МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0533-З-2
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Вовченко Катерина Олександрівна
Керівник: Чемодурова Ю.М., к.психол.н.,
доцент кафедри менеджменту освіти та психології КЗ «ЗОІППО» ЗОР
Рецензент: Залановська Л.І., к.психол.н.,
доц. кафедри психології

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітньо програма Психологія

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри_____
к.психол.н., доцент. Н.О. Губа____
«_____»_____2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Вовченко Катерині Олександровні

Тема роботи Психологічні особливості професійного вигорання менеджерів з продажу
керівник роботи Чемодурова Ю.М. к.психол.н., доцент кафедри менеджменту освіти та психології ЗОІППО
затверджені наказом ЗНУ від «24» 09 2024 року № 1446-с
2. Строк подання студентом роботи _____грудня 2024 року
3. аналіз психолого-педагогічної літератури
4. Зміст розр ахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретичний аналіз наукової психологічної літератури з проблеми професійного вигорання представників різних професійних груп, розкрити сутність «синдрому вигорання» та механізми його виникнення; охарактеризувати основні ознаки та чинники розвитку синдрому професійного вигорання у менеджерів з продажу; емпірично дослідити психологічні особливості професійного вигорання у менеджерів з продажу; розглянути аспекти профілактики та методи подолання професійного вигорання менеджерів з продажу; виробити практичні рекомендації щодо покращення стану виснаження, пов’язаного з роботою.

5. Перелік графічного матеріалу: кваліфікаційна робота містить 5 рисунків та 8 таблиць

6. Консультанти розділів роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | Завдання Видав | Завдання прийняв |
| Вступ | Чемодурова Ю.М., доцент | | |
| Розділ 1 | Чемодурова Ю.М., доцент | | |
| Розділ 2 | Чемодурова Ю.М., доцент | | |
| Розділ 3 | Чемодурова Ю.М., доцент | | |
| Висновки | Чемодурова Ю.М., доцент | | |

7. Дата видачі завдання _____

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Збір та систематизація матеріалу | січень –лютий 2024 р. | Виконано |
| 2 | Робота над вступом | липень-серпень 2024 р. | Виконано |
| 3 | Робота над першим розділом | серпень-вересень 2024 р. | Виконано |
| 4 | Робота над другим розділом | вересень-жовтень 2024 р. | Виконано |
| 5 | Робота над третім розділом | жовтень-листопад 2024 р. | Виконано |
| 6 | Написання висновків | листопад 2024 р. | Виконано |
| 7 | Передзахист | грудень 2024 р. | Виконано |
| 8 | Нормоконтроль | грудень 2024 р. | Виконано |

Студент _____ Вовченко К. О.

Керівник роботи _____ Ю.М. Чемодурова

**Нормоконтроль пройдено**
**Нормоконтролер** _____ А.О. Неманежина

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 88 сторінок, вміщує 8 таблиць, 5 рисунків, 63 джерела, 3 додатки.

Об’єкт дослідження – синдром професійного вигорання фахівця.

Предмет дослідження – психологічні особливості професійного вигорання менеджерів з продажу.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості професійного вигорання менеджерів з продажу та розробити методичні рекомендації щодо психологічної профілактики і подолання професійного вигорання цієї групи працівників.

Гіпотеза: передбачаємо, що менеджери з продажу мають високий рівень емоційного виснаження та деперсоналізації, що спричинено високим рівнем негативного впливу роботи на психологічний стан та зумовлює низький рівень суб’єктивного благополуччя.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення наукових теоретичних та емпіричних даних; емпіричні – анкетування, опитування для виявлення особливостей й прояву професійного вигорання у менеджерів з продажу; методи математично-статистичної обробки даних.

Практичне значення дослідження полягає в: розширенні уявлень про наукову проблему професійного вигорання фахівців економічної сфери, що дозволяє виявити чинники виникнення та визначити психологічні особливості прояву професійного вигорання у менеджерів з продажу. Все це дозволяє розробити ефективні стратегії для запобігання професійному вигоранню та підвищити ефективність роботи менеджерів з продажу.

Галузь використання: організаційна психологія, психологія праці та управління, управління персоналом, бізнес-консультування, клінічна психологія, освіта і тренінги.

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ, ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ, ЕМОЦІЙНЕ ВИСНАЖЕННЯ, ДЕПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ, РЕДУКЦІЯ ОСОБИСТИХ ДОСЯГНЕНЬ, СУБ’ЄКТИВНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ, СИМПТОМИ, ЧИННИКИ

## SUMMARY

Vovchenko K.O. «Psychological features of professional burnout of sales managers».

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References (49 items, 12 of foreign origin), 3 appendixes on 9 pages. The qualifying work volume is 84 pages long. There are 8 tables and 5 drawings.

Object of research - professional burnout syndrome.

Subject of the study - psychological features of professional burnout of sales managers.

The research goal: is to theoretically substantiate and empirically investigate the psychological features of professional burnout of sales managers and to develop methodological recommendations for psychological prevention and overcoming professional burnout of this group of employees.

Objectives of the study: to make a theoretical analysis of the scientific psychological literature on the problem of professional burnout of representatives of different professional groups, to reveal the essence of the 'burnout syndrome' and the mechanisms of its occurrence; to characterize the main signs and factors of development of professional burnout syndrome in sales managers; to empirically study the psychological characteristics of professional burnout in sales managers; to consider aspects of prevention and methods of overcoming professional burnout of sales managers; to develop practical recommendations.

Research methods: theoretical - analysis, synthesis, comparison, systematisation, generalisation of scientific theoretical and empirical data; empirical - questionnaires, surveys to identify the features and manifestations of professional burnout in sales managers such as the Maslach Burnout Inventory (MBI) developed by K. Maslach, S.E. Jackson, M.P. Leiter, V.B. Schaufeli and R.L. Schwab; the methodology 'Negative Work Impact Scale' D. Watson, adapted by S. Maksymenko, O. Kokun and E. Topolova; The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB), developed by P. Pontin, M. Schwannauer, S. Tai,

M. Kinderman, adapted by L. Karamushka, K. Tereshchenko and O. Kredenzer; methods of mathematical and statistical data processing.

The practical importance of the research: is to expand the understanding of the scientific problem of professional burnout of economic specialists, which allows to identify the factors of occurrence and determine the psychological characteristics of professional burnout in sales managers. All this allows to develop effective strategies to prevent professional burnout and increase the efficiency of sales managers.

Fields of application: organisational psychology, psychology of work and management, human resources management, business consulting, clinical psychology, education and training.

Key words: professional burnout, psychological characteristics, emotional exhaustion, depersonalisation, reduction of personal achievements, subjective well-being, symptoms, factors

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ.....13
1.1. Професійне вигорання як психологічний феномен .....13
1.2. Чинники розвитку синдрому професійного вигорання у менеджерів з продажу……25
1.3. Ознаки та особливості прояву синдрому професійного вигорання у менеджерів з продажу ……33
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ .....43
2.1. Обґрунтування процедури та методів емпіричного дослідження психологічних особливостей професійного вигорання менеджерів з продажу……43
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження….....48
РОЗДІЛ 3. ОСНОВИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ.....62
3.1. Профілактика професійного вигорання менеджерів з продажу……..62
3.2. Методи подолання професійного вигорання менеджерів з продажу……..67
ВИСНОВКИ .....78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....82
ДОДАТКИ .....89

# ВСТУП

Актуальність дослідження. Війна в Україні, соціальні, економічні, політичні та культурні зміни, що з нею пов’язані, висувають нові вимоги до представників соціономічних професій, які у складних професійних ситуаціях мають характеризуватися стійкою системою цінностей, стресостійкістю, розвиненою рефлексивністю, самоорганізацією, тощо. В свою чергу, різноманітні організації, приватні й державні підприємства, та інші суб’єкти економічного «фронту» в Україні, продовжують свою боротьбу за можливості існування та функціонування в сучасних умовах ведення бізнесу. Адже сьогодні умови війни та швидкі зміни соціально-економічної та політичної ситуації в країні зумовлюють зростання професійних і психічних навантажень, що відповідно актуалізує проблему професійного вигорання фахівців економічного сектору.

Постійна загроза життю, психоемоційні навантаження та хронічні стреси відбиваються й на ефективності та результативності професійної діяльності менеджерів, що пришвидшує процес їх «вигорання». Адже, менеджери будь-якої ланки, чия робота передбачає постійний контакт із людьми та активну комунікацію, більш схильні до ризику розвитку синдрому професійного вигорання. Така професійна діяльність потребує значних емоційних витрат, які з часом можуть призводити до виснаження, втрати мотивації та зниження ефективності. Крім того, вигорання може мати серйозні наслідки для здоров'я працівників, включаючи фізичні та психічні проблеми.

Особливо схильні до вигорання менеджери з продажу, оскільки їхня робота часто пов’язана з постійним тиском на досягнення результатів, жорсткими термінами, конкуренцією, а також необхідністю підтримувати позитивний настрій під час спілкування з клієнтами, незалежно від ситуації. Це створює додатковий стрес і емоційне навантаження, яке з часом може призвести до вигорання, відчуття безнадії та втрати інтересу до роботи.

У сучасній психологічній науці проблема деструктивного впливу професійної діяльності на особистісний розвиток є достатньо актуальною. Більшість учених (Д. Ассонов, Г.О. Балл, І. Галецька, Г. Гнускіна, Т. Грубі, О. Кокун, С. Максименко, В.А. Семиченко, Н.В Чепелєва, Г.Х. Яворська М. Буріш, Д. Бухвальд, К. Чернісс, Х. Моріано, К. Маслач та С. Джексон та ін.) підкреслюють, що професійний розвиток фахівця може призводити до негативних особистісних змін, відображатися на продуктивності праці та міжособистісній взаємодії. Безпосередньо проблема професійного вигорання фахівців соціономічних професій (сфери «людина – людина») взагалі, та менеджерів зокрема, а також найбільш загальні і вірогідні чинники виникнення і форми прояву вигорання досліджувалися такими авторами як: О. Бондарчук, Н. Булатевич, М. Вакуленко, Х. Василькевич, Т. Галецька, Д. Журавська, Ю. Жогно, Т. Зайчикова, О. Знанецька, Т. Калашник, Л. Карамушка, Т. Ковровський, К. Малишева, О. Матвієнко, М. Павлюк, О. Святка, О. Стельмах, Т. Титаренко та ін.

У працях зарубіжних авторів поняття «професійне вигорання» (англ. «burnout» - психічне вигорання) розглядається як стан емоційного, фізичного та розумового виснаження, що виникає через тривалий стрес та надмірне навантаження на робочому місці (Г. Фройденбергер, К. Маслач, М. Піерс, Дж. Моллоу, М. Буріш, К.-К. Візенд).

Проте, незважаючи на значний інтерес науковців до питань забезпечення успішності професійної діяльності працівників економічної сфери, проблема виникнення та подолання професійного вигорання менеджерів з продажу залишається недостатньо розробленою в аспекті профілактики і способів подолання подібних деструктивних станів. Це зумовило вибір нами теми кваліфікаційної роботи «Психологічні особливості подолання професійного вигорання менеджерів з продажу».

Об’єкт дослідження: синдром професійного вигорання фахівця.

Предмет дослідження: психологічні особливості професійного вигорання менеджерів з продажу.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні психологічні особливості професійного вигорання менеджерів з продажу та розробці методичних рекомендації щодо психологічної профілактики і подолання професійного вигорання цієї групи працівників.

Гіпотеза дослідження складається з припущення про те, що менеджери з продажу мають високий рівень емоційного виснаження та деперсоналізації, що спричинено високим рівнем негативного впливу роботи на психологічний стан та зумовлює низький рівень суб'єктивного благополуччя.

Для досягнення мети були окреслені такі завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукової психологічної літератури з проблеми професійного вигорання представників різних професійних груп, розкрити сутність «синдрому вигорання» та механізми його виникнення.
2. Охарактеризувати основні ознаки та чинники розвитку синдрому професійного вигорання у менеджерів з продажу.
3. Емпірично дослідити психологічні особливості професійного вигорання у менеджерів з продажу.
4. Розглянути аспекти профілактики та методи подолання професійного вигорання менеджерів з продажу; виробити практичні рекомендації щодо покращення стану виснаження, пов'язаного з роботою.

Для розв'язання поставлених завдань, досягнення мети, перевірки гіпотези дослідження, було використано такі методи: *теоретичні* – аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення наукових теоретичних та емпіричних даних; *емпіричні* – анкетування, опитування для виявлення особливостей й прояву професійного вигорання у менеджерів з продажу такі як опитувальник «Maslach Burnout Inventory» (MBI), розроблений К. Маслач, С. Е. Джексон, М. П. Лейтер, В. Б. Шауфелі та Р.Л. Шваб; методика «Шкала негативного впливу роботи» Д. Ватсона, в адаптації С. Максименка, О. Кокун та Є. Тополова; методика «Модифікована шкала суб'єктивного благополуччя БіБіСі» (The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB), розроблена П.Понтін, М. Шванауер, М. Кіндермен, в адаптації Л. Карамушки, К.

Терещенко та О. Креденцер; методи математично-статистичної обробки даних.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у наступному:

- уточнено та розширено уявлення про психологічні особливості синдрому професійного вигорання саме у менеджерів з продажу;
- поглиблено розуміння деструктивного впливу професійного вигорання на особистість через негативний вплив на суб'єктивне благополуччя менеджерів з продажу, що проявляється у зниженні емоційної стійкості, когнітивної ефективності та соціальної взаємодії;
- систематизовано чинники, що сприяють розвитку професійного вигорання у менеджерів з продажу, з виділенням трьох основних груп: особистісних, організаційних та статусно-рольових;
- розроблено комплекс практичних рекомендацій із психологічної профілактики (прийоми самопрофілактики професійного вигорання менеджерів з продажу) та комплекс методів подолання синдрому професійного вигорання (індивідуальні, соціальні, організаційні та психологічні), що базуються на когнітивно-поведінкових, наративних та ресурсно-орієнтованих підходах.

Практичне значення дослідження полягає в: розширенні уявлень про наукову проблему професійного вигорання фахівців економічної сфери, що дозволяє виявити чинники виникнення та визначити психологічні особливості прояву професійного вигорання у менеджерів з продажу. Все це дозволяє розробити ефективні стратегії для запобігання професійному вигоранню та підвищити ефективність роботи менеджерів з продажу.

Дана робота має практичне значення для бізнесу та управління персоналом, а також може бути корисною для самого менеджера з продажу, який стикається з професійним вигоранням.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечувалися використанням методів, адекватних меті та завданням дослідження; репрезентативністю вибірки; кількісним та якісним аналізом отриманих результатів; статистичною оцінкою експериментальних даних.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 63 найменування. Робота викладена на 93 сторінках друкованого тексту, вміщує 5 таблиць та 5 рисунків.

# РОЗДІЛ І.
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

## 1.1. Професійне вигорання як психологічний феномен

Сучасна Україна, охоплена війною, стикається з численними викликами в усіх сферах життя. Нестабільність, посилений стрес, високий рівень психічного навантаження та постійні кризи спричиняють значний вплив на професійний розвиток та виконання обов'язків представниками різних професій, особливо в сфері «людина-людина». Серед таких соціономічних професій – психологи, лікарі, педагоги, менеджери, чия діяльність потребує емоційного включення і значних ресурсів витривалості.

У цих умовах синдром професійного вигорання стає закономірним наслідком тривалого професійного навантаження, особливо для тих, хто щодня взаємодіє з людьми та працює в умовах постійного стресу. Цей термін вперше увійшов у науковий обіг завдяки дослідженням Герберта Фрейденбергера та Крістіни Маслач, які показали, що синдром вигорання характеризується емоційним виснаженням, деперсоналізацією і зниженням професійної ефективності.

Явище професійного вигорання має свої об'єктивні причини, серед яких соціально-економічні зміни, політична нестабільність, а також психічне й емоційне перенавантаження на робочому місці. В умовах війни в Україні та хронічних стресів з нею пов'язаних, дія цих факторів посилюються, прискорюючи процес психоемоційного виснаження, що відбивається на виконанні професійних функцій та вимагає поглибленого аналізу нових підходів до подолання професійного вигорання. Менеджери з продажу, зокрема, з огляду на специфіку своєї професії та необхідність постійної

комунікації, стикаються з додатковими викликами, які потребують уваги та дослідження.

У сучасній психологічній науці поняття «професійне вигорання» є одним із тих спеціально-наукових понять, яке увійшло в термінологічний апарат психології праці, вікової, педагогічної, соціальної, медичної психології та психології управління. Його широке використання пов'язане, передусім, із загальнонауковим розумінням процесу професійного розвитку фахівця як такого, що часто призводить до появи у суб'єкта діяльності професійної втоми, зниження працездатності, дезадаптації особистості, негативно відображається на продуктивності праці та взаємодії з іншими учасниками робочого процесу.

Аналіз психологічної літератури свідчить про те, що вивчення професійного вигорання — його змісту, структури та функцій — знайшло відображення в роботах зарубіжних дослідників, таких як Б. Бунк, М. Буріш, Р.Бурке, І.Віннабст, С. Гобфул, С.Е. Джексон, К. Маслач, А. Пайнс, Т. Сторлі, Дж. Фріді, Г. Фройденбергер, Л. Халлсента, В. Б. Шауфелі та інших. Серед українських науковців проблему «вигорання» представників різних професій досліджували: Н.М. Булатевич, Н.В. Грисенко, Е.Л. Носенко, Л. Василькевич, М. Вакуленко, А. Висоцький, Т. Галецька, Г. Гнускіна, О. Грубі, О. Зайчикова, Л. Карамушка, Т. Ковровський, С. Максименко, Ю.П. Жогно, О.М. Знанецька, Л.М. Карамушка, Т.В. Зайчикова, К.О. Малишева О. Матвієнко, О. Святка та ін.

Відтак, аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що на сьогодні феномен професійного вигорання досить ґрунтовно вивчений у представників таких професійних груп, як: педагогічні працівники (О. Бондарчук, Т. Богно, Л. Карамушка, А. Ракицька, О. Солодкова та ін.), медичні працівники (Л. Ісаєва, Л. Карамушка, О. Любимова, М. Островський, Т. Трьєва та ін.), соціальні працівники (Т. Асєєва), психологи (Л. Василькевич, Т. Калашник, С. Марченко та ін.), менеджери (Т. Галецька, О. Матвієнко, М. Надьожина) тощо. Проте, як показує здійснений нами аналіз літератури, питання професійного

вигорання серед менеджерів з продажу в Україні раніше не було предметом окремих досліджень.

Однак, важливо відмітити, що відповідно до проведеного аналізу існуючих наукових розвідок, українські психологи-дослідники приділяють достатньо уваги дослідженню суб'єктивного благополуччя персоналу організацій в умовах повномасштабної війни (В. Зливків, М. Дворник, С. Лукомська, Л. Карамушка, К. Терещенко, О. Креденцер, О. Кокун, Т. Титаренко), а це може корелювати з синдромом професійного вигорання, бо ці два психологічні феномени стосуються психічного здоров'я людини на робочому місці.

Слід зазначити, що термін «burnout» («згорання, вигорання») було введено американським вченим Г. Фройденбергом [50] у сімдесяті роки двадцятого сторіччя. Герберт Фройденберг визначив емоційне вигорання як «…ураження, виснаження або зношення, що відбувається в людині внаслідок різко завищених вимог до власних ресурсів і сил…» [58, 233]. Саме так почалося вивчення феномену професійного вигорання, яке не втрачає актуальності та необхідності й у сьогоденні..

Досліджуючи походження терміну «професійне вигорання», відмітимо, що з плином часу змінювалося тлумачення цього поняття та підходи до його вивчення. Так, схематично можна виділити 4 періоди дослідження феномену професійного вигорання (табл. 1.1.).

*Таблиця 1.1.*

**Періоди дослідження феномену професійного вигорання**

| | Періоди дослідження | Часовий проміжок | Розуміння сутності терміну |
|---|---|---|---|
| 1 | Донауковий | Античність – 1974р. | Вигорання описується як емоційне чи фізичне виснаження.<br>Античність: стан перевтоми, втрата інтересу до діяльності за станом душі; баланс задоволення та обов'язку.<br>Християнська етика: поняття "акедія" (моральна апатія та виснаження) як стан, що виникає через постійні зусилля без належної мотивації або відновлення. |

*Продовження таблиці 1.1*

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2 | Початок наукового осмислення | 1974р. – 1980р. | Поява терміну «професійне вигорання»: а) стан виснаження, що розвивається у людей, які працюють із високим ступенем залученості, але без належної винагороди чи підтримки; б) наслідок перевантаження та емоційної напруги в соціально орієнтованих професіях (психологи, лікарі, соціальні працівники). |
| 3 | Аналітико-експериментальний | середина 1980рр. – 1992р. | Систематичні наукові дослідження вигорання за допомогою, експериментальних методів.<br>Розуміння вигорання як:<br>а) трикомпонентного феномену, яке включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійних досягнень (трикомпонентна модель Маслач);<br>б) соціально-психологічний феномен, що впливає на особистість і професійні відносини. |
| 4 | Сучасний період | 1992р. – сьогодні | Професійне вигорання – це хронічний стрес на робочому місці, який не було успішно подолано (Всесвітня організація охорони здоров'я, 2019р.).<br>Вивчається у контексті як особистісних особливостей, так і організаційних чинників (робоче навантаження, корпоративна культура тощо).<br>Підкреслюється системний характер цього феномену, пов'язуючи його з якістю життя, психічним і фізичним здоров'ям, а також ефективністю професійної діяльності. |

1. Донауковий період, період описового осмислення - це період до 1974 року, який репрезентовано описами проявів вигорання у художній літературі, біографічних та автобіографічних матеріалах. На той момент розуміння природи професійного вигорання, його структури та стадій є досить суперечливим. Зауважимо, що вищезазначене явище давно досліджено, ще за часів античної Греції, доказом чого є праці Арістотеля, Демокрита та інших, що досліджували залежність людини та професії [1; 37].

2. Період початку наукового осмислення. Дослідження феномену професійного вигорання бере початок у 1974 року, коли у наукових працях американського психіатра, основоположника клінічного підходу Г.Дж. Фройденбергера з'явився термін «вигорання», який він тлумачив з позицій теорії стресу [50]. Отже, спочатку цей термін було запропоновано для характеристики психологічного стану здорових людей, які активно спілкуються з хворими клієнтами.

На ранніх етапах наукового користування цим поняттям позначався стан втоми, виснаження, відчуття власної непрофесійності та непотрібності. Список професій, які можуть бути схильними до емоційного вигорання, був незначним - це медичні співробітники різних установ і різноманітних громадських доброчинних організацій та товариств. Однак, у тому ж році С.Дж. Ґінсбург вивчав хронічний стрес адміністраторів, який теж назвав «вигоранням персоналу».

У 1976 р. К. Маслач, авторкою перших валідних та надійних методик психодіагностики феномену вигорання (burnout), було започатковано соціально-психологічний підхід, відповідно до якого вигорання тлумачиться як порушення психіки у межах норми, як стан із симптомами емоційного, розумового та фізичного виснаження [57]. Тобто, burnout – результат проблем суб'єкта, що виникли у взаєминах у процесі професійної діяльності, стрижнем яких є криза ставлень до неї, а не психопатологічний синдром [61, с. 205]. Таке тлумачення професійного вигорання вивело його дослідників за межі професій «суб'єкт-суб'єктного» типу, адже взаємини колег та керівників з підлеглими функціонують практично в усіх видах професійної діяльності.

У 1982 р. завдяки Р. Швабу список професій, схильних до професійного вигорання, розширюється [62]. Відтепер до групи фахового ризику належать: учителі, політики, менеджери, поліцейські, юристи.

3. Аналітико-експериментальний період (середина 1980-х рр. – 1992 р.). Зазначений період характеризується вивченням професійного вигорання як комплексу взаємопов'язаних симптомів та характеристик, розробкою

відповідного психодіагностичного інструментарію; визначились нові підходи до його феноменології: результативний, процесуальний, синтетичний (К. Купер, Р. Вайнер, М. Піерс та Дж. Моллоу.

4. Сучасний період (від початку 1992 р. до сьогодення). Професійне вигорання вивчає широке коло дослідників (М. Буріш, К.-Кр. Візенде, П. Р. Гіл-Монте і міжнародних організацій; синдром вигорання вноситься до «Міжнародної статистичної класифікації хвороб і споріднених проблем охорони здоров'я» [14].

Отже, сьогодні в межах психологічних досліджень деякі вітчизняні автори (В. Павленко; Т. Морозова та ін.) підкреслюють інтегральну природу феномену професійного вигорання, який включає емоційні, когнітивні, поведінкові та соматичні зміни особистості. При цьому, також багато авторів (О. Бондарчук, Т. Грубі, Т. Зайчікова Л. Карамушка, О. Святка, та ін.) підкреслюють роль професійної діяльності у виникненні цього феномену та його негативний вплив на показники працездатності особистості, задоволеності персоналу роботою та взаємостосунками в колективі. Тобто, професійне вигорання визначається як результат процесу адаптації до робочого стресу та являє собою ознаки незадовільної адаптації працівника у стресогенних робочих умовах. Вчені-практики (Д. Ассонов [2], Н. Білера [3], Д. Білик [41], Н. Булатевич [4], М. Буріш [43], Д. Бушвальд [45], Х. Василькевич [5], І. Галецька [8], П. Р. Гіл-Монте [51], В. Гнускіна [9; 10], Т. Зайчикова [16], Л. Карамушка [18], С. Максименко [24], К. Маслач [58], І. Пахомов [30], В. Шкраб'юк, К. Черніс [47], К. Чмир [63] та інші наголошують, що синдром професійного вигорання – це професійне захворювання, яке не тільки ускладнює професійну діяльність особистості, але й призводить до різноманітних психологічних розладів. Відтак, феномен професійного вигорання набуває реактивно-адаптивного психологічного змісту з відповідним визначенням його місця у системі психологічних понять теорії стресу [11, 98].

В свою чергу, в сучасній психологічній науці проблема деструктивного впливу професійної діяльності на особистісний розвиток залишається достатньо актуальною. Більшість учених (Х. Василькевич, К. Гавриловська, Л. Карамушка, О. Креденцер, К. Терещенко та ін.) підкреслюють, що будь-яка професійна діяльність впливає і психологічно змінює особистість людини. Ця зміна має як позитивні (досягання професійної майстерності, побудова кар'єри високого рівня, інше), так і негативні (розвиток професійних деструкцій, серед яких в тому числі й професійне вигорання) наслідки. Так, у сучасних умовах стресів війни в українського суспільства знижується працездатність працівників, а значить і результативність їх професійної діяльності. Крім того відомо, що емоційне здоров'я фахівців є однією з детермінант професійного життя, а цілісність психічного здоров'я є неодмінною умовою професійної діяльності.

Аналіз психологічної літератури показує, що на сучасному етапі розвитку наукової думки феномен вигорання найбільше досліджується в контексті психології стресу та стресових станів (як результат стресу) [18; 38; 58; 61], а також в межах психології професійної діяльності фахівця (як форма професійної деформації [21; 29; 52; 58 ]) та екзистенційної психології (як стан фізичного і психічного виснаження [34; 35; 51]). Останнє може виникати в результаті довготривалого перебування в негативних, емоційно напружених ситуаціях або обставинах [14].

Сучасні наукові зарубіжні теорії синдрому «burnout» зосереджують свою увагу на створенні різнопланових моделей цього феномену, тож розглянемо деякі з них нижче у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2.*

**Моделі феномену професійне вигорання**

| Назва моделі | Автори | Рік | Ключові характеристики синдрому професійного вигорання |
|---|---|---|---|
| Однофакторна модель | А. Пайнс, Е. Аронсон | 1983 | Синдром хронічної втоми, при якому основною причиною є виснаження, а зниження енергетичного рівня, слабкість, безсоння тощо, є його наслідками. Проявляється в почутті безпорадності, відчутті безнадійності, в негативному ставленні до себе, роботи та життя в цілому. |

*Продовження таблиці 1.2*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Двофакторна модель | Д. Дірендонк, В. Шауфелі | 1994 | 1 фактор: емоційне виснаження (афективний компонент)<br>2 фактор: деперсоналізація - погіршення ставлення до інших, а іноді й до себе (когнітивний компонент) |
| Трифакторна модель | К. Маслач, С. Джексон | 1997 | 1 фактор: емоційне виснаження<br>2 фактор: деперсоналізація<br>3 фактор: редукція особистих досягнень |
| Чотирифакторна модель | Г. Фірт, А. Мімс | 1985 | 1 фактор: емоційне виснаження<br>2 фактор: деперсоналізація професійної діяльності<br>3 фактор: деперсоналізація суб'єктів професійної діяльності<br>4 фактор: редукція особистих досягнень |
| П'ятистадійна модель | Дж. Грінберг | 2002 | 1 стадія: стадія ентузіазму – задоволеність роботою, ентузіазм,<br>2 стадія: стадія стагнації – втома, апатія, проблеми зі сном, втрата інтересу до роботи, знижена продуктивність<br>3 стадія: стадія хронічних симптомів – погіршується фізичний і психоемоційний стан, втома стає хронічною<br>4 стадія: стадія кризи – незадоволеність ефективністю своєї роботи та якістю життя, розвиток хронічних захворювань<br>5 стадія: стадія «стіни» – фізичні й психологічні проблеми досягають піку, розвиток серйозних соматичних чи психічних захворювань, які ставлять під загрозу продовження кар'єри |
| Шестифакторна модель | М.Буріш | 1989 | 1 фактор: емоційне виснаження<br>2 фактор: розчарування в роботі<br>3 фактор деперсоналізація<br>4 фактор: зниження особистісних досягнень<br>5 фактор: відчуття безпорадності<br>6 фактор: хронічний стрес і фізичне виснаження |

*Однофакторна модель професійного вигорання* визначає це явище як стан емоційного, фізичного та психічного виснаження, яке виникає внаслідок тривалого перебування в умовах емоційно важких ситуацій. В рамках цієї моделі вигорання інтерпретується як синдром хронічної втоми, при якому основною причиною є виснаження, а інші симптоми, як-от зниження енергетичного рівня, слабкість, безсоння, є його наслідками. До того ж емоційне вигорання проявляється в почутті безпорадності, відчутті

безнадійності та можливому емоційному вибуху, а когнітивне виснаження – в негативному ставленні до себе, роботи та життя в цілому (А. Пайнс, Е. Аронсон, 1983) [59].

*Двофакторна модель вигорання* визначає це явище як результат емоційного виснаження та деперсоналізації – погіршення ставлення не лише до інших людей, а й до себе (Д. Дірендонк, В. Шауфелі, 1994). Основною причиною вигорання тут вважається невідповідність між вимогами професії та реальними можливостями працівника [61].

*Трифакторна модель,* запропонована К. Маслач і С. Джексон (1997), розглядає вигорання як трикомпонентний синдром, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зменшення або редукцію особистих досягнень. Спочатку ця модель була застосована до медичних працівників, але згодом була адаптована до інших професій, зокрема викладачів, соціальних працівників та менеджерів. В основу цієї моделі лягла розробка психодіагностичного інструменту MBI (The Maslach Burnout Inventory), що був створений у 1981 році [56; 58].

К. Маслач виділяє три основні етапи професійного вигорання. Перший етап відображає порушення в роботі, зокрема виникнення дрібних збоїв, забудькуватість, проблеми з пам’яттю, що можуть з’являтися протягом трьох-п’яти років. На другому етапі знижується інтерес до роботи та соціальних контактів, з’являються стійкі соматичні симптоми: відсутність енергії, головні болі в кінці робочого тижня, збільшення кількості застудних захворювань, підвищена дратівливість. Цей етап може тривати від п’яти до п’ятнадцяти років. Третій етап, який можна охарактеризувати як особистісне вигорання, проявляється в повній втраті інтересу до роботи та життя в цілому, емоційній байдужості та постійній відсутності сил. Цей етап також може тривати від п’яти до п’ятнадцяти років. На перших двох стадіях можливо відновлення, однак для цього необхідно або адаптуватися до існуючої ситуації, або змінити її. К. Маслач зазначає, що особа, яка досягла повного вигорання, ймовірно, не зможе змінитися, але для остаточних висновків потрібні додаткові

дослідження.

Також хочемо зазначити, що серед українських психологів (В. Бойко, Т. Зайчикова, Н. Теренда та ін. ) поширена інша трьохфазна процесуальна модель синдрому емоційного вигорання [31], що застосовується при дослідженні професійного вигорання:

*Фаза напруження* – характеризується усвідомленням психотравмуючих чинників в професійній діяльності. Виникає незадоволеність професією, посадою, власним станом, що призводить до тривожно-депресивного стану і відчуття безвиході.

*Фаза резистенції* – на цьому етапі накопичується стрес, включаються захисні механізми, як-от емоційна реакція, емоційно-моральна дезорієнтація, спроби зменшити енергетичні витрати в роботі.

*Фаза виснаження* – проявляється у зниженні емоційного фону, фізичній слабкості, дисоціативних процесах, емоційному та особистісному відчуженні, психосоматичних порушеннях.

Відповідно до цієї моделі була запропонована методика діагностики емоційного вигорання (за В. Бойком), яка дозволяє виявити механізм психологічного захисту, який проявляється через повне чи часткове виключення емоцій у відповідь на стресові та психотравмуючі впливи. Вона спрямована на оцінку ступеня емоційного вигорання у професіоналів, які взаємодіють з людьми в різних сферах.

*Чотирифакторна модель*, розроблена Г. Фіртом і А. Мімсом (1985), трактує вигорання як поєднання фізичного і психологічного дискомфорту. Вона включає такі компоненти, як емоційне виснаження, деперсоналізація професійної діяльності, редукція особистих досягнень, а також деперсоналізація відносин з реципієнтами. Ідея даної моделі полягає в тому, що один із компонентів, зокрема деперсоналізація, розглядається з двох аспектів: по-перше, як негативне відношення до професійної діяльності, і, по-друге, як негативна реакція на контакти з реципієнтами [48].

Дж. Грінберг описує професійне вигорання як процес, що розвивається через *п'ять стадій*. Перша стадія характеризується початковим задоволенням від роботи та ентузіазмом. Однак, з часом, зростання стресу на робочому місці веде до зниження рівня задоволення від професійної діяльності. На другій стадії виникають симптоми втоми, апатії, проблеми зі сном, зниження інтересу до роботи та продуктивності. Третя стадія — розвиток хронічних симптомів. Четверта стадія — криза, на якій виникає незадоволеність ефективністю роботи та якістю життя, а також можливість розвитку серйозних хронічних захворювань. На п'ятій стадії фізичні і психологічні проблеми переходять у гостру форму, що може призвести до серйозних захворювань і поставити під загрозу подальшу кар'єру [21].

Окремої уваги, на наш погляд, заслуговує *шестифакторна модель професійного вигорання* М. Буріша, який пропонує системний підхід до розуміння вигорання через шість стадій розвитку особистості, що відображають, як людина поступово виснажується, потрапляючи в цикл емоційного, розумового та фізичного перевантаження. Такими основними етапами є:

1. Етап ентузіазму. На цьому етапі людина має високий рівень мотивації та відчуває натхнення від своєї роботи. Вона готова докладати додаткові зусилля та часто береться за нові завдання з оптимізмом.

2. Етап стагнації. Ентузіазм починає знижуватися, оскільки людина стикається з реальністю, що її очікування можуть не відповідати реальним умовам роботи чи винагородам. Може виникати незадоволення, знижується мотивація.

3. Етап фрустрації. Людина відчуває, що її робота не приносить задоволення або відчуття значущості. Часто з'являються почуття розчарування, роздратування і втоми. Знижується задоволеність професійною діяльністю.

4. Етап апатії. Виникає втрата інтересу до роботи, оскільки працівник починає уникати додаткових завдань, проявляє байдужість,

обмежує контакт із колегами та клієнтами, працює на мінімумі можливостей.

5. Етап втрати ідентичності. На цій стадії людина втрачає відчуття професійної та особистісної ідентичності, може відчувати себе "зайвою" або "непотрібною". Втрата цінностей і цілей, що були раніше важливими, веде до почуття безпорадності.

6. Етап повного вигорання. Це кульмінаційний етап, на якому людина досягає глибокого фізичного та емоційного виснаження. З’являються проблеми зі здоров’ям, депресивні настрої, серйозні психологічні труднощі [43].

На наш погляд, така модель вигорання здатна допомогти психологам і фахівцям із ментального здоров'я оцінити стадії вигорання у клієнтів і розробляти стратегії для підтримки їхнього психічного здоров’я, включаючи раннє втручання для запобігання переходу до пізніших, більш серйозних стадій.

Також, у деяких джерелах шестифакторну модель М. Буріша розширюють до семи етапів. Додатковий сьомий етап описує відновлення або відбудову, що охоплює *етап відновлення* - це коли людина, зазнавши повного вигорання, починає повільно відновлювати свої сили, переглядаючи життєві цілі, відновлюючи психологічну стійкість і змінюючи підхід до роботи та життєвих обов'язків. На цьому етапі вона шукає шляхи для кращого балансу між роботою і особистим життям, вивчає нові техніки самопідтримки та відпочинку [44]. Додавання сьомого етапу акцентує увагу на можливості відновлення після вигорання, підкреслюючи важливість психічного відновлення та реорганізації життєвих пріоритетів.

Таким чином, аналіз наукових підходів до розуміння феномену професійного вигорання фахівця, дає підстави зробити такі узагальнення:

По-перше, актуальність проблеми професійного вигорання підтверджується значним інтересом з боку представників різних наукових галузей, що знайшло відображення у теоретичних та практичних розробках багатьох фахівців. В межах психологічних досліджень підкреслюється

інтегральна природа феномену професійного вигорання, який включає емоційні, когнітивні, поведінкові та соматичні зміни особистості. Також професійне вигорання визначається як результат процесу адаптації до робочого стресу та являє собою ознаки незадовільної адаптації працівника в стресогенних умовах виконання професійних функцій.

По-друге, еволюція дослідження феномену професійного вигорання охоплює декілька історичних періодів - від донаукового до сьогодення. На сучасному етапі феномен професійного вигорання набуває реактивно-адаптивного психологічного змісту з відповідним визначенням його місця у системі психологічних понять теорії стресу.

По-третє, різноманітність наукових підходів до вивчення професійного вигорання ілюструє широка класифікація моделей феномену — від однофакторних, які акцентують увагу на емоційному виснаженні, до багатофакторних, зокрема семифакторних моделей, що розглядають вигорання як багатовимірний процес.

## 1.2. Чинники розвитку синдрому професійного вигорання у менеджерів з продажу

Психологічні дослідження розвитку професійного вигорання підтверджують, що саме характер роботи та специфіка професійного середовища значно впливають на розвиток синдрому професійного вигорання, і найбільша вірогідність його виникнення спостерігається у тих, чия діяльність пов’язана з високим рівнем особистої відповідальності. Дослідники (П. Р. Гіл-Монте [51] А. Альбрехт, А. Хіллерт, У. Фодерхольцер [52], А. Ллойд, Д. Вейкфілд, К. Ботон, Дж. Двайєр [54] та інші) пов’язують цей синдром з проявами емоційного і фізичного виснаження, безпорадності, депресії, безнадійності — тобто з відчуттям, яке супроводжує повсякденну діяльність багатьох фахівців на різних етапах свого кар’єрного розвитку і стає її тіньовою стороною.

Вслід за К. Маслач та С. Джексон, в своїй роботі ми розуміємо професійне вигорання фахівця соціономічної професії (або сфери «людина-людина») як синдром фізичного та емоційного виснаження, що вказує на втрату позитивного ставлення до професії, включає розвиток негативної самооцінки та негативного ставлення до роботи [56; 58]

Отже, люди, чия професійна діяльність пов'язана з роботою з людьми та активною комунікацією, зокрема менеджери з продажу, що є цільовою аудиторією нашого дослідження, більш схильні до ризику розвитку синдрому професійного вигорання. Така робота часто вимагає високих емоційних затрат, що з часом може призвести до виснаження і втрати мотивації.

Як і будь яке інше деструктивне явище, професійне вигорання легше попередити, ніж лікувати. Тому, наш погляд, вивчення феномену професійного вигорання потребує дослідження чинників, що обумовлюють розвиток та визначають специфіку їх проявів у представників певної професії. Це дає нам можливість в подальшому визначити способи і методи профілактики і подолання цього явища у менеджерів з продажу.

М. Буріш запропонував розглядати вигорання як багатошарову проблему, описавши умови її виникнення подібно будові «цибулині» (Onion Model) , де індивідуальне виснаження є лише одним, центральним рівнем. Відповідно до моделі «цибулини», вигорання складається з кількох шарів, які послідовно нашаровуються навколо людини [44]:

- Серцевина «цибулини» – внутрішнє вигорання. Це індивідуальні симптоми вигорання, такі як емоційне та фізичне виснаження, втрачена мотивація і зниження продуктивності. Це рівень, який людина відчуває особисто.
- Міжособистісні відносини. Далі йде рівень взаємодії з безпосереднім оточенням — колегами, керівниками, партнерами, що впливає на поглиблення або полегшення симптомів вигорання.
- Команда. На цьому рівні йдеться про роботу в команді. Атмосфера і підтримка всередині команди можуть або допомогти людині, або посилити

вигорання, залежно від взаємодії з іншими учасниками колективу.

- Організація. Наступний рівень охоплює культуру та вимоги організації; високі очікування, недостатня підтримка, відсутність можливостей для відпочинку та надмірна робоча напруга можуть посилювати вигорання.
- Соціальна оболонка. Цей рівень охоплює впливи ззовні, такі як економічні, політичні та соціальні фактори, що впливають на організацію. Це може бути тиск на певні галузі через економічну ситуацію, зміну соціальних умов тощо.
- Глобальний рівень. За останній час, особливо після пандемії, важливим став і глобальний рівень впливу, який враховує масштабні зміни, як-от глобалізація, технологічні зміни та міжнародні кризи.

Тобто, дослідження синдрому професійного вигорання передбачає прийняття певної системи класифікації чинників, які детермінують розвиток цього синдрому.

Серед різноманітних чинників розвитку синдрому вигорання в сучасній психологічній науці деякі автори (Н.Є. Водоп'янова, А.А. Серебрякова, О.С. Старченкова та ін.) виокремлюють три основні групи: особистісні, ситуативні та професійні [14]. Вітчизняна дослідниця Т.В. Зайчикова [16] виокремила інші три групи чинників професійного вигорання – соціально-економічні, соціально-психологічні та індивідуально-психологічні. В свою чергу, К. Малишева [26] визначає групи чинників як критерії розвитку вигорання: індивідуальні, організаційні та чинники, пов'язані зі специфікою професійних взаємостосунків.

Отже, узагальнюючи існуючи підходи до класифікації чинників виникнення і розвитку професійного вигорання, можна зазначити, що особистісні чинники розглядаються в основному через визначення соціально-психологічних та індивідуально-психологічних особливостей особистості, які прискорюють процес розвитку синдрому. Так, до таких чинників феномену вигорання відносять, з одного боку, соціальну незахищеність, соціально-економічну нестабільність, соціальну та міжособистісну ізоляцію, а з іншого -

неконструктивні моделі поведінки; високу мотивацію до влади; слабку «Я-концепція», низьку професійну вмотивованість.

Також існують чинники пов’язані з контекстом професійної діяльності та соціальною динамікою, що оточує особистість, які називають ситуативними чинниками. До них належать аспекти взаємодії між людьми, сприйняття справедливості, а також рівень стресу у стосунках. Наприклад, несправедливість чи нерівність у взаєминах можуть викликати відчуття тривоги або зниження самооцінки, що сприяє формуванню професійного вигорання. Також негативні або напружені стосунки з колегами посилюють емоційну виснаженість і створюють умови для конфліктів.

Відтак, менеджер з продажу, який постійно порівнює свої результати з досягненнями інших співробітників, може відчувати розчарування або незадоволення, якщо його внесок не визнається. Це часто загострюється у випадках, коли керівництво ігнорує зусилля працівника, що викликає відчуття несправедливості.

Наступна група чинників – професійні чинники. Вони стосуються специфіки роботи, яка вимагає від працівника високої емоційної, інтелектуальної та фізичної залученості. Це можуть бути когнітивно складні завдання, емоційно насичене спілкування з клієнтами чи колегами, а також постійна потреба у професійному саморозвитку. Така напруга, особливо в умовах обмежених ресурсів або невизначеності, може призводити до виснаження та зниження мотивації.

Наприклад, спеціалісту зі сфери продажів доводиться постійно спілкуватися з великою кількістю людей, вирішувати конфліктні ситуації та швидко адаптуватися до нових обставин. Якщо йому бракує ресурсів для відновлення сил, це може спричинити емоційне виснаження.

Серед суто індивідуальних чинників автори називають: загальні соціально-демографічні характеристики фахівця (стать, вік, професійна освіченість, досвід і стаж професійної діяльності), деякі його особистісні характеристики (конфліктність, витривалість, локус-контроль, емоційність,

стиль подолання фруструючої ситуації, стриманість, продуктивність самооцінки тощо), а також встановлюють залежність між інтенсивністю професійного вигорання та особливостями життєвих стратегій працівника. [14; 16; 26; 40].

Отже загальне розуміння психологічною наукою чинників виникнення і розвитку професійного вигорання фахівця подано у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3.*

**Узагальнена систематизація чинників професійного вигорання**

| Група чинників | Опис | Ознаки прояву |
|---|---|---|
| **Особистісні** | Індивідуальні характеристики, які сприяють розвитку професійного вигорання. | Низька самоповага, перфекціонізм, інтровертованість, слабка нервова система, нехтування власними потребами, низька професійна мотивація. |
| **Ситуативні** | Соціальні контексти, які викликають професійний стрес і емоційне напруження. | Несправедливість, конфлікти, напружені стосунки з колегами, нерівність у відносинах, відсутність підтримки в команді. |
| **Професійні** | Особливості професійної діяльності, які створюють додаткові навантаження. | Понаднормова робота, високі вимоги до самоконтролю, рутинні завдання, відсутність творчих викликів, когнітивно складні комунікації, емоційно насичене спілкування. |
| **Організаційні** | Соціально-професійне середовище, яке може сприяти або перешкоджати вигоранню. | Недосконале керівництво, невизнання заслуг, регламентація часу роботи, відсутність умов для самовираження, графік, який не відповідає фізіологічним потребам працівника. |
| **Статусно-рольові** | Виконання професійних ролей, що викликає дисбаланс між роботою та життям. | Хронічне перевантаження, напружені взаємини з клієнтами, емоційні вимоги до роботи, когнітивний дискомфорт, невизначеність функцій. |
| **Соціально-економічні** | Умови та обставини соціального і економічного характеру, які впливають на робоче середовище. | Економічна нестабільність, нерівність у доходах, тиск на галузі через глобальні або регіональні кризи, конкуренція на ринку праці, технологічний прогрес. |
| **Індивідуально-психологічні** | Психологічні особливості особистості, які роблять її вразливою до вигорання. | Зміни у вікових характеристиках, стереотипізація мислення, зниження інтелектуальної гнучкості, конфліктність, низький рівень емоційної стійкості, стиль подолання фрустрації, "синдром відмінника", незадоволеність життєвими і професійними досягненнями. |

*Продовження таблиці 1.3*

| | | |
|---|---|---|
| **Глобальні** | Масштабні фактори, які впливають на професійне вигорання, часто ззовні організації або індивідуальної професії, включаючи глобалізацію, технологічні зміни, міжнародні кризи та інші економічні чи соціальні виклики. | Глобалізація, технологічний прогрес, зміни на ринку праці, політичні кризи, зміни в соціальних умовах, пандемії, енергетичні або економічні кризи. |

Таким чином, здійснений аналіз наукових джерел (Х. Василькевич, Т. Грубі, Т. Зайчикова, Л. Карамушка, К. Малишева, М. Павлюк, О. Стельмах та ін.) дозволяє нам усе різноманіття чинників розвитку професійного вигорання менеджерів з продажу можливо об’єднати в три основні групи: 1) особистісні; 2) організаційні (корпоративні) та 3) статусно-рольові.

Відтак, зростання конкуренції на ринку, швидкі зміни у вимогах споживачів та технологічний прогрес ставлять перед менеджерами з продажу надзвичайно великі виклики. Ця професія вимагає не лише вміння ефективно просувати товари чи послуги, але й високого рівня психологічної стійкості та адаптивності. Тож, серед *особистісних чинників* професійного вигорання менеджерів з продажу можна виділити такі індивідуально-психологічні особливості особистості, що є сприятливим «ґрунтом» для деструктивного впливу професії та сприяють розвитку професійного вигорання як: низький рівень самоповаги, низький рівень емпатії, незадоволеність професією, перфекціонізм, синдром відмінника (високі вимоги до себе та страх невдачі), ігнорування власних потреб (нехтування перервами та відпочинком) та інші.

Також, до групи особистісних чинників вигорання відносяться й особливості нервової системи і темпераменту. Помічено, що швидше «вигорають» працівники зі слабкою нервовою системою і ті, хто має інтровертований характер, індивідуальні особливості яких не поєднуються з вимогами професій типу «людина-людина». Руйнівному впливу піддається фізичне здоров'я й психологічний стан, що не може не позначатись на

працездатності та результатах роботи, негативно впливати і на колег, і на співробітників, і на організацію.

Група *організаційних чинників* пов'язана з соціально-професійним середовищем, особливості якого визначаються специфікою професійних функцій, що виконуються фахівцем. До таких чинників розвитку професійного вигорання менеджера з продажу, на нашу думку, відносяться: графік роботи (багатогодинний режим роботи), не визначеність функцій працівників, постійні зміни режиму діяльності, недосконале керівництво, залучення працівників до діяльності, котра за змістом і функціями нижча рівня їх кваліфікації [36, 510].

Як зазначає В.І. Ковальчук, ризик виникнення професійного вигорання збільшується у випадках монотонності роботи, вкладання в роботу великих особистісних ресурсів при недостатності визнання і позитивної оцінки, суворої регламентації часу роботи, робота з невмотивованими людьми, напруженості і конфліктів у професійному середовищі, недостатньої підтримки з боку колег, нестачі умов для самовираження особистості на роботі, коли не заохочуються, а придушуються експериментування та інновації, роботи без можливостей подальшого навчання та професійного вдосконалення, недозволених особистісних конфліктів [11, 100]

До *статусно-рольових чинників* відносимо такі, що пов’язані безпосередньо з процесом реалізації професійних функцій, виконанням професійної ролі. Понаднормова робота в офісі, вдома, робота на вихідних та у святкові дні; кількість та якість взаємодії менеджера з колегами, керівництвом, підлеглими, клієнтами та відділами; робота з емоційно забарвленими товарами та послугами; робота з упередженнями та когнітивними обмеженнями; хронічний професійний стрес; соматичні, психологічні або навіть психічні захворювання тощо – все це є невід’ємними складовими роботи менеджера з продажу.

Відтак, аналіз особливостей професійної діяльності менеджера дає змогу назвати такі основні статусно-рольові чинники, що провокують професійне вигорання менеджерів з продажу:

– хронічне перевантаження через понаднормову роботу, нерегулярний графік, включаючи роботу у вихідні та святкові дні;

– соціальна напруженість у взаємодії з клієнтами, колегами, керівництвом, підлеглими, що часто супроводжується конфліктами або непорозуміннями;

– емоційне навантаження, зокрема, робота з товарами або послугами, які мають емоційне забарвлення, і необхідність постійно підтримувати позитивний емоційний фон;

– когнітивний дискомфорт, викликаний необхідністю працювати з упередженнями клієнтів, розв'язувати проблеми, пов'язані з когнітивними обмеженнями або неоднозначними ситуаціями;

– відсутність балансу між роботою та особистим життям, що призводить до зниження емоційного тонусу і виникнення професійного стресу;

– психологічне виснаження через вимоги до постійної адаптації, конкурентного тиску та високого рівня відповідальності за результати діяльності.

Отже, на основі аналізу чинників, що сприяють виникненню та розвитку синдрому професійного вигорання, можна зробити такі висновки:

Вигорання є багатошаровою проблемою, яка формується під впливом взаємопов’язаних чинників. Більшість науковців пояснюють чинники виникнення цього явища через багаторівневий підхід, що враховує як внутрішні, так і зовнішні аспекти розвитку особистості.

В рамках класифікації чинників розвитку вигорання виокремлюють три основні групи: особистісні, ситуативні та професійні. Особистісні чинники відображають індивідуальні риси особистості, які впливають на сприйняття і реакцію на стрес, включають низьку самооцінку, слабку «Я-концепцію»,

високу потребу у досягненнях, емоційну вразливість та неконструктивні моделі поведінки, що посилює схильність до перевтоми та емоційного виснаження. Організаційні (корпоративні) чинники охоплюють умови праці, які визначають ступінь навантаження і підтримки в робочому середовищі. До них належать: несправедливість у розподілі ресурсів, жорсткі дедлайни, конфлікти в команді, відсутність можливостей для професійного зростання, низька підтримка з боку керівництва або колег. Статусно-рольові чинники у менеджерів з продажу пов’язані зі специфікою соціальних ролей і статусів їх професійної діяльності; включають постійний тиск щодо досягнення високих результатів, необхідність відповідати очікуванням клієнтів і керівників, складні міжособистісні комунікації.

Наведені висновки демонструють, що проблема професійного вигорання є багатогранною, а її розуміння потребує врахування різноманітних чинників, які впливають на особистість і професійне середовище.

### 1.3. Ознаки та особливості прояву синдрому професійного вигорання у менеджерів з продажу

Сьогодні в Україні проблема стресу як такого так і професійного стресу зокрема є надзвичайно гострою. Серед професій з високим ризиком професійного стресу професія менеджера з продажів посідає не останнє місце. Постійне виснаження, відчуття відсутності соціальної підтримки, високий рівень конкуренції на ринку, всередині організації так і на ринку праці в цілому, високі цілі, незадоволеність керівництва виконанням чи невиконанням показників, індивідуалізм та складність клієнтів та ще безліч факторів погіршують і без того складний емоційний, моральний, психологічний стан менеджерів з продажу. Спілкування з менеджерами показує, що занадто багато людей відчувають погіршення власного благополуччя. Розглянемо детальнішне цей феномен.

Зауважимо, що під терміном «благополуччя» (Е. Дінер, Д. Канеман та А. Крюґер, Т. Кашдан, Дж. Понтін та інші) розуміється самооцінка людьми власного добробуту; оцінка навколишнього середовища людини, поведінкової реакції людини та суб'єктивних наслідків цього процесу [17, 18]. Водночас дослідники Л. Карамушка і А. Харитинський [17, 18; 39, 152] виділяють такі дві групи показників благополуччя: суб'єктивні показники (стосуються почуттів особистості, її досвіду та оцінки свого життя в цілому); об'єктивні показники (рівень освіти, здоров'я та зайнятість).

На сьогодні дослідниками проаналізовано аспекти психічного здоров'я військових (С. Данильченко; Л. Карамушка та ін.), медиків (Дж. Канг, Р. Фішер, М. Вус та ін.); проаналізовано суб'єктивне благополуччя персоналу бізнес-організацій під час війни (К. Терещенко, 2023). Так, в монографії Л. Карамушки [31] зазначено, що в умовах повномасштабної війни в Україні чим нижче рівень психічного здоров'я (при наявності симптомів тривоги та посттравматичного стресового розладу, поточних суїцидальних думок тощо) і вище рівень захисних психосоціальних факторів (розвинений диспозиційний оптимізм, сенс життя, вдячність), тим більше відчуття благополуччя у працівника. Тому, на наш погляд, відчуття благополуччя можна розглядати як один з чинників запобігання надмірному стресу та розвитку професійного вигорання або навіть посттравматичного стресового розладу.

Отже, з вище зазначеного можна зробити висновок, що особливо під час війни, а також в умовах викликів мирного часу, суб'єктивне благополуччя слугує певним «буфером», що сприяє зменшенню впливу робочих та соціальних стресорів на персонал організацій та повноті самореалізації особистості в організації.

К. Маслач [55] відмічає, що персонал, який надає послуги, часто змушений проводити значний час у тісній взаємодії з іншими людьми. Часто взаємодія між працівником і клієнтом зосереджується на поточних проблемах клієнта (психологічних, соціальних та/або фізичних) [57], а не обмежується суто професійним контекстом спілкування і, таким чином, супроводжується

почуттями гніву, сорому, страху, відчаю чи іншими, навіть і в позитивному спектрі. Рішення цих проблем не завжди очевидні й легко досяжні, що додає неоднозначності та фрустрації ситуації. Для фахівця, який постійно працює з людьми в таких обставинах, хронічний стрес може бути емоційно виснажливим і нести ризик вигорання. А все перераховане вище дуже органічно вкладається в ті умови та особливості, в яких працює менеджер з продажу зі своїми клієнтами.

Робота менеджера з продажу пов’язана з високим рівнем психологічного та емоційного напруження. Така професія вимагає значного залучення в організаційні процеси та постійної адаптації до складних ситуацій, що супроводжуються великою кількістю щоденних контактів, обмеженням у часі, надмірним робочим навантаженням та впливом соціальної оцінки. Особливою складністю для менеджерів є необхідність підтримувати високий рівень мотивації та професійного оптимізму в умовах рутинної або стресової діяльності. Через ці фактори саме менеджмент є одним з напрямів, де ризик «емоційного вигорання» зустрічається найбільш часто.

Коли емоційні ресурси менеджерів з продажу вичерпуються, працівники відчувають, що більше не можуть віддавати себе на психологічному рівні. Ще один аспект – це розвиток негативного, цинічного ставлення та почуттів до своїх клієнтів [26; 30; 41]. Такі негативні реакції на клієнтів можуть бути пов'язані з емоційним виснаженням, тобто ці два аспекти вигорання певною мірою взаємопов’язані. Може з’явитися жорстке або байдуже сприйняття (М. Райан) [8]. Третім аспектом синдрому вигорання є схильність негативно оцінювати себе, особливо стосовно своєї роботи з клієнтами. Працівники почуваються незадоволеними собою та розчарованими у своїх досягненнях на роботі [41].

Отже, професійне вигорання супроводжується фізичним, емоційним і психічним виснаженням. Симптоми фізичної втоми – це хронічна втома, слабкість, стомлюваність, занепад енергії, постійні головні болі, болі в спині, напруга м'язів, порушення сну, нудота. До симптомів емоційного виснаження

відносяться: депресія, безпорадність, безвихідь, посилення стресу та конфліктів у родині, збільшення частоти та інтенсивності негативних емоцій (гнів, злість, нетерплячість тощо), зниження частоти та рівня позитивного емоційного стану (доброзичливість, доброта, співчуття, делікатність).

Доведено, що професійне вигорання є винятково небезпечним, оскільки впливає на всі сфери життєдіяльності людини та без проведення профілактичної роботи здатне швидко прогресувати. Синдром вигорання проявляється перш за все в ситуаціях, коли потрібна міжособистісна взаємодія, а професія менеджеру з продажів дуже яскравий для цього приклад.

М. Павлюк наводить, як приклад, тенденцію, де сильна залежність від роботи приводить до відчуття відчаю і екзистенціальної пустоти. На першому етапі розвитку синдрому професійного вигорання професійна діяльність є головною цінністю і значенням всього життя людини. У разі невідповідальності між власним внеском і одержаною або очікуваною винагородою з'являються перші симптоми вигорання. Зміну відношення до професійної діяльності, від позитивної до байдужої і негативної, можна прослідкувати на прикладі поведінки «вигорілого» лікаря, який починає сприймати пацієнта виключно як медичний випадок («нирки» - з п'ятої палати, «інфаркт»- з восьмої). Відбувається знеособлення відносин між учасниками цього процесу, яке пригнічує прояви гуманних форм поведінки між людьми і створює загрозу для особистісного розвитку представників різних професій [2-5].

В свою чергу Н. Білера, Г. Дьоміна, О. Мельничук відмічають, що синдром професійного вигорання має ряд певних, заздалегідь визначених ознак та характеристик [2-5]:

– психофізичні прояви виступають як відчуття сталої втоми вранці та протягом певного часу, зниження сприйняття і реактивності у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища, загальна слабкість, зниження рівня активності;

– соціально-психологічні прояви проявляються у байдужості, апатії, нудьзі, смутки, пасивності, безініціативності, хаотичності дій і депресії (знижені емоційного тонусу, відчутті пригніченості), підвищеній роздратованості та нестриманості поведінкових реакцій на незначні події тощо;

– поведінкові прояви пов’язані з відчуттям марності, скептицизмом, невірою в поліпшення ситуації, зниженням енергії та ентузіазму до професійної діяльності та праці взагалі, байдужістю до результатів, апатією, зловживанням алкоголем, збільшенням кількості часу паління, застосуванням слабких наркотичних засобів [31].

Вслід за дослідниками Х. Василькевич, Н. Вінник, І. Галецька, Г. Гнускіна, О. Креденцер та інші, ми вважаємо, що ***професійне вигорання менеджера з продажу*** *є хронічною стресовою реакцією, спричиненою впливом помірно гострих і хронічних професійних стресорів, та проявляється комплексом соматичних, когнітивних, соціально-психологічних та емоційних реакцій.* Цей стан має прямий зв’язок із благополуччям менеджера з продажу, знижуючи його рівень через втрату професійної і особистісної гармонії, що позначається на його емоційному, когнітивному і соціальному функціонуванні.

Таким чином, професійне вигорання не лише впливає на продуктивність працівника, а й загрожує його загальному психологічному та фізичному благополуччю. Використання менеджерами захисних механізмів для того, щоб впоратися з робочим стресом, психологічно віддаляє його від роботи та робить апатичними, цинічними і негнучкими.

Науковці описують загальні симптоми професійного вигорання як почуття втоми, яке характеризується не лише психофізичним виснаженням, але й зниженням значущості власних професійних досягнень, порушенням ефективності комунікації та фокусуванням на особистих психологічних захистах [35; 43; 51; 58]. Частими симптомами стають «почуття глухого кута», зниження емоційної чутливості до потреб клієнтів, а також виникнення

емоційного відрази до професійної діяльності. Ці прояви свідчать про необхідність своєчасної психологічної підтримки та впровадження заходів для запобігання поглибленню процесу емоційного вигорання серед працівників.

Слід зазначити що, аналіз проблеми професійного вигорання менеджерів в сучасному світі показує, що стан «вигорання» характеризуються також низькою *соматичних симптомів*: втомою, безсонням, зниженням продуктивності праці, схильністю до соматичних захворювань тощо. Так, серед симптомів емоційного виснаження в межах синдрому професійного вигорання менеджерів з продажу найчастіше зустрічаються такі: відчуття, байдужість, постійне переживання негативних емоцій, спустошеність і втома. Також зміна у стосунках з іншими людьми, що проявляється негативізмом, цинічністю установок і почуттів до клієнтів та колег.

Серед *психологічних симптомів,* ознаками професійного вигорання менеджерів є: незадоволеність і негативне ставлення до себе, роботи та життя в цілому. Тобто, менеджери з продажу негативно оцінюють себе, свої професійні досягнення та успіхи. Також фахівці застосовують поведінку, що пов’язана з ухиленням від роботи – прогули, часті відпустки через хворобу тощо.

Наслідки професійного вигорання менеджерів з продажу, на наш погляд, можуть бути дуже серйозними як для самого персоналу, так і для клієнтів (в тому числі установ і організацій), з якими вони взаємодіють. Так, вже ранні дослідження синдрому професійного вигорання К. Маслач [55-60] та Г. Фройденбергера [50], свідчить про те, що вигорання може призвести до погіршення якості догляду або послуг, що надаються персоналом.

Сьогодні, у умовах війни, емоційного і фізичного перенавантаження працівників, це також є фактором плинності кадрів, прогулів робочого часу та низького морального стану. Крім того, важливо враховувати, що синдром вигорання у фахівців сфери продажу може корелювати з різними самооціненими індексами особистого дистресу, включаючи фізичне

виснаження, безсоння, підвищене вживання алкоголю, наркотиків, нікотину, кофеїну, а також подружні та сімейні проблеми[53; 55].

Чим більший стаж роботи менеджера, тим вищий рівень його професійного вигорання, що може бути пов’язано з незадоволенням кар’єрним ростом, низькою матеріальною винагородою, переживанням соціальної несправедливості, втрати соціального престижу, що також проявляється через кризу середини життя [11, 100]. Також спостерігається професійне вигорання у молодих спеціалістів, які вимагають від себе високої ефективності, якщо ж «новачки» не досягають бажаних результатів у роботі, виникає почуття некомпетентності і незадоволення обраною професією.

Фахівці, що проживають і працюють у великих містах більше схильні до професійного вигорання. Таке явище зумовлено великою кількістю контактів і взаємодією з незнайомими людьми. В невеликих колективах більше виражена внутрішньогрупова згуртованість, де стосунки носять м’якший характер, виникає менше проблем як з клієнтами, так і між іншими колегами. [4, 27].

Отже, менеджери з продажу, які стикаються з високими вимогами роботи та постійною взаємодією з клієнтами, часто піддаються значному фізичному і психологічному виснаженню, а значить схильні до професійного вигорання. Таке виснаження може спричиняти зміни у поведінці, емоційному стані, мисленні та фізичному здоров'ї, що впливає на загальну продуктивність, якість взаємодії з клієнтами та задоволеність роботою.

Таким чином, узагальнюючи існуючі психологічні підходи до розуміння сутності феномену професійного вигорання, виділимо основні ознаки та симптоми, які характерні для прояву синдрому у менеджерів з продажу:

1. Поведінкові зміни

Значна робоча напруга може змінити звичну поведінку менеджерів, змушуючи їх частіше відволікатися, перевіряючи годинник або інші зовнішні фактори, що вказує на внутрішню нестабільність та невдоволення. Водночас, не зважаючи на те, що їх робоча стійкість може зростати, ефективність часто знижується: чим більше часу вони присвячують завданням, тим менш

значними стають досягнення. Нерідко менеджери починають уникати взаємодії з колегами, уникаючи підтримки та консультацій, які могли б знизити стрес і полегшити роботу. Прагнення уникнути соціальних контактів може свідчити про потребу в самоізоляції як механізмі захисту, а також роздратування, яке спричинене відсутністю підтримки. Збільшення вживання кофеїну або нікотину свідчить про спроби підтримати рівень енергії, хоча це лише тимчасові заходи, які можуть призвести до виснаження. Така поведінка також може збільшити ризик травм або помилок, що негативно впливає на роботу та загальний стан здоров'я.

2. Емоційні зміни

На емоційному рівні менеджери з продажу, які відчувають вигоряння, часто втрачають здатність до гумору, що є важливою складовою у міжособистісному спілкуванні та здатності впоратися зі стресом. Постійне почуття невдачі та самозвинувачення посилює емоційне виснаження, що є наслідком високих очікувань, накладених як роботодавцями, так і ними самими. Звичка обтяжувати себе почуттям провини та невдачі може породжувати почуття тривоги та безвиході, що впливає на їхню здатність ефективно працювати та взаємодіяти з іншими.

3. Зміни в способах мислення

Психологічні зміни серед менеджерів часто супроводжуються зміною у способі мислення. У міру посилення стресу з'являється тенденція до жорсткого мислення, що позбавляє менеджерів гнучкості, необхідної для адаптації до нових обставин. Постійні думки про звільнення свідчать про виснаження та втрату мотивації, а недовіра та підозрілість до оточуючих можуть призводити до цинізму та знецінюючого ставлення до клієнтів. Такий менталітет є негативним аспектом вигорання, адже менеджери, що відчувають себе жертвами, схильні приділяти більше уваги власним потребам, ігноруючи потреби компанії та клієнтів.

4. Зміни в стані здоров’я

Симптоми вигорання також проявляються у фізичних проявах, що можуть включати порушення сну та часті хронічні захворювання. Перевтома й постійна хронічна втома спричиняють зниження продуктивності та збільшують ймовірність помилок у роботі. Підвищена чутливість до інфекційних захворювань та інші прояви фізичного та психічного виснаження вказують на загрозу здоров'ю. Збереження психофізичного благополуччя стає важливим завданням для компаній, які хочуть забезпечити довгострокову стабільність своїх співробітників.

Таким чином, узагальнюючи все вищесказане, приходимо до висновку, що застосування комплексного підходу до вирішення проблеми професійного вигорання, якій включає регулярні психологічні консультації, управління робочими завданнями, організацію відпочинку та розвиток соціальної підтримки, може допомогти уникнути вигоряння менеджерів з продажу, забезпечуючи як їх ефективність, так і загальний добробут. В свою чергу, самім фахівцям, менеджерам з продажу, необхідно зосередити увагу на своєчасному розпізнаванні й усвідомленні зростаючого рівня психологічної напруги, що зумовлює необхідність упровадження комплексних заходів задля підтримки їхньої професійної стійкості. Зокрема, доцільним є систематичний самоаналіз для виявлення ранніх симптомів стресу, а також дотримання чіткого розпорядку робочого часу, зменшення інтенсивності емоційних навантажень. Важливо також періодично змінювати робоче оточення, раціонально використовувати вільний час для відпочинку і залучатися до щоденної активності, що позитивно вплине на загальну психофізичну стійкість.

Отже, можемо зробити висновки:

1. Здійснено аналіз наукових підходів до розуміння феномену професійного вигорання фахівця. В межах психологічних досліджень підкреслюється інтегральна природа феномену професійного вигорання, який включає емоційні, когнітивні, поведінкові та соматичні зміни особистості.

Еволюційне становлення наукових поглядів на синдром професійного вигорання підкреслює різноманітність наукових підходів до вивчення професійного вигорання, що ілюструє достатньо широка класифікація моделей феномену — від однофакторних, які акцентують увагу на емоційному виснаженні, до багатофакторних, зокрема семифакторних моделей, що розглядають вигорання як багатовимірний процес.

2. В межах класифікації чинників розвитку вигорання виокремлюють три основні групи, які лягли в осонову нашого теоретичного та емпіричного дослідження. Особистісні чинники відображають індивідуальні риси особистості, які впливають на сприйняття і реакцію на стрес. Організаційні (корпоративні) чинники охоплюють умови праці, які визначають ступінь навантаження і підтримки в робочому середовищі. Статусно-рольові чинники пов’язані зі специфікою соціальних ролей і статусів у професійній діяльності.

3. Менеджерам з продажу необхідно зосередити увагу на своєчасному розпізнаванні, здійснюючи систематичний самоаналіз, й усвідомленні зростаючого рівня психологічної напруги, що зумовлює необхідність упровадження комплексних заходів задля підтримки професійної стійкості фахівця. Все вищезазначене демонструє багатогранність проблеми професійного вигорання, а її розуміння потребує врахування різноманітних чинників, які впливають на особистість та її професійне середовище.

# РОЗДІЛ 2.
# ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

## 2.1. Обґрунтування процедури та методів емпіричного дослідження психологічних особливостей професійного вигорання менеджерів з продажу

Вивчення психологічних особливостей професійного вигорання потребує використання комплексного підходу, який поєднує якісні та кількісні методи для аналізу його структурних компонентів.

Початкові дослідження в галузі професійного вигорання значною мірою ґрунтувалися на інтерв'ю, анкетах та спостереженнях. Різні стресори робочого середовища, такі як робоче навантаження та невизначеність, були пов'язані з вигоранням, і деякі з них взаємодіють з особистісними характеристиками. Загалом послідовний характер висновків, отриманих із цих досліджень, дозволив науковцям постулювати конкретний синдром професійного вигорання та розробити інструмент для його оцінки.

До найбільш розповсюджених психодіагностичних методик щодо виявлення професійного та емоційного вигорання, відносяться:

– опитувальник Maslach Burnout Inventory (MBI) К. Маслач, С.Е. Джексон, та його адаптаційні версії М. Лейтера, В. Шауфелі, Р. Шваба;

– методика «Дослідження синдрому вигорання» Дж. Ґрінберга;

– методика діагностики емоційного вигорання В.В. Бойка;

– методика «Оцінка власного потенціалу вигорання» Дж. Гібсона;

– методика «Шкала негативного впливу роботи» Д. Ватсона;

– методика «Модифікована шкала суб'єктивного благополуччя БіБіСі» (The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB) П. Понтіна, М. Шваннауера, С. Тай, М. Кіндермана тощо.

Наш вибір методик емпіричного дослідження особливостей професійного вигорання менеджерів з продажу здійснювався відповідно до отриманих результатів теоретичного аналізу проблеми професійного вигорання, чинників розвитку, ознак й особливостей прояву синдрому у визначеній категорій фахівців.

Виходячи з нашого розуміння професійного вигорання менеджерів з продажу як хронічної стресової реакції, спричиненою впливом помірно гострих і хронічних професійних стресорів, що проявляється комплексом соматичних, когнітивних, соціально-психологічних та емоційних реакцій, на наш погляд, необхідно дослідити ті сфери в структурі особистості, які передусім піддаються деструктивному впливу.

Отже, для реалізації завдань дослідження, був використаний наступний комплекс психодіагностичних методик:

1. *«Опитувальник на вигорання»* (*Maslach Burnout Inventory (MBI)* (автори: К. Маслач, С. Е. Джексон, в адаптації Н. Водоп'янової) [56].

Опитувальник MBI є одним із найпоширеніших у світі для діагностики синдрому професійного вигорання [21, 90], оскільки дозволяє оцінити його ключові складові: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійних досягнень. Було підраховано, що опитувальник MBI використовується в 88% всіх публікацій про вигорання [52].

На сьогодні розроблено та використовуються п'ять версій опитувальника MBI:

- MBI-GS (загальна - для оцінки загального суспільства);
- MBI-HSS (адаптована для працівників соціальних служб);
- MBI-HSS (MP) (адаптована для медичних працівників);
- MBI-ES (адаптована для працівників освіти);
- MBI-GS (S) (адаптована для студентів).

Методика дослідження MBI компактна, включає 22 запитання. Кожна підшкала містить кілька запитань із можливістю вибору частоти оцінки від: «ніколи» (0 балів) до «кожний день» (6 балів);

Цей інструмент містить три субшкали, що охоплюють різні аспекти пережитого вигорання, і був визнаний надійним, валідним і легким у використанні.

Автори методики розглядають синдром «вигорання» як тримірний конструкт, тому опитувальник будується на визначенні трьох симптомокомплексів ознак професійного вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізація та редукція особистих досягнень.

Емоційне виснаження як основна складова професійного вигорання проявляється в переважанні у фахівця зниженого емоційного фону, байдужості або, навпаки, відчуття емоційного перенасичення.

Деперсоналізація визначається деформацією взаємин з іншими людьми: в одних випадках – підвищення залежності від навколишніх; в інших – підвищення негативізму, цинічності установок і негативних почуттів до реципієнтів (пацієнтів, клієнтів, підлеглих, колег та ін.).

Редукція особистих досягнень – це тенденція до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, що проявляється в негативізмі до службових обов’язків і можливостей, або редукуванні власної гідності, обмеженням своїх можливостей, обов'язків щодо інших, зняття з себе відповідальності тощо.

Про важкість стану говорить загальний коефіцієнт професійного вигорання фахівця, який визначається як сума виявлених ознак за всіма шкалами. У модифікованій методиці пропонується порівняти отриманні сумарні бали за кожною шкалою з середнім значенням по групі [28].

2. *Шкала негативного впливу роботи* (автор Д. Ватсоном, в адаптації С. Максименка, О. Кокун та Є. В. Тополова). Ця методика дозволяє оцінити рівень впливу професійної діяльності на психологічний стан особистості, зокрема, на наявність стресових та негативних емоційних проявів, пов’язаних із роботою.

Методика складається з 10 питань та вимірює рівень негативного впливу роботи на психологічний стан співробітника. Для оцінки досліджуваному

пропонується п’ятибальна шкала. Сума набраних балів за вищенаведеними 10 питаннями складає рівень негативного впливу роботи на психологічний стан співробітника. Його мінімальне значення дорівнює 10 балам, а максимальне – 50 балам. В таблиці вказано нормативні дані (показники чоловіків та жінок за цієї методикою також виявилися дуже близькими). Коефіцієнт внутрішньої узгодженості Кронбаха (α) за цією методикою склав 0,94.

3. *«Модифікована шкала суб’єктивного благополуччя БіБіСі» (The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB),* розроблена П. Понтін, М. Шваннауер, С. Тай, М. Кіндерман (в адаптації Л. Карамушки, К. Терещенко та О. Креденцер). Ця методика спрямована на оцінку загального рівня суб’єктивного благополуччя, що відображає емоційний стан, задоволеність життям та психологічний комфорт особистості.

Модифікована версія «The BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)», як і оригінальна методика, складається з 24 пунктів, але на відміну від неї використовується не 4-бальна, а 5-бальна оціночна шкала.

Методика «Модифікована шкала суб’єктивного благополуччя БіБіСі» включає три субшкали:

1) «психологічне благополуччя» (здатність контролювати своє життя, відчувати оптимізм з приводу майбутнього, впевненість у своїх власних думках і переконаннях, рости і розвиватися як особистість тощо);

2) «фізичне здоров’я та благополуччя» (задоволеність фізичним здоров’ям, якістю сну, здатністю працювати та здійснювати свою повсякденну життєву активність, займатись спортом і відпочивати, відсутність депресії, тривоги тощо);

3) «стосунки» (комфортність у ставленні та спілкування з іншими людьми, наявність щасливих дружніх і особистих відносин, здатність звернутись за допомогою до інших, задоволеність своїм сексуальним життям тощо).

Отже, діагностика професійного вигорання особистості з використанням обраних методик, на наш погляд, дає змогу отримати емпіричні дані щодо особливостей прояву даного особистісно-професійного явища у менеджерів з продажу.

Емпіричне дослідження психологічних особливостей професійного вигорання менеджерів з продажу, складалося з декілька етапів, а саме:

1) Формування вибірки учасників дослідження.
2) Проведення психодіагностичних процедур.
3) Обробка та якісний аналіз отриманих даних щодо особливостей прояву професійного вигорання у менеджерів з продажу.

Відтак, у емпіричному дослідженні взяли участь 51 менеджер з продажу віком від 25 до 53 років, з них 23 жінки та 28 чоловіків.

Всі учасники нашого дослідження на момент проведення перебували в Україні та працювали або на українських підприємствах або представництвах, відділах чи філіях міжнародних компаній в Україні. Наші респонденти (менеджери з продажу) працюють переважно в таких галузях як металургія, енергетика, хімічна промисловість, цементна промисловість.

Діагностичний інструментарій було розіслано менеджерам з продажу на електроні адреси або в месенджерах на соціально-медійних платформах. Всі респонденти заповнювали діагностичний матеріал віддалено та надсилали заповнені форми експериментатору в визначений строк.

Зазначимо, що значних відмінностей у відповідях респондентів стосовно гендеру не виявлено, тому не вбачаємо доцільності робити аналіз чи розподіл результатів на виключно жіночі чи виключно чоловічі відповіді. До того ж, якщо брати загальну кількість учасників, а це п’ятдесят одна людина, за сто відсотків, то в нас майже рівний гендерний розподіл, адже 23 жінки – 45%, а 28 чоловіків – 55% від загальної кількості.

Існують досить цікаві особливості стосовно вікового розподілу, що ми враховуємо при аналізі результатів і вказуємо наступному підрозділі даного розділу.

Таким чином, обрані методи для дослідження психологічних особливостей професійного вигорання менеджерів з продажу дозволяють всебічно оцінити різні аспекти цього явища. Використання комплексних інструментів, таких як опитувальники та шкали, дає змогу отримати точні дані про емоційне, фізичне та когнітивне виснаження, а також про поведінкові зміни у працівників. Процедура дослідження забезпечує глибоке розуміння процесу вигорання в контексті професійної діяльності, що дозволяє діагностувати проблему з багатьох значущих аспектів .

## 2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Після проведення діагностичних процедур з використанням вищеописаного психодіагностичного інструментарію, нами було здійснено кількісних і якісний аналіз отриманих даних. За результатами діагностики, ми визначили основні домінуючі патерни, що характеризують рівень вигорання у досліджуваній групі. З огляду на комплексність та багатогранність вигорання, інтерпретація результатів дозволяє зробити висновки щодо специфіки цього явища в професійному середовищі.

Почнемо інтерпретацію та аналіз даних з опитувальника Maslach Burnout Inventory (MBI), що має три компоненти, або ж три субшкали – «емоційне виснаження» (9 тверджень), «деперсоналізація» (5 тверджень) і «редукція особистих досягнень» (8 тверджень).

Отримані кількісні результати у відсотковому еквіваленті за всіма субшкалами опитувальника Maslach Burnout Inventory (MBI) представлено в таблиці 2.4

*Таблиця 2.4.*

**Рівні професійного вигорання менеджерів з продажу за субшкалами Maslach Burnout Inventory (MBI)**

| Субшкали | Низький рівень (к-сть у %) | Середній рівень (к-сть у %) | Високий рівень (к-сть у %) |
|---|---|---|---|
| Емоційне виснаження | 4 | 25 | 71 |
| Деперсоналізація | 10 | 33 | 57 |
| Редукція особистих досягнень | 21 | 39.5 | 39.5 |

Графічне зображення отриманих результатів представлено на рисунку 2.1.

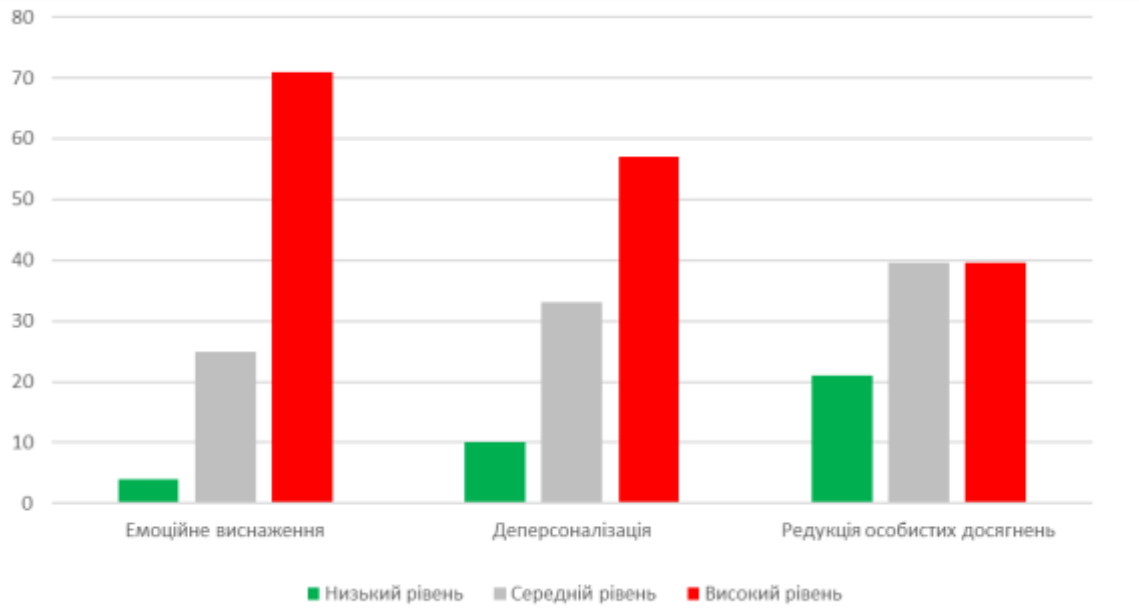



**Рис. 2.1. Рівні вигорання менеджерів з продажу за основними шкалами Maslach Burnout Inventory (MBI), %**

Отже на рисунку 2.1 ми бачимо, що 71% або 36 менеджерів з продажу мають високий рівень показників за шкалою «емоційне виснаження», середній рівень – 13 осіб або 25%, а низький рівень – всього 2 особи, тобто 4% респондентів. На нашу думку це надзвичайно високий показник емоційної напруги, який відчувають опитані.

При цьому, ми спостерігаємо дуже схожу тенденцію на шкалі «деперсоналізація», адже у 57% або 29 менеджерів з продажу виражений високий рівень деперсоналізації, середній рівень – 33% або 17 осіб, і низький рівень лише у 5 респондентів або ж 10%. Це означає, що більше половини опитаних мають деформовані взаємини з іншими людьми, наприклад, колегами, клієнтами, керівництвом.

На останній шкалі «редукція особистих досягнень», діаграма відображає однаковий розподіл респондентів між середнім та високим рівнем редукції особистих досягнень серед менеджерів з продажу, що порушує тенденцію двох попередніх шкал. Рівно 39,5% респондентів мають середній рівень та

рівно 39,5% - високий рівень, а от низький рівень – 21%, що значно перевищує попередні результати за шкалами з низьким рівнем. Це свідчить про те, що 21% менеджерів з продажу не мають звички негативно оцінювати себе та свої професійні досягнення. Варто також зазначити, що подібну впевненість в своїх професійних успіхах мають переважно менеджери віком від 27 до 32 років, а от тенденцію до знецінення власних досягнень, тобто високий рівень, мають менеджери віком від 40 до 53 років.

Оцінити рівень впливу професійної діяльності на психологічний стан менеджерів з продажу дозволяє методика «Шкала негативного впливу роботи», створена Д. Ватсоном, результати якої представлені у таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5.*

**Рівень негативного впливу роботи на психологічний стан менеджерів з продажу**

| рівень впливу | Низький рівень | Нижчий за середній рівень | Середній рівень | Вищий за середній рівень | Високий рівень |
|---|---|---|---|---|---|
| Кількість респондентів | 0 | 1 | 4 | 43 | 3 |
| Кількість респондентів у відсотках | 0 | 2 | 8 | 84 | 6 |

Графічне зображення отриманих результатів представлено на рисунку 2.2

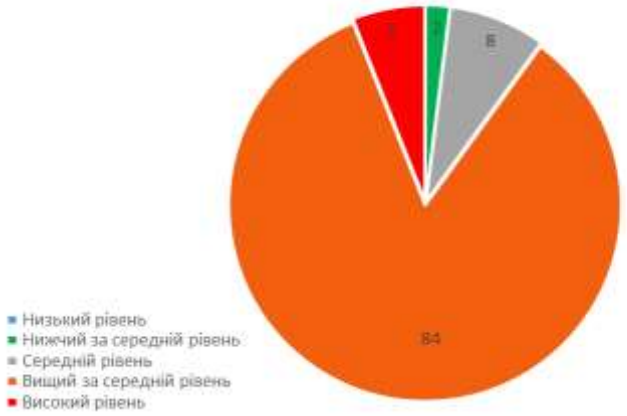



**Рис. 2.2. Рівні негативного впливу роботи на психологічний стан менеджерів з продажу, %**

На діаграмі 2.2 видно, що домінуюча більшість менеджерів продажу, що приймали участь у нашому дослідженні, мають вищий за середній рівень негативного впливу роботи на власний психологічний стан. Ці дані можуть свідчати про те, що 84% опитаних мають достатньо високий показник психоемоційного дистресу, викликаного професійною діяльністю, що проявляється у формі емоційного виснаження, когнітивного перевантаження, зниження задоволеності професійними досягненнями та порушень у міжособистісних взаємодіях.

Також важливо зазначити, що жоден респондент не має низького рівня негативного впливу роботи на психологічний стан і тільки одна людина (2% в відсотковому еквіваленті) має нижчий за середній рівень. (Ця одна особа – жінка 25 років, що нещодавно опанувала професію менеджера з продажу та має досить низькі показники професійного вигорання згідно усіх проведених нами методик).

Середній рівень негативного впливу роботи на психологічний стан має 8% респондентів, що говорить про їх здатність підтримувати відносно стабільний психологічний стан, незважаючи на наявність певного стресу, викликаного професійною діяльністю. Це може бути обумовлено їхньою здатністю ефективно управляти робочим навантаженням та балансувати між роботою і особистим життям. Вважаємо за потрібне зазначити, що середній рівень негативного впливу роботи на психологічний стан мають ті ж самі менеджери, які демонструють середні показники професійного вигорання. Вони також мали впевненість у своїх професійних досягненнях за шкалою «редукція особистих досягнень» Maslach Burnout Inventory (MBI). До цієї групи належать працівники вікової групи від 27 до 32 років, які здебільшого демонструють помірну вразливість до професійних стресорів, але здатні адаптуватися до викликів.

І найвищий рівень негативного впливу відчувають 6% опитаних менеджерів віком старше 50 років. Це може бути пов’язано з накопиченням стресових факторів протягом професійного шляху, зниженням фізичної

витривалості, а також недостатнім рівнем підтримки з боку організації чи колег.

Однак, на наш погляд, окремої увагу потребує аналіз відповідей на окремими питаннями методики Д. Ватсона «Шкала негативного впливу роботи», які стосуються психічного стану респондентів під час виконання професійний функцій. Отримані результати відповідей ми проаналізували та хочемо представити свої спостереження в таблиці 2.6. та розгорнуто їх проаналізувати.

*Таблиця 2.6.*

**Розподіл відповідей менеджерів з продажу на питання стосовно психологічного стану за методикою «Шкала негативного впливу роботи» (у %)**

| **Питання опитувальника** | **Оцінка** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **«Як часто Ви почуваєтеся на роботі наступним чином:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| – наляканим | 77 | 20 | 3 | | |
| – нервовим | 4 | | 2 | 14 | 80 |
| – виснаженим | | 2 | 9 | 30 | 59 |
| – роздратованим | | 2 | 4 | 16 | 78 |
| – засмиканим | | 2 | 6 | 6 | 86 |

Отже, отримані результати відповідей на запитання «Як часто Ви почуваєте себе на роботі наляканим?» свідчать, що переважна більшість опитаних (77%) ніколи або ж дуже зрідка може відмітити такий стан у себе. З одного боку, такі результати можна трактувати як позитивний показник, що свідчить про відсутність надмірної тривоги, яка могла б перешкоджати виконанню професійних обов'язків. З іншого боку, звертаючи увагу на сучасний соціально-політичний контекст в Україні, це може свідчити про зниження рівня усвідомлення об’єктивних ризиків. Умови постійної загрози з боку військових дій вимагають від працівників збереження адекватного сприйняття реальності, тому такий результат варто інтерпретувати з урахуванням контексту психологічної адаптації до хронічного стресу.

Також, нами не булі визначені специфічні залежності відповідей від гендеру або віку, що свідчить про гендерну або вікову незалежність у сприйнятті цього аспекту. Це може говорити про те, що відчуття страху або його відсутність пов'язане швидше з індивідуальною стійкістю до стресу та рівнем загальної втоми, виснаження та адаптації до умов повномасштабної війни, ніж із демографічними характеристиками. Такий висновок підтверджує необхідність подальшого аналізу інших змінних, які можуть впливати на психологічний стан менеджерів з продажів у сучасних умовах.

Особливої уваги, на наш погляд, потребують інші психологічні стани, що представлені в таблиці 2.3 і які отримали найбільшу кількість виборів – відповіді «дуже часто» і «часто» (відповідно оцінки 5 та 4).

Відтак, 86% менеджерів, відповідаючи на питання «Як часто Ви почуваєте себе на роботі засмиканим?», підтвердили, що дуже часто відслідковують у себе цей стан. Такий високий показник вказує на поширеність стану емоційної перенапруги та внутрішнього дискомфорту серед менеджерів з продажу. Відчуття «засмиканості» може бути наслідком постійного тиску, високої інтенсивності роботи, необхідності багатозадачності та швидкого реагування на зміни. Це також може свідчити про недостатню стресостійкість або обмежені можливості для відновлення психоемоційного стану, що є потенційним ризиком для розвитку синдрому професійного вигорання.

На питання «Як часто Ви почуваєте себе на роботі нервовим?» маємо 80% відповідей, що дуже часто. Це свідчить про високий рівень емоційної напруги серед опитаних менеджерів з продажу, який може бути наслідком значного робочого навантаження, високих вимог до результатів діяльності, а також тривалого перебування у стресових ситуаціях. Такий стан може негативно впливати на їхнє емоційне благополуччя та звичайно сприяти розвитку професійного вигорання.

Також достатньо багато відповідей «дуже часто» ми отримали на запитання «Як часто Ви почуваєте себе на роботі роздратованим?» – на це

вказали 78% опитаних, що є знову ж таки показником високої емоційної напруги в професійній діяльності. Такий рівень роздратованості може свідчити про значне накопичення стресу, що є характерним для роботи в умовах високої відповідальності та частих міжособистісних взаємодій. Результат також вказує на можливу нестачу ефективних стратегій емоційної саморегуляції, що підвищує ризик розвитку синдрому професійного вигорання.

Варто зазначити, що відчуття виснаження відмічають 59% менеджерів з продажу (відповіді на питання «Як часто Ви почуваєте себе на роботі виснаженим?»). Дані результати можуть вказувати на значний психологічний і фізичний стрес, що супроводжує професійну діяльність менеджера. Це може бути наслідком постійного емоційного навантаження, яке виникає через високі вимоги до ефективності, інтенсивні міжособистісні взаємодії та стресові ситуації, з якими стикаються менеджери з продажів в процесі виконання своїх обов'язків. Нагадаємо, що виснаження є однією з основних характеристик синдрому професійного вигорання і може бути сигналом до необхідності перегляду робочих умов або впровадження стратегій для зниження стресу та підвищення ефективності саморегуляції.

Далі надаємо результати діагностики за методикою «Модифікована шкала суб’єктивного благополуччя БіБіСі» (The Modified BBC Subjective Well-being Scale), яка була використана в нашому емпіричному дослідженні (табл.2.7).

*Таблиця 2.7.*

**Рівні суб’єктивного благополуччя менеджерів з продажу за основними субшкалами**

| Субшкали | Низький рівень, (%) | Середній рівень (%) | Високий рівень (%) |
|---|---|---|---|
| Психологічне благополуччя | 78 | 18 | 4 |
| Фізичне здоров’я та благополуччя | 59 | 21 | 20 |
| Стосунки | 16 | 60 | 24 |
| Загальний показник суб’єктивного благополуччя | 53 | 30 | 17 |

Отже, відповідно до отриманих результатів в табл. 2.4. загальний показник суб'єктивного благополуччя менеджерів з продажу показує, що на думку 53% респондентів їх благополуччя знаходиться на низькому рівні.

Проаналізуємо, що саме впливає на відчуття суб'єктивного благополуччя опитаних менеджерів з продажу.

Результати за першою шкалою – «Психологічне благополуччя» - свідчить про низький рівень відчуття благополуччя за цією шкалою у 78% опитаних (40 осіб). Тобто, більшість менеджерів з продажу знаходяться в стані, коли психологічне благополуччя є значно зниженим, що може проявлятися у відчутті тривоги, зниженому рівні задоволення від роботи та загальному емоційному виснаженні. Менеджери в такому стані можуть відчувати стрес, невдоволення своєю професійною діяльністю, а також собою, своїми досягненнями, що впливає на загальну мотивацію та ефективність.

Лише 4% (2 особи) мають високий рівень психологічного благополуччя і знов це молоді фахівці (вік - 25 років) з невеликим стажем роботи. Така оцінка власного стану може свідчити про особливості психічної стійкості цих осіб, здатність адаптуватися до стресових ситуацій та ефективно регулювати емоційні реакції. Можливо, ці молоді люди мають хорошу підтримку на роботі, позитивний підхід до виконуваних завдань, а також особисті механізми подолання стресу. Також це може бути пов'язано з їх професійними або особистими умовами, які сприяють психоемоційному комфортному стану на роботі та в особистому житті.

Шкала «Фізичне здоров'я та благополуччя» показує більш оптимістичні результати порівняно з шкалою психологічного благополуччя. Хоча 59% менеджерів з продажу мають низький рівень фізичного благополуччя, що може вказувати на наявність фізичних симптомів перевтоми або загального зниження енергії, інші 41% респондентів демонструють середні або високі показники.

Зокрема, 20% респондентів (10 осіб) мають високий рівень фізичного благополуччя, що свідчить про те, що ці менеджери, ймовірно, відчувають

себе енергійними, бадьорими і здатними підтримувати хороше фізичне здоров'я в умовах високої робочої напруги. Це може вказувати на наявність здорових звичок, таких як регулярні фізичні вправи, здорова дієта або ефективне управління стресом.

21% опитаних (12 осіб) вважають, що їх фізичне благополуччя знаходиться на середньому рівні, що означає, що їх соматичне здоров’я не є ідеальним, але вони не страждають від серйозних проблем, що суттєво обмежують їхню працездатність. Ці менеджери можуть мати певні періодичні симптоми втоми чи стресу, але вони в цілому зберігають здатність працювати.

Загалом, такі результати можуть свідчити про те, що в організації підтримується певний рівень фізичного благополуччя серед менеджерів, проте значний відсоток має симптоми фізичного виснаження або проблеми зі здоров’ям, що потребує поліпшення умов праці та підтримки фізичного благополуччя працівників.

Отримані результати за шкалою «Стосунки» демонструє позитивні результати серед менеджерів з продажу. Лише 16% респондентів (8 осіб) зазначають наявність серйозних проблем у стосунках, що є відносно низьким показником, що вказує на загальний рівень гармонії в соціальних зв’язках. Це може свідчити про те, що більшість менеджерів успішно справляються з професійними та особистими стосунками, що є важливим для їхнього оцінювання власного рівня благополуччя.

Однак середній рівень напруги в міжособистісних відносинах відмічає значна частина опитаних — 60%, що вказує на певний рівень стресу. Це може бути наслідком професійного навантаження або інтенсивного емоційного виснаження, яке також відображається на їхніх стосунках як з колегами, так і з родиною чи друзями. Нагадаємо, що це є одним з вагомих чинників, що передує або супроводжує синдром професійного вигорання.

Водночас, 24% респондентів відзначають високий рівень проблем у стосунках, що може свідчити про наявність серйозніших конфліктів або

труднощів у взаємодії з оточенням, що потребує уваги і психологічної підтримки.

Унаочнимо отримані результати в діаграмі (див. рис. 2.3), де бачимо проблемні сфери у переважної більшості менеджерів з продажу – це низькі рівні психологічного благополуччя та фізичного благополуччя. Це може свідчити про наявність певних проблеми, пов'язані з професійним вигоранням, які вже не можна ігнорувати. Такі показники вказують на прояви значного стресу та виснаження, що є відображенням емоційного та фізичного перенавантаження, характерного для професії менеджера з продажу. Важливо відзначити, що ці аспекти професійного вигорання потребують більшої уваги, оскільки вони є критичними для якості роботи, фізичного, психологічного та психічного здоров'я працівників.

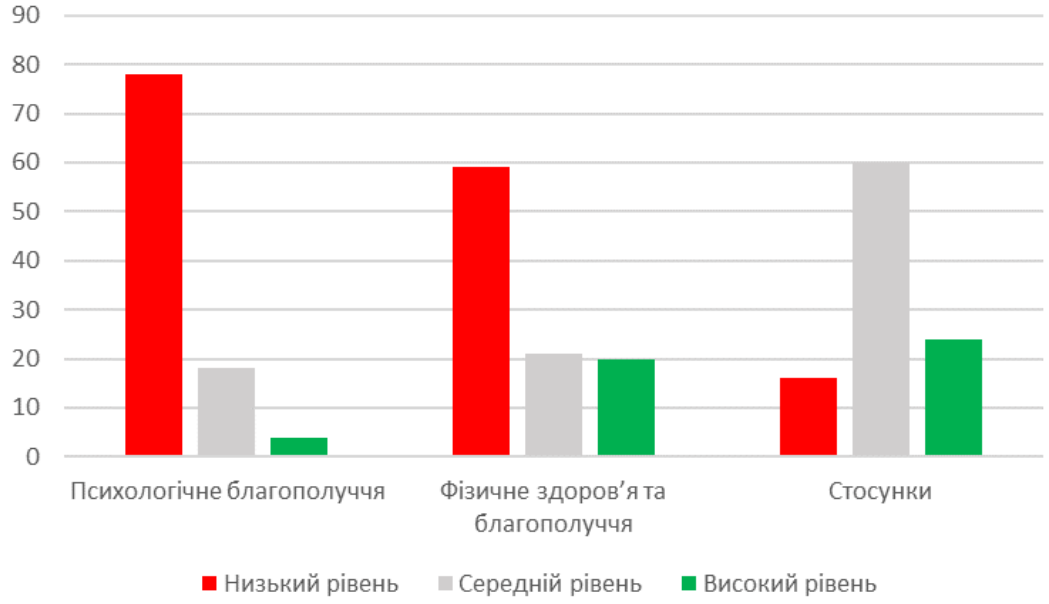



**Рис. 2.3. Рівні благополуччя менеджерів з продажу за основними шкалами The Modified BBC Subjective Well-being Scale, %**

Натомість, у сфері стосунків відсутність проблем і відносно хорошу комунікацію в команді та з оточенням відмічають лише 16% респондентів. Середній рівень відчуття благополуччя у сфері стосунків з іншими демонструє у 60% опитаних наявність деяких труднощів у міжособистісній взаємодії на робочому місті, які можуть бути впливовим чинником у розвитку вигорання.

Загалом, отримані дані чітко показують критичні проблеми у сфері психологічного та фізичного благополуччя, що можуть мати серйозні наслідки для професійної діяльності та психологічного здоров'я менеджерів з продажу.

Важливо зазначити, що загальний показник суб'єктивного благополуччя менеджерів з продажу має низький рівень у більше половини респондентів (53%). Середній рівень загального благополуччя відмічають у себе 30% менеджерів, а високий– 17%.

Графічно узагальнені результати суб'єктивного благополуччя представлені на Рис. 2.4.

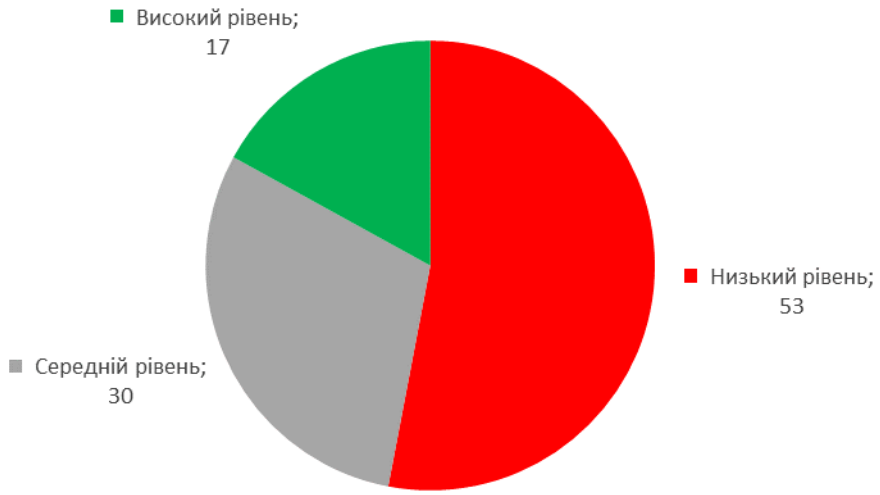



**Рис. 2.4. Загальний показник суб'єктивного благополуччя менеджерів з продажу, %**

Отже, аналіз загального показника суб'єктивного благополуччя менеджерів з продажу вказує, що більшість менеджерів з продажу переживають стан незадоволення або труднощів у досягненні балансу між професійними та особистими вимогами, що може бути пов'язано з високим рівнем стресу та професійного вигорання. Ті, у кого середній рівень суб'єктивного благополуччя, можуть відчувати певну нестабільність у своїх емоційних і психологічних реакціях, але зберігають можливість адаптуватися до стресових умов. Водночас, лише 17% менеджерів з продажу мають високий рівень суб'єктивного благополуччя, що вказує на те, що ці особи здатні

ефективно управляти стресом, підтримувати емоційну стабільність і позитивно оцінювати своє життя в умовах високих професійних вимог та соціально-психологічної нестабільності і небезпеки.

Таким чином, наявність значної частини респондентів з низьким рівнем суб'єктивного благополуччя є важливим індикатором для вивчення факторів стресу та вигорання, що можуть негативно впливати на ефективність їх роботи та психологічне здоров'я.

Загальні результати за всіма шкалами діагностичних методик, відповідно до рівня прояву того чи іншого показника, представлено у табл. 2.8.

*Таблиця. 2.8.*

**Зведена таблиця загальних результатів за всіма діагностичними шкалами професійного вигорання менеджерів з продажу**

| **Шкали** | **Рівні прояву** | | |
|---|---|---|---|
| | **Низький рівень (у %)** | **Середній рівень (у %)** | **Високий рівень (у %)** |
| Емоційне виснаження | 4 | 25 | 71 |
| Деперсоналізація | 10 | 33 | 57 |
| Редукція особистих досягнень | 21 | 39,5 | 39,5 |
| Негативний вплив роботи на особистість | 2 | 8 | 90 |
| Психологічне благополуччя | 78 | 18 | 4 |
| Фізичне здоров’я та благополуччя | 59 | 21 | 20 |
| Стосунки | 16 | 60 | 24 |
| Загальний показник суб’єктивного благополуччя | 53 | 30 | 17 |

Узагальнюючи отримані результати за усіма діагностичними методиками, що було нами використано в межах кваліфікаційної роботи, можемо зазначити, що гіпотеза нашого дослідження про те, що менеджери з продажу мають високий рівень емоційного виснаження та деперсоналізації, що спричинено високим рівнем негативного впливу роботи на психологічний стан та зумовлює низький рівень суб’єктивного благополуччя підтвердилася

частково, адже рівень негативного впливу на психологічний стан виявився переважно вищий за середній, а не високий.

Отже, узагальнення результатів емпіричного дослідження психологічних особливостей професійного вигорання менеджерів з продажу дає підстави зробити основні висновки до розділу.

Більшість опитаних менеджерів з продажу перебуває в стані емоційного виснаження. Це вказує на значний рівень стресу, тривожності та відсутності енергії, що може призвести до зниження ефективності в роботі та зростання конфліктності на робочому місці. Високий рівень деперсоналізації (57%) свідчить про зниження рівня емпатії до клієнтів та відчуження від професійної діяльності, що є важливими ознаками професійного вигорання.

84% респондентів мають високі показники психоемоційного дистресу, що свідчить про відчуття негативного впливу професії менеджерів з продажу на їх благополуччя. Більшість менеджерів з продажу мають низький (53%) або середній (29%) рівень суб'єктивного благополуччя, що підтверджує наявність незадоволеності своєю роботою або психологічну втомленість, але існує певна група працівників (18%), яка зберігає певний рівень адаптації. Низький рівень фізичного благополуччя у 59% респондентів може бути пов'язаний з перевтомою, наявністю хронічних захворювань або загальною фізичною слабкістю через постійне стресове навантаження.

Більше половини менеджерів з продажу (60%) відчуває певне напруження в міжособистісних стосунках, що може бути наслідком професійного стресу або емоційного виснаження. Лише 16% вважають ці проблеми серйозними, що вказує на здатність більшості зберігати гармонію в особистому житті, що є важливим ресурсом у боротьбі з професійним вигоранням.

Простежуються вікові особливості прояву симптомів професійного вигорання. Молодші менеджери мають більше впевненості в своїх досягненнях, що свідчить про відсутність деперсоналізації та кращу здатність адаптуватися до умов стресу. Менеджери старшого віку (40-53 роки)

виявляють тенденцію до більш високих показників деперсоналізації, що може бути пов'язано з накопиченим досвідом роботи, де стреси та вигорання більш виражені через високу відповідальність та багаторічну інтенсивну діяльність.

Таким чином, результати емпіричного дослідження показують високий рівень професійного вигорання менеджерів з продажу, який проявляється в емоційному виснаженні, деперсоналізації та зниженому суб’єктивному благополуччі. Це свідчить про необхідність впровадження програм психологічної підтримки для зменшення стресу та підвищення загального благополуччя працівників.

# РОЗДІЛ 3.
# ОСНОВИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

## 3.1. Профілактика професійного вигорання менеджерів з продажу

Професійне вигорання є серйозним психоемоційним і фізіологічним станом, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, в тому числі в сфері продажу. Для менеджерів з продажу, чия діяльність пов'язана з високим рівнем стресу, емоційними навантаженнями та необхідністю постійної комунікації з клієнтами, ризик розвитку вигорання є особливо значним. Профілактика цього явища має велике значення не лише для підтримання психічного здоров'я працівників, але й для ефективності роботи організації в цілому.

Розглянемо основні аспекти профілактики професійного вигорання у менеджерів з продажу. Зокрема, акцент зробимо на заходах, спрямованих на зниження емоційного виснаження та рівня деперсоналізації, негативного впливу роботи на психологічний стан менеджерів з продажу, підвищення рівня суб’єктивного благополуччя, рівня фізичного благополуччя, покращення міжособистісних стосунків тощо.

Визначення та реалізація ефективних методів профілактики є важливою складовою запобігання вигоранню і створення здорового робочого середовища.

Здійснений теоретичний аналіз проблеми особистісно-професійного розвитку та емпіричне дослідження особливостей професійного вигорання менеджерів з продажу, дає змогу стверджувати, що будь-який негативний та руйнівний вплив професійної діяльності на особистість фахівця може призвести до появи та розвитку професійних деструкцій, в тому числі професійного вигорання. Внаслідок цього поступово відбувається

розчарування та зневіра в професії, зменшується професійна та особиста мотивація, з’являються невротичні поведінкові реакції, психічні функціональні розлади, дисбаланс та різні психосоматичні захворювання. Синдром професійного вигорання зазвичай виникає на тлі глибокого стресу, а також унаслідок накопичення негативних емоцій, завмирання і призводить до емоційного виснаження особистості і фахівця [14, 30].

Стрес проявляється на емоційному рівні (відчуття страху, гніву, загрози, паніки, потрясіння, шоку тощо) та на фізіологічному рівні (зростання артеріального тиску, напруження м'язів, зниження ефективності імунної системи). Його наслідками можуть бути розвиток хвороб, зниження продуктивності праці, виникнення конфліктів, травматизація, а в крайніх випадках — навіть смерть (С. Максименко [24], Л. Карамушка [17], Т. Зайчикова [16]).

Для розвитку синдрому вигорання важливим є і те, як працівник справляється зі стресом. Дослідження показують, що найбільш уразливі ті, хто реагують на нього агресивно, нестримно, хочуть протистояти йому, не відмовляються від суперництва. Такі люди схильні недооцінювати складність завдань і час, необхідний для їх виконання. Стресогенний фактор викликає у них почуття пригніченості, зневіри, через те, що не вдається досягти поставлених цілей [22 – 25; 33].

Згідно з науковими підходами, управління стресом полягає у створенні людиною механізмів захисту, що перешкоджають розвитку стресового стану та його негативних наслідків. Важливою умовою цього процесу є усвідомлення власної відповідальності за стан свого психічного здоров'я, без перекладання її на інших людей, таких як рідні, друзі, керівники, колеги чи лікарі (Т. Зайчикова[16], Л. Карамушка[31], С. Максименко[24]).

Спираючись на роботи Л. Карамушки [17 – 19; 28; 31] та її колег щодо пошуку ресурсів для підтримки та збереження психічного здоров’я працівників організацій, ми виокремлюємо ресурси, що стануть гарними опорами в профілактиці професійного вигорання менеджерів з продажу.

Отже, на нашу думку, підтримка соціального оточення є одним із найважливіших ресурсів для профілактики професійного вигорання. Серед ключових аспектів можна виділити підтримку друзів, яка забезпечує емоційне підкріплення та створює відчуття соціальної близькості. Значну роль відіграють також підтримка сім'ї та родини, які слугують основою стабільності та психологічної безпеки. Навіть підтримка випадкових людей, хоч і менш поширена, може мати позитивний ефект, створюючи відчуття взаємодопомоги та співчуття.

Використання особистих ресурсів є не менш важливим. Власна стресостійкість допомагає зберігати спокій і врівноваженість у складних ситуаціях. Віра в себе та свої здібності сприяє зростанню самоефективності, що дає змогу краще контролювати ситуацію і досягати поставлених цілей. Самоорганізація життєдіяльності дозволяє раціонально розподіляти ресурси та ефективніше працювати, а наявність фінансових ресурсів створює додаткову впевненість і стабільність.

Ще одним важливим ресурсом у профілактиці професійного вигорання є психологічний супровід – це комплексний процес, спрямований на досягнення адаптації в професії, попередження та покращення зриву симптомів вигорання, адаптацію діяльності менеджерів з продажу до умов, що швидко змінюються [6].

Важливу роль у профілактиці професійного вигорання менеджерів з продажу відіграють організації, в який вони працюють. Робочі організації мають постійно стежити за станом спеціалістів, проводити різноманітні профілактичні заходи, стимулювати мотивацію, підтримувати професійний тонус.

Серед організаційних ресурсів варто зазначити підтримку колективу, яка сприяє формуванню дружньої робочої атмосфери. Підтримка з боку керівництва є важливим чинником, який забезпечує відчуття захищеності та визнання. У деяких випадках корисною може бути також підтримка партнерів організації.

Комплексне використання цих ресурсів дозволяє менеджерам з продажу ефективніше протидіяти професійному вигоранню, зберігати емоційну рівновагу та адаптуватися до нових умов.

Ґрунтуючись на наукових роботах закордонних [43; 46; 48; 53; 55] та українських дослідників [3; 9; 18; 26; 30], ми можемо навести певні рекомендації для профілактики професійного вигорання менеджерів з продажу. Для наочності, відображаємо основні прийоми самопрофілактики професійного вигорання менеджерів з продажу на рис. 3.5.




**Рисунок 3.5. Прийоми самопрофілактики професійного вигорання менеджерів з продажу**

Розкриємо сенс кожного прийому самопрофілактики професійного вигорання менеджерів з продажу:

1. Відповідальність – усвідомлювати і брати відповідальність за свій психоемоційний стан, уникаючи перенесення цієї відповідальності на інших людей, наприклад, колег, керівників, клієнтів, родичів тощо.

2. Раціональність – раціонально організовувати свій робочий день, створюючи реалістичний план завдань та обов’язково передбачаючи перерви до моменту виникнення втоми чи напруженості. На допомогу фахівцям існує

багато наукових та практичних прийомів, що допоможуть з організацією та плануванням.

3. Фокусування – виконувати завдання поетапно, фокусуючись на одній справі за раз, щоб уникнути перевантаження від того, що одночасно слід виконати багато справ, паралельно тримаючи в увазі багато інформації та контролюючи багато процесів.

4. Говорити «ні» - відмовлятися від завдань, які не входять до прямих обов'язків, і навчитися відмовляти, навіть керівникам чи улюбленим клієнтам, якщо це необхідно.

5. Дистанційна робота – за можливості організовувати частину роботи вдома, щоб зменшити витрати часу на дорогу й уникнути зайвих стресових чинників на робочому місці.

6. Позитивний досвід – звертатися до власного позитивного досвіду з минулого, щоб отримати підтримку у вирішенні складних професійних питань від самого себе. Таке звернення до власних успіхів, професійних чи особистих досягнень спрямовано підвищити психологічну резильєнтність та рівень суб'єктивного благополуччя.

7. Конкуренція – уникати зайвої конкуренції з колегами, працювати без агресивності чи постійного поспіху, які можуть посилювати стрес. Також помічати негативні емоції та відчуття, коли з'являється бажання конкурувати з іншими.

8. Реалістичність – реалістично оцінювати свої можливості й ресурси, співвідносячи їх із поставленими завданнями. Пам'ятати, що не всі справи можна завершити ідеально або вчасно, та приймати це як частину реальності. Намагатися бути в стані «тут і тепер».

9. Час для приємних моментів – влаштовувати собі маленькі радощі: знаходити час для приємних моментів, відкривати нові місця, насолоджуватися природою.

10. Позитив – зосереджуватися на позитивних аспектах життя, навіть за умов високого стресу, та практикувати вдячність за будь-які хороші речі,

які є зараз, навіть якщо це повсякденні дрібниці.

11. Відпочинок – регулярно знаходити час для того, аби побути наодинці зі своїми думками, почуттями, станами тощо. Приділяти час усвідомленому відпочинку — прогулянки, фізичні вправи, музика або чашка кави можуть суттєво знизити рівень напруженості.

12. Сон – повноцінний сон, як найважливіший фактор, який редукує стрес.

13. Доброзичливість – посміхатися, проявляти доброзичливість до колег і клієнтів, створюючи позитивну атмосферу, яка сприяє зменшенню емоційного навантаження як у себе так і у оточуючих.

Підсумовуючи, зазначимо, що профілактика професійного вигорання є важливим елементом підтримання психологічного здоров’я менеджерів з продажу, чия діяльність пов’язана з інтенсивними емоційними, розумовими та фізичними навантаженнями. Комплексний підхід до профілактики професійного вигорання, включно зі застосуванням прийомів самопрофілактики, допомагає менеджерам з продажу зберігати психологічну стійкість, підвищувати ефективність роботи та підтримувати здорові стосунки як у професійному, так і в особистому житті.

## 3.2. Методи подолання професійного вигорання менеджерів з продажу

Професійне вигорання є однією з головних загроз ефективності роботи менеджерів з продажу, оскільки їх діяльність пов'язана з високим рівнем емоційного навантаження, багатозадачністю та інтенсивними комунікаціями. Це явище не лише знижує продуктивність праці, але й погіршує психоемоційний стан працівників, впливає на атмосферу в колективі та загальний рівень задоволеності роботою.

Успішне подолання професійного вигорання можливе лише за умови поєднання індивідуальних зусиль працівника та заходів, організованих на рівні компанії. Важливим аспектом у цьому процесі є використання ефективних методів, спрямованих на зниження впливу стресових чинників, розвиток адаптивних навичок і забезпечення підтримки з боку соціального та професійного середовища.

Розглянемо основні підходи до подолання професійного вигорання, зокрема індивідуальні, організаційні, психологічні та соціальні методи, які можуть бути адаптовані до специфіки роботи менеджерів з продажу. Їх впровадження дозволяє не лише попередити розвиток синдрому вигорання, але й сприяти підвищенню ефективності професійної діяльності, зміцненню психологічного здоров'я та формуванню позитивного робочого середовища.

Взагалі, до методів подолання професійного вигорання відносяться як індивідуальні, так і організаційні методи.

*Індивідуальні методи* подолання включають: емоційну грамотність, управління стресом зі застосуванням технік релаксації та медитації; самооцінку та рефлексію, встановлення особистих кордонів, фізичну активність, якісний відпочинок та сон; при виражених симптомах «вигорання» – консультація у спеціалістів (психолога, психотерапевта).

*Організаційні методи* подолання професійного вигорання можуть включати: оптимізацію робочого середовища, спеціалізовані тренінги для керівників і персоналу, підтримку навчання та кар’єрного розвитку, розвиток навичок спілкування, підвищення мотивації працівників, допомогу в опануванні засобів саморегуляції поведінки [36, 513-516].

На наш погляд, подолання професійного вигорання менеджерів з продажу вимагає застосування комплексного підходу, який включає індивідуальні, соціальні, організаційні та психологічні методи. Представимо комплекс методів подолання професійного вигорання серед менеджерів з продажу на основі аналізу наукової психологічної літератури.

**Індивідуальні методи:**

1) Розвиток стресостійкості: використання технік релаксації, медитації, дихальних вправ для зменшення напруги.

2) Управління часом: створення чіткого плану роботи із зазначенням пріоритетів і часу на відпочинок.

3) Фізична активність: регулярні заняття спортом чи фізичними вправами для зняття стресу і підтримки загального тонусу.

4) Розвиток самомотивації: формування позитивного мислення та фокус на досягненнях, а не на помилках.

**Організаційні методи:**

1) Оптимізація робочих процесів: зменшення багатозадачності, чітке розподілення обов’язків і завдань.

2) Підтримка колективу: створення дружньої атмосфери, що сприяє взаємодопомозі й емоційній підтримці.

3) Зворотній зв'язок: регулярні обговорення з керівництвом щодо успіхів, викликів та шляхів їх вирішення.

4) Навчання та розвиток: організація тренінгів із розвитку професійних і стресостійких навичок.

**Психологічні методи:**

1) Психологічне консультування: індивідуальна робота для вирішення актуального запиту.

2) Психотерапія: індивідуальні або групові сесії з психологом для роботи з емоційними труднощами та пошуку ресурсів.

3) Профілактичні програми: участь у програмах, спрямованих на розвиток резильєнтності та адаптивності до стресу.

**Соціальні методи:**

1) Підтримка з боку сім’ї та друзів: активна взаємодія з близькими для отримання емоційного підкріплення.

2) Участь у соціальних ініціативах: волонтерство чи участь у громадських заходах для зміни фокусу та відновлення емоційного балансу.

Комплексне впровадження цих методів сприятиме зниженню рівня стресу, відновленню емоційного балансу, подолання багатьох симптомів професійного вигорання та як наслідок – підвищенню продуктивності менеджерів з продажу.

Представивши комплекс методів, які можна використовувати для подолання професійного вигорання менеджерів з продажу, також хочемо навести інші можливі підходи. Розглянемо практичні методи психотерапевтичної роботи, що спрямовані на подолання симптомів професійного вигорання, таких як: емоційне виснаження, деперсоналізація, негативний вплив роботи на психологічний стан менеджерів з продажу, погіршення суб'єктивного благополуччя, погіршення міжособистісних стосунків, тривожні стани, нестача ресурсів та дестабілізація психологічного здоров'я.

Мета застосування цих методів – забезпечити менеджера з продажів інструментами для самостійного регулювання психоемоційного стану, зниження рівня тривожності та стресу, а також формування більш позитивного сприйняття себе і світу. Вправи сприяють усвідомленню власних емоцій, думок і поведінкових реакцій, що відкриває шлях до саморефлексії, конструктивного вирішення проблем та особистісного зростання.

У фокусі також має перебувати розвиток здатності клієнта використовувати власні внутрішні ресурси для подолання складних життєвих ситуацій. Методи, представлені нижче, адаптовані до індивідуальних потреб менеджерів з продажів і передбачають як активну участь психолога, так і самостійну роботу клієнта – менеджера з продажів.

Відтак, у психотерапівтичних методах з подоланні професійного вигорання використовуються техніки наративної психології, когнітивно-поведінковой терапії, гештальт-терапії, арт-терапії, метафоричних асоціативних карт, нейролінгвістичного програмування (НЛП) та техніки релаксації.

1. *Наративна психотерапія* вважає, що люди є продуктом власних історій, і через зміни цих історій можемо змінювати наше ставлення до себе і до навколишнього світу. Це особливо важливо при професійному вигоранні, коли відчуття безсилля і невдачі може здаватися нерозв'язним. Серед основних технік з подолання професійного вигорання можна назвати такі:

- «Побудова нової особистої історії». Під час професійного вигорання люди часто переживають кризу сенсу. Вони можуть відчувати, що їх робота не має значення або вони не досягли бажаних результатів. Змінивши інтерпретацію цих подій, можна змінити і ставлення до них.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Психотерапевт пропонує клієнту розповісти свою історію таким чином, щоб у ній було місце для сили та ресурсів. Наприклад, можна звернути увагу на моменти, коли клієнт відчував гордість за свою роботу, навіть якщо ці моменти здаються незначними. Відновлення надії та позитивного погляду на свою роботу сприяє зменшенню емоційної втоми.

- Метафори і символи. Кожен з нас може створити символічний образ, який уособлює наші сили чи ресурси. Це може бути як зовнішній персонаж, так і внутрішній ресурс.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Наприклад, у випадку вигорання це може бути "внутрішній вогонь", що символізує прагнення до самоповаги, чи "захисний щит", який допомагає зберегти емоційну цілісність на роботі. З допомогою цього символу клієнт знову знаходить внутрішні ресурси для подолання стресових ситуацій.

- Робота з «міжособистісними історіями». Професійне вигорання часто є результатом погіршення міжособистісних відносин на роботі, відчуття безпорадності перед вимогами інших людей.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Використовуються діалоги з колегами чи керівниками в уяві, щоб виявити, де можна змінити свою реакцію, а де важливо залишити місце для здорових меж. Це допомагає

змінити не тільки власну історію, а й спосіб взаємодії з іншими, що важливо для подолання вигорання.

*2. Когнітивно-поведінкова терапія (КПТ)* - базується на тому, що наші думки впливають на наші емоції та поведінку. При вигоранні люди часто мають негативні автоматичні думки про свою роботу, здібності та майбутнє. КПТ дозволяє ці думки коригувати. *Основні техніки* у роботі з синдромом «вигорання»:

- Корегування автоматичних думок. Люди, які переживають професійне вигорання, часто застрягають на негативних думках, таких як "Я не справляюся з цією роботою", "Моя робота не має сенсу", або "Я ніколи не буду успішним".

*Як допомагає в подоланні вигорання:* клієнт навчиться розпізнавати ці автоматичні думки, записувати їх і потім ставити під сумнів їх правдивість. Це дозволяє побачити ситуацію в більш збалансованому світлі, усуваючи самокритику і допомагаючи знизити стрес.

- Переформулювання негативних переконань. Перевизначення негативних переконань про себе і свою роботу.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Наприклад, замість "Я не можу більше працювати на такій високій швидкості" можна переформулювати на "Я можу покращити свою роботу, якщо зменшу обсяг задач або скоригую темп". Це допомагає знайти реальні можливості для зміни ситуації, замість того, щоб відчувати безнадійність.

- Планування відпочинку і відновлення. Вигорання часто виникає через постійну перевтому. Важливо вчитися знаходити баланс між роботою та відпочинком.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Встановлюються конкретні кроки для регулярного відновлення енергії, такі як перерви протягом робочого дня, зміна діяльності або заняття, що приносять задоволення. Це дозволяє зменшити накопичення стресу і фізичної втоми.

- Робота з "планом дій". Часто вигорання виникає через відчуття безсилля перед численними вимогами роботи.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Учасники розробляють план дій для вирішення конкретних проблем, таких як надмірне навантаження або конфлікти на роботі. Це дає відчуття контролю над ситуацією, що є важливим фактором у подоланні вигорання.

3. *Гештальт-терапія.* Гештальт-терапія фокусується на усвідомленні моменту тут і зараз, на особистому досвіді і внутрішніх переживаннях людини. Вона допомагає відновити контакт з собою, своєю ситуацією та оточенням, що є важливим при вигоранні. *Основні техніки:*

- Робота з «незавершеними справами». Вигорання може виникати через незавершені емоційні справи або конфлікти на роботі, які тягнуться за людиною.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* В гештальт-терапії клієнту пропонується працювати з метафоричними «незавершеними справами», що можуть бути у вигляді розмов з колегами, керівниками чи навіть з самим собою. Цей процес допомагає зняти психологічне навантаження, що накопичується через відкладені емоції.

- Гештальт-діалог. Клієнт веде діалог із собою або іншими людьми, що допомагає відновити внутрішній баланс і ясність.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Це може бути діалог між «Я» і «Мої внутрішні ресурси», або між «Я» і «Моя робота». Терапевт допомагає створити діалог, де клієнт знову знаходить підтримку для подолання стресу на роботі.

- Техніка «порожнього стільця». Дає можливість визначити, як внутрішні конфлікти або неприязнь до роботи впливають на емоційний стан.

*Як допомагає в подоланні вигорання*: клієнт уявляє, що на порожньому стільці сидить «його вигорання» або «професійний стрес». Це дозволяє побачити цей стрес як відокремлений від себе і знайти способи взаємодіяти з ним.

4. *Арт-терапія* дозволяє через творчість виразити емоції та переживання, які важко передати словами. Це корисно для людей, що відчувають вигорання і не можуть чітко сформулювати свої почуття. *Основні техніки* з подолання професійних деформацій:

- Малювання емоцій. Замість того, щоб аналізувати або говорити про емоції, людина через малюнок може виразити те, що вона відчуває.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Малювання чи малювання через кольори дозволяє вивести на поверхню емоційний стан, наприклад, зобразивши стрес чи розчарування в робочому процесі. Це може допомогти побачити проблему з іншої перспективи і знайти шлях до відновлення.

- Колаж. За допомогою колажу клієнт збирає зображення чи фотографії, що символізують його поточні емоції або бажання змін.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Це дає можливість візуально і символічно зібрати свої ресурси для подолання вигорання, а також визначити, що саме на даному етапі потребує змін.

- Скульптування чи ліпка. Вибудувати тривимірний образ проблеми або вигорання.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Ліпка з глини чи інших матеріалів допомагає "випустити" стрес у фізичну форму. Це дозволяє людям пережити інтенсивні емоції через творчість, знижуючи їх негативний вплив.

*5. Метафоричні асоціативні карти*

Метафоричні асоціативні карти (МАК) — це набір картинок, що викликають у пацієнта асоціації, що дозволяють дослідити глибокі емоції, потреби та конфлікти.

- Вибір карт і асоціації. Мета: клієнт вибирає картки, що відображають його емоційний стан або робочі проблеми.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Це допомагає візуалізувати внутрішні переживання. Карти можуть показати приховані аспекти вигорання, які важко побачити у звичайному житті.

- Аналіз карт за допомогою терапевта. Мета: разом з терапевтом клієнт розглядає, як карти відображають його відчуття, ставлення до роботи та до себе.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Це дозволяє сформувати нове бачення проблеми та знайти шляхи до вирішення через символічне уявлення і рефлексію.

6. *Нейролінгвістичне програмування (НЛП)* НЛП засноване на припущенні, що зв’язок між мовою, поведінкою і мисленням можна змінювати для досягнення бажаних результатів.

- Рефрейминг. Мета: зміна сприйняття негативних ситуацій.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Кліієнт може навчитися змінювати своє ставлення до роботи, наприклад, з "Це надто важко" на "Це новий виклик для моїх навичок".

- Анкери. Мета: використання конкретних фізичних дій чи слів, які стимулюють позитивні емоції.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Наприклад, клієнт може асоціювати певний жест чи слово з відчуттям спокою і відновлення. Це дозволяє швидко знімати стрес у важкі моменти.

7. *Техніки релаксації.* Релаксація — це техніки для зниження стресу і напруги, що виникають внаслідок професійного вигорання.

- Глибоке дихання. Мета: зниження рівня стресу через контроль дихання.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Глибоке дихання дозволяє розслабитися і знизити напругу, що накопичується через стреси на роботі.

- Прогресивна м'язова релаксація. Поетапне розслаблення всіх груп м'язів.

*Як допомагає в подоланні вигорання:* Релаксація тіла допомагає знизити фізичну напругу, що є основною складовою стресу.

Наведені техніки можна інтегрувати у різні формати психотерапевтичної взаємодії, від індивідуальних до групових, створюючи сприятливі умови для

ефективної трансформації негативних переживань у позитивний життєвий досвід.

Робимо висновок, що методи подолання професійного вигорання менеджерів з продажу, описані в цьому розділі, ґрунтуються на різноманітних психотерапевтичних підходах та техніках, кожен з яких сприяє відновленню психологічного стану та зниженню стресу. Використання таких методів, як когнітивно-поведінкова терапія (КПТ), наративна психотерапія, гештальт-терапія, арт-терапія, метафоричні асоціативні карти, нейролінгвістичне програмування (НЛП) та техніки релаксації, дозволяє не лише зняти симптоми вигорання, але й глибоко працювати з внутрішніми ресурсами людини, усвідомлюючи справжні причини емоційного виснаження.

Ключовим аспектом в усіх цих підходах є акцент на особистісному розвитку, відновленні внутрішнього балансу та зміні ставлення до робочих процесів. Це сприяє покращенню не тільки професійного, але й особистого життя менеджерів з продажу, допомагаючи їм ефективно адаптуватися до стресових ситуацій, зберігаючи мотивацію та задоволення від роботи.

Загалом, застосування різноманітних терапевтичних технік допомагає менеджерам з продажу не лише долати вигорання, але й розвивати навички управління стресом і побудови гармонійних взаємин з колегами та клієнтами, що в результаті підвищує їхню продуктивність та якість життя.

На основі аналізу теоретичних і практичних підходів до подолання професійного вигорання менеджерів з продажу, було зроблено такі висновки:

1. Профілактика професійного вигорання є важливою складовою психологічного здоров’я працівників. Збереження психологічної стійкості, підвищення ефективності роботи та підтримання здорових міжособистісних стосунків можливе завдяки використанню прийомів самопрофілактики.

2. Методи подолання професійного вигорання включають індивідуальні та організаційні аспекти. Індивідуальні методи спрямовані на розвиток емоційної грамотності, управління стресом через релаксацію та медитацію, удосконалення самооцінки й рефлексії, дотримання особистих

кордонів, фізичну активність та якісний відпочинок. За необхідності, рекомендується звернення до фахівців (психолога чи психотерапевта). Організаційні методи передбачають оптимізацію умов праці, проведення тренінгів, підтримку професійного розвитку, навчання навичкам комунікації, підвищення мотивації персоналу та впровадження програм саморегуляції поведінки.

3. Комплексний підхід до подолання професійного вигорання є найбільш ефективним. Він охоплює індивідуальні, соціальні, організаційні та психологічні аспекти, дозволяючи враховувати специфіку професійної діяльності менеджерів з продажу.

4. Використання технік наративної психології, когнітивно-поведінкової терапії, гештальт-терапії, арт-терапії, метафоричних асоціативних карт, НЛП та релаксаційних технік дозволяє враховувати індивідуальні потреби менеджерів та забезпечує результативність роботи як з фахівцем, так і в самостійному режимі, що є ефективним методом у подоланні професійного вигорання менеджерів з продажу.

Таким чином, подолання професійного вигорання менеджерів з продажу вимагає системного підходу, що поєднує індивідуальні стратегії самопрофілактики, організаційні зміни та психологічну підтримку.

# ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне і емпіричне дослідження психологічних особливостей професійного вигорання менеджерів з продажу . Це виявилося в з'ясуванні сутності поняття «професійне вигорання», визначені основних чинників розвитку синдрому професійного вигорання у менеджерів з продажу, його ознак та особливостей прояву у цієї професійної групи. Отриманні результати, дозволяють узагальнено зробити такі висновки:

1. Здійснено теоретичний аналіз наукової психологічної літератури з проблеми професійного вигорання представників різних професійних груп, розкрито сутність «синдрому вигорання» та механізми його виникнення.

В роботі розкрито еволюцію дослідження феномену професійного вигорання від донаукового періоду, починаючи з робіт мислителів античності, і до досліджень сучасного періоду (кінець XX ст. - початок XXI ст.), якій розуміє професійне вигорання як хронічний стрес на робочому місці, який не було успішно подолано. Існуючі визначення підкреслюють системний характер цього феномену, пов'язуючи його з якістю життя, психічним і фізичним здоров'ям, а також ефективністю професійної діяльності.

Проілюстровано моделі феномену професійного вигорання — від однофакторних, які акцентують увагу на емоційному виснаженні, до багатофакторних, зокрема семифакторних моделей, що розглядають вигорання як багатовимірний процес.

За результатами теоретичного аналізу проблеми, визначено професійне вигорання менеджера з продажу як хронічну стресову реакцію, спричиненою впливом помірно гострих і хронічних професійних стресорів, який пов'язаний із благополуччям особистості, що позначається на її емоційному, когнітивному і соціальному функціонуванні.

Охарактеризовано основні ознаки та чинники розвитку синдрому професійного вигорання у менеджерів з продажу, такі як поведінкові зміни,

емоційні зміни, зміни в способах мислення та зміни в стані здоров’я.

В межах класифікації чинників розвитку професійного вигорання менеджерів з продажу виокремлюють три основні групи: особистісні, організаційні та статусно-рольові. Особистісні чинники відображають індивідуальні риси особистості, які впливають на сприйняття і реакцію на стрес (низька самооцінка, слабка «Я-концепція», висока потреба в досягненнях, емоційна вразливість, неконструктивні моделі поведінки) та посилюють схильність до перевтоми й емоційного виснаження. Організаційні (корпоративні) чинники охоплюють умови праці та відображають ступінь навантаження і підтримки в робочому середовищі (несправедливість у розподілі ресурсів, жорсткі дедлайни, конфлікти в команді, відсутність можливостей для професійного зростання, низька підтримка з боку керівництва або колег). Статусно-рольові чинники менеджерів з продажу пов’язані зі специфікою їх соціальних ролей і статусів у професійній діяльності (постійний тиск щодо досягнення високих результатів, необхідність відповідати очікуванням клієнтів і керівників, складні міжособистісні комунікації).

3. Емпірично досліджено психологічні особливості професійного вигорання у менеджерів з продажу. Визначено, що 71% опитаних менеджерів з продажу перебуває в стані емоційного виснаження, що вказує на значний рівень стресу, тривожності та відсутності енергії, та ймовірно, призводить до зниження ефективності в роботі та зростання конфліктності на робочому місці. 57% респондентів мають високий рівень деперсоналізації, що свідчить про зниження рівня емпатії до клієнтів та відчуження від професійної діяльності, що є важливими ознаками професійного вигорання.

Виявлено, що 84% менеджерів з продажу мають високі показники негативного впливу роботи. Такий дистрес на робочому місті може проявлятися через емоційне виснаження, когнітивне перевантаження, зниження рівня задоволення від роботи, а також порушення в міжособистісних взаємодіях.

Половина респондентів (53%) мають низький рівень суб’єктивного благополуччя, що, на наш погляд, підтверджує наявність вираженого стресу та симптомів професійного вигорання. 29% - суб’єктивно відчувають благополуччя на середньому рівні, і лише 18% впевнені у власному благополуччі, демонструють високі показники за цією ознакою. Такий розподіл відповідей може свідчати про те, що більшість менеджерів відчувають незадоволення своєю роботою або психологічну втомленість. Однак, певна група респондентів зберігає певний рівень адаптації.

Виявлені певні вікові закономірності прояву професійного вигорання у менеджерів з продажу. Зокрема, молоді фахівці (вік 27-32 роки) демонструють більшу впевненість у своїх досягненнях, відсутність деперсоналізації та кращу здатність адаптуватися до умов стресу. Натомість менеджери більш старшого віку (40-53 роки) виявляють тенденцію до високих показників деперсоналізації, що може бути пов'язано з накопиченим досвідом роботи в умовах стресу, високої відповідальність та багаторічної інтенсивності діяльність.

Отже, результати емпіричного дослідження показали високий рівень професійного вигорання серед менеджерів з продажу, який проявляється в емоційному виснаженні, деперсоналізації та зниженому суб’єктивному благополуччі. Це свідчить про необхідність впровадження програм психологічної підтримки для зменшення стресу та підвищення загального благополуччя працівників.

4. Розглянуто аспекти профілактики та методи подолання професійного вигорання менеджерів з продажу. Зазначено, що збереження психологічної стійкості, підвищення ефективності роботи та підтримання здорових міжособистісних стосунків можливе завдяки використанню прийомів самопрофілактики.

Ґрунтуючись на наукових роботах закордонних та українських дослідників, створено рекомендації з профілактики професійного вигорання менеджерів з продажу. Представлено комплекс методів подолання

професійного вигорання менеджерів з продажу, який включає індивідуальні, організаційні, психологічні та соціальні методи. Розглянуто методи психотерапевтичної роботи, що спрямовані на подолання симптомів професійного вигорання. Зазначено, що використання технік наративної психології, когнітивно-поведінкової терапії, гештальт-терапії, арт-терапії, метафоричних асоціативних карт, НЛП та релаксаційних технік дозволяє враховувати індивідуальні потреби менеджерів та забезпечує результативність роботи подоланні професійного вигорання як з психотерапевтом, так і в самостійному режимі.

Гіпотеза дослідження частково підтвердилася: менеджери з продажу демонструють високий рівень емоційного виснаження та деперсоналізації, що спричинено вищим за середній рівнем негативного впливу роботи на психічний стан, а не високим рівнем, як було припущено.

Кваліфікаційна робота не вичерпує всіх аспектів проблеми професійного вигорання менеджерів з продажу. Подальшого теоретичного і емпіричного опрацювання потребують дослідження умов ефективної психопрофілактики та психологічної корекції негативних психічних станів, що виникають під час тривалого виконання професійних функцій у різних професійних середовищах.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель Політика. Поетика. // Перекладач: Борис Тен, Олександр Кислюк. Фоліо, 2023. 512 с.

2. Ассонов Д. Емоційне вигорання медичних працівників: моделі, фактори ризику та протективні фактори. *Psychosomatic Medicine and General Practice*, 2021. Вип. 6(2). DOI: https://doi.org/10.26766/pmgp.v6i2.295

3. Білера Н.В. Основні напрями профілактики синдрому професійного вигорання у військовослужбовців. *Медицина третього тисячоліття* : матеріали міжвузівської конференції молодих вчених та студентів, Харків : ХНМУ, 22–24 січня 2018 р. С. 285.

4. Булатевич Н.М. Синдром емоційного вигоряння вчителя : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.04 «Медична психологія». Київ, 2004.

5. Василькевич Х. М. Трудоголізм як чинник виникнення синдрому психічного вигорання психолога. *Науковий часопис*. Київ, 2007. Вип.19 (43). С. 21–24.

6. Вінник Н.Д. Професійна самореалізація як головний феномен особистісної зрілості. *Профорієнтація: стан і перспективи розвитку*: збірник матеріалів VII психолого-педагогічних читань, присвячених пам'яті Б.О. Федоришина, м. Київ,17 травня 2018 р. Київ: ДКС «Центр», 2018. С.48-51

7. Гавриловська К. П. Гендерні відмінності у прагненні до особистісного зростання / К. П. Гавриловська, П. С. Климчук. *Наука і освіта*. 2014. Вип. № 5. С. 121-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2014_5_23.

8. Галецька І. І. Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним рівнем самоактуалізації. *Актуальні проблеми психології*. Т.5. Вип.6: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. Київ, 2007. С. 89–95.

9. Гнускіна Г. Аналіз ефективності тренінгової програми «Профілактика та подолання професійного вигорання у підприємців». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Вип. 1 (19) (Квіт 2020), С. 16-25. DOI: https://doi.org/10.31108/2.2020.1.19.2.

10. Гнускіна Г.В. Професійне вигорання підприємців: зв'язок із соціально-психологічними установками. *Організаційна психологія. Економічна психологія*: науковий журнал. 2015. 197 с.

11. Горобець А.О. Синдром педагогічного вигорання. *Актуальні питання педагогіки та психології: шляхи теоретичного і практичного вирішення проблем*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 17–18 березня 2018 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Одеса : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2018. 140 с.

12. Громцева О. В. Уявлення про професійне вигорання медичних працівників та дослідження його феноменології. *European Journal of Management Issues*. Вип. 27(3-4). 2019. С. 63-72. DOI: https://doi.org/10.15421/191907

13. Грубі Т.В. Взаємозв'язок між особистісними чинниками та складовими професійного вигорання працівників Державної фіскальної служби України. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Вип. № 2–3(5–6). 2016. С.46–53.

14. Дьоміна Г. Психологічні особливості професійного вигорання психологів-психосоматологів / Г. Дьоміна, О. Мельничук. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Психологія. Т. 32(71), Вип. № 4. 2021. С. 28-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2021_32(71)_4_7.

15. Емоційне вигорання педагогів: методичні рекомендації / Укладачі: творча група практичних психологів: 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.

16. Зайчикова Т.В. Чинники прояву та передумови формування синдрому «професійного вигорання» у вчителів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. Серія 12. Психологічні науки : зб. наук. праць. Київ, 2020. Вип. 11 (56). С. 57–56.

17. Карамушка, Л. Суб'єктивне благополуччя персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни: рівень вираженості та зв'язок з копінг-стратегіями. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Вип. № 1 (28), Apr. 2023, С. 17-25. DOI: https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.2.

18. Карамушка Л.М. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до профілактики та подолання професійного стресу: навч. посіб. / Л.М. Карамушка, Д.І. Куриця, В.В. Левковець, О.І. Альохіна. Київ: Логос, 2015. 127 с.

19. Карамушка, Л., Терещенко, К., & Креденцер, О. (2022). Адаптація на українській вибірці методик «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» та «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Вип. 3-4(27). С. 85-94. DOI: https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8

20. Клочко В.М. Конспект лекцій з дисципліни «Управління професійною працездатністю», Частина 1. (для студентів усіх спеціальностей) / авт.: В. М. Клочко, Т. В. Бондаренко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2010. 83 с.

21. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ: ДП "Інформ.-аналіт. агенство", 2012. 200 с.

22. Максименко С.Д. Генеза здійснення особистості. Київ : Видавництво ТОВ "КММ", 2006. 240 с.

23. Максименко С. Д. Генеза особистості: теоретико-методологічний аспект. *Актуальні проблеми психології*: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка. Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. Том. X. Вип. 26.2014. С. 8 – 24.

24. 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 / за ред. С. Д. Максименка. Київ : Міленіум, 2004. 264 с

25. Максименко, С.Д., Кокун, О.М., Тополов, Є.В. Адаптація психодіагностичних методик шкала пошукової активності іншої роботи та шкала негативного впливу роботи. *Практична психологія та соціальна робота*, Вип. 10. 2011. С. 34-38.

26. Малишева К.О. Синдром емоційного вигорання психолога-консультанта: психологічні чинники, профілактика та корекція : автореф. дис. канд. психол. наук. Київ, 2003, 16 с.

27. Мельничук О.Б. Основи психоконсультування та психокорекції: навчальний посібник для студентів подвійних спеціальностей із спеціальністю «Практична психологія» та спеціалізацією «Соціально-психологічна реабілітація». Київ : Каравела, 2015. 390 с.

28. Методики дослідження психічного здоров’я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.

29. Павлюк М.М., Журавська Д.С., Клімишина Н. Психологічні чинники емоційного вигорання у професійній діяльності. *Актуальні проблеми психології:* Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Житомир: Видавництво ЖДУ ім. І Франка, 2018. Т. XI. Психологія особистості. Психологічна допомога особистості. Випуск 18. 368 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/715424/1/%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1

%8E%D0%BA3.pdf

30. Пахомов І.В. Профілактика професійного та емоційного вигорання педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти: навчальний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 114 с.

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

32. Родіна Н. В. Психологія копінг-поведінки: системне моделювання: дис. д-ра психол. наук :19.00.01; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2012. 504 с.

33. Стельмах О.В. Чинники професійного вигорання особистості. *Молодь і ринок. Щомісячний науково-педагогічний журнал*. Вип. №5 (203). 2022. С. 76-80

34. Сучасне українське студентство: проблеми та ціннісні орієнтації : тези доповідей XV Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених, м. Хмельницький 28 березня 2024 р. Хмельницький : ХІСТ, 2024. 248 с.

35. Теренда, Н. О., Павлів, Т. Б. і Теренда, О. А. Професійне вигорання – одна з невирішених проблем системи охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. Вип. 2. 2021. С. 29–33. DOI: 10.11603/1681-2786.2021.2.12377.

36. Туркот Т. І. Педагогіка вищої школи : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2011. 628 с.

37. Філософія Стародавнього світу. Частина ІІ. Антична філософія (Возняк С.М.). Івано-Франківськ: Плай, 2004. 139 с.

38. Халанський В. Запал без вигоряння. Як завершити цикл стресу, працювати до сподоби й жити щасливо. Харків : Віват, 2023. 496 с.

39. Харитинський А. Психологічний зміст поняття суб'єктивного благополуччя особистості. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Вип. №3(27). 2022. С. 149-159. DOI: https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.15

40. Харитинський А. Теоретична модель суб'єктивного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. Вип. № 70 (6). 2022. С. 190–197. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-190-197

41. Шкраб'юк В. С., Білик Д. І. Емоційне вигорання особистості: психологічний аналіз проблеми. *Молоди вчений*. Вип. № 10 (86) жовтень, 2020. С. 293–296.

42. Brill, P. L. The need for an operational definition of burnout. *Family & Community Health*, Vol. 6(4). 1984. P. 12–24. DOI: 10.1097/00003727-198402000-00005.

43. Burisch, M. Ein integrierendes Burnout-Modell. *Das Burnout-Syndrom*, 1994. P. 117–210. DOI: 10.1007/978-3-662-06456-6_4.

44. Burisch.M. In search of a theory: some ruminations on the nature and etiology of burn-out. In professional Burn – out. *Recent Developments in Theory and Research*. London: Taylor and Frencis, 1993. 306 p.

45. Buchwald, D. The post-infectious chronic fatigue syndrome: laboratory abnormalities. Epstain-Barr Virus and Human disease, 1989. 419 p.

46. Cherniss, C. Staff Burnout. Job Stress in the Human Services. London: Sage Publications. 1980. 199 p.

47. Cherniss, C. Long-term consequences of burnout: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*. 1992. 131p.

48. Edú-Valsania S, Laguía A, Moriano JA. Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 19(3). 2022. P. 1780. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph19031780

49. Felton, J.S. Burnout as a clinical entity-its importance in health care workers. *Occupational medicine*. 1998. 250 p.

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

51. Gil-Monte P. R. Influence of guilt on the relationship between burnout and depression. *European Psychologist. Advance online publication*. 2012 DOI: 10.1027/1016-9040/a000096.

52. Hillert A, Albrecht A and Voderholzer U The Burnout Phenomenon: A Résumé After More Than 15,000 *Scientific Publications. Front. Psychiatry*. 2020. 11:519237. DOI: 10.3389/fpsyt.2020.519237

53. Lazarus R.S., Folkman S. Stress, appraisal and coping. N.Y.: Springer Publishing Company, 1984. 456 p.

54. Lloyd, A. R., Wakefield, D., Boughton, C. R., Dwyer, J. M. Immunological abnormalities in the chronic fatigue syndrome (for editorial comment, see page 117). *Medical Journal of Australia*, Vol. 151(3). 1989. P. 122–124. DOI: 10.5694/j.1326-5377.1989.tb139594.x.

55. Maslach C. Job burnout : how people cope. W. : Public Wealf, 1978. 356 p.

56. Maslach C.M. Jackson S.E. Maslach Bum out Inventory (MBI). Manual. Palo Alto: Consulting Psychologists press, 1986.

57. Maslach, C., and Pines, A. The burn-out syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, Vol. 6. 1977. P. 100–113.

58. Maslach, Christina, and Susan E. Jackson. Burnout in health professions: A social psychological analysis. *Social psychology of health and illness*. Psychology Press, 2013. P. 227-251.

59. Pines, A., and Maslach, C. Combatting staff burn-out in a day care center: A case study. *Child Care Quarterly*, Vol. 9 (1). 1980. P. 5–16.

60. Pines, A., and Maslach, C. Characteristics of staff burn-out in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, Vol. 29. 1978. P. 233–237.

61. Schaufeli, W.B. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 2009. Vol. 14. № 3, P. 204–220

62. Schwab, R.L. Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 18 (1). 1982. P. 60–74.

63. The III International Scientific and Practical Conference. Modern challenges to science and practice, January 24 – 26, 2022. Varna, Bulgaria. 587 p.

# ДОДАТКИ

**Додаток А**

## Опитувальник професійного вигорання
## «Maslach Burnout Inventory» (MBI)

К. Маслач і С. Джексон

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

***Опитувальник:***

| № з\п | Запитання | Варіанти відповідей | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Ніколи | Дуже рідко | Деколи | Часто | Дуже часто | Кожний день |
| 1 | Я відчуваю себе емоційно знищеним | | | | | | |
| 2 | Після роботи я почуваюся як вичавлений лимон | | | | | | |
| 3 | Зранку я відчуваю втому і небажання йти на роботу | | | | | | |
| 4 | Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі й колеги, і стараюся враховувати це в інтересах справи | | | | | | |
| 5 | Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими й колегами як з предметами (без тепла і симпатії до них) | | | | | | |
| 6 | Після роботи хочеться на деякий час усамітнитися від усіх і всього | | | | | | |
| 7 | Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях, що виникають у розмові з друзями | | | | | | |
| 8 | Я відчуваю пригніченість і апатію | | | | | | |
| 9 | Я упевнений, що моя | | | | | | |

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

**Опрацювання даних:**

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

Варіанти відповідей оцінюються так:

- ✓ Ніколи – 0 балів;
- ✓ Дуже рідко – 1 бал;
- ✓ Інколи – 3 бали;
- ✓ Часто – 4 бали;
- ✓ Дуже часто – 5 балів;
- ✓ Кожний день – 6 балів.

**Ключ до опитувальника:**

Нижче перераховуються шкали і відповідні їм пункти опитувальника.

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

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

Інтерпретація результатів проводиться на підставі порівняння отриманих оцінок по кожній з субшкалі з середніми значеннями в досліджуваній групі.

**Рівні вигорання:**

| | Низький рівень | Середній рівень | Високий рівень |
|---|---|---|---|
| Емоційне виснаження | 0-16 | 17-26 | 27 і більше |
| Деперсоналізація | 0-6 | 7-12 | 13 і більше |
| Редукція особистих досягнень | 39 і більше | 38-32 | 31-0 |

**Інтерпретація даних.** Згідно з моделлю синдрому «вигорання», запро-понованою американськими дослідниками К. Маслач і С. Джексон, «про-фесійне вигорання» тлумачиться як синдром емоційного виснаження, депер-соналізації і редукції особистих досягнень.

**Емоційне виснаження** розглядається як основна складова «професійного вигоран-ня» та характеризується заниженим емоційним фоном, байдужістю або емо-ційним перенасиченням.

**Деперсоналізація** проявляється у деформації стосунків з іншими людьми. В одних випадках це може бути зростання залежності від інших людей, у інших – зростання негативізму, цинічності налаштувань і почуттів щодо інших лю-дей (учнів, колег, підлеглих тощо).

**Редукція особистих досягнень** полягає або в тенденції до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, негативізмі щодо службової гідності і можливостей, або у нівелюванні особистої гідності, обмеженні своїх можливостей, обов’язків щодо інших тощо.

**Додаток Б**

# ШКАЛА НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ РОБОТИ
# (Д. ВАТСОН)
# (адаптація С. Д. Максименка, О. М. Кокун, Є. В. Тополова)

(Максименко, С.Д., Кокун, О.М., & Тополов, Є.В. (2011). Адаптація психодіагностичних методик шкала пошукової активності іншої роботи та шкала негативного впливу роботи. Практична психологія та соціальна робота, 10, 34-38.)

**Загальна характеристика методики:**

Методика складається з 10 питань та вимірює рівень негативного впливу роботи на психологічний стан співробітника.

**Інструкція для учасників дослідження:**

Прочитайте уважно кожне питання. Потім оберіть одну найбільш точну на нього відповідь, відмітивши відповідну клітину.

***Текст опитувальника:***

| № з/п | Як часто Ви почуваєтесь на роботі таким чином? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **ніколи або дуже рідко** | **рідко** | **періодично** | **часто** | **дуже часто** |
| 1. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *наляканим*? | | | | | |
| 2. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *розстроєним*? | | | | | |
| 3. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *нервовим*? | | | | | |
| 4. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *винним*? | | | | | |
| 5. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *ворожим*? | | | | | |
| 6. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *сторожким*? | | | | | |
| 7. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *виснаженим*? | | | | | |
| 8. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *засмиканим*? | | | | | |
| 9. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *присоромленим*? | | | | | |
| 10. | Як часто Ви почуваєте себе на роботі *роздратованим*? | | | | | |

**Обробка та інтерпретація результатів:**

Для оцінки досліджуваному пропонується п’ятибальна шкала.

Сума набраних балів за вищенаведеними 10 питаннями складає рівень негативного впливу роботи на психологічний стан співробітника.

Його мінімальне значення дорівнює 10 балам, а максимальне – 50 балам.

В таблиці вказано нормативні дані (показники чоловіків та жінок за цієї методикою також виявилися дуже близькими). Коефіцієнт внутрішньої узгодженості Кронбаха (α) за цією методикою склав 0,94.

**Нормативні дані показника рівня негативного впливу роботи на психологічний стан**

| | **Рівень** | **Значення показника у балах** |
|---|---|---|
| 1 | Низький | 10–13 |
| 2 | Нижчий за середній | 14–17 |
| 3 | Середній | 18–26 |
| 4 | Вищий за середній | 27–38 |
| 5 | Високий | 39–50 |

**Додаток В**

# МЕТОДИКА «МОДИФІКОВАНА ШКАЛА СУБ'ЄКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ БІБІСІ»
# (THE MODIFIED BBC SUBJECTIVE WELL-BEING SCALE (BBC-SWB))
# (P. PONTIN, M. SCHWANNAUER, S. TAI, & M. KINDERMAN)
# (адаптація Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко, О. В. Креденцер)

(Карамушка, Л., Терещенко, К., & Креденцер, О. (2022). Адаптація на українській вибірці методик «The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)» та «Positive Mental Health Scale (PMH-scale)». Організаційна психологія. Економічна психологія, 3-4(27), 85-94. https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.8)

**Загальна характеристика методики:**

Методика «Модифікована шкала суб'єктивного благополуччя БіБіСі» (The Modified BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB) (P. Pontin, M. Schwannauer, S. Tai, & M. Kinderman) включає три субшкали:

1) «психологічне благополуччя» (здатність контролювати своє життя, відчувати оптимізм з приводу майбутнього, впевненість у своїх власних думках і переконаннях, рости і розвиватися як особистість тощо);

2) «фізичне здоров'я та благополуччя» (задоволеність фізичним здоров'ям, якістю сну, здатністю працювати та здійснювати свою повсякденну життєву активність, займатись спортом і відпочивати, відсутність депресії, тривоги тощо);

3) «стосунки» (комфортність у ставленні та спілкування з іншими людьми, наявність щасливих дружніх і особистих відносин, здатність звернутись за допомогою до інших, задоволеність своїм сексуальним життям тощо) (Pontin, Schwannauer, Tai, & Kinderman, 2013). Як і оригінальна методика «The BBC Subjective Well-being Scale (BBC-SWB)», модифікована

методика складається з 24 пунктів, але на відміну від неї використовується не 4-бальна, а 5-бальна оціночна шкала.

**Інструкція для учасників опитування:**

Дайте відповідь на наведені нижче запитання, використовуючи шкалу (поставте «+» у відповідній комірці).

Текст опитувальника:

| **Пункт** | **Зовсім ні** | **Трохи** | **Середньо** | **Дуже сильно** | **Надзвичайно сильно** |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Чи задоволені Ви своїм фізичним здоров'ям? | | | | | |
| 2. Чи задоволені Ви якістю свого сну? | | | | | |
| 3. Чи задоволені Ви своєю здатністю виконувати свою повсякденну життєву активність? | | | | | |
| 4. Чи відчуваєте Ви депресію або тривогу? | | | | | |
| 5. Чи відчуваєте Ви здатність насолоджуватися життям? | | | | | |
| 6. Чи вважаєте Ви, що у Вас є мета в житті? | | | | | |
| 7. Чи відчуваєте Ви оптимізм з приводу майбутнього? | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. Чи відчуваєте Ви, що контролюєте своє життя? | | | | | |
| 9. Чи відчуваєте Ви задоволення собою як особистістю? | | | | | |
| 10. Чи задоволені Ви своєю зовнішністю і зовнішнім виглядом? | | | | | |
| 11. Чи відчуваєте Ви, що в змозі прожити своє життя так, як хочете? | | | | | |
| 12. Чи впевнені Ви в своїх власних думках і переконаннях? | | | | | |
| 13. Чи відчуваєте Ви себе в змозі робити те, що Ви хочете робити? | | | | | |
| 14. Чи відчуваєте Ви себе в змозі рости і розвиватися як особистість? | | | | | |
| 15. Чи задоволені Ви собою і своїми досягненнями? | | | | | |
| 16. Чи задоволені Ви своїм особистим і сімейним життям? | | | | | |
| 17.Чи щасливі Ви у Ваших дружніх і особистих відносинах? | | | | | |
| 18. Чи комфортно Ви почуваєтесь стосовно того, як Ви ставитеся до інших і спілкуєтеся з іншими? | | | | | |
| 19. Чи задоволені Ви своїм сексуальним життям? | | | | | |
| 20. Чи в змозі Ви звернутися за допомогою з проблемою? | | | | | |
| 21. Чи щасливі Ви, що у Вас є достатньо грошей, щоб задовольнити Ваші потреби? | | | | | |
| 22. Чи задоволені Ви вашими можливостями для занять спортом / відпочинку? | | | | | |
| 23. Чи задоволені Ви своїм доступом до медичних послуг? | | | | | |
| 24. Чи задоволені Ви своєю здатністю працювати? | | | | | |

**Обробка та інтерпретація результатів:**

Опитувальник включає три субшкали: «психологічне благополуччя», «фізичне здоров’я та благополуччя» та «стосунки».

Всі запитання, окрім пункту № 4, мають прямий порядок нарахування балів, запитання № 4 – зворотний. Загальний показник суб'єктивного благополуччя рахується як сумарний бал по всіх пунктах методики. Мінімальний показник суб'єктивного благополуччя дорівнює 24 балам, максимальний показник дорівнює 120 балам. Показники по субшкалах розраховуються як сумарні бали по відповідних пунктах методики:

**Субшкала «психологічне благополуччя»** – пункти №№ 4–15.

**Субшкала «фізичне здоров'я та благополуччя»** – пункти №№ 1–3, 21–24.

**Субшкала «стосунки»** – пункти №№ 16–20.

Отримані показники порівнюються з нормативними. Нормативні дані за рівнями суб'єктивного благополуччя представлені у таблиці нижче.

| **Субшкали та загальний показник суб'єктивного благополуччя** | **Норми** | | |
|---|---|---|---|
| | **Низький рівень** | **Середній рівень** | **Високий рівень** |
| Психологічне благополуччя | 12–39 | 40–47 | 48–60 |
| Фізичне здоров'я та благополуччя | 7–20 | 21–25 | 26–35 |
| Стосунки | 5–16 | 17–20 | 21–25 |
| Суб'єктивне благополуччя | 24–76 | 77–91 | 92–120 |