

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

Управління синдромом професійного вигорання на підприємстві (на матеріалах ПП «Славутич-Поділля»)

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за денною формою

Коноплицький А.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри

Фурман Д.Г.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Коноплицький А.І. Управління синдромом професійного вигорання на підприємстві (на матеріалах ПП «Славутич-Поділля»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 76 с.

У дослідженні розглянуто проблему управління синдромом професійного вигорання на підприємстві. Наведено визначення синдрому професійного вигорання як комплексу фізичних, емоційних і поведінкових проявів, що знижують продуктивність працівників. Проаналізовано методи діагностики вигорання, зокрема підкреслено ефективність методики В. В. Бойка, яка дозволяє точно оцінити рівень стресу та його наслідки.

Досліджено систему управління вигоранням у ПП «Славутич-Поділля», визначено ключові проблеми, такі як обмеженість фінансових ресурсів та відсутність HR-спеціаліста. Проведений аналіз показав, що основними причинами вигорання є надмірне навантаження, недостатня підтримка з боку керівництва та обмежені можливості кар'єрного зростання.

Запропоновано заходи щодо профілактики, включаючи гнучкі графіки, корпоративні заходи, програми мотивації та навчання. Розглянуто різні види гнучких графіків для менеджерів, їхні переваги та недоліки. Окремо проведено економічну оцінку впровадження гнучкого графіка, яка підтвердила фінансову доцільність цього заходу. Впровадження запропонованих рішень сприятиме підвищенню продуктивності персоналу та зниженню рівня професійного вигорання. Дослідження підкреслює необхідність комплексного підходу до управління трудовими ресурсами та створення сприятливих умов праці.

Ключові слова: синдром професійного вигорання, стрес, емоційне вигорання, деперсоналізація, гнучкий графік роботи

Abstract

Konoplitsky A.I. Management of burnout syndrome at the enterprise (based on materials from the Private Enterprise «Slavutych-Podillia»).

Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 76 p.

The study considers the problem of managing burnout syndrome at the enterprise. The definition of burnout syndrome as a complex of physical, emotional and behavioral manifestations that reduce employee productivity is given. Methods for diagnosing burnout are analyzed, in particular, the effectiveness of the method of V. V. Boyko, which allows you to accurately assess the level of stress and its consequences, is emphasized.

The burnout management system in the Private Enterprise «Slavutych-Podillia» was studied, key problems were identified, such as limited financial resources and the absence of an HR specialist. The analysis showed that the main causes of burnout are excessive workload, insufficient support from management, and limited career growth opportunities.

Prevention measures were proposed, including flexible schedules, corporate events, motivation and training programs. Various types of flexible schedules for managers, their advantages and disadvantages were considered. A separate economic assessment of the implementation of flexible schedules was conducted, which confirmed the financial feasibility of this measure. The implementation of the proposed solutions will contribute to increasing staff productivity and reducing the level of professional burnout. The study emphasizes the need for a comprehensive approach to human resources management and creating favorable working conditions.

Keywords: burnout syndrome, stress, emotional burnout, depersonalization, flexible work schedule

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИНДРОМОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність синдрому професійного вигорання та фактори, що його спричиняють	8
1.2. Методичний інструментарій діагностики рівня професійного вигорання персоналу організації.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СИНДРОМОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «СЛАВУТИЧ- ПОДІЛЛЯ»	20
2.1. Аналіз системи управління синдромом професійного вигорання на підприємстві.....	20
2.2. Діагностика рівня професійного вигорання персоналу підприємства ...	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИНДРОМОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «СЛАВУТИЧ- ПОДІЛЛЯ»	42
3.1. Концептуальні засади удосконалення процесу управління синдромом професійного вигорання персоналу підприємства	42
3.2. Розробка та впровадження гнучкого графіку роботи як елемент зниження професійного вигорання	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління синдромом професійного вигорання на підприємстві є актуальним через зростаючий рівень стресу та емоційного виснаження серед працівників. У сучасних умовах швидких змін, високої конкуренції та значного навантаження на персонал проблема вигорання стає серйозним викликом для компаній. Дослідження цього явища дозволяє визначити причини зниження мотивації працівників, їхньої продуктивності та емоційного благополуччя. Вигорання негативно впливає не лише на здоров'я співробітників, але й на економічні показники підприємства, збільшуючи плинність кадрів та витрати на їхню заміну.

Підприємства, які не приділяють достатньої уваги управлінню професійним вигоранням, стикаються з високими рівнями лікарняних, конфліктами в колективі та зниженням якості роботи. Впровадження ефективних механізмів боротьби з вигоранням сприяє підвищенню лояльності персоналу та покращенню корпоративної культури. Сучасні організації мають орієнтуватися на створення сприятливого робочого середовища, що включає збалансоване навантаження, гнучкі графіки роботи та підтримку психологічного здоров'я. Дослідження цього питання допомагає визначити оптимальні методи профілактики, що враховують специфіку діяльності підприємства та особливості його співробітників.

Зменшення рівня професійного вигорання безпосередньо впливає на зростання ефективності праці та конкурентоспроможність підприємства. В умовах кадрового дефіциту компаніям важливо не лише залучати нових працівників, а й зберігати вже наявні професійні кадри. Управління синдромом вигорання стає частиною загальної стратегії управління персоналом, орієнтованої на довгострокову ефективність. Вчасна діагностика, мотиваційні заходи та корпоративні ініціативи дозволяють знизити ризики емоційного виснаження серед працівників.

Проблемам професійного вигорання присвячено ряд публікацій науковців та практиків, серед яких варто відзначити таких як: Ануфрієв М.І.,

Капля О.М. [2], Бачинська А. В. [8], Васильченко О.М. [17], Величко В. О. [19], Войтенко О. В. [20], Гапонов, К.Д. [21], Дроздова А. Р. [27], Кіяшко О. О. [49], Льошенко О., Кондратьєва В. [55], Олійник М. [60], Перхайло Н. [62] Незважаючи на велику кількість досліджень проблеми вигорання, багато питань чекають на з'ясування. Серед них: відсутність однозначного розуміння та визначення предметної області феномену вигорання; різноманіття поглядів на природу, першопричину вигорання та його структуру; невиправдано широке тлумачення феномену вигорання та його поширення на різні сфери людського життя, крім професійної; недостатнє вивчення можливостей та меж відновлення після вигорання, тобто питання «оборотність – незворотність» процесів вигорання. Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності розробки ефективних управлінських рішень, які допоможуть підприємствам підтримувати високу продуктивність та комфортні умови праці. Вигорання – це не лише проблема окремого працівника, а й виклик для всього підприємства, що вимагає системного підходу до вирішення.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо управління синдромом професійного вигорання персоналу підприємства в сучасних умовах. Досягнення окресленої мети зумовлює необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність синдрому професійного вигорання та фактори, що його спричиняють;
- систематизувати методичний інструментарій діагностики рівня професійного вигорання персоналу організації;
- провести аналіз системи управління синдромом професійного вигорання на підприємстві;
- провести діагностику рівня професійного вигорання персоналу підприємства;
- визначити концептуальні засади удосконалення процесу управління

синдромом професійного вигорання персоналу підприємства;

– розробити пропозиції щодо впровадження гнучкого графіку роботи як елемента зниження професійного вигорання.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що формуються в процесі управління синдромом професійного вигорання на підприємстві в сучасних умовах.

Предметом дослідження є практичні аспекти удосконалення процесів управління синдромом професійного вигорання персоналу ПП «Славутич-Поділля».

Методи дослідження. Методологічною базою роботи є система економічних законів та принципів економічної теорії і методичний апарат економічної науки. Як базові використовувались: формально-логічний та метод узагальнення (при визначенні напрямів та тенденцій підвищення ефективності системи HR-менеджменту), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, соціологічний (анкетування, тестування), графічний (візуалізація тенденцій розвитку підприємства й результатів соціологічного опитування) тощо.

Інформаційну базу досліджень становлять матеріали вітчизняних і зарубіжних періодичних видань та наукових праць, з питань професійного вигорання, дані з відкритих джерел, бухгалтерська та статистична звітність ПП «Славутич-Поділля».

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, що сформований з 82 найменувань, додатків та викладена на 76 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИНДРОМОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність синдрому професійного вигорання та фактори, що його спричиняють

У сучасних умовах професійне вигорання стало глобальною проблемою, що впливає на ефективність діяльності підприємств і якість життя працівників. Інтенсивні темпи роботи, високі вимоги до продуктивності, психологічний тиск і постійний стрес призводять до поширення цього явища серед співробітників у різних галузях. Вивчення професійного вигорання є важливим завданням як для наукової спільноти, так і для практиків у сфері управління персоналом. Це сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємств, але й поліпшенню умов праці та здоров'я працівників. Синдром професійного вигорання офіційно визнаний Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) як професійний феномен і класифікований у Міжнародній класифікації хвороб (МКХ-11) [79].

Вважається, що термін «вигорання» (англ. – burnout) вперше був введений в науковий обіг в 1974 р американським психіатром Г. Дж. Фройденбергом для опису феномену деморалізації, розчарування та втомлюваності працівників психіатричних установ. Однак на сьогодні цей термін масштабований на всі сфери суспільного життя і використовується в практиці професійної діяльності.

Так, під професійним вигоранням (далі – ПВ) розуміють процес розвитку хронічного професійного стресу помірної інтенсивності, що спричиняє деформацію особистості професіонала. ПВ має міждисциплінарний характер і є предметом вивчення психологів, соціологів, менеджерів та фахівців з управління людськими ресурсами [2; 19: 21]. Системний аналіз проблеми ПВ передбачає комплексне дослідження всіх її рівнів: емоційного, когнітивного, мотиваційного, поведінкового та соматичних проявів.

У вітчизняних наукових публікаціях використовується кілька варіантів перекладу англійського терміна «burnout»: «емоційне вигорання» - найбільш поширений варіант; «емоційне перегорання»; «емоційне горіння»; «емоційне виснаження»; «психічне вигорання»; «синдром професійної деформації»; «синдром емоційної деформації» тощо.

Термінологічне різноманіття пояснюється різними теоретичними поглядами на проблему «вигорання», у зв'язку з чим представляється необхідним окреслити основні теоретичні концепції феномену ПВ (рис. 1.1).

Найбільш широко використовується модель ПВ, сформульована психологом з Пало-Альто (Каліфорнія, США) Христиною Маслач (С. Maslach). Вона та її колеги розглядають ПВ у сукупності виразності: 1) емоційне виснаження (ЕВ); 2) деперсоналізація (ДП); 3) редукція професійних досягнень (РД) [23].

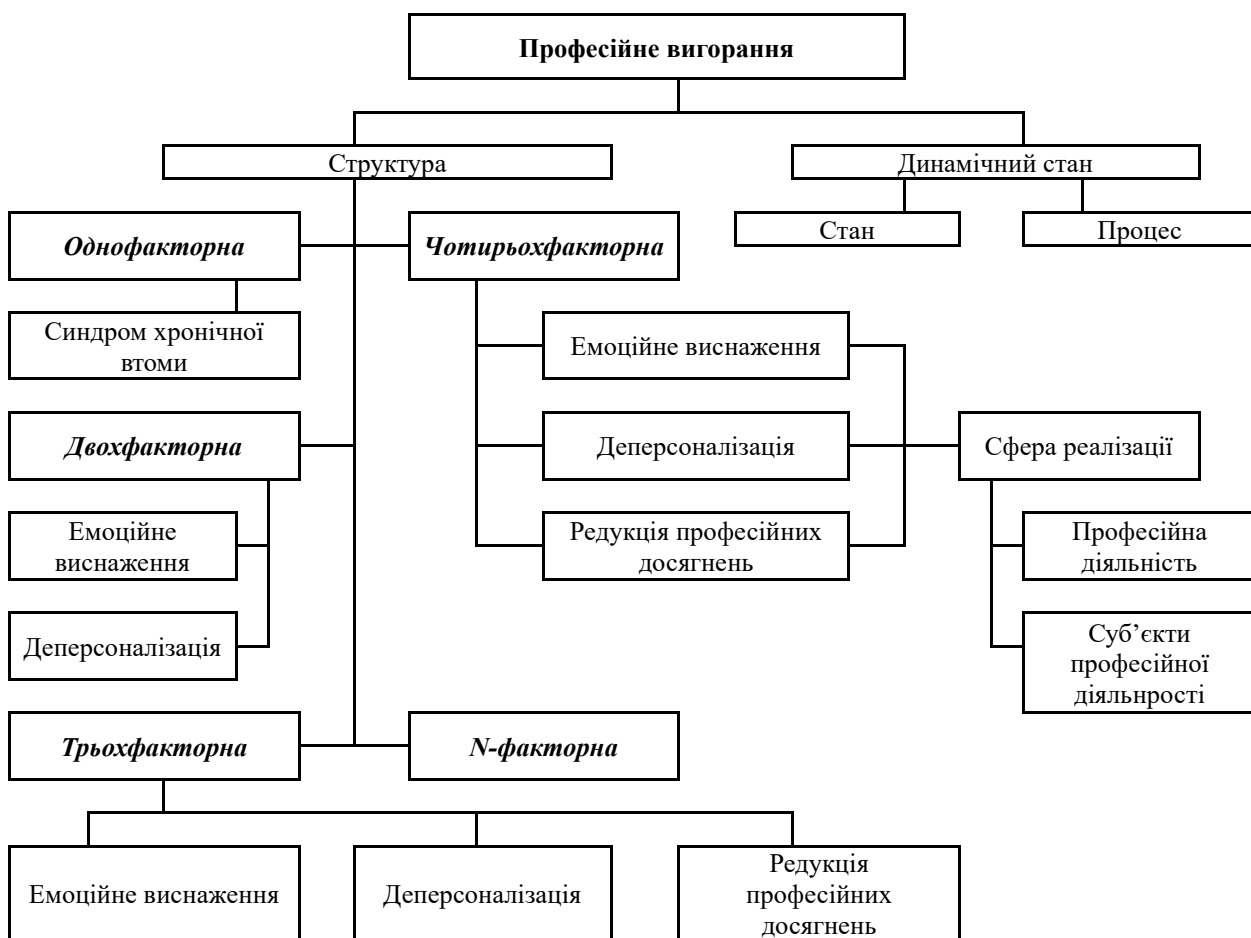


Рисунок 1.1 – Концептуальні моделі професійного вигорання
Примітка. Систематизовано автором.

Емоційне виснаження характеризується розумовою втомою, підвищеною стомлюваністю, емоційною спустошеністю, симптомами депресії. Спочатку спостерігається емоційне перенасичення, що супроводжується емоційними зривами, агресивними реакціями, спалахами гніву, пізніше воно змінюється зниженням емоційних ресурсів, втратою емоційного інтересу до оточуючої дійсності.

Під деперсоналізацією прийнято розуміти дегуманізацію (знецінення) міжособистісних відносин, негативізм, цинізм відносно до почуттів і переживань інших людей. У індивіда спостерігаються приховані або явні негативні установки, підвищена безособовість і формальність контактів, відзначаються часті спалахи роздратування і конфліктні ситуації. Для усіх характеристик деперсоналізації властива втрата емоційного компоненту психічних процесів (втрата почуттів до близьких людей, зниження емпатії – чуйності, участі).

Редукція професійних досягнень характеризує зниження професійної ефективності працівника, що може проявлятися в негативізмі відносно службових заслуг і можливостей, в обмеженості обов'язків по відношенню до соціального оточення, в зниженні значущості виконуваної діяльності. Чітко виражається почуття власної неповноцінності і некомпетентності.

Ґрунтуючись на системному підході до вивчення феномену ПВ, окремі науковці стверджують, що його симптоми не є абсолютно незалежними один від одного, а перебувають у взаємозв'язку та взаємно впливають, утворюючи більші ієрархічні структури, що позначаються як фактори вигорання. Структурно-функціональний аспект аналізу проблеми ПВ пропонується розглядати в сукупності всіх рівнів: емоційного, пізнавального, мотиваційного, поведінкового та соматичного проявів [27].

Наприклад, ключовим фактором синдрому ПВ є емоційна складова – емоційне виснаження, яке має більшу структурну вагу і менший ступінь варіабельності. Цинізм є найбільш гнучкою і схильною до трансформацій складовою ПВ, специфіка проявів якої багато в чому залежить не тільки від

змісту професії, але і від умов життєдіяльності суб'єкта, його індивідуально-психологічних якостей, копінг-стратегій і копінг-ресурсів.

У науковій літературі явище ПВ розглядається як стан і процес. Дослідники або акцентують увагу на його ефективній стороні, або наголошують на його процесуальному характері. В рамках першого підходу під ПВ розуміють певний комплекс відносно незалежних симптомів, які об'єднуються в більші блоки і які можна реально оцінити. З точки зору принципу єдності результуючої і процесуальної сторін будь-якого психічного явища ПВ можна розглядати як стан, що володіє певним ступенем вираженості своїх структурних компонентів, будучи тим самим результатом змін, що відбуваються з особистістю [19].

В рамках процесуального підходу ПВ – це процес професійного становлення особистості, який має поетапний характер. Б. Перлман, Е.А. Хартман представляють 4-фазну модель ПВ. Пусковим фактором ПВ є протиріччя між професійними очікуваннями і можливостями професійної адаптації працівника (рис. 1.2). ПВ виникає на тлі хронічного професійного напруження середньої інтенсивності в результаті його неефективного подолання і супроводжується змінами (рис. 1.2):

М. Буріш вважає, що спочатку спостерігається надмірна витрата енергії на високу позитивну професійну мотивацію, потім з'являються почуття втоми, розчарування і зниження інтересу до роботи. Сильна залежність від професії з часом призводить до повного відчаю і безглуздості життя. У зв'язку з цим виділяють такі фази: профілактична, зниження рівня власної участі, емоційні реакції, деструктивна поведінка, психосоматичні реакції і розчарування [29].

В.В. Бойко розглядає розвиток ПВ за фазами напруги, опору і виснаження, співзвучними з фазами загального адаптаційного синдрому (стресу). ПВ трактується автором як механізм психологічного захисту, що розвивається людиною у вигляді повного або часткового виключення емоцій (зниження їх енергії) у відповідь на певні психотравматичні впливи [42].

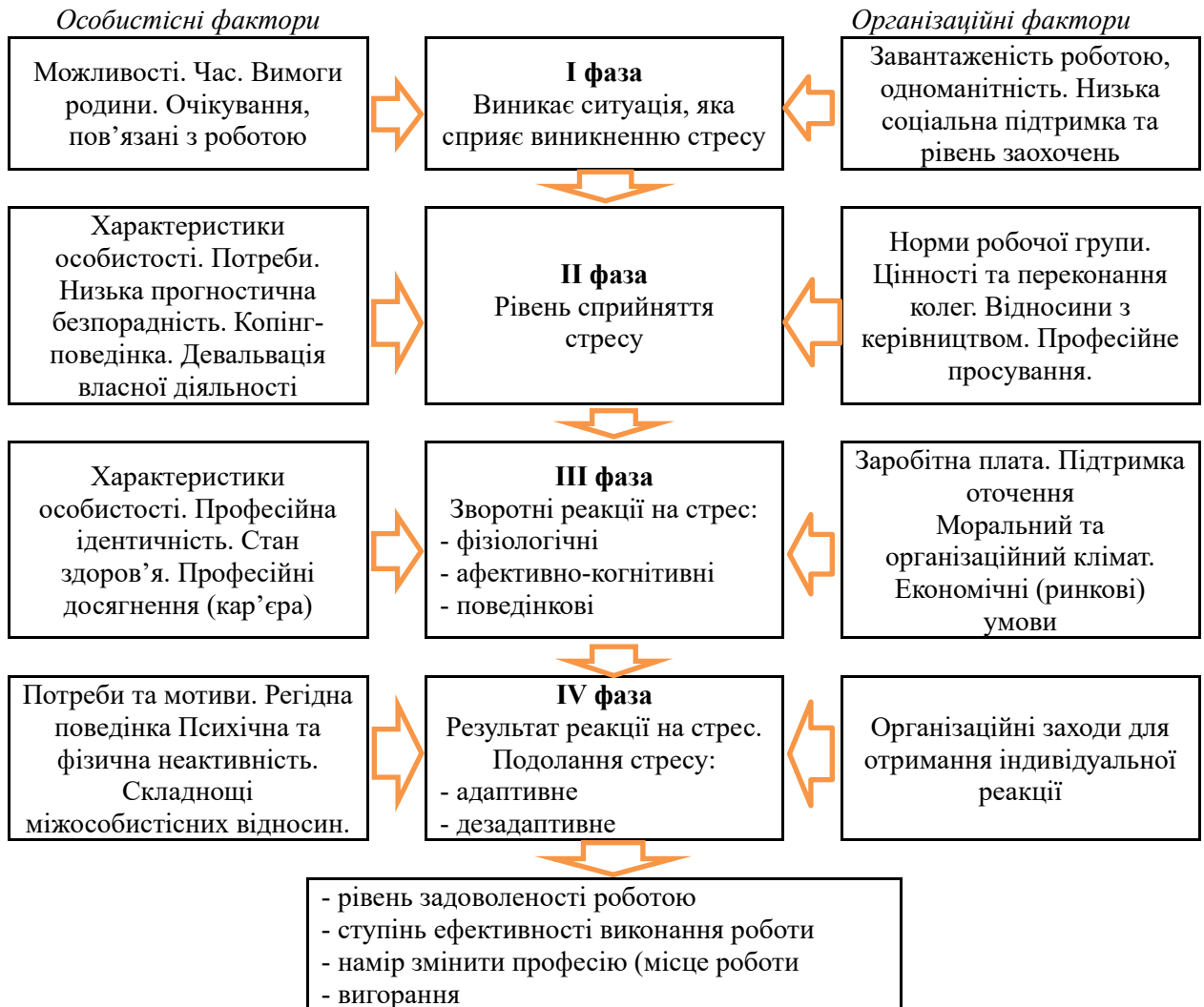


Рисунок 1.2 – Модель розвитку професійного стресу і професійного вигорання

Примітка. Систематизовано автором

Виходячи з факторів ризику формування ПВ та біопсихосоціальної парадигми психічного здоров'я, можна умовно розділити симптоми проявів ПВ на три групи:

Фізіологічні:

- відчуття постійної, стійкої втоми не тільки вечорами, але і вранці, відразу після сну (симптом хронічної втоми);
- відчуття емоційного та фізичного виснаження;
- зниження сприйнятливості і реактивності до змін в оточуючому середовищі (відсутність цікавості, реакції на факт новизни або страху, реакції на небезпечну ситуацію);

- загальна астенизація (слабкість, зниження активності і енергії, погіршення біохімічних показників крові і гормональних показників);
 - часті безпричинні головні болі, постійні розлади шлунково-кишкового тракту;
 - різка втрата або набір ваги;
 - повне або часткове безсоння (швидке засинання і недосипання рано вранці, починаючи з 4 ранку, або, навпаки, неможливість заснути раніше 2-3 години ночі і складнощі з пробудженням вранці, коли потрібно вставати на роботу);
 - постійна млявість, сонливість і бажання спати протягом усього дня;
 - задишка або проблеми з диханням під час фізичного або емоційного стресу;
 - помітне зниження зовнішньої і внутрішньої сенсорної чутливості: погіршення зору, слуху, нюху і дотику, втрата внутрішніх, тілесних відчуттів.
- Соціально-психологічні:
- байдужість, нудьга, пасивність і пригніченість (знижений емоційного тону, відчуття пригніченості);
 - підвищена дратівливість до незначних, неважливих подій;
 - часті нервові зриви (спалахи невмотивованого гніву або відмови від спілкування, замкнутості в собі);
 - постійне переживання негативних емоцій, для яких немає причин у зовнішній ситуації (почуття провини, образи, підозрливості, сорому, сорому);
 - почуття неусвідомленої тривоги і підвищеної тривожності (відчуття, що «щось не так»);
 - почуття гіпервідповідальності і постійне відчуття страху, що «не вийде» або людина «не впорається»;
 - загальне негативне ставлення до життя і професійних перспектив (на кшталт «як не старайся, все одно не вийде») [51].

Поведінкові:

- відчуття, що робота стає все важчою і важчою, а виконувати її все

важче і важче;

- працівник помітно змінює свій розпорядок дня (рано приходить на роботу і пізно йде, або, навпаки, пізно приходить на роботу і рано йде);
- незалежно від об'єктивної потреби, працівник постійно бере роботу додому, але не робить це вдома;
- керівник відмовляється від ухвалення рішень, формулюючи різні причини для пояснення собі і оточуючим;
- відчуття непотрібності, невіра в удосконалення, зниження ентузіазму до роботи, байдужість до результатів;
- невиконання важливих, першочергових завдань і «застрявання» на дрібних деталях, витрачання більшої частини робочого часу на погано реалізоване або неусвідомлене виконання автоматичних і елементарних дій, що не відповідають вимогам сервісу;
- дистанціювання від співробітників і клієнтів, підвищення неадекватної критичності;
- зловживання алкоголем, різке збільшення кількості викурених за добу сигарет, вживання психоактивних речовин.

Інтеграція всіх підструктур вигорання в єдине ціле і специфічна сукупність їх проявів складають суть ПВ, будучи своєрідним системним проявом цього явища. Результати багатьох досліджень показують, що в розвитку ПВ важливе значення надається особистісним, ситуативним і професійним факторам. У таблиці 1.1 представлені узагальнені фактори ризику формування ПВ.

Таблиця 1.1. Фактори ризику формування ПВ

Особистісні фактори	Ситуаційні вимоги	Вимоги до роботи
1	2	3
Переживання з несправедливості	Соціальне порівняння та оцінки інших	Когнітивно складні комунікації
Хронічна самотність	Несправедливість, нерівність відносин	Емоційно насичене ділове спілкування
Зіткнення з соціальною незахищеністю	Негативні або «холодні», нетактовні відносини з колегами та підпорядкованими	Потреба в постійному саморозвитку та підвищенні професійної компетентності

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Переживання соціально-економічної нестабільності	«Важкі» студенти, партнери	Адаптація до нових людей, зміна професійних ситуацій
Переживання соціальної та міжособистісної ізоляції	Відсутність корпоративної згуртованості, низька організаційна культура	Пошук нових рішень
Неконструктивні моделі стрес-переджувальної поведінки	Внутрішньокорпоративні та міжособистісні конфлікти	Висока відповідальність за справу і за «інших»
Висока мотивація влади, висока афілійованість	Рольові конфлікти, рольова невизначеність	Самоконтроль і вольові рішення
Трудоголізм, поведінка типу «А»	Відсутність адміністративного, дружнього, соціального, професійного та інші види підтримки	Нецікава робота або робота, яка вам не подобається
Слабка «Я-концепція», низька самооцінка	Перевантаження	Бюрократія та «паперова» робота
Низька емпатія та соціальний інтелект	Недовантаження	Відсутність готових рішень, потреба у творчому пошуку
Низька професійна мотивація, мотивація уникнення невдач	–	–
Емоційна нестабільність, нереальні очікування	–	–

Примітка. Систематизовано автором

Ризик вигорання залежить від відповідності професії гендерно-рольовій спрямованості працівника. Наприклад, встановлено, що чоловіки більш схильні до стресових факторів в тих ситуаціях, які вимагають від них прояву істинно чоловічих якостей (сміливість, емоційна стриманість, фізичні дані, демонстрація досягнень в роботі), а жінки більш сприйнятливі до виконання обов'язків, пов'язаних з підпорядкованістю, емпатією, освітніми навичками [65].

Отже, синдром професійного вигорання – це комплекс фізичних, емоційних і поведінкових симптомів, що виникають унаслідок хронічного стресу на роботі та проявляються втому, зниженням мотивації, емоційним виснаженням, деперсоналізацією та відчуттям зниження професійної ефективності. В свою чергу управління синдромом професійного вигорання на підприємстві – це система заходів, спрямованих на запобігання, виявлення, зниження та усунення проявів професійного вигорання працівників, з метою збереження їхнього фізичного і психічного здоров'я, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного функціонування

організації. Ефективне управління дозволяє мінімізувати вплив професійного вигорання на персонал і сприяє розвитку стійкості до стресу в організації.

1.2. Методичний інструментарій діагностики рівня професійного вигорання персоналу організації

Сучасні умови життя висувають підвищені вимоги до представників різних професій, що часто призводить до стресових ситуацій, невизначеності, занепокоєння і напруженості як в ділових, так і в сімейних відносинах. Як наслідок, підвищується ризик розвитку синдрому професійного вигорання. Фахівець, схильний до професійного вигорання, знаходиться в тривожному стані і працює «на межі» власних можливостей. Все це заважає якісному виконанню своїх професійних функцій та гармонійному життю. Своєчасне виявлення ознак професійного вигорання дозволить призупинити цей процес, опрацювавши причини та тригери, що викликають вигорання.

У наукових джерелах уточнюється, що синдром професійного вигорання проявляється в байдужості фахівця, в спостереженні ознак виснаження і зневіри [76]. Дегуманізація та негативне самосприйняття також є ознаками професійного вигорання спеціаліста. Дегуманізація проявляється в негативному ставленні співробітника до колег і клієнтів. Негативне самосприйняття викликає невпевненість у професійній компетентності [65].

Однак дані, отримані за допомогою тільки одного спостереження, не можна вважати достовірними. Для цього вчені розробили науково обґрунтовані методи діагностики професійного вигорання. Сьогодні в науковій літературі накопичено безліч методів і прийомів діагностики професійного вигорання. Охарактеризуємо окремі з них.

Так, методика Н.Є. Водоп'янової призначена для діагностики синдрому професійного вигорання в професіях типу «від людини до людини» і являє собою опитувальник з 22 тверджень, в основі яких лежать три підшкали: емоційне виснаження (зниження емоційного фону, байдужість, емоційне

перенасичення); деперсоналізація (деформація відносин з іншими людьми: залежність, негативізм, цинізм в установках і почуттях тощо); особистісні досягнення (негативна оцінка власних можливостей, успіхів, досягнень, виникнення внутрішніх обмежень) [62]. Ця методика активно використовується вітчизняними дослідниками протягом двох десятиліть. Слід зазначити, що автором розроблено кілька варіацій діагностики для різних професій: для вчителів і викладачів, для керівників середньої ланки, для представників комерційних служб, для медичного персоналу, для продавців [62]. Адаптація методики для різних професійних груп підвищує її затребуваність. У той же час методика дозволяє отримати якісні та кількісні дані про ступінь і глибину професійного вигорання. При інтерпретації результатів враховуються вік і стать респондентів, що підвищує точність отриманих даних.

Метод В.В. Бойка досить популярний у дослідженнях проблеми професійного вигорання. Однак його застосування на практиці дещо ускладнене. Це досить трудомістка та інформативна методика, яка містить 84 твердження. При інтерпретації результатів можна отримати інформацію про симптоми вигорання, фазу формування вигорання та кінцевий показник професійного вигорання.

Переважа методика полягає в тому, що отримані дані можна порівняти з даними, які можна отримати шляхом спостереження за співробітниками, що дасть можливість переконатися в точності результатів. Наприклад, для першої фази характерна напруга, емоційне виснаження, втоми; для другої фази (опору) – надмірне емоційне виснаження, що призводить до закритості людини, її відчуженості, байдужості, надмірної втоми; третя фаза (виснаження) характеризується психофізичною втомою, спустошеністю, витриманістю, цинічним ставленням до колег, розвитком психосоматичних розладів. Все це можна простежити за допомогою такого методу, як спостереження.

Метод описаний в праці [63] дещо складніший, однак він все ще використовується при діагностиці професійного вигорання. Метод складається

з 72 тверджень і дозволяє отримати інформацію про три рівні вигорання: міжособистісний, особистісний і мотиваційний. Цей підхід також досить інформативний і дозволяє більш точно зрозуміти, з чим, в першу чергу, пов'язане професійне вигорання: з психоемоційним виснаженням, при особистісному відчуженні або при зниженні професійної мотивації.

Методика діагностики синдрому емоційного вигорання американського психоаналітика Дж. Грінберг містить 20 тверджень, з якими респонденти можуть погодитися або не погодитися [75]. Методика дозволяє отримати інформацію про загальний рівень «вигорання» (високий, середній, низький). На нашу думку, методика недостатньо інформативна та змістовна. Скоріше, його можна використовувати як додаткову техніку для уточнення даних з інших підходів.

Методика американського психолога Дж. Гібсона дозволяє виміряти компоненти емоційного вигорання та отримати інформацію про загальний рівень емоційного вигорання [56]. У змістовному аспекті метод схожий з методом Н.С. Водоп'янової. Респондентам пропонується анкета, яка містить 18 питань і 6 варіантів відповідей, з яких вони повинні вибрати один. Основними показниками є: психоемоційне виснаження, особистісне видалення, професійна мотивація.

Ознаки професійного вигорання можна виявити за допомогою зовнішніх проявів (відповідно до трьохфакторної моделі К. Масла і С. Джексона) [79]:

- емоційне виснаження (відчуття емоційної спустошеності, втоми від роботи, пригніченого настрою);
- деперсоналізація (дегуманізація: негативність, цинічне ставлення до колег і клієнтів, дистанціювання);
- зниження професійних досягнень (почуття некомпетентності та усвідомлення власної непридатності).

Деякі дослідники використовують метод «локусу контролю» Д. С. Сміта для діагностики професійного вигорання. Методика не дозволяє безпосередньо виявити рівень розвитку професійного вигорання, але за її

допомогою можна отримати інформацію про зовнішні і внутрішні подразники, які визначають поведінку людини. Респонденти отримують 29 пар тверджень, з яких вони повинні вибрати одне.

В даний час також розробляються комп'ютерні методи виявлення емоційних станів людини. Наприклад, детектор голосових емоцій «Аналіз голосового стресу» або детектор емоцій на основі вейвлет-перетворення [81]. Сучасних досліджень, заснованих на комп'ютерних методах діагностики, в даний час не існує. Але цілком ймовірно, що коли-небудь вони перевершать традиційні методи діагностики, оскільки можливості штучного інтелекту з кожним роком розширюються і вдосконалюються.

Таким чином, вивчивши та проаналізувавши різні методи діагностики емоційного вигорання, ми приходимо до висновку, що помітити прояви емоційного вигорання можна за зовнішніми ознаками, за станом працівника та його ставленням до професійної діяльності. Говорячи про такі прояви, слід зазначити, перш за все, ознаки виснаження, особистісної відстороненості і втрати власних можливостей. Однак цих даних недостатньо для точного визначення причини, ступеня і глибини професійного вигорання. Для цього необхідно використовувати науково обґрунтовані, перевірені авторські методики. Найбільш науково обґрунтованим, перевіреним і надійним методом діагностики професійного вигорання, на нашу думку, є метод В. В. Бойка. Крім розробленої методики, В.В. Бойко зробив значний внесок у вивчення проблеми професійного вигорання. Він докладно описав механізм виникнення і перебігу синдрому професійного вигорання. Його метод дозволяє отримати розгорнуту інформацію про кожну з фаз професійного вигорання (напруга, опір, виснаження) і визначити його симптоми. Перевага методики полягає в тому, що отримані дані можна порівняти з тими, які можна отримати шляхом спостереження за співробітниками, що дасть можливість переконатися в точності результатів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СИНДРОМОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «СЛАВУТИЧ-ПОДІЛЛЯ»

2.1. Аналіз системи управління синдромом професійного вигорання на підприємстві

Приватне підприємство «Славутич-Поділля» - комерційне підприємство, яке займається роздрібною торгівлею продуктами харчування, тютюновими виробами та здачею частини приміщень в оренду. Основний вид економічної діяльності: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [67].

У власності підприємства знаходяться складські та торгові приміщення загальною площею більше 19 000 м². Наразі торгові площі використовуються для надання в оренду. На основній базі підприємства (м. Хмельницький, вул. Шевченка, буд.70) знаходиться холодильний м'ясний цех площею більше 400 м².

Магазини підприємства розміщені у таких містах: Хмельницький, Кам'янець-Подільський, Шепетівка, Славута, Бар (Вінницька область), Дунаївці, Ярмолинці, Деражня та інших містах та селищах Хмельницької області. Для забезпечення постійного та безперебійного виробничого процесу з приватним підприємством налагодженні взаємовідносини зі значним числом контрагентів: постачальники (більше 50) та покупці (більше 60).

Метою діяльності підприємства є забезпечення споживачів якісними, безпечними та доступними продуктами харчування шляхом організації ефективного процесу закупівлі, зберігання, транспортування та роздрібної/оптової реалізації товарів.

Для досягнення цієї мети підприємство здійснює такі основні види діяльності:

- продаж харчових продуктів та тютюнових виробів відповідно до діючих стандартів якості та безпеки;
- співпраця з постачальниками, виробниками та дистриб'юторами продуктів харчування;
- контроль умов зберігання та транспортування товарів з метою збереження їхньої якості;
- впровадження сучасних технологій роздрібної та оптової торгівлі;
- забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності, у тому числі підтримка місцевих виробників та впровадження екологічних ініціатив.

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до законодавства України, нормативних актів у сфері торгівлі та безпеки харчових продуктів, а також з дотриманням етичних норм і принципів ведення бізнесу.

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер. В межах структури управління проходить управлінський процес, між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно - права і відповідальність за їх виконання.

Організаційна структура ПП «Славутич-Поділля» наведена на рисунку 2.1

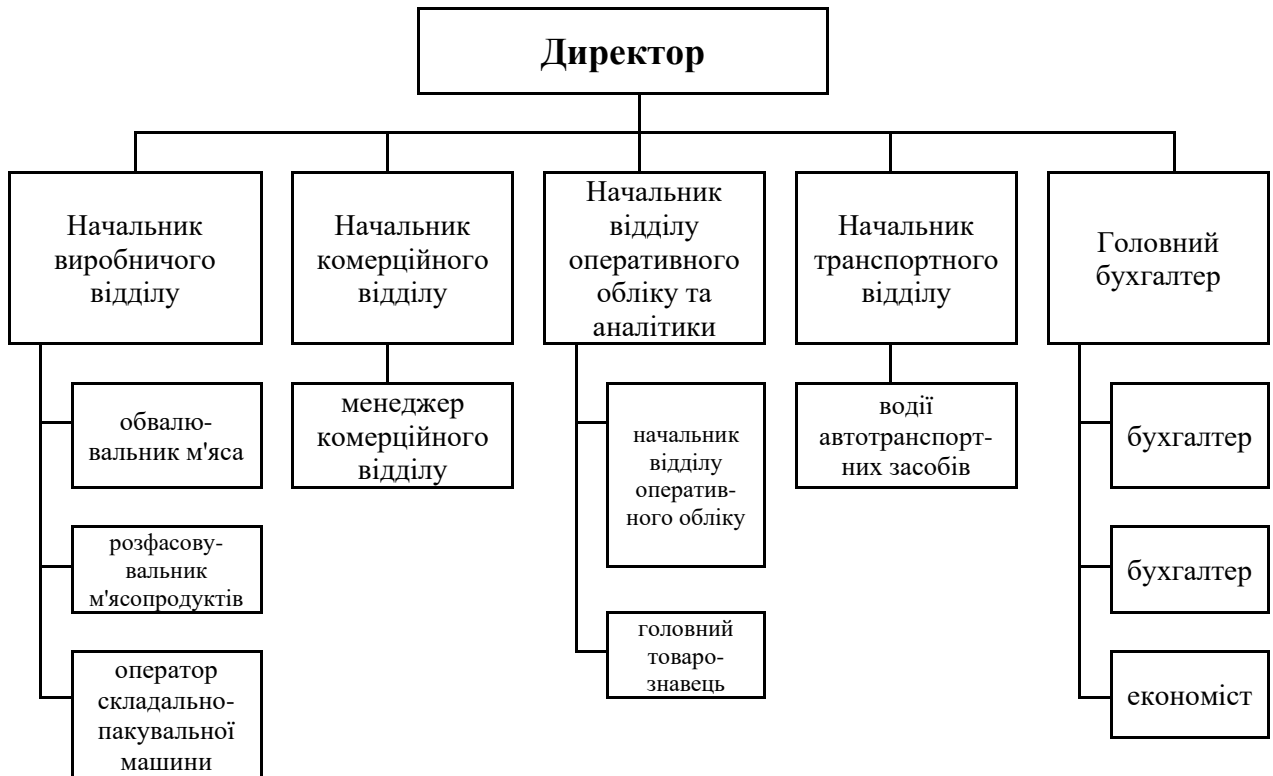


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Славутич-Поділля»

Примітка. Складено автором [67]

Також до складу організаційної структури ПП «Славутич Поділля» входять відділи, розфасовувальники, менеджери, бухгалтери та економісти, транспортна служба.

Ефективність організації господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження його основних техніко-економічних показників за 2020-2024 рр. (табл. 2.1). Проаналізуємо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг товарної скоротився у 4 рази з 317, 4 млн. грн до 74,38 млн. грн. Такі тенденції зумовлені тим, що підприємство продало у 2021 році свою торгову марку «Економ» і зосередило свою діяльність на оптовій торгівлі продуктами харчування, тютюновими виробами та напоями, а також отримує доходи від здачі майна в оренду. Однак варто відзначити, що за 2023-2024 роки спостерігається зростання товарообороту підприємства з 59,3 млн. грн до 7,38 млн. грн. тобто на 28,7%.

Таблиця 2.1. Основні техніко-економічні показники роботи ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2024 роки

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2024 р. до 2020 р., %
			2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	317404	40224	43685	59336	76383	24,06
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	303458	38617	42258	56232	72498	23,89
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	13946	1607	1427	3104	3885	27,86
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3353	405	202	1547	1949	58,13
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,9894	0,9899	0,9954	0,9739	0,9745	98,49
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	1,10	1,05	0,48	2,75	2,69	у 2,4 рази
	– витрат	%	1,07	1,02	0,46	2,68	2,62	у 2,4 рази
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	324	54	24	16	22	6,79
	–робітників	осіб	285	42	18	10	16	5,61
8.	Товарооборот на – 1 працівника	тис.грн. /особу	979,64	744,89	1820,21	3708,50	3471,95	у 3,5 рази
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	1113,70	957,71	2426,94	5933,60	4773,94	у 4,3 рази
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	57460	9416	4683	3562	5684	9,89
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	14778,81	14530,86	16260,42	18552,08	21530,30	у 1,4 рази
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	374252	56559,5	49755,5	43258	42156	11,26
12.	Фондовіддача	грн./грн.	0,85	0,71	0,88	1,37	1,81	у 2,1 рази

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [3-7; 31-40]

Приріст обсягів товарообороту зумовлений дією двох факторів: приростом фактичного обсягу реалізації та зростанням рівня споживчих цін, що відображається на отриманій виручці. Наведені дані демонструють, що протягом 2023-2024 рр. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників валового та чистого прибутку, їх приріст склав 25,16% та 2598% відповідно. Однак, слід зауважити, що собівартість реалізованої продукції зростає дещо вищими темпами, ніж приріст чистого доходу, що відповідно впливає на динаміку валового прибутку підприємства.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу суб'єкта господарювання. За п'ять аналізованих років середньооблікова чисельність персоналу торгівельного підприємства скоротилась з 324 до 22 осіб або в 14,7 рази. Такі зміни чисельності були зумовлені реорганізацією діяльності підприємства. Однак за останні 2 роки чисельність дещо зросла і складала в останньому звітному періоді 22 особи, з них 6 адміністративно-управлінського і 16 виробничого персоналу. Відповідних змін і зазнали показники товарообороту на одного працюючого. Так у 2020 році його абсолютне значення складало 979,64 тис. грн на одного працівника, а у 2024 році абсолютне значення показника зросло до 3471,95 тис. грн на одного працівника або у 3,5 рази. Однак, якщо порівнювати товарооборот 2023 та 2024 років, який припадає на одного працівника, то можемо констатувати його скорочення на 6,38%. Аналогічно змінювались показники товарообороту на 1 робітника продуктивність праці і одного робітника (рис. 2.2).

Аналіз рентабельності та прибутковості діяльності свідчить, що в цілому фінансові результати скоротились за рахунок продажу напряму діяльності, однак у 2024 році порівняно із 2023 роком прибуток зріс з на 402 тис. грн. Однак зростання витрат порівняно вищими темпами вплинуло на динаміку рентабельності продажу, яка скоротилась на 0,06%.

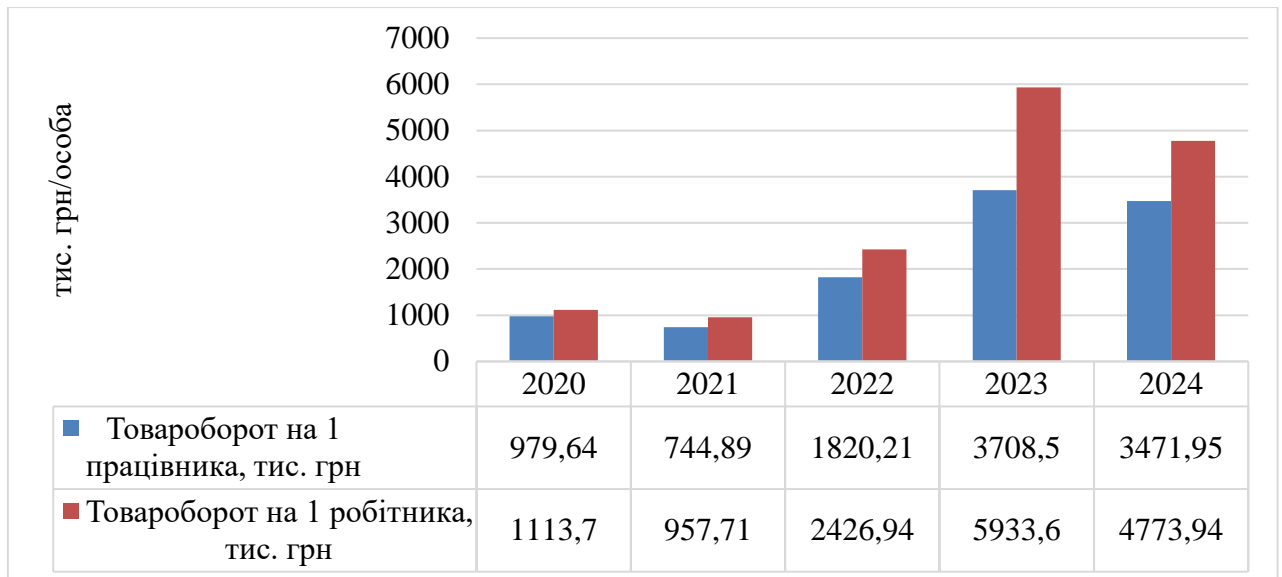


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни товарообороту на одного працівника
ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2024 рр. (тис. грн/особа)

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [3-7; 31-40]

На підприємстві спостерігається відносно зростання заробітної плати персоналу з 14,7 тис. грн на місяць у 2020 році до 21,5 тис. грн. Водночас має місце скорочення фонду оплати праці у 10 разів, що пов'язано в першу чергу із зменшенням чисельності працюючих.

Також у зв'язку з продажем активів спостерігається скорочення вартості основних виробничих фондів у майже 10 разів, одночасно підвищується ефективність їх використання з 0,85 грн/грн до 1,81 грн/грн.

Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (табл. 2.2).

Наведені дані демонструють, що реалізована продукція підприємства скоротилась на 241 млн. грн. Таке зростання відбулось за рахунок скорочення обсягів реалізації всіх асортиментних позицій підприємства.

Водночас спостерігається зміна в структурі реалізації: так торгівля продуктами харчування займає 35,96% в загальному товарообігу підприємства, що на 7,21% вище частки 2020 року; реалізація тютюнових виробів – 38,34%, торгівля м'ясними продуктами – 18,42%, інші види діяльності – 7,28%.

Таблиця 1.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2020-2024 рр.

Назва продукції (послуг)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024р. від 2020 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2024 р до 2020 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Торгівля продуктами харчування	91253,65	28,75	12759,05	31,72	14118,99	32,32	21711,04	36,59	27467,33	35,96	-63786,32	7,21
2. Торгівля тютюновими виробами	118264,73	37,26	14195,05	35,29	16089,19	36,83	24517,64	41,32	29285,24	38,34	-88979,49	1,08
3. Торгівля м'ясними продуктами	55387,00	17,45	7875,86	19,58	6513,43	14,91	10407,53	17,54	14069,75	18,42	-41317,25	0,97
4. Інші види продукції, послуг	52498,62	16,54	5394,04	13,41	6963,39	15,94	2699,79	4,55	5560,68	7,28	-46937,94	-9,26
Всього реалізована продукція (послуги)	317404,00	100,00	40224,00	100,00	43685,00	100,00	59336,00	100,00	76383,00	100,00	-241021,00	0,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [36-40]

В цілому структура продукції/послуг підприємства у 2024 р. наведена на рис. 2.3.

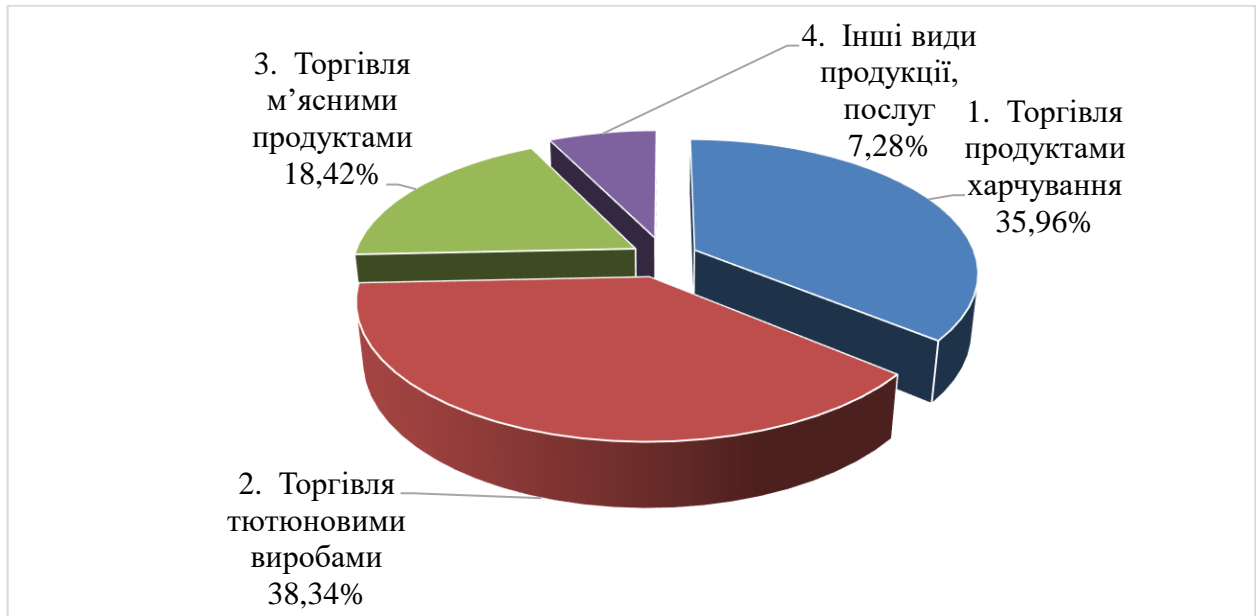


Рисунок 2.3 – Структура продукції ПП «Славутич-Поділля» у 2024 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [36-40]

Переважно коливання у структурі виробництва спричинені зміни попиту і пропозиції на ринку, укладенням контрактів із компаніями, що замовляють виробництво інших видів продукції, ніж було на традиційних ринках збуту підприємства.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства дозволяє стверджувати про відносно поживлення діяльності суб'єкта господарювання. Про це свідчить прибуткова та рентабельна діяльність, однак, підприємству необхідно збільшувати товарооборот, розширювати контрагентів та освоювати нові ринки збуту.

Результати господарської діяльності залежить передусім від ефективності використання живої праці – найбільш ефективного і власне вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними людськими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції.

Проаналізуємо склад працівників підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.2. Динаміка структури кадрів ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення, осіб, +/-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	324	54	24	16	22	-302
керівники	12	8	4	4	4	-8
спеціалісти	25	3	1	2	2	-23
службовці	2	1	1	0	0	-2
виробничий персонал, усього	285	42	18	10	16	-269
з них:						0
основні робітники	263	39	16	8	14	-249
допоміжні робітники	22	3	2	2	2	-20

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [31-35]

Аналіз даних табл. 2.3 демонструє, що у звітному 2024 році на підприємстві працювало 22 працівника, з них 4 керівника та 2 спеціаліста, 14 основних робітників та 2 допоміжні (прибиральниця та охоронець). Протягом останніх п'яти років чисельність працюючих скоротилась на 302 особи за рахунок зменшення чисельності керівників на 8 осіб, спеціалістів на 23 особи, службовців на 2 особи. Також чисельність основних робітників зменшилась на 249 осіб та допоміжних робітників на 20 осіб.

Рух персоналу на підприємстві – це процес змін у складі працівників, що включає прийом, переведення, звільнення або тимчасове вибуття кадрів. Він може бути викликаний як внутрішніми факторами, такими як реорганізація, розширення чи скорочення штату, так і зовнішніми, зокрема економічною ситуацією чи конкуренцією на ринку праці. Основними видами руху персоналу є прийом нових співробітників, внутрішні кадрові зміни, звільнення та тимчасове вибуття через відпустки, лікарняні чи навчання. Важливим показником є коефіцієнт плинності кадрів, який відображає стабільність колективу. Висока плинність може свідчити про проблеми з мотивацією, умовами праці або корпоративною культурою. Натомість ефективне управління персоналом допомагає знизити небажані звільнення та підвищити

продуктивність праці. Роботодавці часто використовують стратегії утримання персоналу, зокрема створення комфортних умов, кар'єрний ріст і розвиток. Разом з тим природний рух кадрів є неминучим і навіть корисним, оскільки забезпечує оновлення знань та навичок у колективі. Баланс між стабільністю та оновленням персоналу є ключем до успішного функціонування підприємства. Оптимальне управління рухом кадрів сприяє підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності організації.

Дані щодо руху персоналу за роками у ПП «Славутич-Поділля» відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Дані про рух робочої сили на ПП «Славутич-Поділля» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників	324	54	24	16	22	-302
Прийнято працівників, осіб	2	3	1	8	4	2
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	272	33	9	2	3	-269
за власним бажанням	22	9	5	1	2	-20
з причин скорочення штатів	250	24	4	0	0	-250
за порушення трудової дисципліни	0	0	0	1	1	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,0062	0,0556	0,0417	0,5000	0,1818	0,1756
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,8395	0,6111	0,3750	0,1250	0,1364	-0,7031
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0679	0,1667	0,2083	0,1250	0,1364	0,0685

Примітка. Складено автором на основі даних ПП «Славутич-Поділля» [31-35]

З даних табл. 2.4 видно, що за 2024 р. на підприємство було прийнято 4 особи. Протягом року було звільнено 3 особи, що на одну особу менше рівня 2023 року. В цілому за п'ять років було прийнято 18 особи, а звільнено – 319 осіб. Незважаючи на досить невелику чисельність персоналу на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів, що може свідчити про наявність

синдрому професійного вигорання. Розглянемо практичні аспекти управління синдромом професійного вигорання, зокрема функції та їх закріплення за різними ланками та суб'єктами управління ПП «Славутич-Поділля» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Матриця розподілу функцій управління синдромом професійного вигорання у ПП «Славутич-Поділля»

Функції управління	Директор	Бухгалтер	Керівник транспортного відділу	Керівник комерційного відділу	Керівник виробничого відділу
1. Організація системи управління професійним вигоранням	Координація всіх процесів, розробка загальної стратегії	-	-	-	-
2. Контроль робочого навантаження	Прийняття рішень щодо оптимізації роботи	Аналіз фінансових можливостей для розширення штату	Планування графіків водіїв	Контроль навантаження менеджерів з продажу	Організація оптимального розподілу робочих змін
3. Психологічна підтримка персоналу	Взаємодія з працівниками, проведення бесід	-	Вирішення конфліктів серед водіїв	Підтримка мотивації команди	Підтримка морального клімату у виробничому підрозділі
4. Організація відпочинку та корпоративних заходів	Загальне затвердження програм відпочинку	Розрахунок бюджету заходів	-	Участь в організації заходів для команди	Участь у плануванні заходів для робітників
5. Контроль фінансових аспектів	Контроль витрат на програми підтримки працівників	Аналіз витрат на медичне страхування, премії та соцпакети	-	-	-
6. Виявлення ознак професійного вигорання	Затвердження методів оцінки	-	Спостереження за станом водіїв	Оцінка мотивації та продуктивності продавців	Аналіз морального клімату серед виробничого персоналу
7. Оптимізація робочих умов	Загальне керівництво, стратегічні рішення	Фінансовий аналіз можливих покращень	Контроль стану транспорту та умов роботи водіїв	Впровадження систем мотивації менеджерів	Вдосконалення умов праці на виробництві
8. Навчання та підвищення кваліфікації	Прийняття рішень про навчальні програми	Контроль фінансування навчання	Підвищення кваліфікації водіїв	Навчання технікам продажу та комунікації	Організація тренінгів для виробничого персоналу
9. Моніторинг ефективності заходів	Аналіз загального стану персоналу	Аналіз витрат на програми підтримки	Оцінка рівня задоволеності водіїв	Аналіз плинності кадрів у комерційному відділі	Аналіз рівня продуктивності та якості роботи персоналу
10. Підтримка балансу між роботою та відпочинком	Впровадження політики work-life balance	Контроль витрат на додаткові відпустки та компенсації	Оптимізація графіків роботи водіїв	Гнучкий підхід до графіків роботи менеджерів	Забезпечення чергування змін для зниження перевантаження

Примітка. Систематизовано автором на основі власних спостережень

Управління синдромом професійного вигорання у ПП «Славутич-Поділля» здійснюється через розподіл функцій між керівниками різних відділів відповідно до їхніх посадових обов'язків. Директор координує всі процеси, розробляє загальну стратегію та ухвалює ключові рішення щодо оптимізації робочого навантаження і покращення умов праці. Він також відповідає за впровадження політики work-life balance, контролює ефективність заходів з боротьби з вигоранням та затверджує методи оцінки стану персоналу. Бухгалтер аналізує фінансові можливості для впровадження програм підтримки, розраховує бюджет корпоративних заходів та оцінює витрати на навчання, медичне страхування і мотиваційні виплати. Керівник транспортного відділу відповідає за оптимізацію графіків роботи водіїв, моніторинг їхнього фізичного та психологічного стану, а також контроль технічного стану транспорту для зменшення робочого стресу.

Керівник комерційного відділу займається підтримкою мотивації працівників відділу продажу, аналізує їхню продуктивність та рівень задоволеності роботою. Він також впроваджує системи нематеріального заохочення та проводить навчальні тренінги з технік продажу і комунікації. Керівник виробничого відділу контролює розподіл змін, щоб уникнути перевантаження робітників, організовує корпоративні заходи та стежить за моральним кліматом у колективі. Він також займається впровадженням заходів для вдосконалення умов праці та підвищення рівня професійної кваліфікації персоналу.

Моніторинг ефективності заходів з управління вигоранням здійснюється всіма керівниками, які оцінюють рівень задоволеності працівників і плинність кадрів у своїх відділах. Важливою функцією є організація навчальних програм, яку директор контролює на стратегічному рівні, а керівники відділів реалізують у своїх сферах відповідальності. Бухгалтер забезпечує фінансовий аналіз можливих покращень та контролює витрати на корпоративні ініціативи, спрямовані на запобігання професійному вигоранню. Завдяки такій системі кожен керівник відіграє ключову роль у підтримці добробуту працівників, що

сприяє підвищенню ефективності підприємства.

Таким чином, ефективність організації управління синдромом професійного вигорання на підприємстві значною мірою залежить від правильного розподілу функцій між керівниками та впровадження комплексних заходів для підтримки працівників. Чітке закріплення відповідальності за різні аспекти боротьби з вигоранням дозволяє своєчасно виявляти проблеми, запроваджувати профілактичні заходи та контролювати їхню ефективність. Директор формує стратегічне бачення, а керівники відділів працюють безпосередньо з персоналом, що забезпечує комплексний підхід до розв'язання проблеми. Важливим фактором є фінансовий контроль з боку бухгалтера, що дозволяє підприємству збалансувати витрати на мотиваційні заходи, навчання та покращення умов праці.

Однак, система управління синдромом професійного вигорання має певні недоліки. По-перше, у ПП «Славутич-Поділля» обмежені фінансові ресурси для впровадження масштабних програм боротьби з вигоранням, таких як медичне страхування, психологічна підтримка чи значні матеріальні стимули. По-друге, відсутність спеціаліста з управління персоналом знижує ефективність реалізації заходів, оскільки функції HR-департаменту розподілені між іншими керівниками, які можуть не мати відповідних компетенцій. По-третє, через високу зайнятість керівного складу профілактичні заходи проводяться нерегулярно або не в повному обсязі. Крім того, система контролю рівня професійного вигорання недостатньо розвинена через відсутність спеціалізованих методик оцінювання стану працівників.

Для підвищення ефективності управління необхідно вдосконалити механізми зворотного зв'язку з персоналом, запровадити системні опитування та аналіз плинності кадрів. Важливо також розглянути можливість співпраці з зовнішніми фахівцями (психологами або HR-консультантами) для отримання кваліфікованої підтримки. Оптимізація робочого навантаження та впровадження нематеріальних стимулів (гнучкий графік, можливості кар'єрного зростання, комфортне середовище) сприятимуть зниженню рівня вигорання. Загалом,

підприємство може значно покращити ситуацію за умови системного підходу, постійного моніторингу та готовності до змін.

2.2. Діагностика рівня професійного вигорання персоналу підприємства

Діагностика рівня професійного вигорання персоналу підприємства є надзвичайно актуальною, оскільки емоційне та фізичне виснаження працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, якість виконання завдань і загальний клімат у колективі. В умовах постійного стресу, високих навантажень та невизначеності на ринку праці ризик вигорання зростає, що може призвести до збільшення плинності кадрів і зниження ефективності підприємства. Вчасне виявлення симптомів професійного вигорання дозволяє керівництву розробити ефективні стратегії для запобігання цьому явищу, включаючи покращення умов праці, оптимізацію навантаження та впровадження програм підтримки співробітників. Працівники, які страждають від вигорання, демонструють знижену мотивацію, байдужість до професійних обов'язків та частіше допускають помилки, що негативно впливає на кінцеві результати роботи підприємства. Регулярна діагностика рівня вигорання допомагає не лише зберегти продуктивність працівників, а й покращити їхній психологічний стан, що сприяє довгостроковій стабільності бізнесу. У сучасних реаліях, коли темп роботи постійно зростає, важливо створювати сприятливе робоче середовище, яке зменшуватиме рівень стресу та напруги серед персоналу.

Організації, які активно працюють над профілактикою вигорання, отримують більш лояльний і мотивований колектив, що сприяє їхньому розвитку та конкурентоспроможності. Впровадження систематичного моніторингу стану працівників дає змогу не лише вчасно реагувати на ознаки емоційного виснаження, а й запобігати його виникненню. Таким чином, діагностика професійного вигорання є важливим інструментом управління персоналом, що забезпечує стабільну та ефективну роботу підприємства.

Для діагностики рівня професійного вигорання на підприємстві нами було розроблено опитувальник, який містить 20 тверджень, згрупованих за чотирма основними блоками: емоційне виснаження, деперсоналізація, зниження професійної ефективності та робоче середовище (додаток А). Респонденти мали оцінити кожне твердження за п'ятибальною шкалою від «ніколи» до «майже завжди». Перший розділ визначає рівень втоми та емоційного виснаження, що можуть свідчити про значне перевантаження роботою. Другий блок аналізує зміни у ставленні до колег, клієнтів та загальної мотивації до роботи. Третя частина спрямована на оцінку професійної ефективності, зокрема продуктивності, креативності та рівня зосередженості. Четвертий блок виявляє рівень підтримки з боку керівництва та колег, можливості для відпочинку та заходи профілактики вигорання на підприємстві.

За результатами опитування визначається загальний рівень професійного вигорання: низький, середній, високий або критичний. Високі показники сигналізують про необхідність термінових заходів щодо покращення умов праці та психологічного клімату в колективі. Опитувальник дозволяє керівництву оцінити проблемні аспекти роботи персоналу та розробити стратегії їх подолання. Його використання сприяє своєчасному виявленню ознак вигорання та підвищенню ефективності управління персоналом.

Нами було опитано всіх працівників ПП «Славутич-Поділля». За результатами опитування 22 працівників підприємства було визначено, що загальний рівень професійного вигорання є середнім. Аналіз відповідей показав, що 36% респондентів відчувають помірне емоційне виснаження, 18,18% зазначили, що воно проявляється часто, а 18% майже завжди (рис. 2.4). Це свідчить про те, що значна частина працівників стикається з перевантаженням і психологічною втомою.

Щодо деперсоналізації, 45,45% опитаних рідко відчувають негативне ставлення до роботи та колег, 31,82% помічають такі зміни інколи, а 22,73% зізналися, що часто уникають контактів із колективом (рис. 2.5).

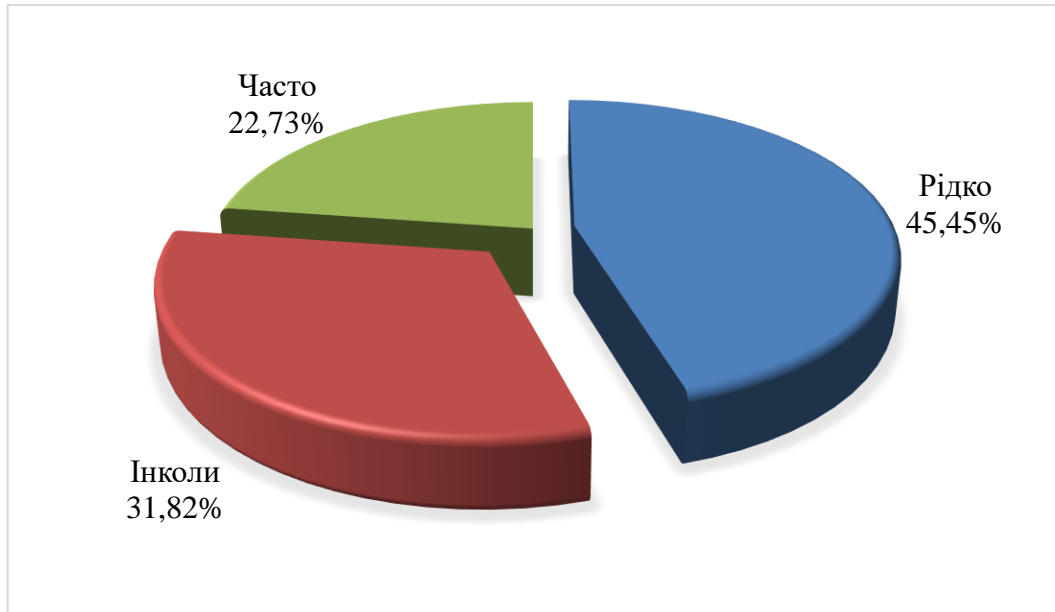


Рисунок 2.4 – Рівень емоційного виснаження працівників ПП «Славутич-Поділля»

Примітка. Складено автором на основі даних результатів опитування

Це свідчить про наявність ознак емоційного віддалення, проте не критичний рівень. Водночас, зниження професійної ефективності зафіксоване у 45% респондентів на середньому рівні, а ще 25% відзначили, що стали менш продуктивними та частіше допускають помилки.

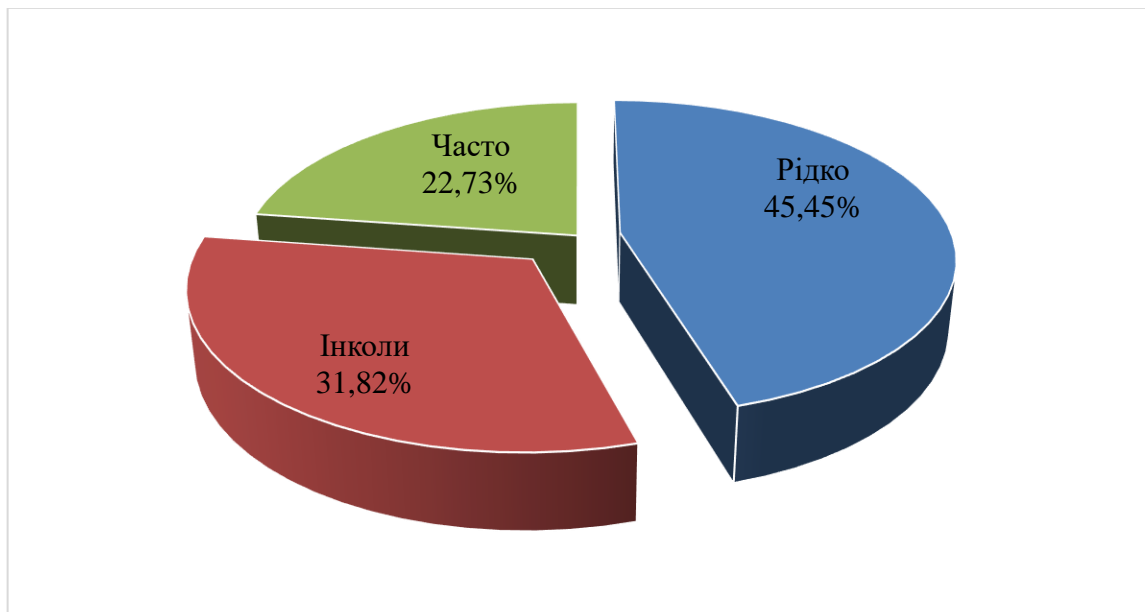


Рисунок 2.5 – Рівень деперсоналізації працівників ПП «Славутич-Поділля»

Примітка. Складено автором на основі даних результатів опитування

Дані щодо робочого середовища демонструють, що 50% працівників вважають, що їхні зусилля не оцінюються належним чином. Крім того, 36,36% опитаних вважають рівень підтримки з боку керівництва недостатнім, що може посилювати вигорання. Водночас 40,91% працівників зазначили, що мають можливість обговорювати робочі труднощі, а 45,45% інколи відчувають підтримку з боку колективу (рис. 2.6).

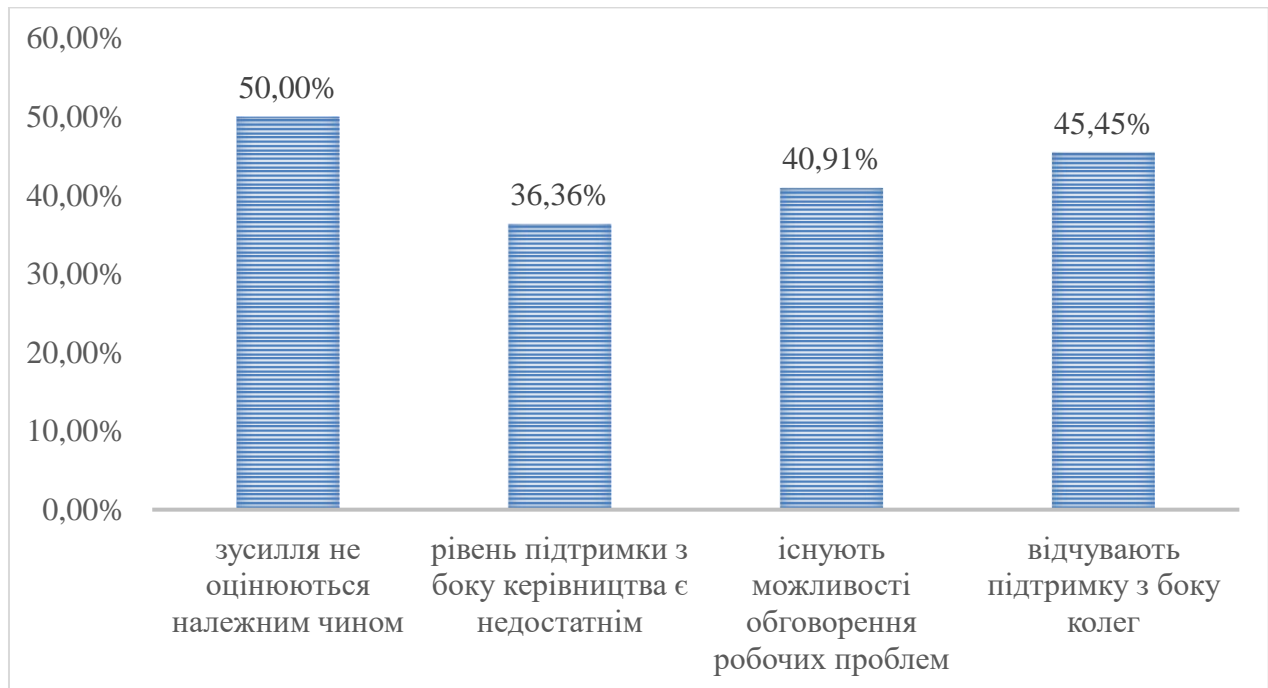


Рисунок 2.5 – Аналіз робочого середовища працівників ПП «Славутич-Поділля»

Примітка. Складено автором на основі даних результатів опитування

За підсумками розрахунку загальних балів опитування, 8 осіб (36,36%) потрапили в категорію низького рівня вигорання, 10 осіб (45,45%) мають середній рівень, а 4 особи (18%) – високий рівень професійного вигорання. Таким чином, значна частина персоналу відчуває втому, проте ще не досягла критичного стану професійного вигорання.

Загальний аналіз показує, що основними проблемами є емоційне виснаження та недостатня підтримка з боку керівництва, що може призвести до подальшого зростання рівня вигорання. Важливим є те, що поки що деперсоналізація та зниження ефективності знаходяться на помірному рівні, але якщо не впроваджувати заходи профілактики, вони можуть посилитися.

Для більш детального аналізу причин професійного вигорання ми запропонували працівникам ПП «Славутич-Поділля» анкету на 10 ключових питань, що допомагають оцінити рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійної ефективності серед працівників підприємства (додаток Б). Перші запитання стосуються фізичної та емоційної втоми після робочого дня, оскільки це є одним із головних показників вигорання. Респонденти оцінюють, наскільки часто вони відчують втому, що може свідчити про надмірне навантаження або брак відпочинку. Друге питання стосується задоволеності роботою та відчуття її сенсу, оскільки втрата мотивації є частим проявом професійного вигорання.

Наступні запитання спрямовані на виявлення рівня навантаження та наявності дедлайнів, які складно виконати, оскільки перевантаження є однією з основних причин стресу. Важливим аспектом є питання щодо бажання уникати роботи або навіть змінювати місце працевлаштування. Якщо працівники часто відчують таке бажання, це може свідчити про високий рівень вигорання та демотивації. Також аналізується рівень підтримки з боку колег і керівництва, адже відсутність соціальної підтримки значно підвищує ризики емоційного виснаження.

Окремий блок питань стосується можливості впливати на власний графік роботи, що дозволяє оцінити рівень автономії працівників. Дефіцит контролю над робочими умовами може викликати почуття безсилля та сприяти вигоранню. Досліджується також рівень стресу, спричиненого конфліктами або напруженою атмосферою в колективі, оскільки токсичне середовище може стати каталізатором вигорання. Важливим є питання про погіршення фізичного або психологічного стану через роботу, оскільки професійне вигорання часто супроводжується соматичними симптомами, такими як головний біль, безсоння та хронічна втома.

Крім того, опитувальник містить питання щодо відчуття відсутності кар'єрного розвитку та професійного зростання. Працівники, які не бачать перспектив у своїй роботі, частіше втрачають мотивацію та можуть відчувати

емоційне вигорання. Завершальне питання стосується рівня професійної ефективності, оскільки зниження продуктивності є одним із головних наслідків вигорання. Якщо працівник помічає, що йому дедалі важче виконувати свої обов'язки, це може бути ознакою серйозного виснаження.

Опитувальник побудований так, щоб визначити не лише загальний рівень вигорання, а й виявити його основні причини. Усі питання мають варіанти відповідей у шкалі від «ніколи» до «майже завжди», що дозволяє більш точно оцінити стан працівників. Результати опитування персоналу ПП «Славутич-Поділля» та розподіл відповідей респондентів представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Розподіл відповідей респондентів щодо основних причин професійного вигорання працівників ПП «Славутич-Поділля»

№	Питання	A	B	C	D	E
1	Відчуваю фізичну або емоційну втому після робочого дня	3	6	7	4	2
2	Відчуваю, що моя робота не приносить задоволення чи сенсу	4	7	5	4	2
3	Я відчуваю надмірне навантаження та неможливістю виконати завдання у строки	2	5	8	5	2
4	Бажання уникати роботи, брати додаткові вихідні або шукати нове місце	5	6	6	3	2
5	Оцінка підтримки з боку колег та керівництва	6	7	5	3	1
6	Можливість впливати на свій графік або умови праці	5	6	6	4	1
7	Рівень стресу через конфлікти або напружену атмосферу на роботі	4	7	5	4	2
8	Погіршення фізичного або психологічного стану через роботу	3	6	7	4	2
9	Відчуття нестачі професійного розвитку або кар'єрних перспектив	2	5	8	5	2
10	Відчуття зниження професійної ефективності	3	6	7	4	2

Примітка. Складено автором на основі даних результатів опитування

Результати опитування 22 працівників ПП «Славутич-Поділля» свідчать про те, що рівень професійного вигорання є помітним, а його основними проявами є емоційне виснаження, перевантаженість роботою, недостатня підтримка в колективі та відсутність перспектив кар'єрного зростання. Найбільше занепокоєння викликає те, що 13 осіб відчувають втому хоча б інколи, а 6 з них – часто або майже завжди. Це може свідчити про надмірне робоче навантаження, невідповідність розподілу обов'язків або недостатню

кількість часу для відпочинку.

Важливим аспектом професійного вигорання є відчуття втрати сенсу роботи, що є характерним для тих, хто працює без чітких перспектив розвитку. За результатами опитування, 9 працівників зазначили, що інколи або часто втрачають інтерес до роботи, а 2 особи майже завжди відчують, що їхня діяльність позбавлена сенсу. Це може бути пов'язано з монотонністю завдань, відсутністю зворотного зв'язку від керівництва або невідповідністю між очікуваннями працівників і реальними умовами праці.

Ще одним значним фактором є робоче навантаження та дедлайни. Лише 7 осіб відповіли, що рідко або ніколи не стикаються з неможливістю виконати завдання вчасно, тоді як 15 працівників хоча б інколи мають труднощі з дотриманням термінів. Це може свідчити про нереалістичні вимоги з боку керівництва, нестачу ресурсів або недостатню організацію робочих процесів. Постійний тиск дедлайнів спричиняє стрес, що накопичується і призводить до вигорання.

Підтримка з боку колег і керівництва також відіграє ключову роль у рівні емоційного виснаження працівників. 9 осіб зазначили, що рідко або ніколи не відчують підтримки, а ще 5 – інколи. Це означає, що майже половина працівників не має належної соціальної взаємодії та підтримки. Відсутність позитивного мікроклімату в колективі може спричинити відчуження, байдужість до результатів роботи та деперсоналізацію.

Важливим фактором є контроль над власним робочим графіком. Лише 5 осіб зазначили, що мають достатню автономію, тоді як 11 працівників рідко або ніколи не можуть впливати на свої робочі умови. Відсутність гнучкості у графіку часто призводить до перевантаженості, неможливості відпочити та розвивати work-life balance, що підсилює вигорання.

Стрес через конфлікти або напружену атмосферу на роботі також є вагомим чинником. 9 працівників зазначили, що інколи або часто стикаються з конфліктами, а 2 особи перебувають у такій ситуації постійно. Це означає, що на підприємстві є проблеми з комунікацією, вирішенням конфліктів або

міжособистісними стосунками, що може негативно впливати на продуктивність роботи.

Фізичний та психологічний стан працівників також є важливим індикатором вигорання. 13 осіб повідомили, що періодично або регулярно відчувають негативний вплив роботи на своє здоров'я, зокрема через хронічну втому, головний біль або безсоння. Це може свідчити про високий рівень стресу, недостатній відпочинок або неправильну організацію робочого процесу.

Важливим фактором є відсутність можливостей для кар'єрного зростання. За результатами опитування, 15 осіб відзначили, що не бачать перспектив для розвитку, що є серйозною проблемою для підприємства. Якщо працівники не бачать можливостей для підвищення або професійного зростання, їхня мотивація падає, що призводить до вигорання та бажання змінити місце роботи.

Нарешті, важливо розглянути зниження професійної ефективності як наслідок вигорання. За результатами опитування, 13 працівників зазначили, що інколи, часто або постійно відчувають зниження продуктивності, що є серйозним сигналом для керівництва. Якщо вигорання не буде вчасно усунуто, це може призвести до подальшого зниження ефективності роботи всього підприємства.

Основними причинами професійного вигорання серед працівників є надмірне робоче навантаження та брак часу для відпочинку, що призводить до фізичного та емоційного виснаження. Багато працівників відзначають, що їм складно виконувати завдання у встановлені терміни, що створює постійний стрес і тиск з боку керівництва. Крім того, відсутність підтримки з боку колег і керівництва сприяє зростанню рівня деперсоналізації, коли працівники втрачають інтерес до роботи та починають сприймати її механічно.

Ще одним важливим фактором є відсутність можливостей для кар'єрного зростання, що викликає втрату мотивації та бажання змінити місце роботи. Якщо працівник не бачить перспектив розвитку, його залученість у робочий процес поступово знижується. Досить поширеною проблемою є конфлікти в колективі або напружена атмосфера, що створює додатковий емоційний тиск і перешкоджає нормальній роботі.

Також однією з причин вигорання є низький рівень автономії, коли працівник не має можливості впливати на свій графік або приймати самостійні рішення щодо виконання завдань. Це викликає відчуття безсилля та знижує відповідальність за кінцевий результат. Багато хто зазначає, що робочі обов'язки є монотонними, що ще більше посилює втрату інтересу до роботи.

Додатковим чинником вигорання є фізичний і психологічний стан працівників, які через постійний стрес страждають від безсоння, головного болю та зниження концентрації уваги. Коли людина регулярно перебуває в такому стані, її продуктивність значно падає. Професійне вигорання також пов'язане з невизнанням досягнень працівників, коли їхні зусилля залишаються непоміченими, а фінансове та моральне заохочення відсутнє.

Важливу роль відіграє баланс між роботою та особистим життям, адже якщо працівник не має часу на відпочинок, спілкування з рідними та особистий розвиток, він швидше вигоряє. Постійний стрес також викликає відчуження та апатію, коли працівник починає байдуже ставитися до своїх обов'язків. Загалом професійне вигорання виникає через поєднання кількох негативних факторів, і якщо їх вчасно не усунути, це може призвести до серйозного зниження ефективності роботи та високої плинності кадрів.

ПП «Славутич-Поділля» варто переглянути систему розподілу навантаження та впровадити заходи зменшення стресу серед персоналу. Важливо налагодити комунікацію між працівниками та керівництвом, аби створити більш комфортні умови для роботи, зокрема, через впровадження гнучкого робочого графіку. Для запобігання погіршенню ситуації рекомендується переглянути робоче навантаження, запровадити заходи психологічної підтримки, підвищити мотивацію та створити більш комфортне робоче середовище.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИНДРОМОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «СЛАВУТИЧ-ПОДІЛЛЯ»

3.1. Концептуальні засади удосконалення процесу управління синдромом професійного вигорання персоналу підприємства

Управління синдромом професійного вигорання на підприємстві є критично важливим для збереження продуктивності та ефективності роботи персоналу. Постійний стрес і надмірне навантаження без належних заходів підтримки можуть призвести до емоційного виснаження, зниження мотивації та підвищення рівня плинності кадрів. Якщо керівництво не впроваджує програми профілактики вигорання, це може негативно вплинути на корпоративну культуру, атмосферу в колективі та загальну конкурентоспроможність підприємства. Одним із найефективніших заходів є оптимізація робочого навантаження, що дозволяє працівникам зберігати баланс між професійним і особистим життям.

Запровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з управління стресом та коучингу сприяє підвищенню емоційної стійкості співробітників. Важливо також створити механізми визнання досягнень персоналу, оскільки відчуття значущості своєї праці значно знижує ризик вигорання. Гнучкий графік роботи або можливість дистанційної праці може стати ефективним способом мінімізувати негативний вплив перевантаження. Підвищення рівня комунікації між керівництвом та працівниками допомагає створити атмосферу довіри та підтримки, що зменшує ризик професійного вигорання.

Підприємство, яке дбає про емоційний стан своїх співробітників, має вищий рівень лояльності персоналу та кращі показники ефективності. Таким чином, впровадження заходів щодо подолання професійного вигорання є не

лише питанням добробуту працівників, а й важливим стратегічним кроком для довгострокового успіху компанії.

На підставі проведеного опитування а також результатів аналізу системи управління професійним вигоранням у ПП «Славутич-Поділля» нами було розроблено перелік концептуальних заходів, щодо профілактики, попередження та мінімізації професійного вигорання персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Перелік концептуальних заходів щодо профілактики, попередження та мінімізації професійного вигорання персоналу ПП «Славутич-Поділля»

№	Заходи	Мета	Періодичність	Відповідальні особи	Орієнтовна вартість (грн/міс.)
1	2	3	4	5	6
1	Оцінка рівня вигорання персоналу (анонімні опитування, тестування)	Виявлення працівників у групі ризику	1 раз на 6 місяців	Керівники відділів	Безкоштовно
2	Коригування робочого навантаження (гнучкий графік, перерозподіл завдань)	Оптимізація робочого процесу, зменшення перевантаження	За потребою	Директор підприємства, керівники відділів	Безкоштовно
3	Організація корпоративних зустрічей (тимбілдинг, спільні заходи)	Покращення атмосфери в колективі, підвищення довіри	1 раз на квартал	Директор підприємства	5 000–10 000 (оренда залу, кейтеринг)
4	Впровадження програм психологічної підтримки (консультації, тренінги)	Допомога у боротьбі зі стресом	1 раз на 6 місяців	Запрошений психолог	3 000–5 000 (за тренінг)
5	Визнання досягнень працівників (премії, подяки, нагороди)	Підвищення мотивації та залученості	Щомісяця	Директор підприємства, керівники відділів	Від 2 000 (премії, сертифікати)
6	Підвищення кваліфікації та професійний розвиток (курси, навчання)	Розширення можливостей кар'єрного зростання	1 раз на 6 місяців	Директор підприємства, керівники відділів	Від 5 000 (онлайн-курси, тренінги)

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
7	Організація комфортного робочого простору (зона відпочинку, зручні умови праці)	Фізичний та емоційний комфорт працівників	Постійно	Директор підприємства, керівники відділів	10 000 (разово), 500–1 000 (щомісяця)
8	Запровадження політики work-life balance (чітке розмежування робочого та особистого часу)	Зниження рівня стресу, баланс між роботою та життям	Постійно	Директор підприємства, керівники відділів	Безкоштовно
9	Перегляд системи мотивації (фінансові та нематеріальні стимули)	Підвищення лояльності та продуктивності персоналу	1 раз на рік	Директор підприємства	Від 10 000 (щорічні бонуси)
10	Оцінка ефективності заходів щодо профілактики вигорання	Аналіз результативності та коригування програм	1 раз на рік	Керівники відділів	2 000 (збір та аналіз даних)

Примітка. Запропоновано автором

Управління професійним вигоранням персоналу ПП «Славутич-Поділля» потребує комплексного підходу, що включає профілактичні, коригувальні та мотиваційні заходи. Одним із перших кроків у цій сфері є оцінка рівня вигорання персоналу, яка проводиться у формі анонімних опитувань та тестувань. Це дозволяє виявити працівників, які перебувають у групі ризику, і розробити для них індивідуальні стратегії підтримки. Регулярний аналіз отриманих даних допоможе виявляти тенденції та вчасно реагувати на негативні зміни в колективі. Опитувальники можна пропонувати у звичайних гугл-формах, коригуючи їх під специфіку конкретної категорії працівників. Цей напрям є безкоштовним і не вимагає додаткових витрат.

Другим важливим заходом є перегляд і коригування робочого навантаження. У багатьох випадках працівники вигорають через нерівномірний розподіл обов'язків або надмірну кількість завдань у короткі терміни. Оптимізація робочого процесу дозволяє перерозподілити навантаження між співробітниками, а також надати їм можливість використовувати гнучкий графік роботи, що сприяє збереженню балансу між професійним та особистим життям.

Одним із перших етапів реалізації цього заходу є аудит завдань і робочого часу. Він передбачає аналіз того, які саме завдання виконують працівники, скільки часу вони витрачають на кожен вид роботи та наскільки ефективно організовано процеси. Такий аудит дозволяє виявити слабкі місця, наприклад, дублювання функцій між співробітниками, нераціональне використання часу або перевантаження окремих працівників через неефективний розподіл завдань [29].

Наступним кроком є перерозподіл обов'язків між працівниками. Важливо рівномірно розподіляти навантаження, враховуючи не лише професійні навички співробітників, але й їхні індивідуальні можливості та поточний стан. Один із ефективних методів у цьому процесі – матриця відповідальності RACI (Responsible – відповідальний, Accountable – головний відповідальний, Consulted – консультант, Informed – поінформований). Ця методика дозволяє чітко визначити, хто за що відповідає, і уникнути ситуацій, коли одна людина виконує значну частину завдань команди. Приклад матриці розподілу відповідальності для водіїв ПП «Славутич-Поділля» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Матриця відповідальності RACI водіїв ПП «Славутич-Поділля»

Процес / Завдання	Водій	Диспетчер	Менеджер з постачання	Керівник транспортного відділу	Бухгалтерія
1	2	3	4	5	6
1. Планування маршрутів	R	A	C	I	-
2. Отримання та перевірка товару перед завантаженням	R	I	A	I	-
3. Завантаження та контроль перевезення	R	I	C	A	-
4. Доставка товару у торгові точки	R	I	-	A	-
5. Оформлення супровідних документів (накладні, акти прийому-передачі)	R	I	A	I	C
6. Взаємодія з клієнтами при доставці	R	I	C	A	-
7. Контроль технічного стану автомобіля	R	C	-	A	-
8. Заправка транспортних засобів і контроль витрат пального	R	I	-	A	C
9. Повідомлення про позаштатні ситуації (поломки, затримки, аварії)	R	A	C	I	-

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
10. Звітність про виконані рейси (шляхові листи, звіти про витрати пального)	R	I	-	A	C

R (Responsible) – виконавець, особа, яка безпосередньо виконує завдання.

A (Accountable) – відповідальний, особа, яка несе остаточну відповідальність за виконання завдання.

C (Consulted) – консультант, особа, яка надає інформацію або консультації для виконання завдання.

I (Informed) – поінформований, особа, яка повинна отримувати інформацію про виконання завдання.

Примітка. Запропоновано автором

Матриця відповідальності RACI для водіїв ПП «Славутич-Поділля» допоможе чітко розподілити обов'язки між співробітниками, мінімізувати дублювання функцій та підвищити ефективність логістичних процесів. Відповідно до цієї матриці, водій є основним виконавцем у процесах транспортування товару, контролю технічного стану автомобіля та заправки пального. Диспетчер відповідає за планування маршрутів і координує рух транспорту, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Менеджер з постачання бере участь у перевірці та прийманні товару перед завантаженням, а також у підготовці супровідної документації. Керівник транспортного відділу контролює весь процес, приймає остаточні рішення щодо експлуатації автомобілів, ремонту та вирішення позаштатних ситуацій. Бухгалтерія залучена до оформлення звітів, обліку витрат пального та фінансової документації. Завдяки використанню RACI-матриці кожен співробітник знає свої зони відповідальності, що знижує ризик плутанини та неефективного використання робочого часу. Це дозволяє уникати перевантаження окремих працівників, підвищує продуктивність роботи і мінімізує ризик затримок у постачанні товарів. Важливою перевагою такого підходу є підвищення рівня комунікації між відділами, що сприяє оперативному вирішенню робочих завдань. Таким чином, впровадження RACI-матриці на торговельному підприємстві забезпечує узгодженість дій персоналу та ефективне управління логістичними процесами.

Одним із ключових методів оптимізації робочого навантаження є методика «80/20» (Принцип Парето), яка дозволяє виявити найважливіші 20% завдань, що приносять 80% результату. Завдяки цьому керівництво може допомогти співробітникам зосередитися на дійсно важливих завданнях, а менш пріоритетні

процеси делегувати або автоматизувати. Приклад використання принципу Паретто керівником комерційного відділу ПП «Славутич-Поділля» представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Таблиця розподілу часу керівника комерційного відділу ПП «Славутич-Поділля»

Категорія завдань	Конкретні завдання	Час у робочому дні (8 годин)	Очікуваний вплив на результат
20% стратегічних завдань (пріоритетні)	Визначення та реалізація стратегії продажів	1 година	Визначає напрямок розвитку компанії, підвищує прибутковість
	Переговори з ключовими клієнтами	1 година	Сприяє збереженню та розширенню клієнтської бази
	Аналіз ринку та конкурентів	30 хвилин	Допомагає адаптувати бізнес до змін ринку, знаходити нові можливості
	Оптимізація асортиментної політики	30 хвилин	Впливає на попит, прибутковість та ефективність продажів
Разом (стратегічні завдання – 20%)-		3 години	Головний внесок у розвиток компанії
80% операційних завдань (рутинні процеси)	Контроль звітності та аналіз продажів	1 година	Допомагає відстежувати ефективність роботи відділу
	Взаємодія з підлеглими (відповіді на питання, підтримка)	1 година	Забезпечує безперебійну роботу команди
	Організація внутрішніх нарад	1 година	Координує роботу команди, запобігає хаосу
	Оформлення документації	1 година	Забезпечує належний документообіг, але не додає стратегічної цінності
	Листування та відповіді на запити постачальників/клієнтів	1 година	Необхідно для підтримки робочих процесів, але має низьку віддачу
Разом (операційні завдання – 80%)		5 годин	Підтримка поточної діяльності

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

Принцип Парето (80/20) дозволяє керівнику комерційного відділу ефективно розподілити робочий час, зосереджуючи 20% зусиль на стратегічних завданнях, що приносять 80% результатів. Відповідно до запропонованого розподілу 3 години на день керівник має присвячувати ключовим напрямкам: визначенню стратегії продажів, переговорам із клієнтами, аналізу ринку та оптимізації асортименту. Ці завдання мають вирішальне значення для розвитку

ПП «Славутич-Поділля», розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності. Решта 5 годин відводиться на рутинні процеси, такі як контроль звітності, внутрішні наради, робота з підлеглими, оформлення документів і листування.

Рутинні процеси необхідні для підтримки щоденної діяльності, проте вони мають менший вплив на кінцевий результат, тому їх частково можна делегувати або оптимізувати. Наприклад, підготовку звітності та оформлення документації доцільно передати адміністративному персоналу або автоматизувати через CRM-системи. Для зниження перевантаження варто обмежити час на перевірку електронної пошти та відповідь на запити, виділяючи для цього конкретні періоди впродовж дня. Крім того, можна скоротити частоту внутрішніх нарад, проводячи їх раз на тиждень замість щоденного формату [43].

Оптимізація робочого часу за принципом Парето допоможе керівнику комерційного відділу сконцентруватися на найважливіших аспектах роботи, що сприятиме підвищенню продажів, покращенню клієнтських відносин і розвитку компанії. Завдяки чіткому розподілу часу можна зменшити ризик вигорання, покращити продуктивність та забезпечити баланс між стратегічними та операційними завданнями.

Також ефективним є використання методики тайм-менеджменту «Pomodoro», яка допомагає організувати робочий процес так, щоб уникати перевантаження. Вона передбачає розподіл роботи на 25-хвилинні інтервали (так звані «помідори»), після кожного з яких слідує 5-хвилинна перерва. Такий підхід допомагає працівникам краще концентруватися на завданнях і знижує ризик вигорання через постійний безперервний стрес.

Щоб уникнути емоційного перевантаження, важливо також розширювати практику делегування обов'язків. Використання методу «4D» (Do – зроби, Delegate – делегуй, Defer – відклади, Delete – видали) дозволяє співробітникам правильно розподіляти свої завдання, уникаючи зайвої роботи та перевантаження.

Крім того, керівництву ПП «Славутич-Поділля» варто впровадити регулярні зустрічі з працівниками для обговорення робочого навантаження та можливих труднощів. Використання методу «Stand-up meetings» (короткі 15-хвилинні зустрічі команди) дозволяє щоденно контролювати ситуацію та оперативно вирішувати проблеми з перевантаженням.

Важливо також звертати увагу на впровадження автоматизації робочих процесів. Використання CRM-систем, таск-менеджерів (Trello, Asana, Jira) та інших інструментів допомагає оптимізувати робочий процес, зменшити рутину та підвищити ефективність виконання завдань.

Таким чином, перегляд і коригування робочого навантаження – це комплексний процес, що включає аналіз існуючих завдань, рівномірний розподіл обов'язків, запровадження гнучкого графіка, застосування методик тайм-менеджменту, делегування та автоматизацію рутинних процесів. Використання зазначених методів дозволяє не лише зменшити рівень професійного вигорання, а й підвищити загальну продуктивність підприємства.

Щоб покращити атмосферу в колективі, необхідно регулярно організовувати корпоративні зустрічі та тимбілдинги. Спільні заходи допомагають покращити комунікацію між працівниками, формують почуття згуртованості та створюють дружню атмосферу на підприємстві. Такі заходи можна проводити у форматі неформальних зустрічей, командних ігор або виїздів на природу. Перелік заходів тимбілдингу відображено нами у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Заходів з тимбілдингу для ПП «Славутич-Поділля»

№	Назва заходу	Формат	Очікуваний ефект	Орієнтовна вартість (грн/захід)	Періодичність
1	2	3	4	5	6
1	Корпоративний виїзд на природу (пікнік, BBQ, спортивні ігри)	Виїзний захід	Покращення неформального спілкування, зниження стресу, командна взаємодія	10 000–15 000 (оренда локації, харчування)	1 раз на рік
2	Бізнес-квест або міський квест	Командна гра в місті або офісі	Розвиток лідерства, креативності, взаємодії між підрозділами	8 000–12 000 (організація, реквізит)	1 раз на рік

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
3	Тематичні командні ланчі	Неформальні зустрічі	Покращення комунікації, згуртованість команди	2 000–5 000 (кейтеринг)	Щоквартально
4	Спортивні активності (футбол, волейбол, боулінг)	Змагання між відділами	Підвищення енергії, зменшення напруги, підтримка командного духу	До 5 000 (оренда майданчика, нагороди)	2 рази на рік
5	Мотиваційний тренінг з командної взаємодії	Семінар, інтерактивні вправи	Покращення розуміння ролей у команді, усунення конфліктів	6 000–10 000 (запрошений тренер)	1 раз на рік
6	Благодійні ініціативи (спільна допомога дитячим будинкам, лікарням)	Волонтерство	Формування спільних цінностей, соціальна відповідальність	3 000–6 000 (закупівля необхідного)	1 раз на пів року
7	Корпоративний День народження компанії	Святковий захід	Підвищення лояльності персоналу, згуртованість команди	15 000–20 000 (організація, подарунки)	1 раз на рік
8	Конкурси та челленджі (наприклад, «Секретний Санта», тематичні вікторини)	Онлайн або офлайн конкурси	Покращення настрою, залучення всіх працівників	1 000–3 000 (призи)	Щомісяця
9	«День відкритих дверей» – обмін ролями між співробітниками	Внутрішня ротація	Краще розуміння функцій інших відділів, підвищення емпатії	Безкоштовно	1 раз на пів року
10	Спільний перегляд фільму або настільні ігри в офісі	Вечірній відпочинок	Створення неформального простору для комунікації	2 000–4 000 (фільм, оренда проектора, снеки)	1 раз на квартал

Примітка. Запропоновано автором

Отже, розроблений комплекс заходів з тимблдингу для ПП «Славутич-Поділля», які спрямовані на покращення комунікації, підвищення мотивації персоналу та зміцнення командного духу. Основними активностями, які пропонується є виїзні заходи на природу, спортивні змагання, бізнес-квести, мотиваційні тренінги та благодійні ініціативи, що сприяють згуртованості колективу. Крім того, у програму включено тематичні командні ланчі, внутрішні

конкурси, корпоративні святкування та дні відкритих дверей, що допомагають налагодити співпрацю між різними відділами. Деякі заходи є безкоштовними або маловитратними, наприклад, обмін ролями між співробітниками або внутрішні тематичні челленджі.

Орієнтовна річна вартість реалізації всіх заходів коливається в межах 80 тис. грн, залежно від формату подій та кількості учасників. Найдорожчими активностями є корпоративні виїзди (до 15000 грн), святкування Дня народження компанії (до 20000 грн) та бізнес-квести (до 12000 грн). Водночас такі заходи мають максимальний ефект для підвищення лояльності персоналу та створення комфортного робочого середовища. Менш затратними, але не менш ефективними є спільні кіноперегляди, настільні ігри та соціальні ініціативи, які коштують у межах 3000 – 6000 грн.

Запропоновані заходи передбачають щомісячні, щоквартальні та річні активності, що дозволяє підтримувати постійний рівень залученості працівників. Поєднання розважальних, спортивних та освітніх ініціатив забезпечить зниження рівня стресу, підвищення продуктивності та формування позитивної корпоративної культури. Впровадження такого підходу дозволить компанії не лише утримувати цінних працівників, а й залучати нових фахівців, створюючи позитивний імідж на ринку праці. Таким чином, витрати на тимблдінг є інвестицією у продуктивність і довгостроковий розвиток підприємства.

Не менш важливим є впровадження програм психологічної підтримки. Періодичні тренінги з управління стресом або індивідуальні консультації з психологом допомагають працівникам розвивати стресостійкість і справлятися з емоційним напруженням. Підприємство може запросити спеціаліста, який проведе тренінг із технік релаксації або навчить методам боротьби з емоційним виснаженням.

Одним із потужних інструментів мотивації є визнання досягнень працівників. Це можуть бути як матеріальні стимули (грошові премії), так і нематеріальні (подяки, грамоти, відзначення найкращих співробітників). Такий

підхід дозволяє персоналу відчувати свою цінність для компанії, що сприяє зниженню рівня вигорання та підвищенню залученості у робочий процес [55].

Розвиток персоналу також є важливим фактором у профілактиці професійного вигорання, тому необхідно інвестувати у підвищення кваліфікації працівників. Курси, тренінги, онлайн-навчання та можливості для кар'єрного зростання мотивують співробітників залишатися в компанії та вдосконалювати свої навички.

Одним із базових, але часто ігнорованих заходів є створення комфортного робочого простору. Працівники, які мають зручне робоче місце, якісне освітлення, місця для відпочинку та можливість коротких перерв, значно рідше страждають від вигорання. Важливо, щоб атмосфера в офісі була сприятливою для роботи, адже навіть такі дрібниці, як зелена зона або куточок для релаксу, можуть значно покращити емоційний стан персоналу.

Щоб підтримувати баланс між роботою та особистим життям, необхідно запровадити політику work-life balance. Це передбачає дотримання чіткого розмежування робочого часу та часу відпочинку, відмову від понаднормової роботи без крайньої необхідності, а також можливість віддаленої роботи або скороченого графіка у випадках, коли це можливо.

Також важливим є перегляд системи мотивації та винагороди. Якщо працівники не бачать перспектив розвитку та не отримують справедливих винагород за свою працю, їхня мотивація знижується, що є одним із основних факторів професійного вигорання. Впровадження бонусних програм, додаткових вихідних днів за результатами роботи або можливості кар'єрного зростання може значно знизити рівень вигорання персоналу.

Завершальним етапом є оцінка ефективності заходів щодо боротьби з професійним вигоранням. Важливо не просто впроваджувати програми, а й аналізувати їхню результативність. Регулярні опитування працівників, аналіз рівня продуктивності та показників задоволеності роботою дозволять керівництву вчасно виявляти слабкі місця та коригувати стратегію управління персоналом.

Таким чином, успішне управління професійним вигоранням вимагає комплексного підходу, що включає як організаційні, так і психологічні аспекти. Поєднання оптимізації робочих процесів, підтримки емоційного стану, підвищення мотивації та створення сприятливого робочого середовища дозволить значно знизити рівень вигорання серед персоналу. Інвестиції в добробут працівників не тільки допомагають зберегти їхнє здоров'я та мотивацію, а й сприяють зростанню ефективності бізнесу та його довгостроковій стабільності.

3.2. Розробка та впровадження гнучкого графіку роботи як елемент зниження професійного вигорання

Гнучкий графік роботи на торговельному підприємстві є ефективним інструментом для оптимізації трудових ресурсів, підвищення продуктивності та запобігання професійному вигоранню працівників. Одним із найпоширеніших варіантів є позмінний графік, коли співробітники працюють у ранкову, денну або вечірню зміну залежно від потреб підприємства та пікових годин відвідуваності клієнтів. Це дозволяє рівномірно розподіляти навантаження та уникати перевтоми персоналу.

Гнучкий початок і кінець робочого дня дає можливість працівникам самостійно визначати час початку та завершення роботи в межах визначеного діапазону, наприклад, між 8:00–11:00 і 17:00–20:00. Це особливо корисно для продавців-консультантів, менеджерів та бухгалтерів, яким важливо поєднувати професійну діяльність з особистими справами. Плаваючий графік передбачає відпрацювання певної кількості годин на тиждень без фіксованого розкладу, що дозволяє персоналу самостійно планувати свій робочий час відповідно до навантаження та власних потреб.

Ще одним варіантом є стиснений робочий тиждень, коли працівники виконують норму годин за меншу кількість днів. Наприклад, замість стандартного п'ятиденного тижня вони можуть працювати чотири дні по 10

годин. Такий графік дозволяє збільшити кількість вихідних днів, що сприяє відновленню сил і зниженню рівня стресу. Крім того, чергування вихідних днів є особливо корисним для торговельних підприємств, які працюють без вихідних. У цьому випадку персонал отримує можливість вибирати вихідні дні, які не обов'язково припадають на суботу та неділю.

Робота «за викликом» застосовується в періоди підвищеного попиту, наприклад, під час сезонних розпродажів або перед святами. Співробітники виходять на зміну за попереднім погодженням із керівництвом, що дозволяє підприємству уникати перевантаження основного персоналу та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів. Для адміністративного персоналу доцільним є гібридний графік, який передбачає часткову дистанційну роботу. Це дозволяє менеджерам, маркетологам та бухгалтерам виконувати завдання без обов'язкової присутності в офісі, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат на утримання робочих місць [62].

На великих торговельних підприємствах, зокрема складах і логістичних центрах, часто використовується вахтовий метод, коли працівники працюють певний проміжок часу (наприклад, два тижні) із подальшим тривалим відпочинком. Це забезпечує безперервність робочого процесу та дозволяє підприємству зменшити витрати на постійний персонал. Гнучкі графіки роботи допомагають адаптуватися до потреб працівників і підприємства, підвищують рівень задоволеності персоналу та сприяють ефективнішій організації трудових ресурсів.

Завдяки таким підходам можна мінімізувати рівень стресу серед працівників, знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність. Особливо важливо впроваджувати індивідуальні рішення залежно від специфіки діяльності підприємства, рівня завантаженості персоналу та сезонних коливань попиту. Таким чином, гнучкий графік роботи є одним із найефективніших інструментів управління персоналом у сучасному бізнесі.

У таблиці 3.5 нами розроблено варіанти гнучкого робочого дня для менеджера комерційного відділу ПП «Славутич-Поділля».

Таблиця 3.5. Варіанти гнучкого робочого дня для менеджера комерційного відділу ПП «Славутич-Поділля»

№	Тип гнучкого графіка	Опис	Переваги	Недоліки
1	Гнучкий початок і кінець робочого дня	Менеджер самостійно визначає час початку та завершення роботи в межах 8:00–11:00 і 17:00–20:00.	Забезпечує баланс між роботою та особистими справами, зменшує стрес.	Може ускладнити координацію із співробітниками, які працюють за фіксованим графіком.
2	Плаваючий графік	Відпрацювання встановленої норми годин на тиждень (40 годин), але без жорсткого розкладу.	Гнучкість у плануванні робочого часу, можливість адаптації до навантаження.	Вимагає високого рівня самодисципліни та чіткого обліку робочого часу.
3	Скорочений робочий тиждень	Робота 4 дні по 10 годин замість 5 днів по 8 годин.	Додатковий вихідний день, можливість відпочинку та підвищення продуктивності.	Більш тривалі робочі зміни можуть викликати втому та зниження концентрації.
4	Гібридний графік (офіс + дистанційна робота)	Частина роботи виконується дистанційно (наприклад, 2 дні вдома, 3 дні в офісі).	Зменшення витрат на дорогу, комфортні умови для роботи, зниження ризику вигорання.	Необхідний чіткий контроль виконання завдань і комунікація з командою.
5	Графік «робота за викликом»	Менеджер працює за потреби, залежно від інтенсивності продажів та навантаження.	Висока адаптивність, ефективне використання робочого часу.	Відсутність стабільного розкладу може ускладнити особисте планування.
6	Гнучкий змінний графік	Менеджер може працювати в ранкову (8:00–16:00) або вечірню зміну (12:00–20:00) за попереднім узгодженням.	Дозволяє уникати перевантаження та краще пристосуватися до потреб клієнтів.	Може ускладнювати координацію з іншими відділами.
7	Нерівномірний графік із піковими навантаженнями	Більше годин роботи в періоди активного продажу (наприклад, акції, сезонні розпродажі) з компенсацією вихідними в менш навантажені періоди.	Оптимальне використання робочого часу, уникнення простоїв.	Вимагає гнучкого підходу до планування відпусток та відпочинку.

Примітка. Складено автором

Таблиця містить кілька варіантів гнучкого графіка роботи для менеджера комерційного відділу ПП «Славутич-Поділля», що дозволяють оптимізувати трудовий процес та підвищити продуктивність. Одним із найзручніших варіантів є гнучкий початок і кінець робочого дня, коли працівник самостійно обирає час початку і завершення роботи в межах визначеного діапазону, що сприяє балансу між роботою та особистим життям. Плаваючий графік передбачає відпрацювання встановленої кількості годин на тиждень, але без чіткої прив'язки до конкретного часу щодня. Це дає змогу працівникові ефективніше розподіляти навантаження, хоча вимагає високого рівня самодисципліни.

Ще одним варіантом є скорочений робочий тиждень, коли менеджер працює по 10 годин на день протягом чотирьох днів, отримуючи додатковий вихідний. Такий підхід дозволяє зменшити загальне навантаження, але може викликати втому через довший робочий день. Гібридний графік, що поєднує офісну та дистанційну роботу, є оптимальним для співробітників, які можуть виконувати частину завдань онлайн, що знижує стрес і витрати на дорогу.

Для менеджерів, які працюють у динамічному середовищі, підходить графік «робота за викликом», що передбачає гнучкість залежно від рівня продажів та навантаження. Альтернативою є змінний графік, який дозволяє менеджерів працювати в ранкову або вечірню зміну за узгодженням з керівництвом, що особливо важливо у періоди підвищеного попиту. Нерівномірний графік із піковими навантаженнями передбачає збільшення годин роботи в активні періоди продажу з подальшою компенсацією вихідними під час менш напружених днів.

Кожен із цих варіантів має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від специфіки роботи менеджера та потреб підприємства. Оптимальний гнучкий графік дозволяє ефективно розподілити робочий час і водночас уникнути перевантаження персоналу. Впровадження таких підходів допоможе підвищити лояльність співробітників та знизити рівень професійного вигорання.

Оцінюючи ефективність впровадження гнучкого початку і кінця робочого дня та плаваючого графіка для менеджера комерційного відділу ПП «Славутич-

Поділля», варто враховувати специфіку його роботи, рівень навантаження та необхідність координації з іншими підрозділами. Гнучкий початок і кінець робочого дня дозволяє працівникові самостійно визначати, коли розпочати та завершити роботу в межах певного діапазону, наприклад, між 8:00 і 11:00 ранку. Це сприяє кращому розподілу робочого часу та зменшує стрес, особливо якщо працівник має особисті справи або живе далеко від місця роботи. Однак такий графік вимагає чіткої координації з колегами, оскільки можливі ситуації, коли менеджер і клієнт або партнери працюють у різні години [60].

Плаваючий графік, на відміну від гнучкого початку і кінця робочого дня, не має фіксованих годин роботи, а лише передбачає необхідність відпрацювання визначеної кількості годин за тиждень. Це дозволяє менеджерів самостійно планувати час, виходячи з навантаження, зустрічей із клієнтами та особистих обставин. Такий графік є ефективним, коли обсяг роботи може змінюватися залежно від сезону або маркетингових кампаній. Однак його недоліком є можливість хаотичної організації часу, що може призвести до нерівномірного розподілу робочого навантаження та збільшення кількості термінових завдань.

З точки зору доцільності впровадження, гнучкий початок і кінець робочого дня більше підходить для менеджера комерційного відділу, оскільки дозволяє дотримуватися чіткого робочого ритму та водночас забезпечує певну свободу у виборі часу роботи. Це особливо важливо для узгодження графіків із клієнтами та внутрішніми нарадами. Плаваючий графік може бути ефективним у разі індивідуальної роботи, коли менеджер виконує завдання, які не потребують щоденної взаємодії з командою. Однак для комерційного відділу, де важливе узгодження дій між співробітниками, плаваючий графік може ускладнити комунікацію.

Таким чином, гнучкий початок і кінець робочого дня є більш збалансованим варіантом, оскільки зберігає організованість роботи та гнучкість одночасно. У свою чергу, плаваючий графік може бути корисним у періоди з низьким навантаженням або для менеджерів, які працюють над окремими

проектами. Правильний вибір залежить від конкретних завдань, які виконує менеджер, та рівня необхідної взаємодії з іншими працівниками.

Для оцінки економічної ефективності впровадження гнучкий початок і кінець робочого дня для менеджера комерційного відділу ПП «Славутич-Поділля» потрібно врахувати кілька ключових показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Розрахунок економічної ефективності впровадження гнучкого початку і кінця робочого дня для менеджера комерційного відділу ПП «Славутич-Поділля»

Показник	Розрахунок	Економічний ефект (грн/рік)
Зниження витрат на лікарняні	Менше лікарняних днів на 3 дні \times 978,65 грн/день	2935,95
Збільшення продуктивності праці	Приріст товарообороту на 1% від 76383 тис. грн/рік, враховуючи рентабельність реалізації (маржа 2,9%) $= 763,83 \times 2,9\% \times 1000$	20534
Економія часу на дорогу	Оптимізація графіка дозволяє заощадити 30 хв/день (120 год/рік) \times 122,33 грн/год	14679,75
Загальний економічний ефект		38150,13

Примітка. Розраховано автором

Розрахунок економічної ефективності впровадження гнучкого початку і кінця робочого дня для менеджера комерційного відділу показав значні фінансові переваги. Основними факторами економії є зменшення витрат на лікарняні, підвищення продуктивності праці та оптимізація використання робочого часу. Очікується, що кількість лікарняних днів зменшиться на три дні на рік, що за середньою вартістю лікарняного у 978,65 грн (середня одноденна заробітна плата) дасть економію 2935,95 грн. Підвищення ефективності менеджера на 1% забезпечить додатковий річний оборот у 763,83 тис. грн, що з урахуванням рентабельності продажу 2,9% дасть приріст прибутку на 20534 грн.

Додатковим фактором економії є скорочення часу, витраченого на дорогу, завдяки можливості уникати пікових навантажень на транспорт. Заощаджені 30 хвилин на день еквівалентні 120 годинам на рік, що при вартості години роботи у 122,33 грн забезпечує економію 14679,45 грн. Загальна економічна вигода від впровадження гнучкого графіка для менеджера складає 38150,13 грн на рік. Це

підтверджує доцільність такого рішення, оскільки воно не лише покращує умови праці, а й сприяє зростанню фінансових показників підприємства.

Таким чином, завдяки оптимізації графіка зменшується рівень стресу та професійного вигорання, що додатково позитивно впливає на загальну ефективність працівника. Менеджер отримує можливість краще планувати свій робочий день, зосереджуючись на ключових завданнях, що потребують уваги. Водночас компанія знижує ризик плинності кадрів, оскільки покращені умови роботи сприяють підвищенню задоволеності співробітників. Гнучкий графік дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників, що особливо важливо у сфері комерційної діяльності, де результативність залежить від мотивації персоналу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що впровадження гнучкого початку і кінця робочого дня є ефективним заходом з точки зору економічних вигод і покращення якості праці. Це дає можливість компанії підвищити конкурентоспроможність, мінімізувати непродуктивні витрати та створити більш комфортні умови для персоналу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена дослідженню актуальної наукової проблеми, пов'язаної із пошуком ефективних інструментів управління синдромом професійного вигорання персоналу сучасних підприємств. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. Систематизація наукових праць дає можливість сформулювати визначення синдрому професійного вигорання, під яким пропонуємо розуміти комплекс фізичних, емоційних і поведінкових симптомів, що виникають унаслідок хронічного стресу на роботі та проявляються втому, зниженням мотивації, емоційним виснаженням, деперсоналізацією та відчуттям зниження професійної ефективності. В свою чергу управління синдромом професійного вигорання на підприємстві – це система заходів, спрямованих на запобігання, виявлення, зниження та усунення проявів професійного вигорання працівників, з метою збереження їхнього фізичного і психічного здоров'я, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного функціонування організації. Ефективне управління дозволяє мінімізувати вплив професійного вигорання на персонал і сприяє розвитку стійкості до стресу в організації.

2. Аналіз методів діагностики синдрому професійного вигорання дає можливість стверджувати, що прояви емоційного вигорання можна виявити за зовнішніми ознаками, за станом працівника та його ставленням до професійної діяльності. Говорячи про такі прояви, слід зазначити, перш за все, ознаки виснаження, особистісної відстороненості і втрати власних можливостей. Однак цих даних недостатньо для точного визначення причини, ступеня і глибини професійного вигорання. Для цього необхідно використовувати науково обґрунтовані, перевірені авторські методики. Найбільш науково обґрунтованим, перевіреним і надійним методом діагностики професійного вигорання, на нашу думку, є метод В. В. Бойка. Його метод дозволяє отримати розгорнуту інформацію про кожну з фаз професійного вигорання (напруга, опір, виснаження) і визначити його симптоми. Перевага методики полягає в тому, що отримані дані можна порівняти з тими, які можна отримати шляхом спостереження за

співробітниками, що дасть можливість переконатися в точності результатів.

3. Дослідження організації управління синдромом професійного вигорання на підприємстві дозволило сформулювати такі висновки: директор ПП «Славутич-Поділля» формує стратегічне бачення, а керівники відділів працюють безпосередньо з персоналом, що забезпечує комплексний підхід до розв'язання проблеми. Важливим фактором є фінансовий контроль з боку бухгалтера, що дозволяє підприємству збалансувати витрати на мотиваційні заходи, навчання та покращення умов праці. Однак, система управління синдромом професійного вигорання має певні недоліки. По-перше, у ПП «Славутич-Поділля» обмежені фінансові ресурси для впровадження масштабних програм боротьби з вигоранням, таких як медичне страхування, психологічна підтримка чи значні матеріальні стимули. По-друге, відсутність спеціаліста з управління персоналом знижує ефективність реалізації заходів, оскільки функції HR-департаменту розподілені між іншими керівниками, які можуть не мати відповідних компетенцій. По-третє, через високу зайнятість керівного складу профілактичні заходи проводяться нерегулярно або не в повному обсязі. Крім того, система контролю рівня професійного вигорання недостатньо розвинена через відсутність спеціалізованих методик оцінювання стану працівників.

4. Проведено оцінку рівня професійного вигорання співробітників ПП «Славутич-Поділля» та встановлено, що основною причиною професійного вигорання є надмірне робоче навантаження та недостатній час для відпочинку, що спричиняє фізичне й емоційне виснаження. Багато працівників відчують труднощі з виконанням завдань у встановлені терміни, що створює постійний стрес і тиск з боку керівництва. Відсутність підтримки колег та керівництва лише погіршує ситуацію, викликаючи втрату інтересу до роботи та відчуженість. Важливим фактором також є обмежені можливості для кар'єрного зростання, що знижує мотивацію працівників та спонукає їх шукати інші варіанти працевлаштування. Напружена атмосфера в колективі та конфлікти між співробітниками додають емоційного навантаження, ускладнюючи виконання

професійних обов'язків. Низький рівень автономії та неможливість впливати на власний графік або приймати рішення щодо роботи призводять до почуття безсилля та зниження відповідальності. Крім того, монотонність завдань сприяє втраті інтересу до роботи та демотивації працівників. Постійний стрес, фізичне виснаження, відсутність визнання досягнень і розмитий баланс між роботою та особистим життям поступово ведуть до емоційного вигорання, що негативно впливає на продуктивність та кадрову стабільність підприємства.

5. Запропоновано заходи щодо профілактики та мінімізації професійного вигорання персоналу ПП «Славутич-Поділля», які охоплюють широкий спектр ініціатив, спрямованих на зниження рівня стресу, підвищення мотивації та створення комфортного робочого середовища. Регулярна оцінка рівня вигорання за допомогою анонімних опитувань дозволяє виявляти групи ризику та своєчасно вживати необхідних заходів. Оптимізація робочого процесу, зокрема гнучкий графік і перерозподіл завдань, сприяє зменшенню перевантаження працівників. Організація корпоративних заходів і впровадження програм психологічної підтримки позитивно впливають на атмосферу в колективі, зміцнюючи командний дух і зменшуючи емоційне виснаження. Особливу увагу приділено фінансовій та нематеріальній мотивації співробітників, що включає премії, нагороди та перегляд системи заохочень, які стимулюють продуктивність і підвищують лояльність персоналу. Професійний розвиток через навчальні курси та тренінги дає можливість працівникам розширювати свої компетенції та кар'єрні перспективи, що знижує ризик вигорання. Відзначено, що важливим фактором є організація комфортного робочого простору та впровадження політики *work-life balance*, які забезпечують фізичний та емоційний комфорт персоналу.

6. Запропоновано перелік варіантів гнучкого графіка роботи для менеджера комерційного відділу ПП «Славутич-Поділля», описано їх переваги та недоліки. Відзначено, що гнучкий початок і кінець робочого дня дозволяє працівнику самостійно визначати час роботи в межах певного діапазону, що сприяє балансу між роботою та особистими справами, але може ускладнити координацію з

колегами. Плаваючий графік передбачає відпрацювання фіксованої кількості годин без жорсткого розкладу, що забезпечує гнучкість, але потребує самодисципліни. Скорочений робочий тиждень дозволяє працювати чотири дні по десять годин, що дає додатковий вихідний, але може спричинити втому. Гібридний графік передбачає часткову дистанційну роботу, що зменшує витрати часу на дорогу та ризик вигорання, але вимагає чіткої комунікації. Графік «робота за викликом» дає можливість працювати за потреби, що підвищує ефективність використання часу, але ускладнює планування особистих справ. Гнучкий змінний графік передбачає вибір між ранковими та вечірніми змінами, що дозволяє уникнути перевантаження, хоча може ускладнити координацію з іншими відділами. Нерівномірний графік із піковими навантаженнями передбачає збільшення годин роботи під час активних періодів продажу з компенсацією вихідними в менш завантажені дні, що дозволяє оптимально використовувати час, але вимагає гнучкого підходу до планування відпусток. Кожен із запропонованих варіантів має свої особливості, що дозволяють адаптувати робочий процес до потреб компанії та співробітника.

Розрахунок економічної ефективності впровадження гнучкого початку і кінця робочого дня для менеджера комерційного відділу ПП «Славутич-Поділля» показав значні фінансові переваги. Основними факторами економії є зменшення витрат на лікарняні, підвищення продуктивності праці та оптимізація використання робочого часу. Загальна економічна вигода від впровадження гнучкого графіка для менеджера складає 38150,13 грн на рік. Це доводить обґрунтованість такого рішення, оскільки воно не лише покращує умови праці, а й сприяє зростанню фінансових результатів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К. В. *Механізм індивідуалізованого управління персоналом міжнародного підприємства*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, Національний авіаційний університет, 2005. 21 с.
2. Ануфрієв М.І., Капля О.М. Професійне вигорання, як проблема сучасних трудових відносин: зарубіжні та вітчизняні підходи до її вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 450–453.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2024 р.: Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
8. Бачинська А. В. Професійне емоційне вигорання працівників організації: теоретичний підхід. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий, 2020, 48с
9. Белущенко Т. Еволюція завдань та функцій служб управління персоналом. *Управління персоналом*, 2010. 9, с. 12–15.
10. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*, 2014. 45, с. 54–57.
11. Біловол Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, 2017.т. 22, вип. 1, с. 55–58.

12. Білодід І. К. Словник української мови: в 11 томах К.: Наука і освіта, 1973. Т4. 840с.
13. Богданова І.М. Соціальна педагогіка: Навч. посіб. К.: Знання, 2008. 343 с. (Бібліотека соціального педагога) режим доступу: https://stud.com.ua/47326/pedagogika/ponyattya_profilaktiki_vidi_rivni_sotsialno_pedagogichnoyi_profilaktiki
14. Буднік М. М., Медяна Л. С., Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2015. №3(2), с. 25–30.
15. Бутенко І. А., «Управління персоналом підприємства» як системна категорія. *Економічні інновації*, 2014. №57, с. 51–61.
16. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2014. №3, с. 7–11.
17. Васильченко О.М. Ресурсне забезпечення протидії емоційному вигоранню у фахівців соціономічних професій. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін. психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. 2016. Т. 7. Вип. 32. С. 46–58.
18. Великий тлумачний словник сучасної української мови Уклад. В. Т. Бусел. К. : Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2001. 1440с
19. Величко В. О. Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. *Державне будівництво та самоврядування*. 2017. Вип. 34. С. 130–143.
20. Войтенко О. В. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 1(77). С. 38–44.
21. Гапонов, К.Д. Особливості адиктивних і афективних станів, асоційованих з розладами, пов’язаними із вживанням алкоголю, у хворих з різним рівнем психосоціального стресу *Здобутки клінічної і експериментальної медицини* N 1, 2019. с. 40–52.

22. Гаценко К. В. Профілактика синдрому вигорання соціальних працівників засобами підтримуючої супервізії Л.: 2017, с.27-39
23. Главацька О Л. Попередження та подолання професійного вигорання соціальних працівників. 2019, с. 34-40
24. Дідик С. С. Особливості синдрому професійного вигорання в різних країнах світу. *Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині)* : збірник матер. II всеукр. наук.- практ. конф., 18–19 лютого 2021 р. Запоріжжя : ЗДМУ, 2021. С. 93–95.
25. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Сімченко Н. О. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: монографія. К. : Центр учб. л-ри. 2009.
26. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. *Технології та дизайн*, 2015. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17.
27. Дроздова А. Р. Психологічні чинники прояву синдрому «емоційного вигорання» у представників різних типів професій і безробітних: Автореф. дис.канд. психол. наук: 19.00.01 – загальна психологія, історія психології Харків, 2013. 22 с
28. Духневич В.М. Прикладні питання технологій підготовки та проведення когнітивно-орієнтованих тренінгів спілкування: методичні рекомендації Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. 84 с.
29. Емоційне вигорання педагогів : методичні рекомендації / укладачі: А. В. Коняхіна, І. Л. Гаврик, Н. В. Гриценко, Д. М. Гутенко, Н. М. Коропченко, О. М. Обравит, В. С. Полякова, Л. Г. Сухомлин, Ю. С. Усик, О. І. Чорний. Суми: методичний кабінет відділу освіти Сумської районної державної адміністрації, 2016. 60 с.
30. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організації. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*, 2015. №1, с. 86–90.
31. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2024 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2024. 2 с.

32. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
33. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
34. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.
35. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.
36. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2024 р. : Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
37. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
38. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
39. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
40. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
41. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*, 2016. №2, с. 83–87.
42. Іванцова Н. Б. Періодизація професійного розвитку особистості *Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. К., 2010. Т. 8, Вип. 7. С. 105-114.
43. Ільїн О. Психологічні чинники та профілактика професійного вигорання викладачів ВНЗ. 2019, с. 28-35
44. Ісаченко В. Теоретико-методологічні основи використання методу супервізії у закладах соціальної сфери. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2019. № 2. С. 71-75.
45. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах

розвитку організації. *Фінансовий простір*, 2015. №2, с. 328–332.

46. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. №49, с. 195–198.

47. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державно-управлінські студії*, 2017. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6

48. Карпенко М. С. Програмно-цільовий метод соціальної профілактики синдрому професійного вигорання у соціальних працівників. 2021. С.18.

49. Кіяшко О. О. Емоційне вигорання та його вплив на процес професійногостановлення студентів майбутніх практичних психологів *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова*. Серія 12:Психологічні науки. К. : Вид-во НПУ, 2014. Вип. 45 (69). С. 144–149.

50. Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах. Автореф. дис. канд. екон. наук .ДВНЗ «Донец. нац. техн. ун–т». Донецьк, 2011. 20 с.

51. Коляда Н В; Теслик Н М; Король С М. Превентивна профілактика вигорання у професійному самозбереженні здоров'я соціальних працівників та психологів. *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія*, 2019, 1 (13): С.7-12.

52. Крамаренко А. В., Ор'єва К. В. Підходи до визначення та формування організаційно-економічного механізму управління персоналом підприємства. *Економічний простір*, 2015. №97, с. 181–191.

53. Кривоконь Н. І. Проблеми соціальної роботи та соціальної політики в Україні навчальний посібник: Чернігів: Чернігівський державний технологічний університет, 2012. 320 с

54. Леженіна Л. М. Методи дослідження емоційного вигорання. *Наука і освіта*. 2008. № 8–9. С. 37–49.

55. Льошенко О., Кондратьєва В. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету. Серія «Психологічні*

науки». 2021. Вип. 10. С. 105–112.

56. Мирончук Н. М. Професійне вигорання викладача вищої школи: чинники, ознаки, способи протидії. Теоретичні і методичні засади розвитку і самовдосконалення особистості педагога-новатора в контексті модернізації нової української школи : зб. наук.-метод. праць / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир, 2017. С. 62–67.

57. Мірошніченко О. Профілактика «синдрому» професійного вигорання у працюючих в екстремальних умовах : навч.-метод. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2013. 155с.

58. Міщенко М. С. Феномен емоційного вигорання особистості – теоретичний аналіз проблеми. Проблеми сучасної педагогічної освіти:зб.наук. праць. Вип. 36 ч.2: Серія: Педагогіка і психологія. Ялта: РВВКГУ, 2012. с. 212-216.

59. Наумець І. Психодинамічна терапія: здатність людини творчо працювати і повноцінно любити як маркер ефективності. НЕЙРОNEWS. *Психоневрологія та психіатрія*. 2017. № 1(85). С. 7–10.

60. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТорієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Львів : Український інститут когнітивно-поведінкової терапії, 2021. 51 с.

61. Пашко А. О. Статистичний аналіз даних : метод. матеріали до курсу «Інтелектуальна обробка даних» для студентів. Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2019. 55 с.

62. Перхайло Н. Попередження професійного вигорання майбутніх працівників соціальної сфери. *Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія»*. Харків, 2016. Вип. 55, с. 204-210

63. Профілактика синдрому вигорання у медичного персоналу неонатальних відділень. ГО «Ранні пташки» : веб-сайт. URL: https://ranniptashky.org/library/burnout_syndrome_prevention.pdf

64. Рачинський, А. П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. *Державне будівництво*, 2008. №2. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_47

65. Ретявко О. В. Проблема вигорання у медичних працівників та способи корекції. ITMED. Information Technologies in Medicine : веб-сайт. URL: https://itmed.org/clinic_articles/problema_vigorannya_u_medichnikh_pratsivnikov_ta_sposobi_korektsii/ (дата звернення: 12.09.2024).
66. Скорик Т. В. Профілактика синдрому «професійного вигорання» соціальних працівників як необхідна умова професійної готовності. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки* 2011, (3), с. 98–100.
67. Статут ПП «Славутич-Поділля»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2022 р. , протокол №9. Хмельницький, 2022. 12 с.
68. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2008. №241, т. I, с. 197-207.
69. Стельмашенко О. В., *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган- Барановського. Донецьк, 2009. 20 с.
70. Теренда, Н. О.; Павлів, Т. Б.; Теренда, О. А. Професійне вигорання—одна з невирішених проблем системи охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*, (2), 2021, 29-33.
71. Технології роботи організаційних психологів : навч. посібник / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : ІНК ОС, 2005. 366 с.
72. Цимбала О. Профілактика професійного вигорання засобами арт-терапії. Простір арт-терапії: мінливість і стабільність – пошуки балансу : матеріали XVI міжнар. міждисциплінарної наук.-практ. конф., 15–17 лютого 2019 р. Харків, 2019. С. 83–85.
73. Чернова Л. П. Специфіка управління трудовими ресурсами в Україні: регіональний аспект. *Гілея: науковий вісник*, 2014. №91, с. 288–290.
74. Штуй, Л.А., 2013. Професійне навчання як засіб підвищення кваліфікації персоналу підприємства, URL:http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/5_125791.doc.htm

75. Юрків Я. І. Профілактика синдрому професійного вигорання у соціальних працівників. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, 2017, 1 (1): 283-289.
76. Vaughan Shively S., Horkayne-Szakaly I., Jones R.V., Kelly J.P., Perl D.P. Characterisation of interface as troglial scarring in the human brain after blast exposure: a post-mortem case series. *The Lancet Neurology*, 2016. №15 (9): P. 944.
77. Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases. World Health Organization : веб-сайт. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenoninternational-classification-of-diseases>.
78. Freundberger H.J. Staff burnout. *Social Sciences*. 1974. Vol. 30(1). P. 159–165.
79. Kristensen T., Borritz M., Villadsen E., Christensen K. The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*. 2005. Vol. 19. Is. 3. P. 192–207.
80. Maslach C., Jackson S. The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*. 1981. Vol. 2. P. 99–113.
81. Maslach C., Schaufeli W., Leiter M. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. P. 397–422.
82. Perceived Stress Scale (PSS-10). Child Outcomes Research Consortium : веб-сайт. URL: <https://www.corc.uk.net/outcome-experience-measures/perceived-stress-scale-pss-10> (дата звернення: 12.09.2024).

Виконав: студент
2 курсу магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«____» лютого 2025 р.

Підпис

А.І. Коноплицький

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
«____» лютого 2025 р.

Підпис

Д.Г. Фурман

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«____» лютого 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Опитувальник для діагностики рівня професійного вигорання на підприємстві

Інструкція: будь ласка, уважно прочитайте кожне твердження та оберіть відповідь, яка найбільш точно відображає ваш стан і самопочуття на роботі. Відповідайте чесно, оскільки результати допоможуть оцінити рівень професійного вигорання та покращити умови праці.

Шкала відповідей:

- 1 — ніколи
- 2 — рідко
- 3 — інколи
- 4 — часто
- 5 — майже завжди

I. Емоційне виснаження

1. Я відчуваю сильну втому після робочого дня.
2. Мені здається, що моя робота забирає занадто багато сил та енергії.
3. Я відчуваю емоційне виснаження через робочі обов'язки.
4. Я часто відчуваю стрес або тривогу через роботу.
5. У мене виникає відчуття апатії або байдужості до своєї роботи.

II. Деперсоналізація (негативне ставлення до роботи та колег)

6. Я помічаю, що став байдужим до колег або клієнтів.
7. Я часто дратуюсь на роботі без особливих причин.
8. Мені здається, що моя робота не має сенсу.
9. Я відчуваю віддаленість від свого колективу.
10. Я уникаю зайвих контактів із співробітниками та клієнтами.

III. Зниження професійної ефективності

11. Я вважаю, що моя продуктивність на роботі знизилася.
12. Я не отримую задоволення від виконання своїх обов'язків.
13. Я частіше допускаю помилки в роботі, ніж раніше.
14. Я відчуваю, що моя креативність та ініціативність зменшилися.
15. Мені важко зосередитися на виконанні завдань.

IV. Робоче середовище та підтримка

16. Я відчуваю, що мої зусилля на роботі не оцінюються належним чином.
17. Моє керівництво підтримує мене у складних робочих ситуаціях.
18. У мене є можливість обговорювати проблеми на роботі з керівництвом або колегами.

19. Я маю достатньо часу для відпочинку та відновлення енергії після роботи.

20. У моїй компанії існують заходи для зниження рівня стресу та запобігання вигоранню.

Обробка результатів:

• **0–20 балів** — низький рівень вигорання (працівник перебуває в

комфортному стані).

• **21–40 балів** — середній рівень вигорання (працівник відчуває певне напруження, потрібні профілактичні заходи).

• **41–60 балів** — високий рівень вигорання (потрібно терміново впроваджувати заходи щодо покращення психологічного стану працівника).

• **61–100 балів** — критичний рівень вигорання (необхідне серйозне втручання, можливі негативні наслідки для здоров'я та продуктивності).

Цей опитувальник допоможе вчасно виявити професійне вигорання серед працівників та розробити ефективні заходи для його подолання.

Опитувальник для аналізу причин професійного вигорання

Інструкція: будь ласка, дайте чесні відповіді на наведені питання. Виберіть варіант, який найкраще відповідає вашому стану та робочій ситуації.

1. **Як часто ви відчуваєте фізичну або емоційну втому після робочого дня?**
 - A. Ніколи
 - B. Рідко
 - C. Іноколи
 - D. Часто
2. **Чи відчуваєте ви, що ваша робота не приносить задоволення чи сенсу?**
 - A. Ні, я задоволений(а) своєю роботою
 - B. Іноді це трапляється
 - C. Часто відчуваю байдужість
 - D. Майже завжди відчуваю безглуздість роботи
3. **Чи стикаєтесь ви з надмірним навантаженням або завданнями, які важко виконати у встановлені терміни?**
 - A. Рідко або ніколи
 - B. Іноколи, але можу впоратися
 - C. Часто відчуваю, що завдань забагато
 - D. Майже завжди перебуваю під сильним навантаженням
4. **Як часто у вас виникає бажання уникати роботи, брати додаткові вихідні або шукати нове місце?**
 - A. Ніколи
 - B. Іноколи
 - C. Часто думаю про це
 - D. Постійно шукаю варіанти
5. **Як ви оцінюєте підтримку з боку колег та керівництва?**
 - A. Відчуваю сильну підтримку
 - B. Іноколи отримую підтримку
 - C. Найчастіше доводиться вирішувати проблеми самостійно
 - D. Відчуваю байдужість або негатив з боку колег/керівництва
6. **Чи є у вас можливість впливати на свій графік або умови роботи?**
 - A. Так, я можу узгоджувати гнучкий графік
 - B. Частково, іноколи є можливість змін
 - C. Майже ніколи, правила чітко визначені
 - D. Абсолютно ні, я не маю впливу
7. **Як ви оцінюєте рівень стресу через конфлікти або напружену атмосферу на роботі?**
 - A. У мене дружній і спокійний колектив
 - B. Іноколи трапляються напружені моменти
 - C. Часто відчуваю стрес через конфлікти
 - D. Постійно перебуваю у напруженій атмосфері
8. **Чи помічали ви погіршення свого фізичного або психологічного стану через роботу (безсоння, стрес, головний біль, втому)?**

- A. Ні, мій стан стабільний
 - B. Інколи, але це не критично
 - C. Часто помічаю негативний вплив
 - D. Мій стан суттєво погіршився через роботу
- 9. Чи відчуваєте ви нестачу професійного розвитку або можливостей для кар'єрного зростання?**
- A. Ні, у мене є перспективи розвитку
 - B. Інколи здається, що кар'єрне зростання обмежене
 - C. Часто відчуваю, що немає можливостей для розвитку
 - D. Робота здається безперспективною
- 10. Що для вас було б найбільш ефективним методом боротьби з вигоранням? (Виберіть до 2-х варіантів)**
- A. Гнучкий графік роботи
 - B. Зменшення робочого навантаження
 - C. Психологічна підтримка або тренінги
 - D. Покращення корпоративної культури та мотивації