences Press, 1980. P. 46–49.

18. Freudenberger H. J. Staff burn-out. *Journal of Social Issues*. 1974. P. 159–166.

19. Gorgens-Ekermans G., Kotze C. Insights into the burnout development process: A study of call center representatives. *Management Dynamics*. 2020. Vol. 29 (2). P. 19–35.

20. Greenberg S. F., Valletutti P. J. Stress and the helping professions. Baltimore : Paul H. Brookes, 1980. 144 p.

21. How to Overcome Call Center Agent Burnout: Statistics, Causes, and Solutions for Stress. URL: https://surl.li/ljiprl (дата звернення: 20.04.2025).

22. ICD-11. URL: https://icd.who.int/browse11/l-m/en (дата звернення: 20.04.2025).

23. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. Burnout inventory manual. California : Consulting Psychological Press Journal of Social Issues, 1996. 52 p.

24. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout. *Annual review of psychology*. 2001. Vol. 52. P. 397–422.

25. Mellor D., Moore K. A., Siong Z. M. B. The role of general and specific stressors in the health and well-being of call centre employees. *Work (WORK)*. 2015. № 52 (1). P. 31–43.

26. Perlman B., Hartman E. A. Burnout: Summary and future and re-search. *Human relations*. 1982. Vol. 35. № 4. P. 283–305.

27. Pines A. Couple Burnout. Routledge : Buch, 1996. 284 p.

28. Pines A. M., Aronson E. Combatting burnout. *Children and Youth Services Review*. 1983. Vol. 5 (3). P. 263–275.

29. Rod M., Ashill N. J. The impact of call center stressors on inbound and 80 outbound call-centre agent burnout. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2013. № 23 (3). P. 254–264.

30. Saberi M., Khadeer H, Chang E. Past, present and future of contact centers: a literature review. *Business Process Management Journal*. 2017. Vol. 23 № 3. P. 574–597.

31. Schaufeli W. B. Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Journal of Work, Health & Organisations*. 1996. Vol. 10. № 3. P. 225–237.

32. Schwab R. L. Teacher burnout: Moving beyond psychobabble. *Theory Into Practice*. 1983. Vol. 22 (1). P. 21–27.

33. Shyriah M. Marshall. The Effect of Call Center Agent Burnout on Employee Engagement. Walden : Walden University, 2024. 101 p.

34. Wegge J., Van Dick R., Von Bernstorff C. Emotional dissonance in call centre work. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 25 (6). P. 596–619.

35. What Is Call Center Stress Syndrome? URL: https://www.invoca.com/blog/call-center-stress-syndrome (дата звернення: 20.04.2025).

36. Zito M., Emmanuel F., Molino M., Cortese C. G., Ghislieri C., Colombo L. Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLOS ONE*. 2018. Vol. 13 (2). P. 1–16.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник на «вигорання» MBI (К. Маслач, С. Джексон)

№	Питання	ніколи	дуже рідко	іноді	часто	дуже часто	кожен день
1	Я відчуваю себе емоційно спустошеним.						
2	Після роботи я відчуваю себе, як «вичавлений лимон».						
3	Вранці я відчуваю втому та небажання йти на роботу.						
4	Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі і колеги, і намагаюся враховувати це в інтересах справи.						
5	Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими та колегами як з предметами (без теплоти і розуміння їх проблем).						
6	Після роботи на деякий час хочеться усамітнитися від всіх і всього.						
7	Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають при спілкуванні з колегами.						
8	Я відчуваю пригніченість і апатію						
9	Я впевнений, що моя робота потрібна людям.						
10	Останнім часом я став більш «черствим» по відношенню до тих, з ким працюю.						
11	Я помічаю, що моя робота ожорсточує мене.						
12	У мене багато планів на майбутнє, і я вірю в їх реалізацію.						
13	Моя робота все більше мене						

	розчаровує						
14	Мені здається, що я занадто багато працюю.						
15	Буває, що мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими моїми підлеглими та колегами.						
16	Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього і всіх						
17	Я легко можу створити атмосферу доброзичливості та співпраці в колективі.						
18	Під час роботи я відчуваю приємне пожвавлення.						
19	Завдяки своїй роботі я вже зробив у житті багато справді цінного.						
20	Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багато чого, що тішило мене в моїй роботі.						
21	На роботі я спокійно справляюся з емоційними проблемами.						
22	Останнім часом мені здається, що колеги і підлеглі все частіше перекладають на мене вантаж своїх проблем і обов’язків.						

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

Ключ до опитувальника.

«Емоційне виснаження» – відповіді «так» на запитання 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальна сума балів – 54). «Деперсоналізація» – відповіді «так» на запитання 5, 10, 11, 15, 22 (максимальна сума балів – 30). «Редукція особистих досягнень» – відповіді «так» на запитання 4, 7, 9, 12, 17, 20, 19, 21 (максимальна сума балів – 48).

Додаток Б

Методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання» (Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доінеллі)

Інструкція: дайте відповідь на кожне запитання, закреслюючи обвівши, число із шкали, яка подається нижче. Відповівши на всі запитання, підрахуйте бали. Пам’ятайте, що немає правильних або неправильних відповідей.

Шкала частоти:

1 – декілька разів на рік

2 – декілька разів на місяць

3 – щомісяця

4 – щотижня

5 – декілька разів на тиждень

6 – щодня

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей
1	Я почав ставитися до людей жорсткіше з того часу, як почав працювати на цій роботі	1 2 3 4 5 6
2	Я турбуюсь, що ця робота робить мене більш жорстким	1 2 3 4 5 6
3	Я фактично байдуже ставлюсь до того, що відбувається з деякими людьми, які потребують моєї допомоги	1 2 3 4 5 6
4	Я відчуваю, що люди, які потребують моєї допомоги, вважають мене причиною своїх проблем	1 2 3 4 5 6
5	Я достатньо ефективно вирішую проблеми людей, які потребують моєї допомоги	1 2 3 4 5 6
6	Я відчуваю, що своєю працею я позитивно впливаю на інших	1 2 3 4 5 6
7	Я відчуваю себе наповненим значною енергією	1 2 3 4 5 6
8	Я легко створюю настрій розслабленості у людей, які потребують моєї допомоги	1 2 3 4 5 6
9	Я відчуваю радість від піклування іншими людьми, які потребують моєї допомоги	1 2 3 4 5 6
10	Я здійснив на цій роботі багато гідних справ	1 2 3 4 5 6
11	Я дуже спокійно вирішую емоційні проблеми на своїй роботі	1 2 3 4 5 6
12	Я відчуваю себе емоційно виснаженим своєю	1 2 3 4 5 6

	роботою	
13	Я відчуваю себе повністю стомленим після робочого дня	1 2 3 4 5 6
14	Вранці я відчуваю себе стомленим	1 2 3 4 5 6
15	Я цілком незадоволений своєю роботою	1 2 3 4 5 6
16	Я відчуваю, що віддаю дуже багато сил своїй роботі	1 2 3 4 5 6
17	Безпосередня робота з людьми потребує від мене дуже великої напруги	1 2 3 4 5 6
18	Я відчуваю, що мої нерви напружені до межі	1 2 3 4 5 6

Обробка та інтерпретація результатів методики «Оцінка власного потенціалу вигорання»

Підрахуйте середні бали за наступними позиціями, що характеризують кожен компонент «вигорання»:

- деперсоналізація (пункти 1-4)

- особиста задоволеність (пункти 5-11)

- емоційне виснаження (пункти 12-18)

Підрахуйте середні бали кожного з компонентів та визначте рівень «вигорання» за наведеною нижче таблицею.

Компоненти «вигорання»	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Деперсоналізація	1–2,99	3–4,99	5 і вище
Особиста задоволеність	5 і вище	3–4,99	1–2,99
Емоційне виснаження	1–2,99	3–4,99	5 і вище

Додаток В

Тест самооцінки стресостійкості (С. Коухена та М. Віллiансона)

Інструкція: прочитайте питання і виберіть відповідну відповідь. Наскільки часто несподівані неприємності виводять вас із рівноваги?

Ніколи – 0.

Майже ніколи – 1.

Іноді – 2.

Досить часто – 3.

Дуже часто – 4.

1. Наскільки часто вам здається, що найважливіші речі у вашому житті виходять з-під вашого контролю?

2. Як часто ви почуваєтеся «нервовим», пригніченим?

3. Як часто ви відчуваєте впевненість у своїй здатності впоратися зі своїми особистими проблемами?

4. Наскільки часто вам здається, що все йде саме так, як ви хочете?.

5. Як часто ви можете контролювати роздратування?

6. Наскільки часто у вас виникає почуття, що вам не впоратися з тим, чого вимагають?

7. Чи часто ви відчуваєте, що вам супроводжує успіх?

8. Як часто ви злитесь з приводу речей, які ви не можете контролювати?

9. Чи часто ви думаєте, що накопичилося стільки труднощів, що їх неможливо подолати?

10. Інтерпретація результатів тесту. Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку суми балів набраних досліджуваним з усіх питань тесту.

Специфіка інтерпретації результатів полягає у відповідності норми. Ця норма є окремою для кожної вікової групи. Для порівняння отриманих результатів користуються середніми даними по віковим групам.

Середні дані по віковим групам

Рівень стійкості	Вік, групи			
	18-29 років	30-44 років	45-54 роки	55-64 роки
Відмінний	0,5	2,0	1,8	1,3
Добрий	6,8	6,0	5,7	5,2
Задовільний	14,2	13,0	12,6	11,9
Поганий	24,2	23,3	22,6	21,9
Дуже поганий	34,2	33,0	23,3	31,8