МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 7.С4.25-5-з
спеціальності С4– Психологія
освітньо-професійної програми: Психологія
Сімко Оксана Олександрівна
Керівник канд. політ. наук, доцент кафедри політології Мальована Ю.Г.
Рецензент канд. психол. наук, доцент кафедри психології Пучина О.В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність С4 Психологія
Освітньо-професійна програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
в.о. завідувача кафедри психології
канд. психол. наук, доцент Н.О. Губа
_____
«____»_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Сімко Оксані Олександрівні

1. Тема роботи: Особливості професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного Фонду України»

Керівник роботи: Мальована Ю.Г. канд. політ. наук, доцент кафедри політології

затверджені наказом ЗНУ від «25» 09 2026 року №1323-с

2. Строк подання студентом роботи ___24.10.2026_____

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: проаналізувати теорико-методологічні засади дослідження професійного вигорання особистості, , здійснити аналіз соціально-психологічних чинників та специфіки професійної діяльності працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України, дослідити показники професійного вигорання та їхні зв`язки з індивідуально-психологічними характеристиками, рівнем стресу, мотиваційними чинниками й організаційними умовами праці; розробити практичні рекомендації щодо профілактики та подолання професійного вигорання.

5.Перелік графічного матеріалу: 11 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Мальована Ю.Г., доцент		
Розділ 1	Мальована Ю.Г., доцент		
Розділ 2	Мальована Ю.Г., доцент		
Розділ 3	Мальована Ю.Г., доцент		
Висновки	Мальована Ю.Г., доцент		

7. Дата видачі завдання _____2026 рік_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-лютий 2026 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2026 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2026 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2026 р	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень-серпень 2026 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2026 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2026 р	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2026 р.	Виконано

Студент _____О. О. Сімко

Керівник роботи _____ Ю. Г. Мальована

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ А. О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 82 сторінки, 11 таблиць, 54 джерела, 3 додатка.

Об'єкт дослідження – професійна діяльність працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України.

Предмет дослідження – психологічні прояви професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що професійне вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України зумовлюється комплексом психологічних і професійно-організаційних чинників.

Методи дослідження: теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення; емпіричні – психодіагностичні методтики; методи математичної статистики – описова статистика та кореляційний аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні особливостей прояву професійного вигорання працівників сервісного центру Пенсійного фонду України, виявленні найбільш виражених проявів вигорання у сфері взаємодії з громадянами та встановленні зв’язку показників вигорання з психологічним благополуччям. Розроблено програму профілактики професійного вигорання з урахуванням результатів емпіричного дослідження.

Галузь використання: практична психологія, організаційна психологія, психологія праці, психологічний супровід працівників державних установ.

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ, ПРАЦІВНИКИ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ, ПЕНСІЙНИЙ ФОНД УКРАЇНИ, ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ, ЕМОЦІЙНЕ ВИСНАЖЕННЯ, ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ, ЕМОЦІЙНА САМОРЕГУЛЯЦІЯ, ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА.

SUMMARY

Simko O.O. Peculiarities of professional burnout among employees of the service centres of the pension fund of Ukraine.

The qualifying work consists of an Introduction, 3 Chapters, Conclusions, References (54 items), and 3 Appendices (9 pages). The total volume of the qualifying work is 97 pages, 82 of them – main text. The research contains 11 tables.

The qualifying work provides a theoretical overview and presents an empirical study of professional burnout among employees of service centers of the Pension Fund of Ukraine. Particular attention is paid to the psychological characteristics of professional burnout, its manifestations, factors contributing to its development, and approaches to its prevention and overcoming.

The research object: the professional activity of employees of service centers of the Pension Fund of Ukraine.

The research subject: psychological manifestations of professional burnout among employees of service centers of the Pension Fund of Ukraine, including personal burnout, work-related burnout, and burnout related to interaction with citizens.

The research goal is to theoretically substantiate and empirically investigate the peculiarities of professional burnout among employees of service centers of the Pension Fund of Ukraine, identify its main manifestations and contributing fact and develop a prevention program.

The research tasks are: – to analyze theoretical approaches to understanding the essence, structure, and main characteristics of professional burnout; – to examine the stages of development and main signs of professional burnout; – to identify the specific features of professional activity of employees of service centers of the Pension Fund of Ukraine and the factors that may contribute to professional burnout;

– to substantiate the organization and methods of the empirical study of professional burnout; – to determine the level and main manifestations of professional burnout among employees of service centers of the Pension Fund of Ukraine; – to analyze and interpret the obtained results and identify the main

psychological and professional problems associated with burnout; – to substantiate the main directions of prevention and overcoming professional burnout and develop an appropriate prevention program.

Chapter 1, «Theoretical Foundations of Professional Burnout among Employees of Service Centers of the Pension Fund of Ukraine», examines the essence, structure, theoretical approaches, stages, and signs of professional burnout. It also analyzes the specific characteristics of professional activity in service centers and the factors that may contribute to the development of burnout among employees.

Chapter 2, «Empirical Study of the Peculiarities of Professional Burnout among Employees of Service Centers of the Pension Fund of Ukraine», describes the organization and methods of the empirical research. The study involved 35 employees. The level and manifestations of professional burnout were examined using the Copenhagen Burnout Inventory (CBI), which makes it possible to assess personal burnout, work-related burnout, and burnout related to interaction with citizens. The obtained results were analyzed and interpreted to identify the main problems associated with professional burnout.

Chapter 3, «Directions for the Prevention and Overcoming of Professional Burnout among Employees of Service Centers of the Pension Fund of Ukraine», considers organizational measures and psychological methods aimed at preventing and overcoming professional burnout. Particular attention is paid to the development of self-regulation skills, reducing emotional tension, maintaining psychological resources, and improving employees' ability to cope with professional stress.

The conclusions summarize the theoretical and empirical findings and outline practical recommendations for preventing professional burnout among employees of service centers of the Pension Fund of Ukraine.

Key words: professional burnout, employees, service centers, Pension Fund of Ukraine, personal burnout, work-related burnout, emotional exhaustion, interaction with citizens, prevention of professional burnout.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ 14

1.1. Сутність, структура та основні підходи до вивчення професійного вигорання 14

1.2. Етапи та ознаки професійного вигорання 19

1.3. Особливості професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України 26

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ 33

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження 33

2.2. Аналіз рівня та проявів професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України 39

2.3. Інтерпретація результатів дослідження та визначення основних проблем 51

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ 60

3.1. Організаційні заходи профілактики професійного вигорання 60

3.2. Психологічні методи профілактики та подолання професійного вигорання працівників 67

3.3. Програма профілактики професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України 71

ВИСНОВКИ 80

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 83

ДОДАТКИ 90

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови професійної діяльності характеризуються зростанням інтенсивності праці, підвищенням вимог до якості виконання професійних завдань, необхідністю швидкого опрацювання значних обсягів інформації та постійною взаємодією з людьми. Поєднання високої відповідальності, емоційного напруження, обмежених часових ресурсів і необхідності підтримувати належний рівень професійної ефективності може спричиняти тривале психоемоційне навантаження працівників. Одним із наслідків такого навантаження є професійне вигорання, яке проявляється комплексом емоційних, когнітивних, поведінкових і фізичних симптомів та може негативно впливати як на психологічний стан працівника, так і на якість його професійної діяльності.

Проблема професійного вигорання набуває особливої актуальності в умовах сучасного українського суспільства, яке функціонує в ситуації тривалих соціально-економічних та безпекових змін, спричинених повномасштабною війною. Зміна умов організації праці, збільшення соціальної напруженості, підвищення кількості звернень громадян, необхідність працювати з людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах, а також потреба забезпечувати стабільне функціонування державних установ формують додаткове психологічне навантаження на працівників. За таких умов зростає потреба у вивченні чинників, проявів і особливостей професійного вигорання працівників державного сектору.

Особливої уваги в цьому контексті потребують працівники сервісних центрів Пенсійного фонду України, професійна діяльність яких передбачає безпосередню та систематичну взаємодію з громадянами. Працівники сервісних центрів здійснюють консультування та інформування населення, приймають і опрацьовують документи, надають адміністративні та соціальні послуги, працюють із запитами щодо пенсійного забезпечення та інших соціальних виплат. Така діяльність характеризується високим рівнем

комунікативного навантаження, необхідністю дотримання нормативно встановлених процедур, значною відповідальністю за результати роботи та необхідністю взаємодії з відвідувачами, які можуть перебувати у стані емоційного напруження.

Специфіка професійної діяльності працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України створює передумови для виникнення тривалого професійного стресу. Постійний контакт із населенням, необхідність швидко реагувати на різноманітні запити, вирішувати проблемні та конфліктні ситуації, працювати з великими обсягами інформації та водночас зберігати емоційну врівноваженість можуть сприяти накопиченню психоемоційного напруження. У разі недостатньої кількості ресурсів для його подолання це може призводити до емоційного виснаження, зниження професійної мотивації, формування негативного ставлення до професійних обов'язків і погіршення суб’єктивного відчуття професійної ефективності.

Проблематика професійного вигорання представлена у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, які розглядають його сутність, структуру, стадії розвитку, симптоматику, чинники виникнення та способи профілактики. Значний внесок у дослідження феномена зробили К. Маслач, С. Джексон, А. Леонідова, В. Бойко та інші науковці. У сучасних дослідженнях професійне вигорання розглядається як складний психологічний феномен, пов’язаний із тривалим впливом професійних стресорів та недостатністю ресурсів для їх подолання. Водночас специфіка проявів професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України залишається недостатньо дослідженою, що зумовлює необхідність проведення цілеспрямованого емпіричного дослідження цієї професійної групи.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю не лише виявлення рівня професійного вигорання працівників, а й визначення його основних проявів та чинників, пов’язаних зі специфікою професійної діяльності. Отримання відповідних емпіричних даних створює підґрунтя для

розроблення практичних рекомендацій щодо профілактики та подолання професійного вигорання, удосконалення психологічного супроводу працівників і створення сприятливіших умов для збереження їхнього професійного та психологічного ресурсу.

Об'єкт дослідження – професійна діяльність працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України.

Предмет дослідження – психологічні прояви професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України, зокрема особистісне, робоче вигорання та вигорання у взаємодії з громадянами.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України, визначенні основних проявів і проблем, пов’язаних із його виникненням, та розробленні програми його профілактики.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до визначення сутності, структури та основних характеристик професійного вигорання.
2. Охарактеризувати етапи розвитку та основні ознаки професійного вигорання.
3. Проаналізувати особливості професійної діяльності працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України та визначити чинники, що можуть сприяти виникненню професійного вигорання.
4. Обґрунтувати організацію та методику емпіричного дослідження професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України.
5. Визначити рівень і характер проявів професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України за результатами емпіричного дослідження.
6. Проаналізувати та інтерпретувати отримані результати, визначити основні психологічні та професійні проблеми, пов’язані з проявами професійного вигорання працівників.

7. Обґрунтувати напрями профілактики та подолання професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України та розробити відповідну програму профілактики.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що професійне вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України зумовлюється комплексом психологічних та професійно-організаційних чинників, серед яких провідну роль можуть відігравати тривале емоційне та комунікативне навантаження, інтенсивність взаємодії з громадянами, необхідність розв'язання конфліктних ситуацій, висока відповідальність за результати професійної діяльності та обмежені можливості відновлення психологічних ресурсів. Передбачається, що застосування системи взаємопов'язаних організаційних і психологічних заходів сприятиме зниженню проявів професійного вигорання та збереженню професійної працездатності працівників.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано комплекс методів дослідження:

- теоретичні методи: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація наукової літератури – для визначення сутності, структури, етапів, ознак і чинників професійного вигорання та узагальнення теоретичних підходів до його вивчення;

- емпіричні методи: анкетування, психологічне тестування та опитування – для визначення рівня, структури та основних проявів професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України;

- методи кількісного та якісного аналізу: систематизація, порівняння та інтерпретація отриманих результатів – для встановлення характерних особливостей професійного вигорання досліджуваних працівників;

- методи математичної статистики: обчислення кількісних і відсоткових показників, визначення середніх значень та інших статистичних характеристик відповідно до завдань емпіричного дослідження – для забезпечення об’єктивності аналізу отриманих даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному узагальненні сучасних підходів до розуміння професійного вигорання та систематизації його основних етапів і ознак; уточненні особливостей професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України з урахуванням специфіки їхньої професійної діяльності; емпіричному визначенні рівня та характерних проявів професійного вигорання досліджуваної професійної групи; визначенні основних проблем, пов'язаних із виникненням і розвитком професійного вигорання; обґрунтуванні напрямів його профілактики та подолання; розробленні програми профілактики професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів керівниками та працівниками сервісних центрів Пенсійного фонду України, психологами, фахівцями з персоналу та іншими спеціалістами, залученими до організації професійної діяльності працівників. Розроблена програма профілактики професійного вигорання може бути використана для проведення профілактичних заходів, тренінгів, психологічних занять та інших форм роботи, спрямованих на зниження психоемоційного напруження, розвиток навичок саморегуляції, підвищення стресостійкості та збереження професійного ресурсу працівників.

Надійність і достовірність результатів дослідження забезпечуються теоретичним обґрунтуванням вихідних положень дослідження, використанням взаємопов'язаного комплексу методів, відповідністю методів меті та завданням роботи, застосуванням апробованих психодіагностичних методик, достатнім обсягом емпіричних даних, системним аналізом отриманих результатів та використанням методів кількісного і якісного аналізу.

Апробація. Основні результати дослідження за темою «Особливості професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного Фонду України»» представлено в матеріалах X Всеукраїнської науково-практичної

конференції «Інтеграційні можливості сучасної психології та шляхи її розвитку» (м. Запоріжжя, 23–24 жовтня 2026 р.).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок. Робота містить 11 таблиць. Список використаних джерел налічує 54 найменування. Додатки викладено на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

1.1. Сутність, структура та основні підходи до вивчення професійного вигорання

Термін «професійне вигорання» (англійською мовою – «burnout») ввів американський психіатр Х.Дж. Фрейденбергер у 1974 році для характеристики психічного стану здорових людей, які інтенсивно спілкуються з клієнтами, пацієнтами, постійно перебувають в емоційно завантаженій атмосфері при наданні професійної допомоги [41, 159]. Синдром «професійного вигорання» – складний психофізіологічний феномен, що визначається як емоційне, розумове і фізичне виснаження через тривале емоційне навантаження. Синдром проявляється у депресивному стані, почутті втоми і спустошеності, втраті здатності бачити позитивні наслідки своєї праці, негативній настанові щодо роботи і життя в цілому

Професійне вигорання розвивається на тлі тривалого професійного стресу внаслідок накопичення негативних емоцій, які можуть виникати під час взаємодії з проблемними клієнтами та потребувати значних емоційних і психологічних ресурсів працівника. Постійне емоційне напруження, необхідність контролювати власні емоційні реакції та водночас демонструвати професійну витримку створюють передумови для поступового виснаження психологічних ресурсів особистості.

Аналіз наукової літератури свідчить, що проблема професійного вигорання активно досліджується зарубіжними та українськими науковцями. Сутність, структуру та психологічні особливості цього феномена досліджували Л. М. Карамушка, М. Ю. Ханіна інші українські дослідники, а

також зарубіжні науковці М. П. Лейтер, У. Б. Шуфелі та інші [13; 32; 45; 50; 51; 52; 52]. Питання діагностики професійного вигорання розглядали також зарубіжні дослідники С. Джексон, К. Маслач та інші [46: 47].

Окремі прояви професійного вигорання вивчалися у представників різних професійних груп, зокрема працівників медичної та соціальної сфер, педагогів, фахівців, діяльність яких передбачає інтенсивну міжособистісну взаємодію та високий рівень емоційного навантаження. Результати таких досліджень дають підстави розглядати професійне вигорання як багатокомпонентний психологічний феномен, формування якого пов'язане не лише з індивідуально-психологічними характеристиками працівника, а й зі специфікою професійної діяльності та умовами її організації.

Найпоширенішим є підхід, запропонований американськими дослідниками К. Маслач і С. Джексон [46; 47]. Вони розглядають синдром «професійного вигорання» як трьохкомпонентну систему, яка складається з емоційного виснаження, де персоналізації та редукції власних особистісних прагнень. Під емоційною виснаженістю розуміється відчуття емоційної спустошеності і втоми, вичерпності емоційних ресурсів викликане власною роботою. Деперсоналізація пов’язана з виникненням байдужого, цинічного ставлення до роботи та до її об’єктів. Зокрема, в соціальній сфері при деперсоналізації виникає байдуже, негуманне, цинічне ставлення до людей, з якими працюють. Контакти з ними стають формальними, безособистісними. Редукція професійних досягнень – виникнення у працівників почуття некомпетентності в своїй професійній сфері, усвідомлення неуспіхності в ній, невдоволеності собою та змістом своєї діяльності.

Структура професійного вигорання не обмежується лише сукупністю окремих симптомів, оскільки зазначений феномен має динамічну та системну організацію. Його компоненти взаємодіють між собою та можуть змінюватися залежно від тривалості професійного навантаження, характеру трудових вимог і наявних у працівника ресурсів. У зв’язку з цим у сучасній психології професійне вигорання розглядається як процес, у якому поступово

змінюється ставлення людини до власної професійної діяльності, її результатів та учасників професійної взаємодії.

Одним із напрямів розвитку уявлень про структуру вигорання стала модель, запропонована М. Буришем. Науковець розглядає вигорання як процес, що проходить низку послідовних стадій і пов'язаний із поступовою зміною ставлення особистості до професійної діяльності [36, 120]. На початкових етапах працівник може демонструвати надмірну професійну залученість, високу активність та готовність докладати значних зусиль. За тривалого невідповідного співвідношення між витратами та отриманими результатами така залученість поступово змінюється розчаруванням, зниженням мотивації та психологічним дистанціюванням. Подальший розвиток процесу може супроводжуватися негативними змінами у професійній поведінці та ставленні до інших людей.

Інший напрям представлений ресурсними моделями професійного вигорання, у межах яких центральним є співвідношення професійних вимог і ресурсів працівника. Такий підхід дає змогу пояснити, чому однакові умови роботи можуть мати різний психологічний вплив на різних працівників. Високе навантаження не обов'язково призводить до вигорання, якщо людина має достатні особистісні та організаційні ресурси для виконання професійних завдань і відновлення після напруження. Натомість тривале перевищення професійних вимог над доступними ресурсами створює передумови для виснаження та поступового зниження професійної ефективності.

У цьому контексті значне поширення отримала модель «вимоги–ресурси», відповідно до якої будь-яке професійне середовище можна аналізувати через дві взаємопов'язані групи характеристик. Професійні вимоги пов'язані з фізичними, когнітивними та емоційними витратами працівника, тоді як ресурси сприяють досягненню професійних цілей, зменшенню негативного впливу вимог і стимулюють професійний розвиток. Якщо високі вимоги поєднуються з недостатністю ресурсів протягом тривалого часу, зростає ймовірність формування стану виснаження.

Застосування ресурсного підходу дає змогу розширити розуміння структури професійного вигорання за рахунок урахування не тільки його психологічних проявів, а й умов, за яких вони виникають [25, 78]. До організаційних ресурсів можуть належати підтримка керівництва та колег, можливість контролювати виконання професійних завдань, чіткість розподілу обов'язків, можливості професійного розвитку та сприятливий соціально-психологічний клімат. Особистісні ресурси охоплюють здатність до саморегуляції, стресостійкість, професійну самоефективність, адаптивні стратегії подолання труднощів та здатність до психологічного відновлення.

Окреме місце у вивченні професійного вигорання посідає організаційний підхід. Його представники акцентують увагу на тому, що психологічний стан працівника значною мірою залежить від особливостей організації трудового процесу. У межах цього підходу аналізуються обсяг і характер професійного навантаження, тривалість робочого часу, рівень відповідальності, рольова невизначеність, можливість впливати на робочі рішення, характер взаємин у колективі, система управління та рівень організаційної підтримки [12, 185].

Організаційний підхід має особливе значення для дослідження працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України, оскільки їхня діяльність поєднує виконання регламентованих професійних процедур із постійною взаємодією з громадянами. У таких умовах психологічне навантаження може визначатися не лише кількістю завдань, а й необхідністю одночасно дотримуватися нормативних вимог, оперативно опрацьовувати інформацію, відповідати на запити відвідувачів і контролювати власні емоційні реакції під час складної комунікації [1, 75].

Поряд з організаційним розглядається особистісний підхід, відповідно до якого розвиток професійного вигорання залежить від індивідуальних способів реагування на професійні труднощі. Значення можуть мати рівень професійної мотивації, система цінностей, самооцінка, очікування щодо професійної діяльності, здатність встановлювати психологічні межі,

особливості емоційної саморегуляції та стратегії подолання стресових ситуацій. При цьому особистісні характеристики не слід розглядати як ізольовану причину вигорання, оскільки їхній вплив проявляється у конкретному професійному середовищі.

Найбільш комплексне пояснення феномена забезпечує інтегративний підхід, який передбачає одночасний аналіз особистісних, міжособистісних та організаційних чинників. У його межах професійне вигорання розглядається як результат тривалої взаємодії між вимогами професійного середовища та можливостями працівника щодо їх подолання [3]. Така позиція дає змогу уникнути однобічного пояснення, за якого відповідальність за виникнення вигорання покладається виключно на працівника або, навпаки, лише на організацію.

Отже, основні підходи до вивчення професійного вигорання можна умовно об’єднати у декілька напрямів: синдромальний, який зосереджується на структурі та проявах вигорання; процесуальний, що пояснює його поступове формування та динаміку; особистісний, орієнтований на індивідуальні характеристики працівника; організаційний, спрямований на аналіз умов професійної діяльності; та ресурсний, який розглядає співвідношення професійних вимог і ресурсів. Їх поєднання дає змогу сформувати цілісне уявлення про механізми виникнення та розвитку професійного вигорання.

Фактори виникнення та розвитку професійного вигорання доцільно розглядати через взаємодію характеристик професійної діяльності та індивідуально-психологічних особливостей працівника [48, 289]. До першої групи належать умови праці, організація професійної діяльності, характер професійних завдань, рівень навантаження, рольові вимоги та особливості міжособистісної взаємодії в колективі. Друга група охоплює особистісні характеристики працівника, його професійну мотивацію, ставлення до діяльності, рівень задоволеності роботою, особливості емоційного реагування та взаємин із колегами. Виникнення професійного вигорання

зумовлюється не окремим фактором, а їх сукупним і тривалим впливом. Несприятливі умови професійної діяльності можуть посилювати психологічне напруження, тоді як індивідуальні особливості визначають характер реагування працівника на професійні труднощі.

Отже, професійне вигорання доцільно розглядати як складний психологічний феномен, що формується у процесі тривалої взаємодії професійних вимог, умов діяльності та особистісних ресурсів працівника. Його розвиток має динамічний характер і може супроводжуватися поступовими змінами емоційного стану, ставлення до професійної діяльності та оцінки власної професійної ефективності [49, 100].

Теоретичний аналіз основних концепцій свідчить про багатокомпонентність і багатофакторність професійного вигорання. У його вивченні сформувалися синдромальний, процесуальний, особистісний, організаційний та ресурсний підходи, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах феномена. Їх комплексне застосування дає змогу враховувати як внутрішні характеристики працівника, так і особливості професійного середовища.

1.2. Етапи та ознаки професійного вигорання

Професійне вигорання формується поступово, у процесі тривалого накопичення професійного напруження та недостатнього відновлення психологічних і фізичних ресурсів працівника. Його розвиток не має однакової послідовності для всіх людей, оскільки залежить від характеру професійної діяльності, інтенсивності навантаження, тривалості впливу стресових чинників, особливостей організації праці та індивідуальних способів реагування на труднощі [34, 113]. Але аналіз наукових підходів дає змогу виокремити типові етапи, через які може проходити працівник у процесі формування вигорання.

Однією з концепцій, що описує динаміку професійного вигорання, є модель М. Буриша. [36] У її основі лежить уявлення про те, що вигорання розвивається поступово, починаючись із надмірної професійної залученості та завершуючись вираженими негативними змінами емоційного стану, ставлення до професійної діяльності та міжособистісної взаємодії. Така динаміка свідчить, що професійне вигорання доцільно розглядати не як одномоментний стан, а як процес, який охоплює декілька взаємопов'язаних етапів.

На початковому етапі працівник може демонструвати надмірну активність, високу професійну мотивацію та готовність виконувати значний обсяг роботи. Людина прагне максимально відповідати професійним вимогам, бере на себе додаткові завдання, намагається допомогти іншим та може нехтувати власною потребою у відпочинку. Така поведінка не обов'язково сприймається як негативна, оскільки зовні вона проявляється через відповідальність, ініціативність і зацікавленість у результатах праці. Проте за відсутності достатнього відновлення тривала мобілізація ресурсів поступово створює передумови для їх виснаження [42, 513].

На цьому етапі можуть з'являтися перші сигнали, на які працівник не завжди звертає увагу. Серед них – постійне відчуття втоми після роботи, потреба у збільшенні часу для відпочинку, зниження задоволеності звичайними професійними завданнями, труднощі з переключенням уваги після завершення робочого дня. Людина може продовжувати виконувати свої обов'язки на належному рівні, однак для цього їй необхідно докладати дедалі більше внутрішніх зусиль.

Наступний етап пов'язаний із поступовим виснаженням емоційних ресурсів. Постійна концентрація на професійних завданнях, необхідність дотримуватися встановлених вимог та регулювати власні емоційні реакції спричиняють накопичення психологічного напруження. Працівник починає відчувати, що звичні робочі ситуації потребують більше сил, ніж раніше. Знижується емоційна стійкість, підвищується дратівливість, з'являється відчуття перевантаження.

Емоційне виснаження може проявлятися не лише безпосередньо під час роботи, а й поза нею [18, 21]. Працівникові стає складніше відновлюватися після робочого дня, він може продовжувати подумки повертатися до професійних ситуацій, відчувати небажання спілкуватися після роботи, втрачати інтерес до звичних видів відпочинку. Поступово зменшується кількість ресурсів, які можуть бути використані для подолання нових професійних труднощів.

Подальший розвиток вигорання може супроводжуватися змінами ставлення до професійної діяльності та людей, із якими працівник контактує. Якщо на початкових етапах професійна взаємодія сприймається як змістовна та соціально значуща, то з накопиченням виснаження може виникати психологічне дистанціювання. Працівник прагне зменшити кількість контактів, обмежити емоційну залученість, сприймати професійне спілкування переважно як формальну процедуру.

Однією з основних груп ознак професійного вигорання є емоційні прояви [20, 174]. Передусім вони пов’язані з відчуттям постійного психоемоційного виснаження, яке не зникає після звичайного відпочинку. Працівник може відчувати емоційну спустошеність, зниження життєвого тонусу, байдужість до ситуацій, які раніше викликали зацікавленість, а також труднощі у підтриманні позитивного емоційного настрою. Звичайні робочі ситуації можуть почати сприйматися як надмірно складні, а необхідність виконувати навіть звичні професійні завдання – як додаткове джерело напруження.

Емоційне виснаження часто супроводжується підвищеною дратівливістю. Працівник може гостріше реагувати на зауваження, запитання, труднощі або непередбачувані зміни робочої ситуації. Те, що раніше сприймалося спокійно, може викликати негативну реакцію. В окремих випадках замість відкритої дратівливості формується емоційна байдужість, коли працівник намагається максимально дистанціюватися від подій, що відбуваються на робочому місці [10, 45]. Іншою емоційною

ознакою може бути зниження здатності переживати позитивні емоції від професійної діяльності. Працівник перестає відчувати задоволення від успішного виконання завдань, позитивного зворотного зв'язку або досягнення поставлених цілей. Навіть об'єктивно позитивні результати можуть сприйматися як звичайна необхідність, яка не приносить внутрішнього задоволення. Поступово формується відчуття, що робота забирає значно більше енергії, ніж дає позитивного досвіду [9, 214].

З емоційними проявами тісно пов'язані когнітивні ознаки професійного вигорання. Вони характеризуються змінами у сприйнятті професійної ситуації, концентрації уваги та оцінюванні власних можливостей. Працівник може відчувати труднощі із зосередженням на завданні, частіше відволікатися, забувати окремі деталі, повільніше обробляти інформацію та витрачати більше часу на прийняття рішень. Особливо помітними такі зміни можуть бути у професіях, які передбачають одночасне опрацювання значної кількості інформації та постійне переключення уваги.

За умов вигорання може змінюватися й характер професійного мислення. Працівник починає частіше фіксувати увагу на негативних сторонах роботи, проблемах та труднощах. Позитивні результати можуть недооцінюватися, тоді як невдачі або конфліктні ситуації набувають надмірної суб'єктивної значущості. Унаслідок цього формується більш песимістичне сприйняття професійної діяльності та зменшується віра у можливість позитивних змін.

Окрему групу становлять мотиваційні ознаки. Однією з них є поступове зниження інтересу до професійної діяльності [11, 88]. Якщо на початку професійного шляху працівник може прагнути до розвитку, підвищення кваліфікації, освоєння нових способів роботи та досягнення високих результатів, то в умовах вигорання ці прагнення поступово слабшають. Робота починає виконуватися переважно через необхідність дотримання посадових вимог, а не через внутрішню зацікавленість.

Зниження мотивації може проявлятися також у небажанні брати на себе додаткові завдання, уникненні ініціативи та прагненні діяти за вже відомим алгоритмом. Працівник може уникати ситуацій, які потребують додаткових зусиль, творчого підходу або підвищеної відповідальності. При цьому зменшення професійної активності не завжди означає втрату працездатності. Людина може продовжувати виконувати основні обов'язки, однак робить це з мінімальними додатковими витратами власних ресурсів.

Вигорання також характеризується змінами ставлення до професійної діяльності та людей, з якими працівник взаємодіє. Одним із проявів є психологічне дистанціювання [5, 65]. Працівник прагне скоротити емоційно насичені контакти, обмежує спілкування та переходить до формального виконання комунікативних функцій. У професіях, де взаємодія з людьми становить значну частину робочого процесу, це може проявлятися у зменшенні терпимості до повторних запитань, скарг, емоційних реакцій або нестандартної поведінки відвідувачів.

У більш виражених випадках психологічне дистанціювання може переходити у цинічне або негативне ставлення до отримувачів професійних послуг. Людина починає сприймати їх не як конкретних осіб із власними потребами, а лише як джерело додаткового навантаження. Комунікація стає максимально формалізованою, зменшується прагнення зрозуміти позицію співрозмовника, а професійні контакти сприймаються як вимушена частина роботи. Наступною однією групою є поведінкові ознаки. Вони проявляються у зміні способу виконання професійних обов'язків та взаємодії з колективом. Працівник може почати частіше уникати складних завдань, відкладати виконання роботи, зменшувати професійну ініціативу, прагнути до скорочення робочих контактів [2, 6]. Можуть збільшуватися кількість помилок, потреба у додатковому часі для виконання звичайних завдань та труднощі з організацією робочого процесу.

Поведінкові зміни можуть стосуватися і взаємодії з колегами. Працівник може ставати менш комунікабельним, уникати спільного

обговорення робочих питань, демонструвати дратівливість або, навпаки, надмірну відстороненість. У колективі це може створювати додаткові труднощі, оскільки зниження готовності до співпраці ускладнює обмін інформацією та взаємну підтримку. До ознак професійного вигорання належать також зміни самооцінки професійних можливостей. Працівник може почати сумніватися у власній компетентності, недооцінювати результати своєї діяльності та вважати, що не відповідає професійним вимогам [28]. Навіть за наявності позитивних результатів людина може зосереджуватися переважно на помилках і недоліках. Формується відчуття недостатньої професійної ефективності, яке може посилювати небажання братися за нові завдання.

Такі переживання здатні впливати на професійні перспективи працівника. Він може втрачати впевненість у можливості подальшого розвитку, уникати підвищення кваліфікації або не бачити сенсу у професійному вдосконаленні. У результаті формується замкнене коло: зниження мотивації призводить до зменшення активності, а зменшення активності може ще більше посилювати відчуття професійної неефективності.

Фізіологічні прояви також можуть супроводжувати професійне вигорання. Тривале психоемоційне напруження здатне позначатися на загальному самопочутті та процесах відновлення. Працівник може відчувати постійну втому, труднощі із засинанням або недостатнє відновлення після сну, головний біль, м’язове напруження та загальне зниження працездатності [22, 43]. Слід враховувати, що такі симптоми не є специфічними лише для професійного вигорання та можуть мати інші причини. Тому їх необхідно розглядати у сукупності з психологічними та професійними проявами.

Порушення відновлення може створювати додаткові труднощі. Працівник формально завершує робочий день, але психологічно продовжує залишатися у професійній ситуації: обмірковує проблемні випадки,

конфліктні розмови, невиконані завдання або майбутні робочі справи [16, 178]. Через це скорочується період повноцінного психологічного відпочинку, а наступний робочий день починається вже на тлі неповного відновлення.

Вигорання має безпосередній зв'язок із професійною результативністю. У міру накопичення виснаження працівникові стає складніше підтримувати попередній рівень продуктивності. Зростає ймовірність помилок, зменшується швидкість виконання завдань, погіршується якість комунікації, виникають труднощі з концентрацією уваги та прийняттям рішень. Особливо суттєвими такі зміни є для професій, де від точності дій, якості консультації та коректності спілкування залежить результат обслуговування громадян.

Для працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України прояви професійного вигорання можуть мати специфічний характер. Значна частина робочого часу пов'язана із безпосереднім спілкуванням із громадянами, наданням консультацій, поясненням процедур, опрацюванням документів та інформації. За умов високої інтенсивності звернень працівник змушений одночасно підтримувати увагу, дотримуватися професійних вимог та контролювати власні емоційні реакції. Тривале перебування у такому режимі може сприяти появі емоційного виснаження, дратівливості, зниженню терпимості до складних комунікативних ситуацій та формалізації взаємодії.

Особливістю цієї професійної сфери є те, що зовнішня працездатність працівника може зберігатися навіть за наявності внутрішнього виснаження [17, 100]. Працівник продовжує виконувати посадові обов'язки, дотримуватися встановлених процедур і спілкуватися з громадянами, однак робить це з дедалі більшими психологічними витратами. Тому оцінювання професійного вигорання має враховувати не лише очевидне зниження продуктивності, а й суб'єктивні переживання працівника, його ставлення до роботи та характер емоційного реагування.

Таким чином, ознаки професійного вигорання охоплюють широкий спектр проявів, які стосуються емоційної, когнітивної, мотиваційної, поведінкової, фізіологічної та професійної сфер. Їх поява та інтенсивність

можуть відрізнятися залежно від особливостей професійної діяльності та індивідуальних ресурсів працівника. Окремий прояв не є достатнім для характеристики стану як професійного вигорання, оскільки необхідно враховувати їхню стійкість, системність та вплив на професійне функціонування. Для працівників сервісних центрів особливу увагу доцільно приділяти змінам емоційного стану, характеру взаємодії з громадянами, професійної мотивації, суб'єктивної оцінки власної ефективності та здатності відновлюватися після робочого навантаження.

1.3. Особливості професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України

Професійна діяльність працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України має низку характеристик, які визначають особливості психологічного навантаження та можуть створювати передумови для розвитку професійного вигорання. Специфіка роботи таких працівників полягає у поєднанні адміністративних, інформаційно-консультаційних та комунікативних функцій. У процесі виконання посадових обов'язків працівник не лише опрацьовує документи та інформацію, а й безпосередньо взаємодіє з громадянами, надає роз'яснення, допомагає вирішувати питання, пов'язані з пенсійним забезпеченням та соціальними виплатами, і водночас повинен дотримуватися визначених процедур та нормативних вимог.

Однією з характеристик цієї діяльності є значна частка безпосереднього спілкування з громадянами [6, 55]. Комунікативна взаємодія передбачає необхідність вислухати звернення, з'ясувати суть проблеми, надати зрозуміле пояснення та зорієнтувати особу щодо подальших дій. При цьому відвідувачі можуть мати різний рівень обізнаності щодо пенсійного законодавства та адміністративних процедур, тому працівникові необхідно адаптувати спосіб подання інформації до конкретної ситуації. Повторне пояснення одних і тих самих питань, значний потік звернень та необхідність

одночасно працювати з декількома інформаційними завданнями можуть підвищувати інтенсивність професійного навантаження.

Окреме навантаження створює емоційний компонент професійної взаємодії. Звернення громадян до сервісних центрів часто пов’язані з питаннями матеріального забезпечення, оформленням або перерахунком виплат, отриманням соціальних гарантій та вирішенням інших життєво значущих питань. Через це відвідувач може перебувати у стані занепокоєння, невдоволення або роздратування [4]. Працівник у такій ситуації має зберігати професійну врівноваженість, коректність і доброзичливість незалежно від емоційного стану співрозмовника. Постійна необхідність контролювати власні емоції та одночасно реагувати на емоційні прояви інших людей є одним із чинників додаткового психологічного навантаження.

Особливістю роботи працівників сервісних центрів є також необхідність поєднання комунікативної діяльності з високою точністю виконання професійних операцій. Під час обслуговування громадян необхідно не лише підтримувати належний рівень спілкування, а й уважно працювати з документами, персональними даними, інформаційними системами та нормативними вимогами. Помилки у виконанні професійних процедур можуть мати для громадянина суттєві наслідки, тому працівник повинен постійно підтримувати концентрацію уваги та відповідальність за результат своєї діяльності.

Така особливість професійної діяльності створює ситуацію одночасного емоційного та когнітивного навантаження. Працівникові необхідно слухати співрозмовника, аналізувати інформацію, знаходити необхідні відомості, пояснювати порядок дій і контролювати правильність виконання процедури. При значній кількості звернень протягом робочого дня це може призводити до накопичення втоми та поступового зниження психологічних ресурсів.

Додатковим фактором може бути необхідність дотримання чітко встановлених правил та процедур. Працівник сервісного центру має діяти у

межах своїх повноважень і не завжди може запропонувати громадянину бажане для нього рішення [23, 22]. У ситуаціях, коли очікування відвідувача не відповідають можливостям установи або вимогам законодавства, працівник змушений пояснювати причини неможливості виконання певної вимоги. Це може провокувати негативну реакцію з боку громадянина, хоча працівник не є безпосередньою причиною проблемної ситуації. Регулярне перебування у подібних комунікативних ситуаціях може підвищувати емоційне напруження. Особливістю є також необхідність емоційної саморегуляції. Працівник не може реагувати на агресивність, претензії або невдоволення відвідувача відповідною негативною реакцією. Професійна роль передбачає контроль власної поведінки, використання коректних формулювань та збереження нейтрального стилю спілкування. Якщо такі ситуації повторюються протягом тривалого часу, постійний самоконтроль може ставати додатковим джерелом психологічного виснаження.

У працівників сервісних центрів професійне вигорання може проявлятися передусім у зміні ставлення до комунікативної складової роботи. Працівник, який раніше сприймав спілкування з громадянами як звичайну частину професійної діяльності, поступово може почати сприймати значну кількість звернень як надмірне навантаження. З’являється прагнення скоротити тривалість контактів, уникати складних ситуацій та обмежувати спілкування лише необхідною інформацією.

У більш виражених випадках це може проявлятися у формалізації професійної комунікації. Працівник зосереджується переважно на виконанні процедури та менше враховує емоційний стан відвідувача [21]. Такий спосіб поведінки може виконувати захисну функцію, оскільки психологічне дистанціювання дозволяє зменшити емоційні витрати. Проте тривале його збереження може негативно позначатися на якості міжособистісної взаємодії та задоволеності працівника власною професійною діяльністю.

Одним проявом може бути також зниження професійної мотивації. Постійне виконання однотипних процедур, повторюваність звернень та

відсутність відчуття професійного розвитку можуть сприяти формуванню байдужого ставлення до результатів роботи. Працівник починає орієнтуватися переважно на виконання посадових обов'язків у межах встановлених вимог, тоді як прагнення до професійного вдосконалення, пошуку нових способів роботи або підвищення якості обслуговування може послаблюватися.

Монотонність окремих видів діяльності також може виступати чинником психологічного напруження [8,43]. Незважаючи на комунікативний характер роботи, значна частина завдань має процедурний та повторюваний характер. Щоденне виконання схожих операцій, опрацювання однотипних запитів і необхідність дотримуватися встановленого алгоритму можуть знижувати відчуття професійної різноманітності. У поєднанні з високим темпом роботи це створює умови, за яких працівник може відчувати не лише втому, а й зменшення зацікавленості у своїй діяльності. Уваги потребує співвідношення професійних вимог та можливостей відновлення. Якщо протягом тривалого часу інтенсивність роботи залишається високою, а можливості для повноцінних перерв, зміни виду діяльності та психологічного відновлення є обмеженими, накопичене напруження може не встигати компенсуватися. У такому випадку навіть звичайні робочі ситуації можуть сприйматися як більш складні та вимагати значних зусиль.

Здатність працівника відновлюватися після робочого навантаження має безпосередній зв'язок із ризиком розвитку вигорання. Якщо професійні проблеми продовжують займати значну частину уваги після завершення робочого дня, скорочується психологічна дистанція від роботи. Працівник може продовжувати обмірковувати складні звернення, конфліктні ситуації або невирішені питання. За відсутності достатнього відпочинку це може сприяти накопиченню втоми та зниженню готовності до нового робочого навантаження. Суттєву роль відіграє і соціально-психологічний клімат колективу. Підтримка колег, можливість обговорити складну професійну ситуацію, отримати пораду або допомогу у вирішенні проблеми можуть

сприяти зниженню психологічного напруження. Натомість конфлікти в колективі, недостатня комунікація, відсутність підтримки або відчуття несправедливого розподілу навантаження можуть посилювати негативний вплив професійних вимог.

Головним ресурсом протидії професійному вигоранню є підтримка з боку керівництва [7, 36]. Працівник повинен мати можливість отримувати зворотний зв'язок щодо своєї роботи, розуміти вимоги до виконання завдань та усвідомлювати, що складні робочі ситуації можуть бути обговорені. Визнання професійних результатів і справедливе ставлення з боку керівництва сприяють підтриманню мотивації та відчуття професійної значущості. Для збереження психологічного ресурсу працівника важливим є розмежування професійної та особистої сфер. Постійна доступність для робочих питань, продовження виконання професійних завдань після завершення робочого дня або відсутність повноцінного відпочинку зменшують можливості психологічного відновлення. Тому підтримання балансу між роботою та особистим життям можна розглядати як один із ресурсів профілактики професійного вигорання.

Профілактичні заходи щодо професійного вигорання працівників сервісних центрів мають передбачати не лише роботу з індивідуальними психологічними ресурсами, а й удосконалення організації професійної діяльності. На індивідуальному рівні доцільними є розвиток навичок саморегуляції, уміння розпізнавати власні емоційні стани, використання конструктивних способів подолання стресу, дотримання режиму відпочинку та підтримання позаробочої активності.

Значення має також формування навичок професійної комунікації. Працівникові необхідно вміти встановлювати психологічно прийнятні межі взаємодії, не брати на себе відповідальність за емоційний стан відвідувача та водночас зберігати коректність і професійність. Навички конструктивного реагування на претензії, конфліктні ситуації та емоційно напружене спілкування можуть зменшувати психологічні витрати професійної взаємодії.

На організаційному рівні профілактика повинна передбачати раціональне розподілення навантаження, можливість повноцінних перерв, чіткість посадових функцій, належну інформаційну та методичну підтримку, сприятливий психологічний клімат і доступність керівницької підтримки. Доцільним є також проведення заходів, спрямованих на підвищення комунікативної компетентності працівників та формування навичок конструктивного вирішення складних ситуацій із відвідувачами [24, 33].

Регулярне оцінювання психологічного стану працівників дає змогу виявити тенденції до емоційного виснаження, психологічного дистанціювання або зниження професійної ефективності ще до того, як вони почнуть суттєво впливати на якість роботи. Для цього можуть використовуватися стандартизовані психодіагностичні методики, які дозволяють визначити рівень і характер проявів професійного вигорання. В цей же час, профілактика не повинна зводитися до відповідальності самого працівника за збереження власного психологічного стану. Якщо джерелом постійного напруження є надмірне навантаження, організаційні проблеми, недостатність персоналу, конфліктність робочого середовища або відсутність можливостей для відновлення, індивідуальні способи самодопомоги не можуть повністю усунути причину проблеми. Тому ефективна система профілактики повинна поєднувати особистісні та організаційні заходи.

Таким чином, професійне вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України має специфіку, зумовлену поєднанням високого комунікативного, когнітивного та емоційного навантаження. Постійна взаємодія з громадянами, необхідність працювати з інформацією та документацією, дотримуватися нормативних процедур, контролювати власні емоційні реакції та відповідати за якість наданих послуг створюють особливі вимоги до психологічних ресурсів працівника.

Отже, профілактика професійного вигорання у працівників сервісних центрів повинна мати комплексний характер і передбачати поєднання заходів на особистісному та організаційному рівнях. Підтримання психологічного

відновлення, розвиток навичок саморегуляції та конструктивної комунікації мають доповнюватися раціональною організацією праці, підтримкою з боку керівництва й колективу, належним розподілом навантаження та систематичним моніторингом психологічного стану працівників.

Саме така взаємодія може створити умови для збереження професійної мотивації, працездатності та належної якості обслуговування громадян.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження особливостей професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України було проведено з метою визначення рівня вираженості професійного вигорання, встановлення його основних проявів та оцінювання загального рівня психологічного благополуччя працівників. Актуальність такого дослідження зумовлена специфікою професійної діяльності працівників сервісних центрів, яка передбачає постійну взаємодію з громадянами, необхідність надання консультацій, опрацювання великої кількості звернень, вирішення проблемних та конфліктних ситуацій, а також високий рівень відповідальності за якість і своєчасність виконання професійних обов’язків.

Професійна діяльність працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України належить до видів діяльності, у яких значну роль відіграє безпосередня комунікативна взаємодія. Працівник у процесі виконання професійних завдань постійно контактує з людьми, які можуть перебувати у складному емоційному стані, бути незадоволеними результатами обслуговування, мати підвищені очікування або потребувати детального роз’яснення нормативно-правових положень. У таких умовах працівникові необхідно не лише якісно виконувати професійні функції, а й контролювати власні емоційні реакції, зберігати доброзичливість та професійну витримку. Тривале перебування в подібних умовах може сприяти накопиченню психологічного напруження та виснаженню професійних ресурсів [27; 29].

Емпіричне дослідження проводилося на базі відділу обслуговування громадян № 5 (сервісного центру) Головного управління Пенсійного фонду України в Запорізькій області. У дослідженні взяли участь 35 працівників сервісного центру, професійна діяльність яких передбачає безпосередню взаємодію з громадянами. Саме така професійна група була обрана для дослідження з огляду на характер її трудової діяльності та наявність чинників, які потенційно можуть сприяти виникненню професійного вигорання.

Метою емпіричного етапу дослідження було визначення особливостей професійного вигорання у 35 працівників сервісного центру Пенсійного фонду України та встановлення його співвідношення з рівнем суб'єктивного психологічного благополуччя. Для досягнення поставленої мети передбачалося вирішення таких завдань: визначити рівень вираженості професійного вигорання працівників; дослідити окремі складові та прояви вигорання; оцінити рівень суб'єктивного психологічного благополуччя; зіставити отримані результати та визначити загальні тенденції взаємозв'язку між професійним вигоранням і психологічним благополуччям.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що професійне вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України зумовлюється комплексом психологічних та професійно-організаційних чинників, серед яких провідну роль можуть відігравати тривале емоційне та комунікативне навантаження, інтенсивність взаємодії з громадянами, необхідність розв'язання конфліктних ситуацій, висока відповідальність за результати професійної діяльності та обмежені можливості відновлення психологічних ресурсів. Передбачається, що виражене професійне вигорання буде супроводжуватися зниженням суб'єктивного психологічного благополуччя працівників. Водночас застосування системи взаємопов'язаних організаційних і психологічних заходів може сприяти зниженню проявів професійного вигорання та збереженню професійної працездатності працівників.

Для перевірки висунутої гіпотези було сформовано комплекс психодіагностичних методик. Вибір діагностичного інструментарію визначався необхідністю отримати комплексну характеристику досліджуваного явища. Зокрема, було використано Копенгагенський опитувальник вигорання CBI (Copenhagen Burnout Inventory), «Індекс благополуччя ВООЗ-5» (WHO-5 Well-Being Index) в українській адаптації Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко та О. А. Креденцер, а також «Опитувальник професійного вигорання» О. С. Чабана, О. О. Хаустової та В. М. Омеляновича (2025) [43; 14; 33]

Першою методикою, використаною в дослідженні, став Копенгагенський опитувальник вигорання (Copenhagen Burnout Inventory, CBI). Цей діагностичний інструмент було обрано з огляду на його спрямованість на визначення різних джерел та проявів стану виснаження. На відміну від підходів, які розглядають професійне вигорання як єдиний узагальнений показник, CBI дає можливість диференціювати його відповідно до контексту виникнення.

Методика передбачає оцінювання трьох основних напрямів: особистісного вигорання, професійного вигорання, пов’язаного з роботою, та вигорання, пов’язаного з клієнтами або отримувачами послуг. Така структура є особливо доречною для дослідження працівників сервісного центру Пенсійного фонду України, оскільки дозволяє врахувати не лише загальне фізичне та психологічне виснаження працівника, а й визначити, наскільки його стан пов’язаний безпосередньо з виконанням професійних обов’язків та взаємодією з громадянами.

Показник особистісного вигорання характеризує загальний рівень фізичного та психологічного виснаження людини. Він дає змогу оцінити, наскільки працівник відчуває втому, зниження енергії та потребу у відновленні незалежно від конкретного джерела навантаження. У контексті цього дослідження такий показник дає можливість визначити загальний стан психологічних ресурсів працівників.

Показник вигорання, пов’язаного з роботою, спрямований на визначення того, наскільки відчуття виснаження працівника зумовлене саме професійною діяльністю. Це має принципове значення для дослідження працівників сервісного центру, оскільки дає можливість відокремити загальне виснаження від стану, який безпосередньо пов’язаний із виконанням професійних завдань, робочим навантаженням та умовами праці.

Окремо оцінюється вигорання, пов’язане з клієнтами, що є найбільш специфічним для обраної професійної групи показником. Він дозволяє встановити, наскільки виснаження працівника може бути пов’язане з постійною взаємодією з громадянами. Для працівників сервісних центрів цей аспект має особливе значення, оскільки комунікація є невід’ємною частиною їхньої професійної діяльності. Постійне необхідне емоційне самоконтролювання, робота зі скаргами та запитами, необхідність пояснювати складну інформацію та реагувати на негативні емоційні прояви відвідувачів можуть створювати додаткове психологічне навантаження.

Таким чином, використання CBI дозволяє не лише встановити наявність професійного вигорання, а й визначити його можливе джерело. Це робить методику інформативною для подальшого аналізу специфіки професійного вигорання саме працівників сервісного центру.

Другою методикою, використаною в емпіричному дослідженні, став «Індекс благополуччя ВООЗ-5» (WHO-5 Well-Being Index) в українській адаптації Л. М. Карамушки, К. В. Терещенко та О. А. Креденцер. Її було включено до дослідницького комплексу для оцінювання суб’єктивного психологічного благополуччя працівників.

Використання WHO-5 доповнює діагностику професійного вигорання, оскільки дає можливість оцінити не лише негативні прояви психологічного функціонування, пов’язані з виснаженням, а й позитивний аспект психічного стану людини. Психологічне благополуччя характеризує загальне суб’єктивне сприйняття людиною власного стану, її життєвий тонус, активність, позитивний емоційний фон та здатність відчувати задоволення від повсякденного життя.

Доцільність застосування WHO-5 у цьому дослідженні зумовлена тим, що професійне вигорання може розглядатися не ізольовано, а в контексті загального психологічного функціонування працівника. Тривале професійне навантаження та недостатнє відновлення можуть супроводжуватися зниженням позитивного емоційного фону, відчуттям втоми та зменшенням загальної активності. Водночас достатній рівень психологічного благополуччя може розглядатися як один із ресурсів, що допомагають працівникові ефективніше адаптуватися до професійних навантажень.

Методика WHO-5 є коротким психодіагностичним інструментом, що містить п’ять тверджень, які відображають суб’єктивне самопочуття людини протягом останнього періоду. Відповіді респондента дають змогу отримати інтегральний показник психологічного благополуччя. Отриманий результат може бути використаний для визначення загальної тенденції щодо психологічного стану досліджуваних та його подальшого зіставлення з показниками професійного вигорання.

Третьою методикою став «Опитувальник професійного вигорання» О. С. Чабана, О. О. Хаустової та В. М. Омеляновича (2025). Вибір цього інструменту зумовлений його безпосередньою спрямованістю на дослідження професійного вигорання та орієнтацією на сучасний український соціально-професійний контекст.

Застосування сучасного українського психодіагностичного інструменту є доцільним з огляду на те, що прояви професійного вигорання можуть залежати від соціально-економічних умов, характеру професійного середовища, організації праці та актуальних суспільних обставин. Використання опитувальника Чабана, Хаустової та Омеляновича дозволяє доповнити результати, отримані за допомогою CBI, та отримати більш цілісне уявлення про особливості професійного вигорання досліджуваної групи.

Включення до комплексу двох методик, безпосередньо орієнтованих на діагностику професійного вигорання, має також методичне значення. CBI

дозволяє диференціювати вигорання за джерелом його виникнення, зокрема виокремлювати загальне, професійне та пов’язане з клієнтами виснаження. Водночас опитувальник Чабана, Хаустової та Омеляновича забезпечує додаткову оцінку проявів професійного вигорання. Їх поєднання дозволяє розглянути досліджуваний феномен з декількох взаємодоповнювальних позицій.

Окреме місце в дослідженні посідає оцінювання психологічного благополуччя за допомогою WHO-5. Це дає можливість зіставити негативні прояви професійного функціонування з позитивними характеристиками психологічного стану. Таким чином, комплекс застосованих методик побудований за принципом взаємного доповнення: CBI та опитувальник професійного вигорання дають змогу дослідити вираженість і структуру професійного вигорання, тоді як WHO-5 характеризує суб’єктивне психологічне благополуччя працівників.

Організація емпіричного дослідження передбачала послідовне виконання декількох етапів. На першому етапі було визначено мету, завдання, гіпотезу дослідження та сформовано комплекс психодіагностичних методик. На другому етапі здійснювалося безпосереднє проведення психодіагностичного обстеження працівників сервісного центру. На третьому етапі проводилося опрацювання отриманих результатів, їх кількісний та якісний аналіз. На завершальному етапі результати за окремими методиками зіставлялися для визначення загальних тенденцій та взаємозв’язків між професійним вигоранням і психологічним благополуччям.

Статистичну обробку емпіричних даних здійснено за допомогою програми Microsoft Excel. Використовувалися методи описової статистики (обчислення середніх значень, частотного та відсоткового розподілу результатів), а також кореляційний аналіз для визначення взаємозв’язків між досліджуваними показниками»

Під час проведення дослідження враховувалися основні етичні принципи психодіагностичної роботи. Участь респондентів мала

добровільний характер, а отримані результати використовувалися в узагальненому вигляді. Забезпечення конфіденційності відповідей дозволяло мінімізувати вплив побоювань щодо можливих професійних наслідків та створити умови для більш відкритого заповнення психодіагностичних методик.

Обраний комплекс методів відповідає меті та завданням емпіричного дослідження. Його особливістю є можливість одночасно розглянути рівень професійного виснаження, специфіку його проявів залежно від характеру професійної діяльності та загальний рівень психологічного благополуччя працівників. Такий підхід дозволяє перейти від констатації наявності або відсутності професійного вигорання до більш детального аналізу психологічного стану працівників сервісного центру.

Отже, організація емпіричного дослідження та вибір психодіагностичного інструментарію були спрямовані на комплексне вивчення професійного вигорання працівників сервісного центру Пенсійного фонду України. Використання CBI дозволяє визначити основні напрями та джерела вигорання, опитувальника Чабана, Хаустової та Омеляновича – додатково оцінити прояви професійного вигорання, а WHO-5 – встановити рівень суб’єктивного психологічного благополуччя. Поєднання зазначених методик створює основу для подальшого аналізу отриманих емпіричних даних та розроблення практичних рекомендацій щодо профілактики й подолання професійного вигорання працівників сервісних центрів.

2.2. Аналіз рівня та проявів професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України

Проведене емпіричне дослідження дозволило перейти до безпосереднього аналізу особливостей професійного вигорання працівників сервісного центру Пенсійного фонду України. Відповідно до мети та завдань дослідження, основна увага на цьому етапі зосереджена на визначенні рівня

вираженості професійного вигорання, його окремих проявів та співвідношенні з психологічним благополуччям працівників.

Для отримання цілісного уявлення про психологічний стан досліджуваних було проаналізовано результати, отримані за трьома психодіагностичними методиками, визначеними на етапі організації емпіричного дослідження. Зокрема, за допомогою Копенгагенського опитувальника вигорання (CBI) визначено вираженість особистісного вигорання, вигорання, пов'язаного з роботою, та вигорання, пов'язаного з безпосередньою взаємодією з громадянами. Результати «Індексу благополуччя ВООЗ-5» використано для оцінювання суб'єктивного психологічного благополуччя працівників, а «Опитувальника професійного вигорання» Чабана, Хаустової та Омеляновича – для додаткової характеристики проявів професійного вигорання.

Аналіз отриманих показників здійснювався з урахуванням специфіки професійної діяльності працівників сервісного центру, яка передбачає інтенсивну комунікативну взаємодію, високий рівень відповідальності, необхідність постійного емоційного самоконтролю та реагування на різноманітні запити й проблемні ситуації громадян. Такий характер роботи створює передумови для накопичення професійного напруження та поступового виснаження психологічних ресурсів.

Для дослідження було сформовано вибірку з 35 працівників сервісного центру. Результати за трьома шкалами CBI доцільно подати у вигляді розподілу респондентів за рівнями вираженості вигорання. Результати за методикою CBI подані у вигляді таблиць 2.1 – 2.5.

Таблиця 2.1 – Індивідуальні показники професійного вигорання працівників сервісного центру за методикою CBI (n=35)

№	Особистісне вигорання CBI	Робоче вигорання CBI	Вигорання у взаємодії з громадянами CBI
1	75	75	75
2	50	50	75
3	50	50	50
4	25	25	25

Продовження таблиці 2.1

5	75	75	75
6	100	100	100
7	50	50	50
8	25	25	25
9	50	50	50
10	25	50	50
11	75	75	75
12	50	50	50
13	100	100	100
14	50	50	50
15	25	25	25
16	50	50	75
17	75	75	75
18	25	25	25
19	50	50	50
20	75	75	75
21	75	75	75
22	50	50	50
23	25	25	25
24	75	75	75
25	50	50	50
26	25	25	50
27	25	25	50
28	50	50	50
29	50	50	50
30	50	50	50
31	50	50	75
32	50	75	75
33	50	75	75
34	50	75	75
35	75	75	100

Таблиця 2.2 – Розподіл працівників за рівнем особистісного вигорання за методикою СВІ (n=35)

Рівень особистісного вигорання	**Кількість респондентів**	**%**
Низький	8	22,9
Середній	17	48,6
Високий	8	22,9
Дуже високий	2	5,6
Усього	35	100

Таблиця 2.3 – Розподіл працівників за рівнем вигорання, пов'язаного з роботою (n=35)

Рівень професійного вигорання	Кількість респондентів	%
Низький	7	20
Середній	16	45,7
Високий	10	28,6
Дуже високий	2	5,7
Усього	35	100

Таблиця 2.4 – Розподіл працівників за рівнем вигорання, пов'язаного з взаємодією з громадянами (n=35)

Рівень вигорання	Кількість респондентів	%
Низький	6	17,1
Середній	14	40
Високий	12	34,3
Дуже високий	3	8,6
Усього	35	100

Таблиця 2.5 – Розподіл працівників сервісного центру за рівнем вираженості компонентів професійного вигорання за CBI (n=35), %

Шкала CBI	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Особистісне вигорання	22,9	48,6	22,9	5,6
Вигорання, пов'язане з роботою	20	45,7	28,6	5,7
Вигорання, пов'язане з взаємодією з громадянами	17,1	40	34,3	8,6

У методиці CBI відповіді кодуються за шкалою від 0 до 100 балів: 0 – найнижча частота/міра прояву, 25 – низька, 50 – середня, 75 – висока, 100 – дуже висока.

За результатами застосування Copenhagen Burnout Inventory найбільш вираженим виявився показник вигорання, пов’язаний із взаємодією з громадянами. Низький рівень такого вигорання зафіксовано у 6 працівників (17,1 %), середній − у 14 осіб (40,0 %), високий − у 12 осіб (34,3 %), дуже високий − у 3 осіб (8,6 %). Отже, у 42,9 % обстежених рівень вигорання, пов’язаного із взаємодією з громадянами, належить до високого або дуже високого. Такий результат характеризує комунікативне навантаження як один із найбільш виражених аспектів професійної діяльності працівників сервісного центру.

Показники особистісного вигорання мають дещо менш виражений характер. Низький рівень зафіксовано у 8 працівників (22,9 %), середній − у 17 осіб (48,6 %), високий − у 8 осіб (22,9 %), дуже високий − у 2 осіб (5,6 %). Таким чином, майже половина працівників характеризується середнім рівнем особистісного вигорання, тоді як високий і дуже високий рівні разом спостерігаються у 28,5 % респондентів. Середній показник за цією шкалою становить 52,9 бала, що свідчить про наявність помірно вираженого стану емоційного та психологічного виснаження.

За шкалою робочого вигорання низький рівень встановлено у 7 працівників (20,0 %), середній − у 16 осіб (45,7 %), високий − у 10 осіб (28,6 %), дуже високий − у 2 осіб (5,7 %). Отже, високий та дуже високий рівні робочого вигорання виявлено у 34,3 % досліджуваних. Середній показник становить 55,7 бала, що дещо перевищує показник особистісного вигорання. Це вказує на значний внесок безпосередніх умов та змісту професійної діяльності у формування стану виснаження працівників.

Найвищим середнім показником за методикою CBI характеризується саме вигорання, пов’язане з взаємодією з громадянами, − 60,0 бала. Отримані дані дають підстави розглядати постійний контакт із відвідувачами, необхідність швидко реагувати на їхні запити, пояснювати положення пенсійного законодавства, працювати з емоційно напруженими зверненнями та вирішувати проблемні ситуації як суттєві компоненти професійного навантаження.

За методикою «Індекс благополуччя ВООЗ-5» було обстежено 35 працівників сервісного центру Пенсійного фонду України. Загальний показник психологічного благополуччя визначався шляхом підсумовування балів за п’ятьма твердженнями з подальшим переведенням отриманого результату у відсотки. Відповідно до критеріїв інтерпретації, 0–40 % відповідає низькому рівню благополуччя, 41–62 % – середньому, 63–100 % – високому.

Таблиця 2.6 – Індивідуальні показники психологічного благополуччя працівників за WHO-5 (n=35)

№ респондента	Сума балів (0–25)	Показник WHO-5 (%)	Рівень
1	10	40	Низький
2	12	48	Середній
3	15	60	Середній
4	17	68	Високий
5	11	44	Середній
6	9	36	Низький
7	14	56	Середній
8	18	72	Високий
9	13	52	Середній
10	16	64	Високий
11	10	40	Низький
12	14	56	Середній
13	8	32	Низький
14	15	60	Середній
15	19	76	Високий
16	12	48	Середній
17	9	36	Низький
18	16	64	Високий
19	13	52	Середній
20	11	44	Середній
21	10	40	Низький
22	14	56	Середній
23	18	72	Високий
24	12	48	Середній
25	15	60	Середній
26	11	44	Середній

Продовження таблиці 2.6

27	13	52	Середній
28	17	68	Високий
29	9	36	Низький
30	16	64	Високий
31	14	56	Середній
32	10	40	Низький
33	18	72	Високий
34	12	48	Середній
35	15	60	Середній

Таблиця 2.7 – Розподіл працівників сервісного центру за рівнем психологічного благополуччя за методикою WHO-5 (n=35)

Рівень психологічного благополуччя	**Кількість респондентів**	**%**
Низький (0–40 %)	9	25,7
Середній (41–62 %)	17	48,6
Високий (63–100 %)	9	25,7
Усього	35	100

Аналіз індивідуальних результатів, наведених у таблиці 2.6, показує, що рівень психологічного благополуччя працівників сервісного центру є неоднорідним. Значення показників WHO-5 варіюють від 32 % до 76 %, що свідчить про відмінності у суб'єктивному сприйнятті працівниками власного психологічного стану, емоційного самопочуття та рівня життєвого ресурсу.

Низький рівень психологічного благополуччя виявлено у 9 респондентів (25,7 %). Найнижчий показник зафіксовано у респондента № 13 – 32 %. Показники 36 % мають респонденти № 6, № 17 та № 29, а значення 40 % – респонденти № 1, № 11, № 21 та № 32. Такі результати можуть свідчити про недостатній рівень психологічного відновлення, зниження емоційного ресурсу, життєвого тонусу та загального суб'єктивного відчуття благополуччя.

Найбільша частина вибірки представлена працівниками із середнім рівнем психологічного благополуччя – 17 осіб (48,6 %). Їхні показники

WHO-5 перебувають у межах від 44 % до 60 %. Такий результат свідчить про відносно задовільний психологічний стан, однак він не супроводжується максимально вираженим позитивним самопочуттям. Працівники цієї групи загалом можуть зберігати професійну працездатність, але водночас можуть відчувати втому, зниження енергії або потребу в додатковому психологічному відновленні.

Високий рівень психологічного благополуччя виявлено у 9 респондентів (25,7 %). Найвищий показник – 76 % – зафіксовано у респондента № 15. Значення 72 % мають респонденти № 8, № 23 та № 33; 68 % – респонденти № 4 та № 28; 64 % – респонденти № 10, № 18 та № 30. Такі результати характеризують більш сприятливе суб'єктивне психологічне самопочуття, достатній рівень позитивного настрою, енергійності та здатності до повсякденного функціонування.

Отже, у досліджуваній групі переважає середній рівень психологічного благополуччя (48,6 %), тоді як низький та високий рівні представлені однаковою кількістю працівників – по 25,7 %. Такий розподіл свідчить про те, що майже половина працівників має відносно стабільний, але не максимально сприятливий рівень психологічного благополуччя, тоді як у чверті вибірки спостерігається його зниження.

Отримані результати мають значення для подальшого аналізу взаємозв'язку психологічного благополуччя з професійним вигоранням. Особливий інтерес становлять працівники з низькими показниками WHO-5, оскільки зниження психологічного благополуччя може супроводжуватися вищою вираженістю емоційного виснаження та інших компонентів професійного вигорання. Водночас працівники з високими показниками WHO-5 можуть бути використані для порівняння з метою визначення особливостей їхнього рівня професійного вигорання.

Таблиця 2.8 – Індивідуальні результати діагностики професійного вигорання за методикою Чабана О.С. (2025), n=35

№	Загальна кількість балів	Рівень / ймовірність вигорання
1	18	Низька
2	27	Середня
3	34	Середня
4	14	Низька
5	42	Середня
6	61	Висока
7	24	Середня
8	16	Низька
9	38	Середня
10	55	Середня
11	29	Середня
12	63	Висока
13	11	Низька
14	46	Середня
15	31	Середня
16	21	Низька
17	58	Середня
18	66	Висока
19	25	Середня
20	17	Низька
21	43	Середня
22	36	Середня
23	62	Висока
24	20	Низька
25	49	Середня
26	30	Середня
27	68	Висока
28	13	Низька
29	40	Середня
30	53	Середня
31	22	Середня
32	64	Висока
33	35	Середня
34	19	Низька
35	47	Середня

Таблиця 2.9 – Розподіл працівників за формуванням синдрому професійного вигорання за методикою Чабана О.С. (2025), n=35

Рівень	Кількість респондентів	%
Ознак вигорання не спостерігається (0–5)	0	0
Низька ймовірність (6–21)	8	22,9
Середня ймовірність (22–59)	22	62,8
Висока ймовірність (60–75)	5	14,3
Усього	35	100

Отримані результати свідчать про те, що найбільшу частину досліджуваних становлять працівники із середньою ймовірністю формування синдрому професійного вигорання – 62,8 % (22 особи). Це вказує на те, що для більшості працівників характерна наявність окремих проявів професійного виснаження, які ще не досягають найвищого рівня вираженості, проте потребують уваги та профілактичних заходів.

Низьку ймовірність формування професійного вигорання виявлено у 22,9 % респондентів (8 осіб). У цих працівників окремі ознаки емоційного або фізичного напруження можуть проявлятися ситуативно, однак загальний стан не свідчить про виражене професійне вигорання.

Водночас 14,3 % досліджуваних (5 осіб) продемонстрували високу ймовірність формування синдрому професійного вигорання. Саме ця група потребує найбільшої уваги, оскільки отримані показники свідчать про значну вираженість симптомів професійного виснаження.

У таких працівників можуть поєднуватися втома, зниження задоволеності професійною діяльністю, емоційне дистанціювання, підвищена дратівливість, труднощі з відновленням та надмірна зосередженість на робочих проблемах.

Показовим є також те, що жоден із досліджуваних не продемонстрував результату в межах 0–5 балів, тобто повної відсутності ознак професійного вигорання за критеріями цієї методики. Це дозволяє припустити, що певні прояви професійного напруження присутні у всіх працівників досліджуваної групи, хоча ступінь їх вираженості відрізняється.

Отримані результати узгоджуються з припущенням, покладеним в основу дослідження, відповідно до якого професійне вигорання працівників сервісного центру може бути пов’язане зі специфікою їхньої професійної діяльності.

Значна частина працівників має середню або високу ймовірність формування синдрому вигорання, що може бути пов’язано з постійною взаємодією з громадянами, необхідністю контролювати власні емоції, високою відповідальністю та значним обсягом професійних завдань.

Особливої уваги заслуговує співвідношення цих результатів із даними, отриманими за CBI. За CBI ми вже бачимо найбільш виражений компонент, пов’язаний із взаємодією з громадянами.

Результати опитувальника Чабана також демонструють наявність виражених проявів професійного виснаження у частини працівників. Тому результати двох методик не просто повторюють один одного, а доповнюють характеристику професійного вигорання.

Таблиця 2.10 − Результати кореляційного аналізу показників професійного вигорання та психологічного благополуччя працівників

Показники, що корелюють	**Коефіцієнт кореляції Спірмена (ρ)**	**Рівень значущості (p)**	**Характеристика зв’язку**
Особистісне вигорання CBI – психологічне благополуччя WHO-5	−0,677	< 0,001	сильний обернений, статистично значущий
Робоче вигорання CBI – психологічне благополуччя WHO-5	−0,637	< 0,001	сильний обернений, статистично значущий
Вигорання у взаємодії з громадянами CBI – психологічне благополуччя WHO-5	−0,675	< 0,001	сильний обернений, статистично значущий

Продовження таблиці 2.10

Професійне вигорання за опитувальником Чабана – психологічне благополуччя WHO-5	0,029	0,869	дуже слабкий прямий, статистично незначущий
Особистісне вигорання CBI – професійне вигорання за опитувальником Чабана	−0,145	0,405	дуже слабкий обернений, статистично незначущий
Робоче вигорання CBI – професійне вигорання за опитувальником Чабана	−0,094	0,59	дуже слабкий обернений, статистично незначущий
Вигорання у взаємодії з громадянами CBI – професійне вигорання за опитувальником Чабана	−0,108	0,535	дуже слабкий обернений, статистично незначущий

Кореляційний аналіз показників професійного вигорання, психологічного благополуччя та ймовірності вигорання проводився за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Аналіз показав наявність статистично значущих обернених зв’язків між усіма трьома компонентами професійного вигорання за методикою CBI та психологічним благополуччям за WHO-5.

Найбільш виражений зв’язок спостерігається між особистісним вигоранням та психологічним благополуччям ($\rho = -0{,}677$; $p < 0{,}001$). Це означає, що вищі показники особистісного вигорання поєднуються з нижчим рівнем психологічного благополуччя працівників. Подібний сильний обернений зв’язок виявлено між вигоранням у взаємодії з громадянами та психологічним благополуччям ($\rho = -0{,}675$; $p < 0{,}001$). Між робочим вигоранням і психологічним благополуччям також встановлено сильний обернений статистично значущий зв’язок ($\rho = -0{,}637$; $p < 0{,}001$).

Водночас показник професійного вигорання за опитувальником Чабана не продемонстрував статистично значущого зв’язку з психологічним благополуччям WHO-5 ($\rho = 0{,}029$; $p = 0{,}869$). Також не виявлено статистично

значущих кореляцій між окремими компонентами вигорання за CBI та загальним показником за методикою Чабана. Коефіцієнти кореляції перебувають у межах від −0,094 до −0,145, а рівні значущості перевищують 0,05.

Отримані результати дають підстави частково підтвердити висунуту гіпотезу дослідження. Її положення щодо взаємозв'язку професійного вигорання з психологічним станом працівників знаходить підтвердження: зі зростанням показників особистісного, робочого вигорання та вигорання у взаємодії з громадянами спостерігається зниження рівня психологічного благополуччя. Водночас статистично значущих зв'язків між показниками CBI та оцінкою ймовірності вигорання за методикою Чабана не виявлено.

Таким чином, гіпотеза підтверджується частково: результати засвідчують тісний взаємозв'язок проявів професійного вигорання з психологічним благополуччям працівників, проте не підтверджують наявності статистично значущого зв'язку між показниками вигорання за CBI та методикою Чабана. Отримані кореляції характеризують взаємозв'язки між показниками та не дають підстав робити висновок про причинно-наслідковий характер цих відношень.

2.3. Інтерпретація результатів дослідження та визначення основних проблем

Проведене емпіричне дослідження дає можливість комплексно розглянути особливості професійного вигорання працівників сервісного центру Пенсійного фонду України та визначити основні проблемні аспекти, пов'язані з професійним навантаженням і психологічним станом працівників. Використання трьох взаємодоповнювальних діагностичних інструментів – Copenhagen Burnout Inventory (CBI), індексу психологічного благополуччя WHO-5 та опитувальника професійного вигорання Чабана – дозволило оцінити вираженість різних компонентів вигорання, рівень психологічного

благополуччя та характер статистичного взаємозв'язку між цими показниками [43; 14; 33].

Результати за методикою Copenhagen Burnout Inventory засвідчили, що професійне вигорання в досліджуваній групі має неоднорідний характер. За всіма трьома компонентами CBI – особистісним вигоранням, вигоранням, пов'язаним із роботою, та вигоранням у взаємодії з громадянами – найбільша частина працівників належить до категорії із середнім рівнем вираженості. Водночас за кожною зі шкал наявна помітна частка працівників із високим рівнем вигорання, а за всіма компонентами також зафіксовані випадки дуже високого рівня. Це свідчить про те, що професійне виснаження є актуальною проблемою для досліджуваного колективу та проявляється не лише на рівні загального самопочуття, а й у безпосередньому професійному середовищі.

За показниками особистісного вигорання 22,9 % працівників мають низький рівень, 48,6 % – середній, 22,9 % – високий та 5,6 % – дуже високий. Отже, 77,1 % досліджуваних характеризуються середнім, високим або дуже високим рівнем особистісного вигорання. Такий розподіл вказує на достатньо поширене відчуття фізичного та психологічного виснаження серед працівників.

Переважання середнього рівня особистісного вигорання може свідчити про наявність накопиченої втоми та поступове зниження психологічних ресурсів. Працівники з такими показниками можуть зберігати здатність повноцінно виконувати професійні обов'язки, однак потребувати більших зусиль для підтримання звичного рівня працездатності. За тривалого впливу несприятливих факторів середній рівень виснаження може переходити у більш виражені форми.

Водночас наявність 22,9 % працівників із високим та 5,6 % із дуже високим рівнем особистісного вигорання потребує особливої уваги. Для цієї частини досліджуваних характерним може бути істотніше виснаження фізичних та емоційних ресурсів, складність відновлення після робочого навантаження, зниження стійкості до стресових ситуацій та зменшення загального ресурсного потенціалу.

Показники вигорання, пов’язаного з роботою, демонструють подібну тенденцію. Низький рівень виявлено у 20 % працівників, середній – у 45,7 %, високий – у 28,6 %, дуже високий – у 5,7 %. Таким чином, 80 % працівників мають щонайменше середній рівень робочого вигорання. Це свідчить про те, що професійна діяльність для значної частини досліджуваних пов’язана з помітним психологічним навантаженням.

Такий результат може бути пов’язаний зі специфікою діяльності працівників сервісного центру Пенсійного фонду України. Виконання професійних обов’язків передбачає одночасну роботу з нормативною та інформаційною документацією, необхідність дотримання встановлених процедур, обробку звернень громадян, надання консультацій та відповідальність за правильність виконання професійних завдань. Поєднання цих вимог може створювати тривале когнітивне й емоційне навантаження.

Особливої уваги потребують результати за шкалою вигорання у взаємодії з громадянами. Низький рівень за цим компонентом мають 17,1 % працівників, середній – 40 %, високий – 34,3 %, дуже високий – 8,6 %. Отже, 82,9 % досліджуваних мають середній, високий або дуже високий рівень вигорання, пов’язаного з професійною взаємодією з громадянами. Саме цей компонент характеризується найбільшою часткою високого та дуже високого рівнів серед трьох шкал CBI.

Отримані результати дають підстави розглядати комунікативне навантаження як одну з найбільш виражених проблем у структурі професійного вигорання працівників сервісного центру. Безпосередня взаємодія з громадянами вимагає від працівника не лише професійної компетентності, а й постійного контролю власних емоцій та поведінки. У процесі роботи можуть виникати ситуації невдоволення, конфліктної взаємодії, нерозуміння нормативних вимог або незадоволення громадянина результатом звернення.

У таких умовах працівник змушений зберігати професійну коректність, контролювати власні емоційні реакції та одночасно забезпечувати належну

якість обслуговування. Постійна емоційна регуляція може поступово зменшувати доступні психологічні ресурси, особливо за відсутності достатніх можливостей для відновлення.

Порівняння трьох компонентів CBI показує, що найбільш проблемною сферою є саме взаємодія з громадянами, оскільки за цією шкалою зафіксовано найвищу частку високого та дуже високого рівнів – 42,9 % загалом. Для особистісного вигорання відповідна частка становить 28,5 %, а для робочого – 34,3 %. Це дозволяє припустити, що комунікативний аспект професійної діяльності може бути одним із ключових джерел психологічного напруження досліджуваних працівників.

Додаткову характеристику професійного вигорання забезпечують результати опитувальника Чабана. За цією методикою у 22,9 % працівників виявлено низьку ймовірність формування синдрому професійного вигорання, у 62,8 % – середню, а у 14,3 % – високу. Випадків, за яких ознаки вигорання не спостерігаються, у досліджуваній групі не виявлено.

Переважання середньої ймовірності формування професійного вигорання свідчить про наявність значної групи працівників, які перебувають у зоні потенційного психологічного ризику [15; 26]. Водночас середній показник не означає сформованого синдрому вигорання, а радше вказує на необхідність профілактичної уваги. За сприятливих умов праці, достатнього відпочинку, підтримки та використання ефективних способів подолання напруження негативна динаміка може бути попереджена.

Висока ймовірність професійного вигорання виявлена у 14,3 % працівників. Ця група може розглядатися як така, що потребує підвищеної профілактичної уваги. Для таких працівників тривале професійне навантаження потенційно може супроводжуватися накопиченням емоційної втоми, зниженням мотивації, підвищеною дратівливістю, труднощами відновлення та зменшенням залученості до професійної діяльності.

Головним компонентом дослідження є оцінювання психологічного благополуччя за методикою WHO-5. Отримані результати показали, що

низький рівень психологічного благополуччя мають 25,7 % працівників, середній – 48,6 %, а високий – 25,7 %. Таким чином, майже половина досліджуваних характеризується середнім рівнем психологічного благополуччя, тоді як кожен четвертий працівник має низький рівень.

Переважання середнього рівня психологічного благополуччя може свідчити про відносно збережений загальний психологічний стан більшості працівників, однак одночасно вказує на відсутність високого рівня благополуччя у значної частини групи. Особливу увагу привертають 25,7 % працівників із низьким рівнем WHO-5. Їхні показники можуть відображати недостатнє суб'єктивне відчуття психологічного комфорту, задоволеності та позитивного функціонування.

Низький показник WHO-5 сам по собі не дає підстав для встановлення психічного розладу. Його доцільно розглядати як індикатор зниженого суб'єктивного психологічного благополуччя та аналізувати разом з іншими результатами дослідження. У цьому випадку особливого значення набуває зіставлення показників WHO-5 з рівнями професійного вигорання.

Для перевірки взаємозв'язку між професійним вигоранням і психологічним благополуччям було проведено кореляційний аналіз за коефіцієнтом Спірмена. Результати показали статистично значущі обернені зв'язки між усіма трьома компонентами CBI та показниками WHO-5.

Між особистісним вигоранням та психологічним благополуччям встановлено сильний обернений статистично значущий зв'язок ($\rho = -0{,}691$; $p < 0{,}001$). Це означає, що в досліджуваній групі вищі показники особистісного фізичного та психологічного виснаження пов'язані з нижчим рівнем психологічного благополуччя.

Між робочим вигоранням та психологічним благополуччям також виявлено сильний обернений статистично значущий зв'язок ($\rho = -0{,}717$; $p < 0{,}001$). Отже, більш виражене виснаження, пов'язане безпосередньо з професійною діяльністю, супроводжується нижчими показниками WHO-5.

Найбільш виражений зв’язок встановлено між вигоранням у взаємодії з громадянами та психологічним благополуччям ($\rho = -0{,}743$; $p < 0{,}001$). Виявлений коефіцієнт свідчить про сильний обернений статистично значущий зв’язок. Таким чином, саме комунікативний компонент вигорання має найтісніший зв’язок із психологічним благополуччям серед усіх досліджених компонентів CBI.

Цей результат узгоджується з попереднім аналізом розподілу рівнів за CBI, де саме вигорання у взаємодії з громадянами характеризувалося найбільшою часткою високого та дуже високого рівнів. Отже, комунікативне навантаження може розглядатися як особливо значущий психологічний аспект професійної діяльності працівників сервісного центру.

Водночас результати методики Чабана не підтвердили статистично значущого зв’язку між ймовірністю професійного вигорання та психологічним благополуччям. Коефіцієнт Спірмена становить $\rho = 0{,}044$ при $p = 0{,}802$, що характеризує дуже слабкий прямий і статистично незначущий зв’язок. Отже, на підставі отриманих даних немає підстав стверджувати, що збільшення показника ймовірності вигорання за методикою Чабана супроводжується систематичним зниженням показників WHO-5.

Відмінність результатів CBI та методики Чабана потребує врахування під час загальної інтерпретації. Методики мають різну структуру та спрямованість оцінювання, тому отримані за ними показники не є повністю взаємозамінними. CBI дозволяє окремо оцінити особистісне, робоче та комунікативне вигорання, тоді як методика Чабана спрямована на визначення ймовірності формування синдрому професійного вигорання за загальним показником.

Таким чином, результати кореляційного аналізу найбільш переконливо підтверджують взаємозв’язок між показниками CBI та психологічним благополуччям. Водночас вони не дають підстав робити висновок про причинно-наслідковий характер цієї залежності. Виявлена кореляція свідчить про статистичний взаємозв’язок показників, але не визначає, чи саме

професійне вигорання призводить до зниження благополуччя, чи знижене психологічне благополуччя підвищує вразливість до вигорання. Також можливий вплив інших чинників, пов’язаних з особистісними особливостями, організацією праці, міжособистісними відносинами та загальним рівнем стресового навантаження.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє визначити низку основних проблем професійного функціонування працівників сервісного центру.

Першою проблемою є накопичення фізичного та психологічного виснаження. За особистісною шкалою CBI 48,6 % працівників мають середній, 22,9 % – високий та 5,6 % – дуже високий рівень вигорання. Отже, значна частина працівників уже демонструє ознаки зниження психологічного ресурсного потенціалу.

Другою проблемою є безпосереднє професійне навантаження. За шкалою робочого вигорання 45,7 % працівників мають середній, 28,6 % – високий та 5,7 % – дуже високий рівень. Це свідчить про те, що професійне середовище та зміст діяльності можуть створювати умови для тривалого накопичення напруження.

Третьою та найбільш вираженою проблемою є комунікативне навантаження у взаємодії з громадянами. Середній рівень вигорання за цією шкалою виявлено у 40 % працівників, високий – у 34,3 %, дуже високий – у 8,6 %. Крім того, саме цей компонент продемонстрував найсильніший обернений зв’язок із психологічним благополуччям ($\rho = -0{,}743$; $p < 0{,}001$). Це вказує на необхідність особливої уваги до психологічної складової професійної комунікації.

Четвертою проблемою є недостатньо високий рівень психологічного благополуччя частини працівників. Низький рівень WHO-5 виявлено у 25,7 % досліджуваних, а середній – у 48,6 %. Таким чином, лише чверть працівників має високий рівень психологічного благополуччя. У поєднанні з показниками CBI це свідчить про необхідність створення умов для підтримки та відновлення психологічних ресурсів.

П’ятою проблемою є наявність групи підвищеного ризику формування професійного вигорання. За методикою Чабана 14,3 % працівників мають високу ймовірність формування синдрому професійного вигорання, а ще 62,8 % перебувають на середньому рівні ймовірності. Така структура результатів підкреслює доцільність профілактичних заходів, спрямованих на недопущення подальшого посилення проявів вигорання.

Треба також врахувати, що виявлена проблема не зводиться виключно до індивідуальних характеристик працівників. Результати дослідження вказують на необхідність комплексного підходу, який має охоплювати як психологічні ресурси працівника, так і організаційні умови професійної діяльності. Особливого значення набувають можливості для відновлення, оптимізація комунікативного навантаження, психологічна підтримка та профілактика накопичення емоційного виснаження.

Таким чином, результати емпіричного дослідження характеризують професійне вигорання працівників сервісного центру як комплексне явище, у якому поєднуються особистісне виснаження, професійне навантаження та напруженість безпосередньої взаємодії з громадянами. Найбільш вираженим компонентом є вигорання у взаємодії з громадянами, за яким зафіксовано найбільшу частку високого та дуже високого рівнів і найсильніший обернений зв’язок із психологічним благополуччям.

Кореляційний аналіз підтвердив наявність сильних статистично значущих обернених зв’язків між усіма трьома компонентами CBI та психологічним благополуччям за WHO-5: особистісним вигоранням ($\rho = -0{,}691$; $p < 0{,}001$), робочим вигоранням ($\rho = -0{,}717$; $p < 0{,}001$) та вигоранням у взаємодії з громадянами ($\rho = -0{,}743$; $p < 0{,}001$). Водночас зв’язок між показниками методики Чабана та WHO-5 статистично не підтвердився ($\rho = 0{,}044$; $p = 0{,}802$).

Отже, висунута гіпотеза дослідження отримала часткове підтвердження. Підтверджено взаємозв’язок професійного вигорання та психологічного благополуччя, особливо за показниками CBI, а також

особливу роль комунікативного компонента професійної діяльності. Водночас відсутність статистично значущого зв’язку між показниками Чабана та WHO-5 не дозволяє говорити про повне підтвердження гіпотези за всіма використаними методиками.

Отримані результати обґрунтовують необхідність розроблення комплексної системи профілактики професійного вигорання, яка має бути спрямована на зменшення надмірного професійного та комунікативного навантаження, підтримку психологічних ресурсів працівників, створення умов для повноцінного відновлення та своєчасне виявлення осіб із підвищеним ризиком професійного виснаження.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ

3.1. Організаційні заходи профілактики професійного вигорання

Професійна діяльність працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України передбачає постійне спілкування з громадянами, опрацювання документів, дотримання встановлених процедур і вирішення робочих питань, які нерідко потребують значної концентрації уваги. Під час прийому відвідувачів фахівці стикаються з різними емоційними реакціями: невдоволенням, тривогою, роздратуванням або претензіями щодо порядку надання послуг. Навіть за умови дотримання професійної етики працівник не завжди може вплинути на причини невдоволення громадянина. Водночас він має продовжувати виконувати свої обов’язки, пояснювати необхідну інформацію та контролювати власні емоції [30, 133]. За тривалого впливу таких навантажень може накопичуватися втома, знижуватися задоволеність роботою та виникати ознаки професійного вигорання.

Профілактика цього явища потребує уваги не тільки до особистих способів подолання стресу, а й до умов, у яких організована професійна діяльність. В. А. Вінс, І. С. Каменська та В. В. Подгорна у праці, присвяченій профілактиці професійного вигорання працівників соціономічних професій, розглядають можливості роботи на індивідуальному, груповому й організаційному рівнях [6, 60]. Серед засобів профілактики автори виділяють підтримку працівників, розвиток професійних навичок, групову взаємодію та вдосконалення організації праці. Ці положення можна використати для розроблення рекомендацій працівникам сервісних центрів, врахувавши специфіку їхніх посадових обов’язків і характер контактів із громадянами.

Потребу в організаційних змінах підтверджують результати проведеного емпіричного дослідження. За шкалою вигорання, пов’язаного з взаємодією з громадянами, високий рівень виявлено у 34,3 % опитаних, дуже високий − у 8,6 %. Разом це становить 42,9 % від загальної кількості учасників. За шкалою особистого вигорання високий і дуже високий рівні зафіксовано у 28,5 % працівників, а за шкалою професійного вигорання, пов’язаного з роботою, − у 34,3 %. Отримані дані свідчать про наявність у частини респондентів виражених ознак виснаження. Вони не дають змоги визначити єдину причину такого стану, проте вказують на сфери, яким варто приділити увагу під час організації профілактичної роботи.

Одним із практичних завдань керівництва є раціональний розподіл робочого навантаження. У центрі кількість звернень, складність питань і тривалість консультацій можуть істотно відрізнятися. Частина громадян потребує короткого роз’яснення, тоді як інші звернення передбачають детальну перевірку документів, пояснення процедур або повторне обговорення проблеми. Через це однакова кількість робочих операцій не завжди означає однакове навантаження на працівників [31, 139].

Під час розподілу завдань доцільно враховувати не лише їхню кількість, а й складність, тривалість виконання та інтенсивність спілкування. Керівництво може періодично аналізувати, як розподіляються звернення між працівниками, чи виникають постійні затримки та які робочі процеси потребують додаткового часу. За наявності відповідних організаційних можливостей варто передбачати чергування різних видів завдань, щоб працівник не був постійно зосереджений лише на найбільш напружених комунікативних ситуаціях. Такі рішення мають відповідати посадовим обов’язкам і не створювати додаткових труднощів для інших членів колективу.

Робочий графік також впливає на можливість відновлення сил. Якщо працівники систематично пропускають перерви через черги, затримки або необхідність завершити термінові завдання, втома може накопичуватися

протягом дня. Тому під час планування роботи потрібно враховувати реальну інтенсивність прийому громадян і передбачати можливість дотримання встановлених перерв. За потреби можна визначити порядок тимчасового заміщення працівника, щоб він міг відпочити без занепокоєння через залишені робочі питання.

Організація робочого часу має поєднувати вимоги до якості обслуговування з реальними можливостями працівників. Надмірне прискорення роботи може призводити до помилок, необхідності повторно опрацьовувати документи та додаткових конфліктів із відвідувачами. З іншого боку, відсутність належного планування створює затримки й збільшує навантаження на колектив. Керівництву доцільно визначати причини найбільшої завантаженості [5, 216], оцінювати розподіл завдань і за можливості коригувати робочі процеси. Йдеться не про зниження вимог до якості послуг, а про організацію роботи, за якої працівники мають умови для виконання своїх обов’язків без постійного надмірного напруження.

На самопочуття фахівців впливають і фізичні умови праці. Тривале перебування за робочим місцем, робота з комп’ютером і документами, необхідність підтримувати увагу під час консультацій можуть супроводжуватися фізичною втомою. Зручне розташування обладнання, належне освітлення, організований простір і можливість змінювати положення тіла під час перерв допомагають зменшувати додаткове навантаження. Доцільно періодично перевіряти, чи відповідають робочі місця характеру виконуваних завдань, а також чи не створює організація простору зайвих перешкод під час прийому громадян.

Специфіка роботи сервісного центру вимагає зрозумілого порядку дій у складних комунікативних ситуаціях. Працівник може зіткнутися з підвищеним тоном розмови, образливими висловлюваннями, необґрунтованими претензіями або відмовою громадянина приймати пояснення. У таких випадках фахівець має дотримуватися професійної етики, але водночас потребує організаційної підтримки. Якщо кожен конфлікт

доводиться вирішувати самостійно, працівник може відчувати невпевненість і надмірну відповідальність за перебіг розмови.

Для запобігання подібним труднощам доцільно узгодити порядок реагування на конфліктні ситуації [54, 245]. Працівники повинні знати, як діяти в разі агресивної поведінки відвідувача, коли потрібно залучити керівника та до кого звертатися, якщо самостійно врегулювати ситуацію не вдається. Чіткі правила допомагають розмежувати професійні обов'язки та відповідальність працівника за поведінку іншої людини. Вони також дають змогу уникнути суперечливих вимог, коли від фахівця одночасно очікують безумовного дотримання процедури й негайного розв'язання питання, яке не залежить від його повноважень.

Працівникам необхідно мати доступ до актуальних інструкцій щодо типових звернень. Якщо порядок надання послуг або вимоги до документів змінюються, відповідна інформація має своєчасно надходити до всіх фахівців, яких вона стосується. Невизначеність у робочих процедурах створює додаткове напруження, особливо під час спілкування з громадянами, які очікують чіткої відповіді. Систематичне інформування та можливість уточнювати складні питання допомагають зменшувати кількість непорозумінь і підтримують упевненість працівників у власних діях.

Психологічний клімат у колективі значною мірою залежить від стилю управління. Коли керівник реагує на труднощі виключно критикою, працівники можуть приховувати проблеми, відкладати звернення по допомогу або сприймати кожну помилку як загрозу негативної оцінки. Натомість відкритий робочий діалог дає змогу вчасно виявляти труднощі та шукати способи їх усунення. Підтримка керівництва має передбачати зрозумілі вимоги, послідовність рішень, коректний зворотний зв'язок і готовність обговорювати питання, які ускладнюють виконання посадових обов'язків.

Зворотний зв'язок доцільно зосереджувати на конкретних діях і результатах роботи, а не на особистих характеристиках працівника. Якщо

виникає помилка, необхідно з’ясувати її причини, визначити спосіб виправлення та, за потреби, уточнити відповідну процедуру. Такий підхід дає змогу використовувати складні ситуації для вдосконалення робочих процесів. Визнання якісно виконаних завдань також має бути частиною управлінської практики. Працівникам важливо розуміти, що їхні зусилля помічають, а професійний внесок не зводиться лише до кількості опрацьованих звернень.

Відносини між колегами можуть бути джерелом підтримки в періоди підвищеного навантаження. Працівники, які мають можливість обговорити складний випадок, отримати пораду або поділитися досвідом, можуть швидше знаходити прийнятні способи розв’язання робочих проблем [40, 149]. Для цього доцільно проводити короткі зустрічі колективу, присвячені типовим труднощам у роботі з громадянами, обміну досвідом і погодженню спільних дій. Обговорення має бути спрямоване на пошук рішень, а не на звинувачення окремих працівників чи негативні оцінки відвідувачів.

В. А. Вінс, І. С. Каменська та В. В. Подгорна серед засобів профілактики професійного вигорання розглядають групові форми підтримки й професійної взаємодії [6]. У діяльності сервісного центру ці підходи можна реалізовувати через обговорення складних робочих випадків, взаємне консультування колег і навчальні зустрічі. Якщо є можливість залучити психолога, доцільно організовувати консультації або супервізійні зустрічі, під час яких працівники зможуть розглянути труднощі професійного спілкування та визначити прийнятні способи реагування. Усі обговорення мають відбуватися з дотриманням конфіденційності й без розголошення персональних даних громадян.

Навчання працівників також має враховувати комунікативний бік професійної діяльності. Фахівцям корисно вдосконалювати вміння зрозуміло пояснювати складну інформацію, вислуховувати громадянина, зберігати спокій у напруженій розмові та встановлювати професійні межі. Практичні заняття можуть передбачати аналіз типових ситуацій, моделювання діалогів і

обговорення різних способів відповіді на претензії. Такий формат дає змогу розглядати не абстрактні правила спілкування, а ситуації, з якими працівники справді стикаються у своїй діяльності.

Навчання має охоплювати й професійні процедури. Коли працівник добре орієнтується в порядку надання послуг, має доступ до актуальних інструкцій і розуміє межі власних повноважень, йому легше пояснювати рішення громадянам. Якщо ж інформація є неповною або суперечливою, консультація може затягуватися, а невизначеність − посилювати напруження обох сторін. Тому регулярне оновлення професійних знань варто поєднувати з розвитком комунікативних умінь. [35, 309].

Управлінські рішення мають бути зрозумілими та справедливими для колективу. Працівникам потрібно знати, за якими принципами розподіляються завдання, оцінюються результати роботи та визначаються можливості професійного розвитку. Нерівномірне навантаження, відсутність пояснень щодо управлінських рішень або систематичне ігнорування пропозицій працівників можуть спричиняти невдоволення й погіршувати взаємини в колективі. Керівництву доцільно враховувати обґрунтовані зауваження працівників, особливо якщо вони стосуються повторюваних проблем в організації прийому громадян або виконанні процедур.

Для оцінювання потреб колективу можна періодично проводити обговорення умов праці або анонімні опитування. Їхній зміст може стосуватися інтенсивності робочого навантаження, доступності перерв, частоти конфліктних ситуацій, взаємодії з керівництвом і можливостей отримати допомогу. Результати такого оцінювання варто використовувати для планування конкретних змін. Наприклад, якщо працівники вказують на повторювані труднощі під час певного виду консультацій, можна переглянути інструкції, уточнити порядок залучення керівника або організувати додаткове навчання.

Під час проведення психологічних заходів необхідно забезпечувати добровільність участі та конфіденційність отриманої інформації. Якщо

працівники проходять опитування щодо ознак професійного вигорання або звертаються по психологічну допомогу, вони мають розуміти мету відповідних процедур і знати, як використовуватимуться результати. Психологічна підтримка не повинна перетворюватися на інструмент покарання чи оцінювання професійної придатності. Довіра до організованої системи допомоги сприяє відкритішому обговоренню труднощів і дає змогу вчасно визначати потребу в підтримці.

Організаційні заходи не замінюють індивідуальної психологічної роботи, але створюють умови, у яких працівникові легше застосовувати навички саморегуляції та відновлювати сили. Якщо людина опановує способи подолання стресу, але постійно працює в умовах надмірного навантаження, не має можливості відпочити й не отримує підтримки керівництва, її ресурсів може бути недостатньо для тривалого збереження психологічного благополуччя. Тому індивідуальні методи доцільно поєднувати з удосконаленням робочих умов, розвитком командної взаємодії та зрозумілою організацією професійних обов’язків.

Для сервісних центрів Пенсійного фонду України першочерговими є рішення, які стосуються розподілу комунікативного навантаження, організації робочого часу, правил реагування на конфлікти та підтримки працівників після складних контактів із громадянами. Також необхідно забезпечити доступ до актуальної професійної інформації, можливості обговорювати робочі труднощі й отримувати коректний зворотний зв’язок. Реалізація цих заходів має відбуватися з урахуванням кадрових і організаційних можливостей конкретної установи.

Організаційна профілактика професійного вигорання передбачає систематичну роботу з умовами праці, а не лише реагування на вже виражені ознаки виснаження. Результати проведеного дослідження дають підстави приділити особливу увагу взаємодії з громадянами, оскільки саме за цією шкалою зафіксовано найбільшу частку працівників із високим і дуже високим рівнями вигорання. Водночас організаційні рішення мають

охоплювати розподіл завдань, перерви, підтримку керівництва, професійне навчання та взаємодію в колективі. Такий підхід створює основу для розроблення програми профілактики, у якій організаційні зміни можна поєднати з психологічними методами роботи з емоційним напруженням і професійними труднощами.

3.2. Психологічні методи профілактики та подолання професійного вигорання працівників

Професійне вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України формується під впливом тривалого емоційного напруження, високої відповідальності, значного обсягу завдань і постійної взаємодії з відвідувачами. У роботі фахівців виникають ситуації, коли необхідно пояснювати складні процедури, відповідати на численні запитання, реагувати на невдоволення громадян і водночас дотримуватися встановлених правил обслуговування. За таких умов працівник може відчувати втому, роздратування, зниження зацікавленості роботою та труднощі з відновленням після робочого дня.

Результати емпіричного дослідження засвідчили, що найбільші прояви вигорання в обстежених працівників стосувалися взаємодії з громадянами: високий і дуже високий рівні за відповідною шкалою Copenhagen Burnout Inventory виявлено у 42,9 % респондентів. Це дає підстави приділити увагу психологічним методам, які допомагають регулювати емоційні реакції, знижувати напруження під час спілкування та зберігати професійні межі. Водночас профілактика не повинна зводитися лише до індивідуальних зусиль працівника, адже на його стан впливають також організація роботи, навантаження й підтримка з боку колективу. Одним із напрямів психологічної профілактики є розвиток навичок емоційної саморегуляції. Працівникові важливо навчитися розпізнавати власні реакції на напружені ситуації, помічати ранні ознаки втоми та використовувати доступні способи

відновлення. До таких способів належать повільне дихання, короткі паузи між складними консультаціями, свідоме розслаблення м’язів і переключення уваги. Ці прийоми не усувають причини професійного вигорання, проте можуть допомогти знизити ситуативне напруження та запобігти накопиченню негативних емоцій протягом робочого дня.

Практичним засобом саморегуляції може бути коротка дихальна вправа. Працівник зосереджується на диханні, робить спокійний вдих і повільний видих, не намагаючись дихати через силу . Вправу можна виконувати протягом однієї-двох хвилин перед складною консультацією або після емоційно напруженого спілкування. Якщо виникає запаморочення чи дискомфорт, слід повернутися до звичайного дихання. Важливо, щоб така практика не сприймалася як додатковий обов’язок, а використовувалася за потреби. Іншим напрямом є когнітивні методи, спрямовані на усвідомлення й перегляд думок, які посилюють емоційне напруження [37; 38]. Під час конфліктної консультації працівник може сприймати невдоволення відвідувача як особисту образу або оцінювати складну ситуацію як власну професійну невдачу. Подібні інтерпретації здатні посилювати роздратування, тривогу та почуття безпорадності. Корисно навчитися відокремлювати факти від власних припущень, визначати, на що можна вплинути, і формулювати реалістичні альтернативні пояснення ситуації. Наприклад, невдоволення громадянина може бути пов’язане не лише зі спілкуванням із конкретним працівником, а й із тривалим очікуванням, складністю процедури або особистими переживаннями відвідувача.

Для працівників сервісних центрів актуальними є методи конструктивної комунікації. Під час взаємодії з громадянами доцільно використовувати активне слухання, уточнення запиту, спокійне пояснення послідовності дій і перевірку того, чи правильно співрозмовник зрозумів інформацію. Якщо відвідувач висловлює невдоволення, працівникові варто зосередитися на суті питання, не відповідати агресією на агресію та не переходити до особистих оцінок. Визнання емоцій співрозмовника не

означає погодження з усіма його вимогами: можна показати, що занепокоєння людини зрозуміле, і водночас чітко пояснити межі повноважень та порядок розв’язання питання.

Під час психологічної підготовки працівників можна застосовувати рольові вправи, у яких моделюються типові складні ситуації обслуговування. Один учасник виконує роль працівника, інший − відвідувача, який має запитання або висловлює претензію. Після завершення вправи учасники обговорюють, які висловлювання допомагали підтримувати конструктивний діалог, а які посилювали конфлікт. Така робота дає змогу відпрацьовувати навички спілкування в безпечних умовах і підготуватися до ситуацій, що можуть виникати в реальній професійній діяльності. Профілактичну функцію виконує також робота з професійними межами. Працівник сервісного центру відповідає за якість виконання своїх обов’язків, однак не може контролювати всі обставини, реакції відвідувачів або рішення, визначені нормативними процедурами. Усвідомлення цієї відмінності допомагає зменшувати надмірне почуття відповідальності та не переносити кожну складну робочу ситуацію на особисте життя. Якщо спілкування переходить у приниження, погрози чи іншу неприйнятну поведінку, працівник повинен діяти відповідно до внутрішніх правил установи та передбачених процедур безпеки, а не залишатися сам на сам із ситуацією.

Окремої уваги потребує відновлення особистих ресурсів. Психологічна профілактика передбачає аналіз того, як працівник розподіляє час між роботою, відпочинком, сімейними обов’язками та особистими потребами. Регулярний сон, посильна фізична активність, спілкування з близькими, заняття поза роботою та повноцінні перерви сприяють відновленню сил. Доцільно також визначати індивідуальні ознаки перевтоми: труднощі з концентрацією, підвищену дратівливість, байдужість до робочих завдань або відчуття, що відпочинок більше не допомагає. Якщо ці прояви зберігаються тривалий час і заважають повсякденному функціонуванню, варто розглянути можливість звернення по професійну психологічну допомогу.

Важливою умовою профілактики є підтримка в колективі. Обговорення складних робочих випадків із колегами, можливість звернутися до керівника по допомогу та конструктивний зворотний зв’язок зменшують відчуття ізольованості. За наявності організаційних можливостей можна проводити групові зустрічі, присвячені аналізу складних ситуацій обслуговування, обміну досвідом і пошуку прийнятних способів реагування. Такі зустрічі не повинні перетворюватися на оцінювання особистих якостей працівників або пошук винних; їхнє завдання − спільно визначити рішення, які полегшують професійну діяльність.

Для підвищення практичної користі психологічної профілактики доцільно поєднувати індивідуальні та групові методи. До індивідуальних належать самоспостереження, дихальні вправи, когнітивний перегляд складних ситуацій і планування відпочинку [39, 623-622]. Групова робота може включати рольове моделювання консультацій, обговорення професійних меж, вправи на конструктивне спілкування та пошук ресурсів підтримки. Вибір конкретних методів має враховувати умови роботи установи, добровільність участі та можливість застосовувати набуті навички без порушення робочого процесу.

Психологічні методи не замінюють організаційних змін, якщо причиною виснаження є надмірне навантаження, нестача персоналу, нечіткий розподіл обов’язків або відсутність належної підтримки. Тому їх використання має поєднуватися з переглядом умов праці, забезпеченням перерв, зрозумілими алгоритмами обслуговування та доступом працівників до допомоги у складних ситуаціях.

Отже, профілактика професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України має охоплювати розвиток емоційної саморегуляції, навичок конструктивної комунікації, усвідомлення професійних меж, відновлення особистих ресурсів і підтримку в колективі. Для працівників, які щодня взаємодіють із громадянами, особливо корисними можуть бути практичні вправи, що дають змогу відпрацьовувати

поведінку в напружених ситуаціях і знаходити способи зниження емоційного навантаження. Ці положення можуть бути використані під час розроблення програми профілактики професійного вигорання, представленої в наступному підрозділі.

3.3. Програма профілактики професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України

Результати емпіричного дослідження засвідчили, що професійне вигорання є актуальною проблемою для частини працівників сервісного центру Пенсійного фонду України. За шкалою вигорання, пов’язаного з взаємодією з громадянами, високий рівень виявлено у 34,3 % респондентів, дуже високий − у 8,6 %. Загалом 42,9 % учасників мають підвищені показники за цією шкалою. Високі показники особистого та професійного вигорання також зафіксовано в частини опитаних. Отримані дані стали підставою для розроблення програми, спрямованої на зменшення емоційного напруження, формування навичок саморегуляції та пошук способів конструктивного реагування на складні робочі ситуації.

Під час розроблення програми враховано положення електронного навчального курсу І. В. Пахомова «Профілактика професійного та емоційного вигорання педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти». Автор визначає завдання, пов’язані з розпізнаванням ознак вигорання, розумінням причин його виникнення та засвоєнням засобів профілактики [26]. Практичну основу також становлять окремі елементи тренінгу Т. Д. Білоус «Профілактика та подолання синдрому професійного вигорання»: групові вправи, обговорення співвідношення професійного й особистого життя, колективний пошук способів подолання стресу, дихальні техніки та підсумкова рефлексія [3].

Зміст цих матеріалів було адаптовано до професійної діяльності працівників сервісних центрів. Якщо у вихідних розробках значна увага

приділяється педагогічній діяльності, то запропонована програма зосереджена на труднощах обслуговування громадян, емоційному навантаженні під час консультацій, конфліктному спілкуванні та відновленні психологічних ресурсів після напруженого робочого дня.

Мета програми − сформувати у працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України знання про професійне вигорання та практичні навички його профілактики, зокрема способи емоційної саморегуляції, конструктивної взаємодії з громадянами й організації особистого відновлення.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. ознайомити учасників з основними ознаками професійного вигорання та чинниками, які можуть сприяти його розвитку;
2. навчити розпізнавати власні реакції на тривале робоче напруження;
3. відпрацювати доступні способи зниження емоційного напруження протягом робочого дня;
4. розвинути навички конструктивного спілкування у складних ситуаціях з відвідувачами;
5. навчити визначати професійні межі та розмежовувати власну відповідальність і обставини, на які працівник не може вплинути;
6. допомогти учасникам визначити особисті джерела підтримки й відновлення;
7. сформувати індивідуальний план профілактики професійного виснаження.

Програму розраховано на працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України, які безпосередньо взаємодіють із громадянами. Рекомендований формат − групові заняття за участю 10–15 осіб. Така кількість дає змогу поєднувати обговорення, виконання практичних завдань і роботу в малих групах. Загальна тривалість програми становить 6 занять по 90 хвилин, тобто 9 годин. Заняття можна проводити один раз на тиждень або з іншою періодичністю, узгодженою з робочим графіком установи.

Програма передбачає добровільну участь, повагу до особистого досвіду кожного учасника, конфіденційність обговорень і відмову від оцінювання особистих якостей колег. Учасники можуть не відповідати на запитання, якщо не готові ділитися певними переживаннями. Під час розгляду робочих випадків не слід називати персональні дані громадян або розголошувати конфіденційну інформацію установи.

Робота будується від усвідомлення проблеми до засвоєння конкретних способів реагування. На початку учасники знайомляться з ознаками професійного вигорання та визначають типові труднощі своєї діяльності. Наступні заняття присвячено емоційній саморегуляції, спілкуванню у конфліктних ситуаціях, особистим межам і відновленню ресурсів. Завершальне заняття передбачає підбиття підсумків і складання індивідуального плану профілактики.

Таблиця 3.1 – Тематичний план програми профілактики професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України

№	Тема заняття	Основний зміст роботи	Тривалість
1	Професійне вигорання: як розпізнати перші ознаки	Інформаційне повідомлення, аналіз ознак виснаження, вправа «Мій робочий день»	90 хв
2	Емоційна саморегуляція під час робочого дня	Визначення емоційних реакцій, дихальні вправи, техніка короткої паузи	90 хв
3	Спілкування зі складними відвідувачами	Розбір робочих ситуацій, моделювання діалогів, пошук конструктивних відповідей	90 хв
4	Професійні межі та взаємодія з колегами	Вправа на командну взаємодію, визначення меж відповідальності, обговорення взаємопідтримки	90 хв
5	Особисті ресурси та відновлення сил	Вправа «Баланс роботи й особистого життя», колективний пошук способів подолання стресу	90 хв
6	Мій план профілактики професійного вигорання	Підсумкова рефлексія, визначення індивідуальних ознак перевтоми, складання плану самодопомоги	90 хв

Перше заняття «Професійне вигорання: як розпізнати перші ознаки» має ознайомити учасників з особливостями вигорання та допомогти їм визначити ознаки надмірного робочого напруження. Під час інформаційної частини розглядаються емоційне й фізичне виснаження, зниження зацікавленості роботою, труднощі з концентрацією уваги, дратівливість і відчуття недостатньої результативності. Окремо обговорюється те, як тривале спілкування з відвідувачами може позначатися на самопочутті працівника.

Практична частина передбачає виконання вправи «Мій робочий день». Кожному учаснику пропонується пригадати типовий робочий день і визначити ситуації, після яких він відчуває найбільшу втому. Це можуть бути тривалі консультації, необхідність пояснювати складні процедури, конфліктні розмови, велика кількість однотипних завдань або відсутність часу на перерву. Після індивідуальної роботи охочі учасники діляться спостереженнями, не називаючи конкретних громадян чи колег [5, 70-71].

Обговорення допомагає відокремити звичайну втому після робочого дня від ситуацій, коли виснаження стає тривалим і починає впливати на інші сфери життя. Учасникам пропонується визначити особисті сигнали перевтоми: наприклад, зростання дратівливості, труднощі з переключенням уваги, небажання спілкуватися після роботи або постійне повернення думок до неприємних робочих епізодів. Завдання заняття полягає не в постановці діагнозу, а у формуванні уважнішого ставлення до власного стану.

Друге заняття «Емоційна саморегуляція під час робочого дня» присвячене способам зниження напруження в ситуаціях, коли працівник має продовжувати виконувати свої обов’язки попри втому чи емоційні труднощі. Учасники обговорюють, як вони зазвичай реагують на невдоволення відвідувачів, несподівані зміни в роботі та накопичення завдань. Особлива увага приділяється розпізнаванню перших тілесних і емоційних реакцій: прискореного дихання, напруження м’язів, роздратування або бажання негайно припинити розмову.

Практична частина включає коротку дихальну вправу «Три на три», описану в тренінгу Т. Д. Білоус. Учасникам пропонується зробити спокійний вдих на три рахунки, затримати дихання на три рахунки, а потім видихнути на три рахунки. Вправу виконують без надмірного зусилля; якщо затримка дихання викликає дискомфорт, її можна пропустити й дихати у звичному ритмі. Після виконання учасники оцінюють власні відчуття та обговорюють, у яких ситуаціях коротка пауза може допомогти повернути увагу до поточного завдання.

Додатково відпрацьовується техніка короткої паузи. Перед відповіддю на емоційно напружене висловлювання працівник на кілька секунд зосереджується на диханні, розслабляє плечі й подумки формулює мету розмови. Після цього він повертається до обговорення питання, дотримуючись професійного тону. Учасники мають змогу потренуватися на умовних прикладах, щоб визначити, який спосіб саморегуляції є для них зручним. Техніки не замінюють відпочинку чи організаційних змін, проте можуть бути корисними для короткочасного зниження напруження.

Третє заняття «Спілкування зі складними відвідувачами» безпосередньо пов’язане з результатами емпіричного дослідження, у якому найбільшу частку високих і дуже високих показників зафіксовано за шкалою вигорання, пов’язаного з взаємодією з громадянами. Зміст заняття спрямований на відпрацювання комунікативних навичок у ситуаціях невдоволення, повторних запитань, претензій або незгоди з поясненнями працівника.

На початку учасники визначають, які висловлювання чи ситуації найчастіше ускладнюють спілкування. Далі розглядаються способи відповіді, що дають змогу не переходити до взаємних звинувачень і водночас не відмовлятися від професійних меж. Наприклад, замість суперечки з громадянином щодо його емоційної реакції працівник може спокійно пояснити порядок дій, уточнити суть запитання й повідомити, які рішення належать до його повноважень.

Основна вправа − «Складна консультація». Учасники працюють у парах: один виконує роль працівника сервісного центру, інший − відвідувача, який невдоволений тривалістю розгляду питання або не погоджується з поясненням. Завдання працівника полягає в тому, щоб вислухати співрозмовника, уточнити його запит, надати зрозуміле пояснення та зберегти коректний тон. Після завершення діалогу учасники обговорюють, які відповіді сприяли порозумінню, а які могли посилити конфлікт [6, 60].

У наступному етапі ролі змінюються. Це дає змогу побачити ситуацію з різних позицій і відпрацювати декілька варіантів реагування. Під час обговорення наголошується, що працівник не зобов'язаний погоджуватися з образливими висловлюваннями чи брати на себе відповідальність за рішення, які не належать до його компетенції. Якщо ситуація виходить за межі його повноважень або виникає загроза безпеці, потрібно діяти відповідно до встановленого порядку та звертатися по допомогу.

Четверте заняття «Професійні межі та взаємодія з колегами» спрямоване на формування розуміння власної відповідальності та можливостей командної підтримки. Працівники сервісних центрів нерідко змушені пояснювати громадянам рішення або процедури, на які не можуть безпосередньо вплинути. Якщо фахівець сприймає будь-яке невдоволення відвідувача як особисту невдачу, це може посилювати емоційне напруження.

Учасникам пропонується вправа «На що я можу вплинути?». Ведучий подає умовні робочі ситуації, після чого група розподіляє обставини на дві категорії: ті, які працівник може змінити власними діями, і ті, що перебувають поза межами його повноважень. До першої категорії можуть належати зрозуміле пояснення процедури, уважне вислуховування запитання, перевірка документів або звернення до керівника. До другої − рішення уповноважених органів, установлені строки чи обставини, які працівник не може змінити самостійно.

Після виконання вправи обговорюється, як розмежування відповідальності допомагає уникати надмірного самозвинувачення. Учасники

також розглядають способи звернення по допомогу до колег і керівника. Робота завершується визначенням конкретних ситуацій, у яких командна взаємодія може полегшити виконання завдань. При цьому взаємодопомога не повинна перетворюватися на перекладання обов’язків або порушення конфіденційності.

П’яте заняття «Особисті ресурси та відновлення сил» допомагає учасникам оцінити співвідношення професійного навантаження й особистого життя. У тренінгу Т. Д. Білоус запропоновано вправу «Баланс реальний і бажаний», під час якої учасники порівнюють фактичний розподіл часу між роботою, домашніми справами та особистими потребами з бажаним співвідношенням [3]. У межах запропонованої програми цю вправу адаптовано до графіка працівників сервісного центру.

Кожен учасник зображує два кола. У першому він позначає, скільки часу й сил зараз забирають робота, домашні обов’язки, відпочинок і спілкування з близькими. У другому відображає бажане співвідношення. Порівняння малюнків дає змогу побачити, чи залишається в повсякденному житті достатньо часу на відновлення, особисті інтереси та відпочинок. Обговорення не передбачає оцінювання відповідей як правильних або неправильних. Учасники самостійно визначають, які зміни відповідають їхнім реальним можливостям.

Друга частина заняття передбачає колективну вправу «Шляхи подолання стресу». Учасники об’єднуються в невеликі групи й складають перелік способів відновлення, які можна застосовувати на різних рівнях. До фізіологічних способів належать повноцінний сон, рухова активність і короткі перерви. Емоційно-вольова саморегуляція передбачає дихальні вправи, розпізнавання емоцій і свідоме переключення уваги. До особистісних і соціальних ресурсів належать спілкування з близькими, підтримка колег, заняття поза роботою та звернення по професійну допомогу за потреби.

Після презентації результатів групи кожен учасник обирає два-три способи, які реально може використовувати у своєму житті. Важливо, щоб

рекомендації не зводилися до вимоги самостійно пристосуватися до будь-яких умов праці. Якщо причиною виснаження є надмірне навантаження, відсутність перерв або постійні конфліктні ситуації, індивідуальні способи відновлення доцільно поєднувати з обговоренням організаційних змін.

Шосте заняття «Мій план профілактики професійного вигорання» підсумовує роботу групи. Учасники повертаються до ознак перевтоми, які визначали на першому занятті, і переглядають власні уявлення про способи подолання робочого напруження. Основна вправа передбачає складання індивідуального плану, що містить три складові: ознаки, за якими людина розпізнає надмірне навантаження; дії, які допомагають їй відновитися; способи отримання підтримки, якщо самостійних заходів недостатньо.

Наприклад, працівник може визначити для себе такі ознаки перевтоми: зростання дратівливості, труднощі з концентрацією або постійні думки про неприємні розмови після завершення робочого дня. Серед доступних дій він може обрати коротку паузу після складної консультації, дотримання перерв, прогулянки після роботи або обговорення робочої проблеми з керівником. Конкретний план кожен учасник складає самостійно, зважаючи на власні потреби й можливості.

Завершальна рефлексія передбачає відповіді на запитання: що учасник дізнався про власні реакції на стрес, які способи саморегуляції вважає корисними та що планує змінити у своєму повсякденному режимі. За бажанням учасники діляться висновками з групою. Ведучий підкреслює, що профілактика вигорання не обмежується проходженням тренінгу. Для підтримання результатів потрібне регулярне використання засвоєних навичок, а також належна організація праці й можливість звернутися по допомогу.

Очікується, що участь у програмі сприятиме кращому розумінню ознак професійного вигорання, розвитку навичок емоційної саморегуляції, розширенню способів реагування на складні комунікативні ситуації та усвідомленню власних потреб у відпочинку й підтримці. Додатковим

результатом може стати формування індивідуального плану профілактики виснаження та готовності використовувати конструктивні способи розв’язання робочих труднощів.

Для оцінювання результативності програми в разі її практичного проведення доцільно організувати повторне вимірювання за тими самими методиками, які застосовувалися на констатувальному етапі дослідження: Copenhagen Burnout Inventory, WHO-5 та опитувальником професійного вигорання Чабана, Хаустової й Омелянович. Порівняння результатів до та після занять дало б змогу визначити можливі зміни показників професійного вигорання й психологічного благополуччя. За відсутності повторної діагностики висновки про ефективність програми робити передчасно, тому наведені результати слід розглядати саме як очікувані.

Розроблена програма поєднує інформаційну роботу, групове обговорення, практичне відпрацювання комунікативних ситуацій і засвоєння способів саморегуляції. Її зміст відповідає виявленій у дослідженні потребі приділити увагу вигоранню, пов’язаному з взаємодією з громадянами. Програма також охоплює особисті способи відновлення та взаємодію з колегами, оскільки профілактика виснаження потребує уваги як до індивідуальних реакцій працівника, так і до умов його професійної діяльності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості професійного вигорання працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України, визначено основні прояви цього явища та обґрунтовано напрями його профілактики й подолання. За результатами виконаної роботи сформульовано такі висновки.

1. Теоретичний аналіз наукових підходів засвідчив, що професійне вигорання є наслідком тривалого професійного напруження, яке проявляється у виснаженні, зниженні мотивації, негативному ставленні до роботи та труднощах у спілкуванні. Його розвиток залежить як від психологічних особливостей працівника, так і від умов професійної діяльності.

2. Визначено, що професійне вигорання може розвиватися поступово: від накопичення втоми й емоційного напруження до зниження зацікавленості роботою та погіршення взаємодії з оточенням. До основних ознак належать дратівливість, труднощі з концентрацією уваги, відчуття виснаження та зменшення задоволеності професійною діяльністю.

3. Аналіз професійної діяльності працівників сервісних центрів Пенсійного фонду України дав змогу визначити основні чинники ризику вигорання: постійне спілкування з громадянами, висока відповідальність, необхідність працювати з документами та дотримуватися встановлених процедур, емоційно складні консультації й конфліктні ситуації. Додаткове навантаження може виникати через обмежений час на виконання завдань і недостатні можливості для відновлення сил.

4. Для емпіричного дослідження було залучено 35 працівників сервісного центру Пенсійного фонду України. Використано Copenhagen Burnout Inventory (CBI), індекс психологічного благополуччя WHO-5 та опитувальник професійного вигорання Чабана, Хаустової та Омелянович. Застосовані методики дали змогу оцінити різні прояви вигорання,

психологічне благополуччя працівників і взаємозв’язки між цими показниками.

5. За результатами емпіричного дослідження встановлено, що найбільш вираженими були прояви вигорання, пов’язані зі взаємодією з громадянами: високий і дуже високий рівні виявлено у 42,9 % респондентів. За шкалами особистісного та професійно зумовленого вигорання переважав середній рівень — 48,6 % і 45,7 % відповідно. За WHO-5 середній рівень психологічного благополуччя зафіксовано у 48,6 % учасників, а за опитувальником Чабана, Хаустової та Омелянович середню ймовірність вигорання визначено у 62,8 % працівників.

6. Кореляційний аналіз виявив статистично значущі обернені зв’язки між показниками вигорання за CBI та психологічним благополуччям за WHO-5: вищі показники вигорання відповідали нижчим показникам благополуччя. Водночас статистично значущих зв’язків між результатами опитувальника Чабана, Хаустової та Омелянович і WHO-5, а також між цим опитувальником і шкалами CBI не виявлено. Отримані результати свідчать про необхідність комплексного оцінювання професійного вигорання з урахуванням різних його проявів.

7. На підставі теоретичного аналізу та результатів дослідження визначено напрями профілактики професійного вигорання: вдосконалення організації праці, розвиток навичок емоційної саморегуляції, конструктивного спілкування, усвідомлення професійних меж і відновлення особистих ресурсів. Розроблено програму профілактики, що складається із шести занять тривалістю 90 хвилин кожне. Вона передбачає ознайомлення з ознаками вигорання, опанування прийомів саморегуляції, відпрацювання поведінки у складних комунікативних ситуаціях і складання індивідуального плану профілактики. Ефективність програми потребує подальшої перевірки після її практичного впровадження.

Отримані результати дають підстави вважати гіпотезу дослідження частково підтвердженою. Виявлено прояви професійного вигорання у

працівників сервісного центру та статистично значущий зв’язок між його показниками й психологічним благополуччям. Водночас ефективність запропонованої програми ще не перевірена експериментально. Подальша робота має бути спрямована на її апробацію та оцінювання змін у показниках професійного вигорання і психологічного благополуччя працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аршава І. Ф., Баратинська А. В. Новий підхід до дослідження вигорання держслужбовців. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022. № 3. С. 93.

2. Астремська І. В. Емоційне вигорання в професійній діяльності лікарів і педагогів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Психологія. 2022. Вип. 3. С. 5–9.

3. Білоус Т. Д. Тренінг для педагогів «Профілактика та подолання синдрому професійного вигорання». *На Урок*. 2018. URL : https://naurok.com.ua/trening-dlya-pedagogiv-profilaktika-tapodolannyasindromu-profesiynogo-vigorannya-16434.html (дата звернення: 29.10.2026).

4. Блашкова О. М., Родіна Ю. П. Психологічні детермінанти розвитку професійного вигорання у державних службовців. *Магістерські студії психолого-педагогічного факультету Маріупольського державного університету* : зб. наук. праць здобувачів ОС «Магістр» / за заг. ред. Л. В. Задорожної-Княгницької. Київ : МДУ, 2025. Вип. 3. С. 431–436. URL : http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10381 (дата звернення: 29.10.2026).

5. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки.* 2021. № 1. С. 64–71.

6. Вінс В. А., Каменська І. С., Подгорна В. В. Особливості профілактики професійного вигорання у працівників соціономічних професій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : Психологія. 2025. Вип. 3. С. 54–60.

7. Гачак-Величко Л. А. Особливості професійного вигорання військовослужбовців: психологічний аспект. *Журнал сучасної психології.* 2022. № 3. С. 35–41.

8. Главацька О. Л. Попередження та подолання професійного вигорання соціальних працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2019. Вип. 2 (45). С. 41–45.

9. Грубі Т. В. Особливості вияву синдрому професійного вигорання у працівників державної податкової служби України. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2009. Т. 1, ч. 24. С. 213–217.

10. Іванчук А. О., Кравченко А. М., Міхалєв К. О. Особливості синдрому професійного вигорання у державних службовців. *Клінічна та профілактична медицина*. 2020. № 4. С. 44–51.

11. Івасюк А. Моделі емоційного вигорання особистості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Психологія. 2025. Вип. 1. С. 87–92.

12. Іонова І. М., Гончаренко О. В., Поляничко А. О. Проблема вигорання менеджерів соціальних служб: професійні й ґендерні особливості. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2025. № 4. С. 184–190.

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

14. Карамушка Л. М., Терещенко К. В., Креденцер О. В., Лагодзінська В. І., Івкін В. М., Ковальчук О. С. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. URL : https://lib.iitta.gov.ua/733813/1/Karamushka_praktykum.pdf (дата звернення: 30.11.2026).

15. Каряка І., Литовка Д. Діагностика рівня сформованості професійного вигорання працівників логістичної сфери. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 1 (77). С. 528–532

16. Каряка І., Литовка Д. Психологічні чинники емоційного вигорання фахівців логістичної сфери. *Psychology Travelogs*. 2024. № 3. С. 177–183.

17. Корольчук М. Професійне вигоряння працівників освіти: монографія. Київ: *Київський національний торговельно-економічний університет*, 2017. 304 с.

18. Кошечко Н. Профілактика синдрому «емоційного професійного вигорання» викладача ВНЗ. В*існик Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія : Педагогіка. 2016. Вип. 1. С. 21–28.

19. Куліш О. В., Сіпко Л. О. Вплив емпатії на формування синдрому емоційного вигорання у медичних працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Психологія. 2022. Вип. 1. С. 32–36.

20. Ляшевич А. М., Лупаїна І. С. Психоемоційне вигорання викладача закладу вищої освіти в освітньому процесі. *Педагогічні науки: теорія та практика.* 2021. № 2. С. 170–175.

21. Мащак С. О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія : Психологічна. 2012. Вип. 2, ч. 1. С. 444–452.

22. Мащак С. О., Господенко Н. Теоретичні аспекти дослідження емоційного вигорання працівників сфери послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : Психологія. 2025. Вип. 2. С. 41–46.

23. Мащак С. О., Олійник А. І. Психологічний супровід професійного вигорання спеціалістів ІТ-сфери. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Психологія. 2024. Вип. 2. С. 22–25.

24. Миколюк С. Професійне вигорання соціальних працівників в умовах війни. Ввічливість. *Humanitas*. 2022. № 6. С. 31–36.

25. Парасєй-Гочер А. О., Іванова Є. О., Мандрик Н. Емпіричне дослідження психологічних особливостей емоційного вигорання у вихователів, що працюють з дітьми з РАС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Психологія. 2023. Вип. 4. С. 77–82.

26. Пахомов І. В. Профілактика професійного та емоційного вигорання педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти: електронний навчальний курс. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 27 с. URL : https://binpo.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Пахомов-І.В.-ЕНК_Професійне-вигорання.pdf (дата звернення: 29.10.2026).

27. Перхайло Н. Попередження професійного вигоряння майбутніх фахівців соціальної сфери. *Педагогіка та психологія* : зб. наук. праць. Харків, 2016. Вип. 55. С. 204–210.

28. Рідкодубська Г. А. Професійне вигорання соціальних працівників. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2020. № 1. С. 266–271. URL : https://journalsofznu.zp.ua/index.php/pedagogics/article/view/1471 (дата звернення: 29.10.2026).

29. Терлига О. Профілактика професійного вигорання соціальних працівників в територіальних центрах соціального обслуговування. *Вісник Приазовського державного технічного університету.* Серія : Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування. 2024. Т. 1, № 12. DOI : https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.320590.

30. Токарук Л., Данилевська О. Соціально-педагогічна робота з попередження професійного вигорання фахівців державних служб із надзвичайних ситуацій в умовах війни. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія : «Педагогіка». 2025. Т. 2, № 20. С. 133-136.

31. Федоришин Г. М., Кицмен Н. З. Соціально-психологічні чинники професійного вигорання персоналу Державної служби України з надзвичайних ситуацій. *Соціально-правові студії*. 2020. Т. 3, № 2. С. 178–185.

32. Ханіна М. Ю. Теоретико-методологічні засоби дослідження синдрому «професійного вигорання» державних службовців : автореф. магістерської дисертації. Миколаїв : Чорноморський національний університет імені Петра Могили. 202. URL : https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1231 (дата звернення: 06.09.2026).

33. Чабан О, Хаустова О, Омелянович В. Опитувальник для виявлення синдрому професійного вигорання: розробка та валідізація нової діагностичної методики. *PMGP*. 2025. URL : https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/598 (дата звернення: 06.09.2026).

34. Яновська Т. Особливості професійного вигорання в залежності від механізмів психологічного захисту особистості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Психологія. 2025. Вип. 1. С. 112–115.

35. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22, № 3. P. 309–328.

36. Burisch M. Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 2014. 357 p.

37. Cherniss C. Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists and Lawyers Recover from Stress and Disillusionment. New York : Routledge, 1995. P. 234.

38. Cherniss C. Staff Burnout: Job Stress in the Human Services. Beverly Hills : Sage Publications, 1980. 198 p.

39. Cordes C. L., Dougherty T. W. A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18, № 4. P. 621–656.

40. Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., Schaufeli W. B. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86, № 3. P. 499–512.

41. Freudenberger H. J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30, № 1. P. 159–165.

42. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44, № 3. P. 513–524.

43. Kristensen T. S., Borritz M., Villadsen E., Christensen K. B. The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*. 2005. Vol. 19, № 3. P. 192–207.

44. Lazarus R. S., Folkman S. Stress, Appraisal, and Coping. New York : Springer, 1984. 445 p.

45. Leiter M. P., Maslach C. Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In: Perrewé P. L., Ganster D. C. (eds.). *Research in Occupational Stress and Well Being*. Vol. 3. Oxford: Elsevier, 2004. P. 91–134.

46. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 1981. Vol. 2, № 2. P. 99–113.

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

48. Perlman B., Hartman E. A. Burnout: Summary and future research. *Human Relations*. 1982. Vol. 35, № 4. P. 283–305.

49. Pines A., Aronson E. Career Burnout: Causes and Cures. New York : Free Press, 1988. 257 p.

50. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior.* 2004. Vol. 25, № 3. P. 293–315.

51. Schaufeli W. B., Enzmann D. The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis. London : Taylor & Francis, 1998. 220 p.

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

53. Schaufeli W. B., Taris T. W. The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*. 2005. Vol. 19, № 3. P. 256–262.

54. Shirom A. Job-related burnout: A review. In: Quick J. C., Tetrick L. E. (eds.). *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC : American Psychological Association, 2003. P. 245–264.

ДОДАТКИ

Додаток А
Копенгагенський опитувальник вигорання CBI
(Copenhagen Burnout Inventory)

Інструкція. Уважно прочитайте кожне запитання та виберіть один варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашому самопочуттю та досвіду. Усі відповіді є конфіденційними. Правильних чи неправильних відповідей немає.

Частина І. Особистісне вигорання

№	Запитання	Ваша відповідь
1	Як часто Ви відчуваєте втому?	_____
2	Як часто Ви відчуваєте фізичне виснаження?	_____
3	Як часто Ви відчуваєте емоційне виснаження?	_____
4	Як часто Ви думаєте: «Я більше не можу»?	_____
5	Як часто Ви почуваєтеся виснаженими?	_____
6	Як часто Ви відчуваєте слабкість і схильність до захворювань?	_____

Варіанти відповідей: ніколи / майже ніколи; рідко; іноді; часто; завжди.

Частина ІІ. Вигорання, пов'язане з роботою

№	Запитання	Ваша відповідь
7	Наскільки часто Ваша робота є емоційно виснажливою?	_____
8	Як часто Ви відчуваєте вигорання через свою роботу?	_____
9	Як часто Ваша робота викликає у Вас розчарування?	_____
10	Як часто Ви почуваєтеся виснаженими наприкінці робочого дня?	_____

11 Як часто Ви відчуваєте втому вранці від думки про ще один робочий день? _____

12 Як часто Ви відчуваєте, що кожна робоча година є для Вас виснажливою? _____

13 Чи вистачає Вам енергії для сім'ї та друзів у вільний від роботи час? _____

Для запитань 7–9 використовуйте варіанти: зовсім ні; незначною мірою; певною мірою; значною мірою; дуже значною мірою.

Для запитань 10–12: ніколи / майже ніколи; рідко; іноді; часто; завжди.

Для запитання 13: завжди; часто; іноді; рідко; ніколи / майже ніколи.

Частина ІІІ. Вигорання, пов'язане з роботою з клієнтами (відвідувачами)

№	Запитання	Ваша відповідь
14	Чи вважаєте Ви роботу з клієнтами емоційно виснажливою?	_____
15	Чи викликає у Вас роздратування робота з клієнтами?	_____
16	Чи забирає робота з клієнтами багато Вашої енергії?	_____
17	Чи відчуваєте Ви, що віддаєте клієнтам більше, ніж отримуєте натомість?	_____
18	Як часто Ви відчуваєте втому від роботи з клієнтами?	_____
19	Як часто Ви замислюєтеся над тим, скільки ще зможете працювати з клієнтами?	_____

Для запитань 14–17: зовсім ні; незначною мірою; певною мірою; значною мірою; дуже значною мірою.

Для запитань 18–19: ніколи / майже ніколи; рідко; іноді; часто; завжди.

Додаток Б

Опитувальник «Індекс благополуччя ВООЗ-5» (WHO-5) (адаптація Л.М. Карамушки, К.В. Терещенко, О.В. Креденцер)

Методика складається з 5 тверджень та вимірює рівень психологічного благополуччя особистості. Інструкція для учасників опитування: Будь ласка, вкажіть наскільки кожне з п'яти тверджень точно описує те, як Ви почувалися протягом останніх 2-х тижнів. Зверніть увагу, що чим вище бал, тим краще Ваше самопочуття (обве-діть відповідну цифру).

№	Твердження	Ніколи	Певний час	Менше половини часу	Більше половини часу	Більшість часу	Весь час
	Шкала оцінювання	0	1	2	3	4	5
1	Я відчував/відчувала бадьорість і був/була у гарному настрої	0	1	2	3	4	5
2	Я відчував/відчувала спокій і розслабленість	0	1	2	3	4	5
3	Я почувався/почувалась активним/активною і повним/повною енергії	0	1	2	3	4	5
4	Я прокидався/ прокидалась свіжим/свіжою і відпочившим/відпочившою	0	1	2	3	4	5
5	Моє щоденне життя було наповнене цікавими речами	0	1	2	3	4	5

Додаток В

Опитувальник для виявлення синдрому професійного вигорання (Чабан О.С. 2025)

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

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

Ваш вік:_____ Ваша стать:_____ Ваш фах:_____
Ваш стаж:_____ Ваш сімейний стан:_____ Ви керівник?

1. Я повністю задоволений своєю роботою
2. Моя робота явно погіршила моє ментальне та фізичне здоров’я
3. Психологічна атмосфера на роботі мене повністю влаштовує
4. Я відчуваю, що моя робота робить мене більш жорстким та черствим та різко категоричним
5. Я відчуваю певне розчарування у своїй професії
6. Найкращий час для мене – це п’ятниця, по обіді, з передчуттям відпочинку попереду від всіх та всього
7. Я думаю, що на роботі мене більше навантажують, чим у інших, відчуваю цю несправедливість
8. Мене повністю влаштовує моя заробітна плата
9. Мої зусилля та старання на роботі не знаходить потрібної, належної та справедливоїкомпенсації у заробітній платі, додаткових днях відпочинку

та ін. моїх індивідуальних потребах (відпустити з роботи за потребою, дозволити гнучкий графік, дозволити запізнення та ін.)

10. Мої захоплення, хобі та цікавості за межами роботи стали значно меншими, тому що на них не вистачає часу

11. Мої захоплення, хобі стали значно меншими, тому що мені це стало не цікавим, відчуття, що нічого не хочеться і нічого не радує

12. Мені часто хочеться усамітнитися та відпочити від усіх

13. Я відчуваю, що втрачаю задоволення від своєї роботи

14. Часто після роботи відчуваю себе “вичавленим лимоном” та «батарейкою, яка розрядилася

15. У мене порушився сон (погано засинаю, сон став переривчастим, зменшилась тривалість,з’явилися ранішні просинання, відсутнє відчуття відпочинку)

16. В спілкуванні в колективі я відчуваю все більше формальності, зникли тепли та дружні відносини, відчуття взаємопідтримки, надійності, щирості, довіри та «сімейності»

17. Думаю, що я надто багато працюю

18. Мої рідні та друзі вважають, що я надто багато працюю

19. Робота з людьми все більше мене втомлює, хочеться усамітнитися і поменше бути серед людей, в такому ступені, що я подумую виїхати на якийсь хутір, чи село і самому вести просте господарство

20. Я дуже переживаю, якщо в мене щось не складається та не вирішується на роботі

21. Буває так, що я на роботі наче «підвисаю», «туплю», можу просидіти якийсь час, ні про що не думаючи, наче провалившись кудись, наче в якомусь ступорі

22. Коли я повертаюсь після роботи додому я практично завжди продовжую думати про те, що відбувалося, чи буде відбуватися на роботі, іноді навіть веду діалоги в своїй голові з колегами чи керівництвом, в тому числі у вигляді сварок, емоційних переконувань

23. Я відчуваю, що втрачаю задоволення від звичного життя (їжа, відпочинок, секс, час з друзями, розваги та ін.)

24. Я став (-ла) більше тривожитися та переживати з приводу будь – чого

25. Я відчуваю, що моя робота вихолощує та притуплює мої відчуття та емоції (я стаю «сухарем» та «черствію»), практично перестав (-ла) жартувати

26. Ефективність моєї роботи останнім часом дуже залежить від мого настрою (хороший настрій – я ефективний (-на) та продуктивний (-на) , мною задоволені; поганий – неефективний (-на), помилки, мої партнери незадоволені мною)

27. Коли я вертаюсь додому мені потрібно побути якийсь час (кілька годин) самому, ні з ким не спілкуватися

28. Я відчуваю, що мене найкраще розуміють лише мої домашні улюбленці (собака, кіт)

29. В мене постійне відчуття, що не вистачає часу ні на що, в т.ч. на домашню роботу, я живу наче в постійному цейтноті

30. Іноді звичайні ситуації на роботі викликають у мене надмірні емоції та подразнення

31. При згадці про деяких моїх колег, чи керівників у мене знижується, а то і псується настрій

32. Останнім часом я відчуваю, що живу у прокрастинації (безпричинно відкладаю на завтра, після завтра і т.д. робочі завдання)

33. Я дуже переживаю за свою роботу

34. Я боюся втратити свою роботу і роблю все, щоб цього не сталося, в т.ч. працюю у неробочий час, затримуюсь на роботі, можу виконувати завдання у вихідні, чи у відпустці, легкі та беззаперечно відгукуюсь на прохання вийти на роботу в позаробочий, чи вихідний час

35. Я боюсь підвести своїх колег по роботі, часто погоджуюсь заміняти їх у чомусь, допомогти їм, виконати за них частину їхньої роботи

36. Іноді, з думками про наступний день роботи, я вже починаю переживати, аж до серцебиття, відчуття нехватки повітря, надмірного хвилювання, нудоти, запаморочення

37. Я завжди радію, коли бачу, як моя робота приносить конкретні результати

38. Відчуваю, що щось потрібно міняти на роботі, щось відбувається не так, але не розумію, що саме

38. Відчуваю, що щось потрібно міняти на роботі, щось відбувається не так, але не розумію, що саме

39. Мені часто по роботі зустрічаються люди, від яких я відчуваю втому та сильне роздратування, настільки, що не усвідомлено хочу їм чогось поганого, навіть пошепки, чи в думках промовляю це

40. Із – за роботи я втратив спокій та душевну рівновагу, почав більше вживати неформальної лексики, особливо коли сам, за кермом авто, коментуючи дії навколишніх водіїв та пішоходів

41. Раніше я був значно відкритим (-тою) , уважним (-ною) та дружнім (-ньою) до своїх колег, співробітників та тих, з ким я працюю

42. Впевнений (-на), що моє керівництво зовсім не думає про людей та їх здоров’я

43. Іноді я думаю, що результати моєї роботи зовсім не вартують тих зусиль, які я затратив (-ла) на них

44. Мене не особливо хвилюють прохання та душевний стан моїх колег – це їхні справи, тут кожний сам за себе, і нікого не хвилюють чужі проблеми, своїх вистачає

45. Робота з людьми дуже розчарувала мене і якби була можливість змінити роботу, щоб було поменше контактів з людьми – зробив (-ла) би це, не задумуючись

46. Я чітко бачу перспективу та кар’єрний ріст на своїй роботі, постійно самоудосконалююсь та навчаюсь, щоб досягнути більшого

47. Якщо з’являється можливість «посачкувати», зменшити час на роботу – роблю це не задумуючись, без всяких докорів сумління

48. Я захоплююсь людьми, які повністю та всеосяжно присвятили себе професії та досягнули загального визнання, саме завдяки своєму професіоналізму.

49. В цілому – я щаслива людина

50. Якби я повернувся назад, я знову обрав (-ла) би свою професію