

ДІАГНОСТИКА ТА ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ

©2024 БІЛОРУС Т. В., МЕЖЕНКОВА Д. І.

УДК 005.32;331.1;331.44

JEL: J20; M12

Білорус Т. В., Меженкова Д. І. Діагностика та профілактика професійного вигорання як основа управління персоналом в умовах сучасних викликів для України

Метою статті є дослідження ключових аспектів професійного вигорання та розробка методичних рекомендацій щодо його діагностики та профілактики з урахуванням сучасних викликів для України. Для реалізації поставленої мети в дослідженні розглянуто наявні закордонні та вітчизняні методи діагностики професійного вигорання та доведено необхідність розробки такого методичного забезпечення, яке було б ефективним в умовах воєнного стану. В межах дослідження запропоновано модель діагностики професійного вигорання «4-Dimension Burnout Diagnostic Model (4D-BDM)», яка зосереджує увагу на чотирьох ключових факторах: задоволеність роботою, фізичні показники здоров'я, психологічний стан та організаційна культура. Для визначення рівня прояву кожного фактора розроблено опитувальник і запропоновано 5-бальну шкалу оцінювання. Розроблено систему рівнів професійного вигорання: «заряд енергії» (це стан, коли працівник відчуває повний ресурс, ентузіазм і натхнення для виконання роботи); «іскра» (початковий рівень, коли з'являються перші ознаки напруження, але все ще є ентузіазм і натхнення); «вогнище» (помірний рівень, коли працівник відчуває втоми та зниження мотивації, але продовжує працювати, не повністю виснажений); «тліючий вогонь» (рівень, на якому втоми стає стабільною, знижується ефективність роботи та з'являється апатія); «затухання» (високий рівень вигорання, коли відсутня енергія та мотивація, робота викликає значний дискомфорт); «попіл» (найвищий рівень, коли працівник повністю виснажений, з'являється бажання змінити професію або залишити роботу). Також розроблено методичку «Холістична система життєстійкості», яка фокусується на профілактиці професійного вигорання шляхом визначення пріоритетності втручання на основі чотирьох критичних факторів, що попередньо використовувалися в методиці діагностики. Модель містить конкретні рекомендації щодо зниження професійного вигорання залежно від його рівня. Також ця модель пропонує структурований підхід до вирішення проблем різних рівнів задоволеності роботою для запобігання вигоранню. Запропонована комбінація методичних підходів може бути використана керівниками організацій та представниками служб управління персоналом для розробки й обґрунтування стратегічних кадрових рішень щодо оптимізації розвитку їх кадрового потенціалу. Перспективи подальших досліджень полягають в апробації запропонованих методичних рекомендацій в організаціях різних видів економічної діяльності.

Ключові слова: професійне вигорання, діагностика та профілактика професійного вигорання, «4-Dimension Burnout Diagnostic Model (4D-BDM)», «Холістична система життєстійкості».

Рис.: 2. Табл.: 5. Бібл.: 13.

Білорус Тетяна Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: t_bilorus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/X-6598-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57204759261>

Меженкова Дар'я Ігорівна – студентка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4781-8235>

UDC 005.32;331.1;331.44

JEL: J20; M12

Bilorus T. V., Mezhenkova D. I. Diagnosis and Prevention of Professional Burnout as the Basis of Personnel Management in the Face of Modern Challenges for Ukraine

The aim of the article is to study the key aspects of professional burnout and develop methodological recommendations for its diagnosis and prevention, taking into account modern challenges for Ukraine. To achieve this aim, the study considers the available foreign and domestic methods for diagnosing professional burnout and proves the need to develop such methodological support that would be efficient under martial law. Within the framework of the study, a model for diagnosing professional burnout «4-Dimension Burnout Diagnostic Model (4D-BDM)» is proposed, which focuses on four key factors: job satisfaction, physical health indicators, psychological state, and organizational culture. To determine the level of manifestation of each factor, a questionnaire is developed and a 5-point assessment scale is proposed. A system of levels of professional burnout has also been developed: «energy charge» (this is a state when an employee feels a full resource, enthusiasm and inspiration to do work); «spark» (initial level, when the first signs of tension appear, but there is still enthusiasm and inspiration); «hearth» (moderate level, when the employee feels tired and reduced in motivation, but continues to work, not completely exhausted); «smoldering fire» (a level at which fatigue becomes stable, work efficiency decreases and apathy appears); «fading» (a high level of burnout, when there is no energy and motivation, work causes significant discomfort); «ashes» (the highest level, when the employee is completely exhausted, there is a desire to change profession or leave work). Further on, the methodology of «Holistic resilience system» is developed, which focuses on the prevention of burnout by prioritizing interventions based on four critical factors previously used in the diagnostic methodology. The model contains specific recommendations for reducing professional burnout depending on its level. Also, this model offers a structured approach to solving the problems of different levels of job satisfaction to prevent burnout. The proposed combination of methodological approaches can be used by heads of organizations and representatives of personnel management services to

develop and justify strategic personnel decisions to optimize the development of their human resources. Prospects for further research are to test the proposed methodological recommendations in organizations of various types of economic activity.

Keywords: burnout, burnout diagnosis and prevention, «4-Dimension Burnout Diagnostic Model (4D-BDM)», «Holistic resilience system».

Fig.: 2. **Tabl.:** 5. **Bibl.:** 13.

Bilorus Tetiana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: t_bilorus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7620-4622>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/X-6598-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204759261>

Mezhenkova Daria I. – Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4781-8235>

У сучасних умовах економічної нестабільності, воєнних дій та соціальних потрясінь в Україні управління персоналом стає пріоритетним напрямом системи менеджменту організації. Особливої актуальності набувають питання формування здорового та безпечного робочого середовища, підтримки психологічного добробуту працівників, сприяння підвищенню рівня їхньої мотивації та продуктивності тощо.

Насамперед слід зазначити, що в умовах сучасних викликів для України на фоні фіксації кадрового голоду загострюються такі проблеми в роботі з персоналом, як хронічна втома, зростаючий рівень робочого навантаження, стресу та психологічного тиску. Саме дія цих факторів призводить до професійного вигорання працівників. З огляду на це постає необхідність проведення змін і розстановки пріоритетів у системі управління персоналом, зокрема шляхом розробки ефективних інструментів та методів для своєчасної діагностики та профілактики професійного вигорання.

Питання професійного вигорання є об'єктом уваги вчених у різних країнах світу. Проте, незважаючи на кількість досліджень, що проводяться у цій сфері, зазначена тема з кожним роком набуває все більшої актуальності.

Передусім слід звернути увагу на те, що ВООЗ включила синдром вигорання до Міжнародної класифікації хвороб, де зазначено «МКХ-11 – синдром вигорання не є медичним станом, а є результатом хронічного стресу на робочому місці, який не був успішно подоланий. Він характеризується трьома вимірами: виснаження; підвищена психічна віддаленість від роботи або почуття негативізму чи цинізму, пов'язані з роботою; зниження професійної ефективності» [5].

Уперше термін «професійне вигорання» описав американський психіатр Г. Дж. Фрейденбергер (H. J. Freudenberger), і цей феномен був представлений як травма, виснаження, що виникають через надмірні вимоги людини як представника тих сфер діяльності, де постає необхідність оцінити досяг-

нення своєї діяльності (у психофізичному, духовному, креативному та інших аспектах) [8].

Певним стандартом оцінювання професійного вигорання, що враховує трифакторний підхід (емоційне виснаження, деперсоналізацію та особисті досягнення), вважається опитувальник «Maslach Burnout Inventory» (MBI), запропонований у 1978 році К. Маслач, С. Джексон, М. Лейтером (Ch. Maslach, S. E. Jackson, M. P. Leiter) та іншими [11–13]. На сьогоднішній день відомо про 5 модифікацій MBI, розроблених для різних професій. Натомість основним їх недоліком вважають надмірну концентрацію на психологічних чинниках.

Альтернативними інструментами діагностики професійного вигорання є:

- ✦ SBS (Staff Burnout Scale, 1980 р.) Дж. Джонса (J. W. Jones) [9], заснована на теоретичному підході К. Маслач, що також зосереджується на трьох аспектах вигорання: емоційному виснаженні, деперсоналізації та зниженні почуття особистого досягнення, але при цьому є специфічною саме для персоналу у сфері охорони здоров'я. SBS таким чином оцінює несприятливі когнітивні, емоційні, психологічні, поведінкові та соціологічні реакції індивіда, що спричиняють синдром вигорання;
- ✦ *Interactive Model of Cherniss*, 1980 р. [6] – інтерактивна модель К. Чернісса (C. Cherniss) дещо інакше оцінює професійне вигорання. Модель ґрунтується на огляді факторів, що спричиняють вигорання й очікування працівників, коли вони приходять на роботу. Вигорання описується як процес, що проходить три стадії: робочий стрес, виснаження та захисне завершення;
- ✦ OBI (Oldenburg Burnout Inventory, 2001 р.) [7], що вимірює як фізичні, так і когнітивні аспекти вигорання, а також відстороненість від роботи. Цей підхід до діагностики професійного вигорання є більш гнучким і універсальним, аніж методика MBI, тому може бути застосований до різних професій;

- ✦ *CBI (Copenhagen Burnout Inventory, 2005 р.)* [10], розроблений для врахування ролі джерел вигорання в різних сферах життя людини та має три складові: особистісне вигорання – психологічна та фізична втома, яка накопичується протягом дня; вигорання щодо клієнта – виснаження, пов'язане з клієнтами, розкриває вигорання як наслідок міжособистісних стосунків; вигорання щодо роботи – професійне виснаження стосується втоми, яка виникає внаслідок роботи.

Слід відмітити і внесок вітчизняних учених у дослідження професійного вигорання: Карамушкіна Л. М., Гнускіна Г. В. [4], Арефнія С. В. [2], Василік А. В., Смалійчук Г. В., Головка А. А. [3], Брижоватий Т. В., Волгіна О. М., Галай А. О., Дмитрієв Д. О. [1] та інші.

Велика кількість запропонованих методичних рекомендацій щодо діагностики та профілактики професійного вигорання стосується представників певних професій (педагогічні, медичні та соціальні працівники, військовослужбовці тощо). На нашу думку, в умовах воєнного стану, враховуючи хронічну стресогенність, практично всі працівники потрапляють до групи ризику ймовірного професійного вигорання. Саме це і визначає необхідність розробки відповідного уніфікованого методичного забезпечення щодо діагностики та профілактики професійного вигорання. Наявність такого методичного забезпечення дозволить керівникам організацій та представникам служб управління персоналом розробити ефективні (дієві) засоби роботи з персоналом в сучасних умовах.

Мета дослідження – розробка методичних рекомендацій щодо діагностики та профілактики професійного вигорання в умовах сучасних викликів для України.

Оскільки, як ми вже з'ясували, професійне вигорання – це складна проблема, яка має багато причин і наслідків, її діагностика вимагає багатофакторного підходу.

У межах дослідження запропоновано модель діагностики професійного вигорання «4-Dimension Burnout Diagnostic Model (4D-BDM)», або ж «4-вимірний модель діагностики вигорання (4D-BDM)», метою якої є визначення того, чи має працівник професійне вигорання та наскільки вигорання є сильним, а також, щоб у подальшому більш точно та якісно розробити методику профілактики, необхідно зважати не лише на стан працівника як внутрішнє середовище, але й на зовнішнє середовище, яке суттєво впливає на рівень професійного вигорання. Тобто необхідно заглибитись у робоче середовище працівника, звернувши увагу не лише

на фізіологічний і психологічний стан, але й на організаційну культуру загалом і на комунікацію з колегами та керівниками зокрема.

«4D-BDM» зосереджує свою увагу на чотирьох ключових факторах: задоволеність роботою, фізичні показники здоров'я, психологічний стан та організаційна культура. Для того, щоб оцінити кожен фактор повною мірою, ми виокремили ключові аспекти кожного фактора:

- ✦ *задоволеність роботою* передбачає дослідження таких аспектів: робота, що не надихає, несправедливе ставлення, почуття недооціненості/невизнання, відірваність від команди, мотивація та кар'єрні перспективи;
- ✦ *фізичні показники здоров'я* передбачають дослідження таких аспектів: скарги щодо здоров'я, фізична втома після робочого дня, час на відпочинок і вплив робочого місця на здоров'я;
- ✦ *психологічний стан* передбачає дослідження таких аспектів: стрес на роботі, емоційне виснаження після робочого дня та емоційний баланс між роботою та особистим життям;
- ✦ *організаційна культура* передбачає дослідження таких аспектів: робоче навантаження, токсичність, незрозумілі очікування, підтримка, благополуччя працівників та відкритість.

Відповідно до ключових аспектів кожного фактора ми розробили ряд запитань, на які має дати відповідь працівник, щоб з'ясувати, наскільки кожен фактор проявляється (більшою чи меншою мірою). Запитання були розроблені з негативним формулюванням, адже, на нашу думку, по-перше, таким чином працівникові буде легше відповідати на запитання, по-друге, професійне вигорання є суто негативним явищем, тому, відповідно, і питання/твердження були розроблені саме в такому напрямі (*табл. 1*).

Для визначення вагомості кожного фактора в сукупності різноманітних аспектів ми розробили відсоткову та бальну системи виміру кожного ключового фактора, який суттєво впливає на рівень вигорання працівника. Система оцінки кожного фактора складається з певної кількості запитань (наведених вище), які вимірюються через бальну градацію від 1 до 5 (1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – іноді, 4 – часто, 5 – завжди). Відповідно, кожен фактор має максимальну кількість балів: задоволеність роботою – 30 балів (6 запитань по 5 балів), фізичні показники здоров'я – 20 балів (4 запитання по 5 балів), психологічний стан – 15 балів (3 запитання по 5 балів), організаційна культура – 35 балів (7 запитань по 5 балів).

Типи запитань/тверджень для діагностики професійного вигорання відповідно до ключових факторів

Фактор	Запитання/твердження
Задоволеність роботою	<ol style="list-style-type: none"> 1. Я НЕ задоволений(-на) своїми безпосередніми обов'язками на роботі. 2. Мене НЕ надихає моя робота на постійне вдосконалення своїх навичок. 3. Я відчуваю, що мої зусилля на роботі НЕ визнають і НЕ цінують. 4. Я НЕ відчуваю себе частиною команди. 5. У мене НЕМАЄ мотивації виконувати свої обов'язки. 6. Я НЕ відчуваю, що маю можливості кар'єрного зростання в компанії
Фізичні показники здоров'я	<ol style="list-style-type: none"> 1. Я помічаю негативні зміни у своєму фізичному здоров'ї (наприклад, втому, головний біль або проблеми з травленням) з моменту початку роботи на цій посаді. 2. Я відчуваю втому або виснаження після звичайного робочого дня. 3. Мій робочий графік НЕ дозволяє мені достатньо відпочивати та відновлюватися. 4. Моє фізичне робоче середовище (наприклад, сидіння, освітлення, шум) негативно впливає на моє здоров'я
Психологічний стан	<ol style="list-style-type: none"> 1. Я відчуваю стрес або тривогу, пов'язані з роботою. 2. Я відчуваю емоційне виснаження або цинічне ставлення до своєї роботи. 3. Мені важко «вимкнутися» і перестати думати про роботу в особистий час
Організаційна культура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Я відчуваю себе перевантаженим(-ою) роботою. 2. Я відчуваю токсичне ставлення до себе з боку колег чи керівників (плітки, фаворитизм, переслідування). 3. Мені НЕ зрозумілі цілі роботи та загальні очікування від керівництва. 4. Я НЕ відчуваю підтримки з боку керівника або команди, коли стикаюсь з робочими проблемами. 5. Я відчуваю, що організація НЕ надає пріоритет добробуту та психічному здоров'ю працівників. 6. Я боюсь відкрито висловлювати власні думки щодо робочих моментів. 7. Я відчуваю закрити та непрозору комунікацію з боку керівництва

Якщо фактор (у відсотковому чи бальному вимірі) проявляється найменше – це означатиме, що працівник немає професійного вигорання, якщо ж фактор проявляється максимально – це свідчить про найвищий ступінь професійного вигорання працівника – що важливо зазначити – за конкретним фактором.

Розроблена нами система рівнів професійного вигорання передбачає 6 рівнів вигорання, кожен з яких має свою назву та сутність. Назви рівнів ми прив'язали до процесу розгорання вогню:

- ✦ *0 рівень* – «Заряд енергії» – це стан, коли працівник відчуває повний ресурс, ентузіазм і натхнення для виконання роботи.
- ✦ *1 рівень* – «Іскра» – це початковий рівень, коли з'являються перші ознаки напруження, але все ще є ентузіазм і натхнення.
- ✦ *2 рівень* – «Вогнище» – це помірний рівень, де працівник відчуває втому та зниження мотивації, але продовжує працювати, не повністю виснажений.
- ✦ *3 рівень* – «Тліючий вогонь» – рівень, на якому втома стає стабільною, знижується ефективність роботи та з'являється апатія.

- ✦ *4 рівень* – «Затухання» – високий рівень вигорання, коли відсутні енергія та мотивація, робота викликає значний дискомфорт.
- ✦ *5 рівень* – «Попіл» – найвищий рівень, коли працівник повністю виснажений, з'являється бажання змінити професію або залишити роботу.

Коли працівник відповідає на запитання стосовно кожного фактора, цей фактор проявляється більшою чи меншою мірою. Ми розробили відсоткову та бальну системи виміру кожного фактора, кожне значення яких відповідатиме рівню професійного вигорання (рис. 1, рис. 2).

Як можна помітити з рис. 1, всі чотири фактори мають однакові відсоткові градації: прояв факторів на рівні 1–19% відповідає 0 рівню професійного вигорання «Заряд енергії», на рівні 20–39% відповідає рівню вигорання «Іскра», на рівні 40–54% відповідає рівню «Вогнище», на рівні 55–69% відповідає рівню професійного вигорання «Тліючий вогонь», 70–89% – «Затухання», а останній та найсильніший рівень професійного вигорання, коли працівник максимально виснажений і з'являється бажання покинути роботу, на рівні 90–100% відповідає рівню професійного вигорання «Попіл».

АВТОРСЬКА МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ НА ТЛІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ

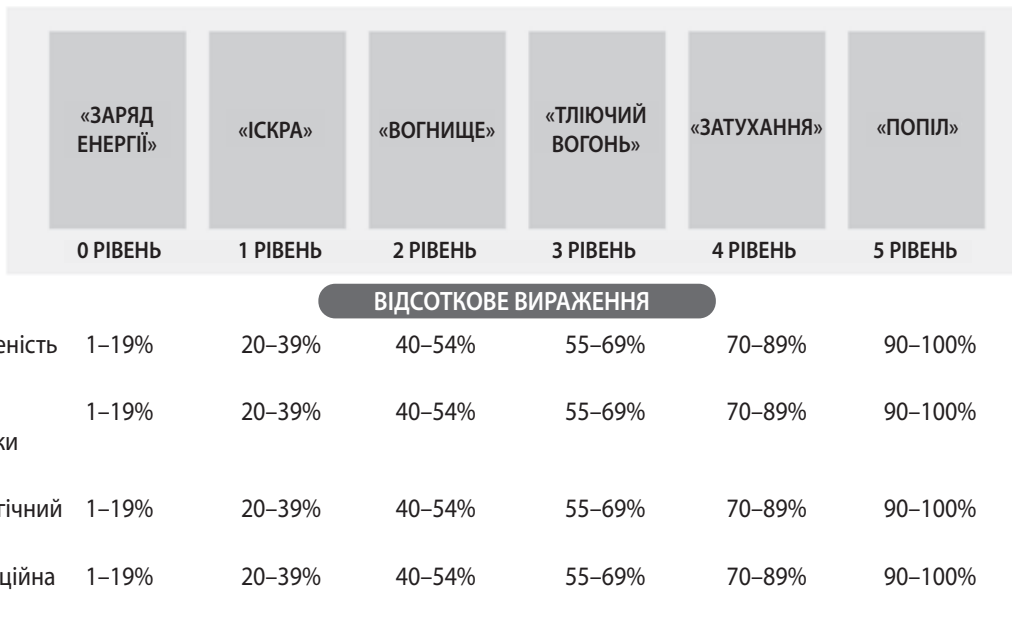


Рис. 1. Відсоткове вираження прояву кожного фактора професійного вигорання відповідно до рівня вигорання

Джерело: авторська розробка.

АВТОРСЬКА МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ НА ТЛІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ



Рис. 2. Бальне вираження прояву кожного фактора професійного вигорання відповідно до рівня вигорання

Джерело: авторська розробка.

Як можна помітити з рис. 2, бальне вираження прояву кожного фактора професійного вигорання також відповідає рівню вигорання, проте, оскільки фактори мають різну кількість запитань, градації балів відрізняються.

З точки зору побудови ефективних управлінських процесів не достатньо діагностувати той чи інший рівень розвитку професійного вигорання, необхідною умовою є розробка програми заходів щодо профілактики та зниження рівня професійного вигорання.

Запропонована в межах дослідження методика профілактики професійного вигорання спрямована на системне вирішення проблеми професійного вигорання з урахуванням сучасних викликів, характерних для українського ринку праці.

Метою методу профілактики є представлення практичних підходів до профілактики вигорання, що враховують як фізичні, так і психологічні аспекти добробуту працівників, а також вплив організаційної культури на загальний рівень задоволеності роботою. Методика базується на аналізі сучасних наукових досліджень, що дозволяє зробити її універсальною та адаптованою до потреб різних галузей.

Розроблена нами методика профілактики професійного вигорання має назву «Холістична система життєстійкості». Обравши таку назву, ми хотіли підкреслити комплексний підхід до запобігання професійного вигорання, враховуючи різні фактори, такі як задоволеність роботою, фізичне здоров'я, психологічне благополуччя та організаційну культуру. Вона передає ідею розвитку життєстійкості серед працівників для підтримки їхньої продуктивності та благополуччя в складних робочих умовах.

Запропонована методика фокусується на профілактиці вигорання шляхом визначення пріоритетності втручань на основі чотирьох критичних факторів: задоволеність роботою, фізичне здоров'я, психологічне благополуччя та організаційна культура. Кожному фактору присвоєні вагові відсотки (від 1 до 100%), які відображають відповідно різні рівні професійного вигорання: 1–19%, 20–39%, 40–54%, 55–69%, 70–89%, 90–100% – «Заряд енергії», «Іскра», «Вогнище», «Тліючий вогонь», «Затухання», «Попіл». Методика профілактики професійного вигорання «Холістична система життєстійкості» передбачає, що оскільки кожен фактор має різні градації відсотків, до кожної градації відсотків будуть підібрані ключові аспекти, на які необхідно звернути увагу, а також буде представлений набір заходів, які стосуватимуться кожного фактора окремо, запровадивши які, роботодавець зможе «зберегти» своїх працівників та їхню продуктивність.

Залежно від відсоткової чи бальної значимості кожного фактора роботодавець може обирати ту чи іншу кількість заходів, які він може вжити, аби знизити рівень професійного вигорання у працівника. Ця методологія пропонує структурований підхід до вирішення проблем різних рівнів задоволеності роботою для запобігання вигоранню. Адаптуючи стратегії до поточного стану задоволеності роботою, роботодавці можуть проактивно підвищувати добробут, залученість і загальну продуктивність працівників.

Розглянемо кожен фактор та ключові поради, які допоможуть знизити рівень професійного вигорання та запобігти йому в майбутньому.

Першим ключовим фактором виступає «Задоволеність роботою». Задоволеність роботою – це рівень задоволення, самореалізації та позитиву, який працівник відчуває стосовно своєї роботи та робочого середовища. Цей рівень охоплює те, як працівник сприймає свою роль, організацію, стосунки з колегами та керівниками, наскільки працівник відчуває приналежність до команди, чи відчуває мотивацію виконувати свої обов'язки та чи відчуває, що його поважають та цінують на роботі. Коли працівники незадоволені своєю роботою, вони більш схильні до хронічного стресу, розчарування і, зрештою, емоційного виснаження – все це сприяє вигоранню. І навпаки, висока задоволеність роботою служить захисним буфером, сприяючи добробуту та знижуючи ймовірність вигорання. У *табл. 2* наведено у відсотковій градації ключові аспекти, на які варто звернути увагу, та заходи, які роботодавець може вжити, щоб знизити рівень професійного вигорання працівника.

Заходи, які може вжити роботодавець, аби поліпшити такий фактор, як «Задоволеність роботою»:

- ✦ Запитувати у працівників відгуки про те, що потребує вдосконалення, і реагувати на їхні пропозиції.
- ✦ Заохочувати ротацию робочих місць, щоб підтримувати цікавість завдань і надавати нові можливості для навчання.
- ✦ Варто підвищити прозорість у прийнятті рішень, допомагаючи працівникам зрозуміти, як їхня робота впливає на організацію.
- ✦ Розширити можливості для професійного розвитку, наприклад шляхом проведення тренінгів, курсів чи семінарів.
- ✦ Визнавати та святкувати маленькі перемоги, щоб підтримувати залученість і мотивацію.
- ✦ Надавати регулярний зворотний зв'язок та проводити коучинг, щоб допомогти працівникам відчувати підтримку та цінність.

Зведена таблиця рекомендацій за рівнем задоволеності

Рівень незадоволеності (%)	Поради щодо фокуса
1–19	Інновації, безперервне навчання, орієнтація на довгострокову кар'єру
20–39	Розвиток лідерських якостей, персоналізовані пільги, визнання колег
40–54	Наставництво, автономія, добробут, визнання
55–69	Прозорість, кар'єрний розвиток, зворотний зв'язок, ротація роботи
70–89	Командоутворення, гнучкий графік роботи, коучинг, відкрита комунікація
90–100	Кризове втручання, негайна підтримка, перерозподіл ролей, оцінка робочого навантаження

- ✦ Розробити чіткі шляхи кар'єрного зростання, щоб працівники бачили потенціал для зростання та розвитку.
- ✦ Проводити за потреби термінові індивідуальні зустрічі з працівниками, щоб зрозуміти їхні проблеми та невдоволення.
- ✦ За необхідності перерозподілити робочі ролі, щоб вони краще відповідали сильним сторонам та інтересам працівників.
- ✦ Надавати працівникам автономію над їхніми проектами, щоб підвищити їхнє почуття причетності.
- ✦ Надавати можливості для розвитку лідерських якостей, особливо для тих, хто досягає високих результатів.
- ✦ Надавати працівникам можливість розширити свої навички, взяти на себе нові обов'язки або працювати над різними проектами. Це може зменшити монотонність і підвищити задоволеність роботою.
- ✦ Забезпечувати можливості для безперервного навчання, щоб підтримувати залученість працівників та їхню готовність до викликів.

Наступним ключовим фактором є «Фізичні показники здоров'я». Індикатори фізичного здоров'я – це видимі ознаки та показники, які відображають фізичне благополуччя людини, такі як рівень енергії, якість сну, симптоми, пов'язані зі стресом, і наявність хронічних проблем зі здоров'ям. Вигорання – це не лише психологічна проблема, воно часто проявляється через фізичні симптоми, які можуть суттєво вплинути на працездатність працівника. Коли стрес є тривалим і некерованим, він негативно впливає на організм, призводячи до втоми, ослаблення імунітету та інших проблем зі здоров'ям. Ці показники фізичного здоров'я мають вирішальне значення для виявлення працівників, схильних до ризику вигорання, і вирішення проблеми до того, як вона стане сер-

йозною. У табл. 3 наведено у відсотковій градації ключові аспекти, на які варто звернути увагу, та заходи, які роботодавець може вжити, щоб знизити рівень професійного вигорання працівника.

Заходи, які може вжити роботодавець, аби поліпшити такий фактор, як «Фізичні показники здоров'я»:

- ✦ Забезпечити працівникам доступ до медичних оглядів і лікування та заохочувати їх консультуватися з медичними працівниками.
- ✦ Вимагати від працівників брати тривалі відпустки для відпочинку та відновлення.
- ✦ Надавати доступ до фізичної терапії, тренінгів з управління стресом або консультаційних послуг.
- ✦ Організувати сеанси релаксації, такі як йога або керована медитація, щоб допомогти працівникам впоратися з фізичним стресом.
- ✦ Переконатись, що робочі місця ергономічно оптимізовані, щоб зменшити фізичне навантаження, особливо для віддалених працівників.
- ✦ Забезпечити вільний доступ до здорових закусок і заохочувати належну гідратацію протягом дня (ініціативи з гідратації та харчування).
- ✦ Заохочувати регулярні фізичні вправи через відвідування спортзалу, оздоровчі завдання або піші прогулянки.
- ✦ Поліпшити якість повітря, освітлення та комфорт робочого простору, щоб зменшити фізичну втому.
- ✦ Підкреслити важливість перерв та уникнення понаднормової роботи, щоб запобігти довготривалому перенапруженню.
- ✦ Планувати заходи на свіжому повітрі, щоб зменшити стрес і заохотити фізичну активність.
- ✦ Пропагувати профілактичні заходи, наприклад пропонувати щеплення від грипу, доступ до медичних послуг та консультації з питань здоров'я.

Зведена таблиця рекомендацій за фізичними показниками здоров'я

Рівень фізичного здоров'я (%)	Поради щодо фокуса
1–19	Пропонувати оздоровчі програми, сприяти підтримці здорових звичок з боку колег, регулярно відстежувати ранні негативні ознаки здоров'я
20–39	Сприяти профілактиці (щеплення від грипу, медичні послуги), заохочувати турботу про себе, планувати командоутворювальні заходи на свіжому повітрі
40–54	Поліпшити офісне середовище (якість повітря, освітлення), підсилювати важливість перерв
55–69	Організовувати регулярні медичні огляди та скринінги, сприяти регулярній фізичній активності (відвідування спортзалу, оздоровчі заходи)
70–89	Заохочувати вихідні та використання днів відпустки, оптимізувати ергономічні робочі місця, сприяти ініціативам з гідратації та харчування
90–100	Обов'язковий відпочинок і подовжена відпустка, Індивідуальні оздоровчі програми (фізична терапія, консультування), зменшення робочого навантаження для зниження тиску, харчова підтримка та плани здорового харчування

Таблиця 4

Зведена таблиця рекомендацій за психологічним станом

Рівень психологічного стану (%)	Поради щодо фокуса
1–19	Винагороди за оздоровчі практики, підтримка колег, можливості для особистого розвитку
20–39	Підтримка психічного здоров'я, програми визнання, оздоровчі ресурси
40–54	Тімбілдінг, дні самопомоги, тренінги з тайм-менеджменту
55–69	Сприятлива робоча культура, ресурси для управління стресом, командні зустрічі
70–89	Семінари з психічного здоров'я, гнучкий графік, практики усвідомленості
90–100	Негайна підтримка психічного здоров'я, зменшення робочого навантаження, консультації

Наступним ключовим фактором є «Психологічний стан». Психологічний стан – це емоційне, когнітивне та психічне благополуччя людини. Фактор охоплює відчуття стресу, тривоги, стабільність настрою, вміння емоційно відпочивати від роботи в особистому житті та загальну психічну стійкість. У *табл. 4* наведено у відсотковій градації ключові аспекти, на які варто звернути увагу, та заходи, які роботодавець може вжити, щоб знизити рівень професійного вигорання працівника.

- ✦ Заходи, які може вжити роботодавець, аби поліпшити такий фактор, як «Психологічний стан»:
- ✦ Забезпечити підтримку психічного здоров'я: доступ до консультаційних послуг, семінарів або тренінгів з управління стресом.
- ✦ Заохочувати баланс між роботою та особистим життям: гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, заохочення відгулів.

- ✦ Пропонувати ресурси для самопомоги: застосунки для усвідомленості, оздоровчі програми або сеанси медитації.
- ✦ Менеджери повинні періодично проводити індивідуальні зустрічі, щоб оцінити психічний стан працівників.
- ✦ Розробити дні психічного здоров'я як частину пільг для працівників, щоб гарантувати, що працівники можуть взяти вихідний для емоційного відновлення, коли це необхідно.
- ✦ Надавати працівникам безкоштовний доступ до консультацій або фахівців з психічного здоров'я через програму допомоги працівникам (EAP).
- ✦ Заохочувати створення груп підтримки співробітників для обміну досвідом і стратегіями подолання стресу.
- ✦ Запропонувати такі програми, як заняття йогою, тренажерні зали або місця для медитації, щоб зменшити стрес.

Останнім ключовим фактором є «Організаційна культура». Організаційна культура – це спільні цінності, переконання, норми та практики, які формують робоче середовище і впливають на те, як співробітники взаємодіють один з одним. Цей фактор охоплює стилі управління, практику спілкування, процеси прийняття рішень і загальну робочу атмосферу. Позитивна організаційна культура може сприяти залученості та задоволеності роботою, тоді як токсична або погано керована культура може суттєво сприяти професійному вигоранню.

У табл. 5 наведено у відсотковій градації ключові аспекти, на які варто звернути увагу, та заходи, які роботодавець може вжити, щоб знизити рівень професійного вигорання працівника.

Заходи, які може вжити роботодавець, аби поліпшити такий фактор, як «Організаційна культура»:

- ✦ Заохочувати визнання колег і командні ініціативи для зміцнення товариських стосунків.
- ✦ Сприяти культурі постійного вдосконалення, завжди шукати відгуки про те, як поліпшити робоче середовище.
- ✦ Планувати регулярні соціальні заходи або командні виїзди, щоб побудувати товариські стосунки та зміцнити зв'язки між співробітниками.

- ✦ Проводити анонімні опитування, щоб зрозуміти больові точки.
- ✦ Запровадити політику нульової толерантності до токсичної поведінки.
- ✦ Створити середовище, в якому працівники почуватимуться в безпеці, ділячись своїми проблемами, відгуками та ідеями, не боячись негативних наслідків.
- ✦ Проводити регулярні особисті зустрічі між працівниками та керівниками, щоб обговорити робоче навантаження, проблеми та загальний стан здоров'я.
- ✦ Створити структуровані канали, за допомогою яких працівники можуть анонімно надавати відгуки про організаційні процеси, стресові фактори та сфери, що потребують вдосконалення.
- ✦ Лідери повинні бути доступними, емпатичними та зосередженими на надиханні та мотивації своїх команд. Це може зменшити відчуття ізоляції та стресу.
- ✦ Сприяти створенню інклюзивної організаційної культури, в якій цінується різноманітність і кожен відчуває свою цінність.
- ✦ Чітко визначити робочі ролі та обов'язки, а також забезпечити керованість робочим навантаженням.
- ✦ Уникати перевантаження працівників, особливо нереалістичними дедлайнами або за-

Таблиця 5

Зведена таблиця рекомендацій за організаційною культурою

Рівень організаційної культури (%)	Поради щодо фокуса
1–19	Постійно налагоджувати діалог з працівниками, щоб підтримувати їхню задоволеність, заохочувати ініціативи працівників та надавати їм повноваження у прийнятті рішень, регулярно відзначати досягнення, щоб посилити позитивний настрій, розвивати культуру вдячності, співпраці та зростання
20–39	Проводити регулярні оцінки благополуччя, щоб визначити сфери, які потребують поліпшення, виховувати почуття приналежності через ініціативи різноманітності та інклюзивності
40–54	Посилити наявні механізми зворотного зв'язку та реагувати на пропозиції, інвестувати в тренінги для керівників, зосереджені на емпатії та управлінні людьми, відзначати важливі події для підвищення морального духу та командного духу
55–69	Сприяти політиці відкритих дверей для поліпшення відносин між керівниками та працівниками, інвестувати в регулярне навчання з питань добробуту на робочому місці
70–89	Поліпшити прозорість та інклюзивність комунікацій, створити безпечні канали для працівників, щоб вони могли висловлювати занепокоєння, тимбілдингові заходи для поліпшення стосунків у колективі
90–100	Анонімне опитування для розуміння проблем усередині колективу, політика нульової толерантності до токсичної поведінки, негайно внести зміни в комунікацію керівництва, надати пріоритет ресурсам психічного здоров'я, таким як консультування, провести тренінги з емпатії та підтримувального менеджменту

надто великою кількістю одночасних проєктів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що «Холістична система життєстійкості» забезпечує структурований підхід до запобігання вигоранню шляхом вирішення критичних факторів, що впливають на благополуччя працівників. Цю методологію можна адаптувати до різних галузей і підлаштовувати під конкретні потреби різних організацій, забезпечуючи довгострокову стійкість і утримання робочої сили.

ВИСНОВКИ

Отже, незаперечним є факт, що питання діагностики та профілактики професійного вигорання є важливим і невід'ємним елементом управління персоналом в організації, особливо в умовах сучасних викликів для України. Розгляд персоналу організації як стратегічного ресурсу її економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості вимагає прийняття відповідних кадрових управлінських рішень. Посиленню обґрунтованості перспектив профілактики та зниження рівня професійного вигорання працівників сприятиме формування відповідного методичного забезпечення щодо його діагностики.

Запропоновані методичні рекомендації щодо діагностики професійного вигорання «4-Dimension Burnout Diagnostic Model (4D-BDM)» («4-вимірна модель діагностики вигорання (4D-BDM)» враховують чотири ключові фактори та мають мінімальну кількість запитань, що значно знижує її трудомісткість і дозволяє використовувати на систематичній основі. Важливим є той факт, що в межах дослідження методика діагностики влучно доповнена методичними рекомендаціями щодо профілактики професійного вигорання «Холістична система життєстійкості» за кожним з виділених чотирьох факторів.

Запропонована комбінація методичних підходів може бути використана керівниками організацій та представниками служб управління персоналом для розробки й обґрунтування стратегічних кадрових рішень щодо оптимізації розвитку їх кадрового потенціалу.

Перспективи подальших досліджень полягають в апробації запропонованих методичних рекомендацій в організаціях різних видів економічної діяльності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Брижоватий Т. В., Волгіна О. М., Галай А. О., Дмитрієв Д. О. Аналітичний звіт за результатами дослідження «Оцінка рівня професійного ви-

- горання працівників гуманітарної сфери». Київ, 2017. URL: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum_Burnout_Report_Final.pdf
2. Арефнія С. В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10. Київ, 2018. 249 с.
 3. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Головка А. А. Особливості та профілактика професійного вигорання менеджерів із персоналу. *Економічний проєкт*. 2020. № 154. С. 174–178. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-33>
 4. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198 с.
 5. Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases. *World Health Organization*. 28.05.2019. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
 6. Cherniss C. Professional burnout in human service organizations. New York: Praeger Publishers Inc., 1980. 318 p.
 7. Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F., Schaufeli W. B. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. Iss. 3. P. 499–512. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
 8. Freudenberger H. J. Staff burnout. *Journal of Social Issues*. 1974. Vol. 30. Iss. 1. P. 159–165. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
 9. Jones J. W. The Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS-HP). Park Ridge, IL: London House Press, 1980. 18 p.
 10. 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. Iss. 3. P. 192–207. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
 11. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. P. 397–422. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
 12. Maslach C. A Multidimensional Theory of Burnout. In *Theories of Organizational Stress* / ed. by C. L. Cooper. Oxford University Press, 1998. P. 68–85. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198522799.003.0004>
 13. Maslach C., Leiter M. P. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93. Iss. 3. P. 498–512. DOI: [10.1037/0021-9010.93.3.498](https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498)

REFERENCES

- Arefniia, S. V. "Psykhoholichni zasoby profilaktyky ta korektsii profesiinoho vyhorannia derzhavnykh slu-

zhbovtsiv zakonodavchoho orhanu vlady" [Psychological Means of Prevention and Correction of Professional Burnout of Civil Servants of the Legislative Body of Government]: *dys. ... kand. psykhol. nauk* : 19.00.10, 2018.

"Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases". *World Health Organization*. May 28, 2019. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Bryzhovatyi, T. V. "Analitichnyi zvit za rezultatamy doslidzhennia «Otsinka rivnia profesiinoho vyhorannia pratsivnykiv humanitarnoi sfery»" [Analytical Report Based on the Results of the Study "Assessment of the Level of Professional Burnout Among Humanitarian Workers"]. Kyiv, 2017. https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum_Burnout_Report_Final.pdf

Cherniss, C. *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Publishers Inc., 1980.

Demerouti, E. et al. "The job demands-resources model of burnout". *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3 (2001): 499-512.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Freudenberger, H. J. "Staff burnout". *Journal of Social Issues*, vol. 30, no. 1 (1974): 159-165.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Jones, J. W. *The Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS-HP)*. Park Ridge, IL: London House Press, 1980.

Karamushka, L. M., and Hnuskina, H. V. *Psykholohiia profesiinoho vyhorannia pidprijemtsiv* [Psychology of Professional Burnout in Entrepreneurs]. Kyiv: Lohos, 2018.

Kristensen, T. S. et al. "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout". *Work & Stress*, vol. 19, no. 3 (2005): 192-207.
DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>

Maslach, C. "A Multidimensional Theory of Burnout". In *Theories of Organizational Stress*, 68-85. Oxford University Press, 1998.
DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198522799.003.0004>

Maslach, C., and Leiter, M. P. "Early predictors of job burnout and engagement". *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 3 (2008): 498-512.
DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.498

Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. "Job Burnout". *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (2001): 397-422.
DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Vasylyk, A. V., Smaliichuk, H. V., and Holovko, A. A. "Osoblyvosti ta profilaktyka profesiinoho vyhorannia menedzheriv iz personalu" [Peculiarities and Prevention of Professional Burning of Personnel Managers]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 154 (2020): 174-178.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-33>

УДК 65.012.32
JEL: M14; O22; Q01
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-349-357>

СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ПРИНЦИПИ, МОДЕЛІ, СТАНДАРТИ

©2024 ЛІЩИНСЬКА В. В.

УДК 65.012.32
JEL: M14; O22; Q01

Ліщинська В. В. Стале управління проєктами: принципи, моделі, стандарти

Стаття описує стале управління проєктами як нову парадигму в проєктному менеджменті. Виклад проблематики зосереджено на дослідженні інтеграції концепції сталого розвитку в управління проєктами з метою моделювання їхньої сталості. Метою дослідження є систематизація основних принципів, моделей і стандартів у сфері сталого управління проєктами. У результаті дослідження було узагальнено поняття сталості для проєктів, які націлені на сталий розвиток завдяки зменшенню негативного екологічного, соціального впливу, відновленню/зниженню кількості споживання ресурсів, забезпечуючи економічні переваги в довгостроковій перспективі. Було виділено характеристики сталих проєктів у широкому контексті за критеріями соціальної значущості, культурної прийнятності, економічної сталості, технічної здійсненності, політичної доцільності, операційної життєздатності, екологічної стійкості. Також виділено характеристики сталих проєктів у вузькому контексті за критеріями реалістичності, адаптивності, масштабованості, керованості та контрольованості. Проведено порівняльний аналіз традиційного та сталого підходів до управління проєктами за цілями, методологією та стандартами управління, сутністю та життєвим циклом проєкту. Основний теоретичний внесок статті полягає в узагальненні підходів і моделей, які забезпечують фундаментальне розуміння концепції сталого управління проєктами для подальшого її теоретичного моделювання та практичного застосування. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка практичних рекомендацій щодо впровадження принципів, моделей, інструментів і стандартів сталого управління проєктами в практику українських компаній в умовах євроінтеграції та повоєнної відбудови.

Ключові слова: сталий розвиток, сталий проєкт, стале управління проєктами, принципи сталого управління проєктами, стандарти сталого управління проєктами.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 18.