

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра психології

На правах рукопису

ДМИТРІЄВ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ТА СТРЕС У ОПЕРАТОРІВ
КОНТАКТ-ЦЕНТРУ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

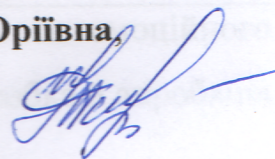
Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма Психологія

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Науковий керівник:

Тарасевич Інна Юріївна,
старший викладач

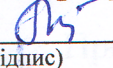


РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол засідання кафедри

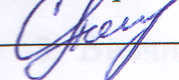
№ 7 від 26.12.2026

Завідувач кафедри


(підпис)

Людмила ПРІСНЯКОВА

Нормоконтроль



Наталія СЕРГІЄНКО

Дніпро, 2026

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра психології
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма «Психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри психології
Людмила ПРИСНЯКОВА

12. 02. 2026

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ДМИТРИЄВ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

1. Тема роботи: **«Емоційне вигорання та стрес у операторів контакт-центру в банківській установі»**

2. Науковий керівник: Тарасевич Інна Юріївна, старший викладач кафедри психології

3. Термін подання роботи на кафедру: 04.02.2026 р.

4. Мета кваліфікаційної роботи: виявити рівень стресу та емоційного вигорання у операторів банківського контакт-центру та розробка й апробація тренінгу, спрямованого на їх корекцію і профілактику.

5. Завдання кваліфікаційної роботи:

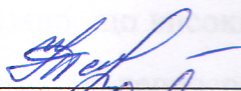
1. Проаналізувати наукове розуміння сутності поняття емоційного вигорання та стресу.
2. Проаналізувати додаткові фактори, що призводять до стресу та емоційного вигорання.
3. Вивчити особливості роботи операторів контакт-центру в банківській установі.

4. Емпірично дослідити рівень емоційного вигорання і стресу та їх факторів.
5. Розробити корекційну програму у вигляді тренінгу
6. Проаналізувати отримані результати корекційної програми.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

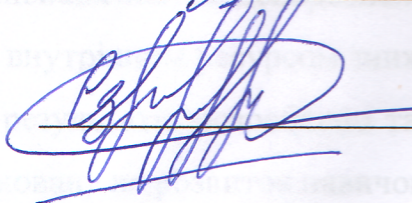
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми формулювання завдання	вересень 2025 р.	виконано
2	Підбір літератури за темою та її опрацювання	вересень 2025 р.	виконано
3	Підбір методичного інструментарію та проведення емпіричного дослідження	жовтень 2025 р.	виконано
4	Написання Вступу	жовтень 2025 р.	виконано
5	Написання Розділу 1	жовтень 2025 р.	виконано
6	Написання Розділу 2	жовтень 2025 р.	виконано
7	Формулювання висновків	листопад 2025 р.	виконано
8	Проходження попереднього захисту	грудень 2025 р.	виконано
9	Подання роботи на кафедру	січень 2026 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	лютий 2026 р.	виконано

Науковий керівник



Інна ТАРАСЕВИЧ

Здобувач вищої освіти



Олександр ДМИТРІЄВ

Дата видавання завдання 10.09.2025 р.

АНОТАЦІЯ

Дмитрієв О. Емоційне вигорання та стрес у операторів контакт-центру: психологічні аспекти. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавра» за спеціальністю 053 Психологія (освітньо-професійна програма «Психологія»). ВВПЗ ДГУ, Дніпро, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню психологічних особливостей розвитку емоційного вигорання та професійного стресу у операторів банківських контакт-центрів у взаємозв'язку з емоційним інтелектом. Актуальність теми зумовлена зростанням емоційного та когнітивного навантаження у сфері дистанційного банківського обслуговування, а також впливом тривалих соціальних стресорів, що підвищують ризик хронічного виснаження персоналу.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення особливостей розвитку емоційного вигорання і стресу у операторів контакт-центру та визначення можливостей їх корекції шляхом розвитку емоційного інтелекту.

У роботі узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння стресу та емоційного вигорання, розкрито специфіку професійної діяльності операторів контакт-центрів як емоційно-когнітивно насиченої праці. Проведено емпіричне дослідження рівнів емоційного вигорання, сприйнятого стресу та емоційного інтелекту, а також виявлено статистично значущі взаємозв'язки між досліджуваними показниками. Показано, що високий рівень стресу асоціюється зі зростанням емоційного виснаження та деперсоналізації, тоді як емоційний інтелект виступає важливим внутрішнім ресурсом зниження проявів вигорання.

На основі отриманих результатів розроблено та апробовано корекційно-розвивальну програму, спрямовану на розвиток навичок емоційної саморегуляції та управління стресом. Результати апробації засвідчили

позитивну динаміку показників емоційного стану учасників та підтвердили практичну доцільність запропонованої програми.

Унікальність роботи полягає в комплексному аналізі емоційного вигорання операторів банківських контакт-центрів із урахуванням поєднання професійних, особистісних і соціальних чинників, а також у поєднанні емпіричного дослідження з практичним психологічним втручанням.

Ключові слова: емоційне вигорання, стрес, емоційний інтелект, саморегуляція, професійна діяльність, контакт-центр, банківська сфера, психологічна стійкість, тренінг

Публікації здобувача:

Дмитрієв О. Ю., Тарасевич І. Ю. Емоційне вигорання і стрес у операторів контакт-центру в банківській установі. Гуманітарна освіта: проблеми, здобутки, перспективи : програма VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю). Дніпро, 2025.

ABSTRACT

Dmytriiev O. *Emotional Burnout and Stress among Call Center Operators: Psychological Aspects*. Qualification paper for obtaining the Bachelor's degree in specialty 053 Psychology (educational and professional program "Psychology"). State Higher Educational Institution "Dnipro State University", Dnipro, 2026.

The qualification paper is devoted to the study of psychological features of emotional burnout and occupational stress development among operators of banking call centers in relation to emotional intelligence. The relevance of the topic is determined by the increasing emotional and cognitive workload in the field of remote banking services, as well as by the impact of prolonged social stressors that increase the risk of chronic exhaustion among staff.

The aim of the research is the theoretical substantiation and empirical study of the peculiarities of emotional burnout and stress development among call center operators and the identification of possibilities for their correction through the development of emotional intelligence.

The paper summarizes modern scientific approaches to understanding stress and emotional burnout and reveals the specificity of professional activity of call center operators as emotionally and cognitively demanding work. An empirical study of the levels of emotional burnout, perceived stress and emotional intelligence was conducted, and statistically significant relationships between the studied indicators were identified. It is shown that a high level of stress is associated with increased emotional exhaustion and depersonalization, whereas emotional intelligence acts as an important internal resource for reducing burnout manifestations.

Based on the obtained results, a corrective and developmental program aimed at developing emotional self-regulation and stress management skills was developed and tested. The results of the program approbation demonstrated positive dynamics in

participants' emotional state indicators and confirmed the practical feasibility of the proposed program.

The originality of the study lies in a comprehensive analysis of emotional burnout among banking call center operators, taking into account the combination of professional, personal and social factors, as well as in combining empirical research with practical psychological intervention.

Keywords:

EMOTIONAL BURNOUT, STRESS, EMOTIONAL INTELLIGENCE, SELF-REGULATION, PROFESSIONAL ACTIVITY, CALL CENTER, BANKING SECTOR, PSYCHOLOGICAL RESILIENCE, TRAINING.

Publications of the author:

Dmytriiev O. Yu., Tarasevych I. Yu. *Emotional Burnout and Stress among Call Center Operators in a Banking Institution. Humanitarian Education: Problems, Achievements, Prospects: Program of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (with International Participation)*. Dnipro, 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА СТРЕСУ У ОПЕРАТОРІВ КОНТАКТ-ЦЕНТРУ.....	13
1.1. Особливості роботи оператора дистанційного обслуговування клієнтів в банківській установі	13
1.2. Наукове розуміння сутності поняття емоційного вигорання та стресу.....	18
1.3. Чинники, що впливають на емоційне вигорання та стрес	24
1.4. Метод тренінгу як корекційна програма емоційного вигорання	29
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА СТРЕСУ У ОПЕРАТОРІВ КОНТАКТ-ЦЕНТРУ.....	37
2.1. Організація та обґрунтування методів дослідження емоційного вигорання та стресу	37
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження емоційного вигорання та стресу	44
2.3. Корекційна тренінгова програма за результатами дослідження	86
2.4. Аналіз та інтерпретація результатів після проведення корекційної програми у контрольній групі.....	90
Висновки до розділу 2	96
ВИСНОВКИ	99
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	101
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасний етап розвитку банківської сфери характеризується стрімкою цифровізацією, зростанням обсягів дистанційного обслуговування та підвищенням вимог до якості клієнтського сервісу. У цих умовах діяльність операторів контакт-центрів набуває ключового значення, оскільки саме вони забезпечують безперервну комунікацію між клієнтом і фінансовою установою, формують емоційне сприйняття банку та впливають на рівень довіри до нього. Водночас специфіка такої професійної діяльності пов'язана з інтенсивним емоційним і когнітивним навантаженням, жорсткою регламентацією робочих процесів, високим темпом взаємодії та необхідністю постійного емоційного самоконтролю.

Тривалий вплив зазначених чинників створює об'єктивні передумови для розвитку професійного стресу та емоційного вигорання, які негативно позначаються як на психологічному благополуччі працівників, так і на ефективності функціонування організації в цілому. Емоційне виснаження, деперсоналізація та зниження професійної мотивації призводять до погіршення якості обслуговування клієнтів, зростання кількості помилок, підвищення плинності кадрів і зниження стабільності персоналу контакт-центрів.

Актуальність проблеми посилюється сучасними соціальними умовами, зокрема тривалим впливом воєнних подій в Україні, які виступають потужним макростресором і знижують загальний рівень психологічної стійкості працівників. У таких умовах професійні стресори накладаються на фонову тривожність, що істотно підвищує ризик хронічного виснаження навіть у фахівців із достатнім рівнем професійної підготовки.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що у структурі детермінації професійного вигорання все більшої уваги набувають внутрішні психологічні ресурси особистості, зокрема емоційний інтелект, навички емоційної

саморегуляції та стресостійкість. Саме ці ресурси розглядаються як ключові чинники профілактики вигорання та підтримання професійної ефективності у професіях типу «людина–людина». Водночас у вітчизняній психології проблема розвитку та корекції емоційного інтелекту операторів банківських контакт-центрів залишається недостатньо розробленою, особливо у контексті практичного впровадження корекційно-розвивальних програм.

У зв'язку з цим особливої значущості набуває емпіричне дослідження взаємозв'язків між професійним вигоранням, рівнем сприйнятого стресу та показниками емоційного інтелекту, а також розробка і апробація психологічних програм, спрямованих на зниження негативних наслідків хронічного професійного навантаження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення особливостей розвитку емоційного вигорання і стресу у операторів контакт-центру та визначення можливостей їх корекції шляхом розвитку емоційного інтелекту.

Об'єкт дослідження – емоційна сфера операторів дистанційного обслуговування клієнтів у банківській установі.

Предмет дослідження – психологічні особливості розвитку емоційного вигорання та стресу у взаємозв'язку з емоційним інтелектом.

1. Гіпотеза дослідження – професійне вигорання операторів контакт-центру має статистично значущі взаємозв'язки з рівнем сприйнятого стресу та показниками емоційного інтелекту

2. Гіпотеза дослідження - гіпотеза полягає в тому, що впровадження спеціалізованого тренінгу з навичок саморегуляції та управління стресом призведе до значного зниження рівня стресу та емоційного вигорання у операторів банківського контакт-центру.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких **завдань:**

1. Проаналізувати науково-теоретичні підходи до вивчення професійного стресу та емоційного вигорання у сфері сервісної діяльності.
2. Визначити психологічні особливості професійної діяльності операторів банківських контакт-центрів як чинники ризику розвитку вигорання.
3. Емпірично дослідити рівні професійного вигорання, сприйнятого стресу та емоційного інтелекту у операторів контакт-центру.
4. Виявити взаємозв'язки між показниками емоційного вигорання, стресу та емоційного інтелекту.
5. Розробити та апробувати корекційно-розвивальну програму, спрямовану на зниження проявів професійного вигорання та підвищення емоційної стійкості операторів контакт-центру.

Методи дослідження:

Теоретичні: Аналіз та узагальнення наукової літератури з психології, що стосується емоційного вигорання та стресу (для з'ясування змісту базових понять дослідження).

Емпіричні: спостереження та бесіди з операторами контакт-центру для виявлення основних стресових факторів у їхній роботі. Стандартизовані тестові методики: Діагностика професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Є. Водоп'янової); Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) (Ш. Коен, Т. Камарк, Р. Мермельштейн); Тест на емоційний інтелект (Bar-On EQ-i); Ольденбурзький опитувальник професійного вигорання (OLBI) (Є. Деморуті); Опитувальник емоційного інтелекту (TEIQue-SF) (К. В. Петрідес); Тест емоційного інтелекту за Н. Холлом.

Наукова новизна дослідження

1. Уточнено психологічні особливості прояву професійного вигорання у операторів контакт-центру, зокрема домінування емоційного виснаження в умовах високого емоційного навантаження.

2. Емпірично підтверджено взаємозв'язок між рівнем професійного вигорання, сприйнятого стресу та показниками емоційного інтелекту, що дозволило розкрити роль внутрішніх психологічних ресурсів у розвитку вигорання.

3. Показано, що емоційний інтелект (управління емоціями, управління стресом, самомотивація) виступає значущим чинником зниження проявів професійного вигорання, що підтверджує висунуту гіпотезу дослідження.

Отримані результати доповнюють сучасні уявлення психології праці про взаємозв'язок професійного стресу, емоційного інтелекту та професійного вигорання у професіях типу «людина – людина».

Практичне значення дослідження

1. Результати дослідження можуть бути використані для психодіагностики та профілактики професійного вигорання у операторів контакт-центру.

2. Розроблено та апробовано корекційно-розвивальну програму, спрямовану на зниження рівня стресу та емоційного вигорання шляхом розвитку емоційного інтелекту.

3. Матеріали дослідження можуть бути використані у практиці психологічного супроводу та навчанні персоналу контакт-центрів, а також при створенні профілактичних тренінгових програм.

Публікації здобувача:

Дмитрієв О. Ю., Тарасевич І. Ю. Емоційне вигорання і стрес у операторів контакт-центру в банківській установі. Гуманітарна освіта: проблеми, здобутки, перспективи: програма VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) (19 листопада 2025 р., м. Дніпро). Дніпро, 2025.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА СТРЕСУ У ОПЕРАТОРІВ КОНТАКТ-ЦЕНТРУ

1.1. Особливості роботи оператора дистанційного обслуговування клієнтів в банківській установі

Професійна діяльність оператора дистанційного обслуговування клієнтів (ОДОК) у банківській сфері являє собою складний, багаторівневий і психологічно насичений процес, який поєднує високі когнітивні вимоги, інтенсивну емоційну взаємодію та суворі регламентовані стандарти комунікації [25]. На перший погляд, ця діяльність може видаватися суто технічною, що зводиться до виконання скриптів, надання консультацій та фіксації звернень. Проте за цією зовнішньою формальністю приховується глибока внутрішня динаміка, що передбачає постійну конфронтацію зі стресогенними чинниками, високу відповідальність за емоційний стан клієнта та необхідність підтримання власної професійної стабільності [42]. Як зазначає Л. Карамушка, у 2025 році професійне вигорання персоналу в банківській сфері набуває статусу системного ризику, що потребує нових підходів до профілактики [1; 10; 11; 12; 13]. Оператор контакт-центру фактично виступає посередником між клієнтським досвідом та репутацією фінансової установи, що вимагає від фахівця одночасного виконання функцій психолога, аналітика та комунікатора [24].

Дослідження підтверджують, що діяльність операторів банківських контакт-центрів характеризується як емоційно-когнітивно насичена праця, тобто така, що вимагає паралельного контролю над інформаційними потоками, здійснення логічного аналізу та безперервної емоційної регуляції [10]. Робоче середовище часто детерміноване підвищеним темпом, обмеженим часом на

вирішення кожного запиту, постійною зміною емоційного фону клієнтів, а також вимогою зберігати доброзичливість навіть у ситуаціях гострого конфлікту. Сукупність цих умов створює об'єктивні передумови для виникнення хронічного психоемоційного напруження та подальшого розвитку синдрому емоційного вигорання. Т. Карамушка у своїх останніх працях наголошує на тому, що структура вигорання у працівників сервісної сфери безпосередньо залежить від організаційного клімату та рівня підтримки з боку менеджменту [10].

Емоційна праця як центральний елемент професії

Ключовим аспектом діяльності ОДОК є емоційна праця — термін, введений Арлі Гохшильд, що позначає процес управління власними емоціями з метою їх відповідності організаційним очікуванням і стандартам обслуговування [19; 20; 58]. У контексті банку оператор зобов'язаний демонструвати емоційну стабільність, спокій і дружелюбність, навіть коли стикається з агресією чи несправедливими звинуваченнями з боку клієнта. Це вимагає значного вольового самоконтролю та високого рівня внутрішньої дисципліни. Під час кожної взаємодії оператор виконує функцію емоційного посередника, який не просто інформує, а й здійснює регуляцію емоційного стану клієнта: знижує напругу, нейтралізує роздратування, посилює довіру. Ця функція є одночасно найціннішою для організації та найбільш виснажливою для працівника. Науковці виділяють два типи емоційної праці, що по-різному впливають на психічне здоров'я оператора [17; 19; 20; 57; 58].

Поверхнєве акторство (Surface Acting) передбачає механічну демонстрацію потрібних емоцій без їх внутрішнього переживання. Працівник використовує «маску» позитиву, приховуючи справжнє роздратування або втому. У короткостроковій перспективі така стратегія дозволяє підтримувати стандарти клієнтського сервісу, однак у довгостроковій — призводить до емоційного дисонансу, тобто до внутрішнього конфлікту між пережитим та

демонстрованим емоційним станом. Цей дисонанс, накопичуючись, породжує відчуття неавтентичності, апатії та відчуження від власних емоцій [58]. За даними досліджень, саме поверхнєве акторство виступає потужним предиктором емоційного виснаження та цинізму у працівників контакт-центрів [19]. У контексті банківської сфери це проявляється у зниженні робочої залученості, зростанні кількості скарг від клієнтів та підвищенні плинності кадрів.

Глибоке акторство (*Deep Acting*), навпаки, передбачає свідому спробу змінити свій внутрішній емоційний стан, щоб він відповідав очікуванням організації. Оператор не імітує розуміння, а докладає зусиль для щирого співпереживання, шукаючи в собі реальні емоції підтримки. Це стає можливим завдяки застосуванню когнітивних технік переоцінки ситуації, наприклад: «Клієнт висловлює невдоволення не персонально мені, а системі, що дала збій» [15]. Така стратегія є менш шкідливою для психіки, оскільки знижує рівень внутрішнього конфлікту, однак вона вимагає значних енергетичних ресурсів та розвиненого емоційного інтелекту. За відсутності належного відновлення після робочих змін навіть глибоке акторство може призвести до виснаження емпатійних ресурсів та стану «емоційного оніміння» [43]. Таким чином, емоційна праця є не просто компонентом, а ядром професійної діяльності оператора. Вона визначає якість обслуговування, але водночас виступає головним джерелом ризику для розвитку емоційного вигорання.

Когнітивне навантаження як джерело психоемоційного виснаження

Другим потужним стресогенним фактором є високе когнітивне навантаження. Оператор контакт-центру функціонує в режимі інтенсивної багатозадачності: одночасно здійснює аудіальне сприйняття клієнта, проводить аналіз інформації, вводить дані, дотримується регламенту та відслідковує час розмови [18]. Відповідно до моделі робочої пам'яті Алана Беддлі, така діяльність активує паралельну роботу кількох підсистем: фонологічної петлі,

візуально-просторового блокнота та центрального виконавчого компонента, що відповідає за координацію уваги та прийняття рішень [21; 22]. Коли обсяг та інтенсивність завдань перевищують когнітивні можливості, виникає ефект перевантаження робочої пам'яті, що призводить до підвищеної втоми, зростання кількості помилок та зниження загальної продуктивності.

Окрім того, оператори часто стикаються з явищем *decision fatigue* – втоми від прийняття рішень, що призводить до імпульсивності, зниження точності суджень і втрати гнучкості мислення. Це є особливо критичним у фінансовій сфері, де кожна помилка може мати значущі наслідки для клієнтів та репутації банку. Не менш важливим є ефект залишкової уваги (*attention residue*): після емоційно напруженого дзвінка частина когнітивних ресурсів залишається «прив'язаною» до попередньої ситуації, що перешкоджає повноцінній концентрації на наступному клієнті. В результаті відбувається кумуляція фрагментарної втоми, яка поступово трансформується у хронічне когнітивне виснаження [17; 37]. У сучасних банках ця ситуація ускладнюється необхідністю оперування великою кількістю внутрішніх програмних продуктів, багатофакторної автентифікації, CRM-панелей, чатів та динамічних скриптів. Робота в такому середовищі вимагає не лише розвиненої пам'яті та концентрації, а й високого рівня цифрової гнучкості – здатності швидко перемикатися між різними програмами та каналами комунікації без втрати точності. Ю. Мельник підкреслює, що саме когнітивне перевантаження стає головним чинником професійного стресу у операторів інформаційних систем [22; 23].

Професійний портрет та компетентності ефективного ОДОК

Професійний портрет успішного оператора дистанційного обслуговування є поєднанням технічних знань, емоційної зрілості та психологічної стійкості. Ефективний оператор має володіти синергією "hard" та "soft" навичок, де кожна з них є критично важливою для підтримання стабільного емоційного стану [25].

До ключових емоційно-комунікативних компетенцій належать: розвинений емоційний інтелект, який дозволяє швидко і точно розпізнавати емоційні стани клієнтів, адаптувати тональність голосу, лексику та швидкість мовлення; навички деескалації конфліктів — здатність знижувати напруження за допомогою вербальних стратегій; психологічна резилієнтність, тобто здатність не «залипати» в негативних емоціях і швидко відновлюватися після важких ситуацій [5]. О. Коваленко зазначає, що розвиток комунікативної компетентності у системі «людина-людина» є базовою умовою запобігання професійній деформації фахівця [5]. Крім того, оператор має бути когнітивно гнучким, здатним швидко перебудовувати мислення, навчатися новим скриптам, адаптуватися до технологічних змін. У сучасних умовах, коли дистанційні сервіси розвиваються блискавично, така гнучкість стає не просто перевагою, а необхідною умовою професійної придатності.

Отже, робота оператора контакт-центру є постійним психологічним марафоном, у якому щодня переплітаються емоційна віддача, когнітивна напруга і необхідність залишатися продуктивним. Вона вимагає від людини не лише професійних умінь, а й глибокої саморегуляції, стресостійкості та усвідомлення власних меж. Саме поєднання цих факторів робить професію оператора зоною підвищеного ризику для розвитку стресу й емоційного вигорання.

Додатково слід враховувати вплив організаційної культури та стилю управління на психологічний стан оператора дистанційного обслуговування клієнтів. У працях А. Баккера та М. Лейтера показано, що дефіцит організаційної підтримки, обмежені можливості автономії та низький рівень залучення працівників до прийняття рішень істотно підвищують ризик емоційного виснаження навіть за помірною робочою навантаження [39; 51]. Важливим захисним чинником у цьому контексті виступає феномен психологічної безпеки, концептуалізований А. Едмондсон, який визначає

здатність працівника відкрито говорити про труднощі, помилки й емоційні переживання без страху негативних санкцій [43]. Для операторів контакт-центрів наявність такого середовища сприяє зниженню внутрішньої напруги, підтриманню професійної ідентичності та підвищенню стійкості до хронічного стресу.

Окремої уваги заслуговує роль емоційного зараження та індивідуальних копінг-стратегій у процесі дистанційної взаємодії з клієнтами. Згідно з дослідженнями Е. Хатфілд, негативні емоційні стани клієнтів можуть неусвідомлено передаватися оператору навіть за відсутності візуального контакту, що зумовлює накопичення вторинної емоційної напруги [19]. У роботах Р. Мооса та Дж. Шефера наголошується, що використання унікальних або емоційно-орієнтованих копінг-стратегій пов'язане з вищим рівнем професійного вигорання, тоді як проблемно-орієнтований копінг і соціальна підтримка виконують захисну функцію [48]. Для операторів банківських контакт-центрів розвиток адаптивних копінг-стратегій є важливою умовою збереження психологічної рівноваги, професійної ефективності та довготривалої працездатності.

1.2. Наукове розуміння сутності поняття емоційного вигорання та стресу

Поняття стресу та емоційного вигорання є фундаментальними для сучасної психології праці, оскільки вони відображають різні, хоча й тісно взаємопов'язані рівні психічного реагування особистості на тривалий вплив зовнішніх і внутрішніх чинників [27; 49]. У професіях соціономічного типу, зокрема у діяльності операторів банківських контакт-центрів, ці феномени набувають особливої значущості, адже постійна емоційна взаємодія поєднується з високими когнітивними вимогами, жорсткими часовими

обмеженнями та дефіцитом можливостей відновлення [25; 42]. Для коректного аналізу професійних деформацій важливим є чітке теоретичне розмежування стресу як адаптаційного процесу та емоційного вигорання як хронічного деструктивного синдрому.

Сучасне наукове розуміння стресу сформувалося внаслідок еволюції від біологічних до психосоціальних моделей. Класичні уявлення Г. Сельє про загальний адаптаційний синдром заклали основу для вивчення фізіологічних реакцій організму на напруження, однак не враховували суб'єктивного виміру переживання стресових ситуацій [26; 27]. Подальший розвиток проблеми зумовив перехід до когнітивно-оціночних підходів, у межах яких центральним механізмом виступає інтерпретація ситуації самою людиною [28].

Найбільш концептуально завершеною у цьому контексті є транзакційна модель стресу, розроблена Р. Лазарусом та С. Фолкман. Відповідно до цієї моделі, стрес виникає не як прямий наслідок дії стресора, а як результат динамічної взаємодії між вимогами середовища та ресурсами особистості [48]. Формування стресового переживання відбувається через процеси первинної когнітивної оцінки та вторинної оцінки, що передбачає аналіз власних можливостей подолання ситуації [29; 31; 48]. Саме дисбаланс між суб'єктивно сприйнятими вимогами та доступними ресурсами зумовлює виникнення дистресу – негативної, руйнівної форми стресу, яка супроводжується емоційним напруженням, тривогою та відчуттям втрати контролю [12; 21].

У межах когнітивно-оціночного підходу низка дослідників підкреслює, що вирішальним чинником інтенсивності стресового реагування є не самі професійні вимоги, а стабільність суб'єктивного відчуття контролю над ситуацією. Так, у роботах Дж. Грінберга та Р. Карасека доведено, що поєднання високих вимог із низькою автономією істотно підвищує рівень дистресу та сприяє його хронізації. Для операторів банківських контакт-центрів це означає, що навіть стандартні робочі навантаження можуть набувати стресогенного

характеру за умов жорсткої регламентації сценаріїв взаємодії та обмежених можливостей самостійного прийняття рішень.

Сучасні дослідження значно розширюють когнітивно-оціночне бачення стресу, інтегруючи його з психофізіологічними та нейропсихологічними концепціями. У працях Б. Мак'Юена стрес розглядається через призму алостатичного навантаження як кумулятивної «ціни адаптації», що накопичується в умовах тривалого напруження без достатнього відновлення [21; 16]. У діяльності операторів контакт-центрів цей процес посилюється відсутністю завершеного циклу стресу та постійною необхідністю емоційної саморегуляції [23; 45]. Ш. Тейлор, у свою чергу, наголошує на соціальному вимірі стресу, підкреслюючи роль підтримки, організаційного клімату та відчуття безпеки як чинників зниження дистресу [37].

Поглиблення психофізіологічного аналізу стресу представлено також у працях О. Бонанно, який акцентує увагу на індивідуальних відмінностях у здатності до відновлення після напружених подій. Автор доводить, що хронічний стрес не завжди призводить до дезадаптації, однак за умов відсутності ресурсів підтримки та стабільного середовища зростає ризик переходу адаптаційних реакцій у патологічні форми. У професійній діяльності операторів контакт-центрів ці ризики посилюються через повторюваність емоційно насичених ситуацій та відсутність завершеного циклу емоційної регуляції.

У дослідженнях А. Бека та його послідовників підкреслюється роль когнітивних викривлень у підтриманні хронічного стресу. Систематичне узагальнення негативного досвіду, катастрофізація помилок і занижена оцінка власної ефективності сприяють формуванню стійкого емоційного виснаження. У професійній діяльності операторів контакт-центрів такі когнітивні патерни можуть закріплюватися через постійний контроль якості, фокус на помилках та дефіцит позитивного підкріплення.

Для оцінки суб'єктивного сприйняття стресу в емпіричних дослідженнях широко застосовується Шкала сприйнятого стресу PSS-10, розроблена Ш. Коеном та колегами [42]. Її перевагою є фокус на переживанні неконтрольованості та непередбачуваності життєвих подій, а не лише на кількості об'єктивних стресорів. Українські адаптації шкали підтверджують її високу надійність у вибірках фахівців високонапружених професій [18].

Важливо підкреслити, що в сучасних підходах стрес розглядається не лише як реакція на навантаження, а як процес із власною динамікою накопичення, у якому вирішальну роль відіграє дефіцит відновлення. Так, С. Соннентаг у межах теорії відновлення наголошує, що відсутність психологічного дистанціювання від роботи та хронічна когнітивна румінація суттєво підвищують ризик переходу ситуативного стресу в хронічний стан [22; 51]. Для операторів контакт-центрів це особливо характерно, оскільки робочі ситуації емоційно незавершені, а короткі інтервали між зверненнями не дозволяють здійснити повноцінне емоційне відновлення.

У цьому контексті стрес постає як фоновий стан, що поступово знижує адаптаційні можливості особистості та створює передумови для формування більш глибоких професійних деформацій.

На відміну від стресу, який може мати ситуативний або короткочасний характер, емоційне вигорання є тривалим, хронічним процесом, що формується внаслідок тривалого впливу нерозв'язаного дистресу [52; 56]. Це багатовимірний синдром, який охоплює емоційну, когнітивну та мотиваційно-ціннісну сфери особистості й призводить до поступової втрати професійної ефективності та сенсу діяльності [51].

Класичною моделлю емоційного вигорання є трикомпонентна концепція К. Маслач, у межах якої вигорання розглядається як поєднання емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень [51]. Емоційне виснаження проявляється у хронічній втомі та відчутті спустошення;

деперсоналізація – у формуванні цинічного, відстороненого ставлення до клієнтів; редукція досягнень – у зниженні відчуття професійної компетентності [51; 52]. Комбінація цих компонентів утворює замкнене коло, яке підтримує подальше поглиблення синдрому вигорання [52].

Розширюючи класичну модель К. Маслач, М. Лейтер наголошує на організаційних передумовах формування вигорання, зокрема на порушенні справедливості, дефіциті визнання та розбіжності між цінностями працівника і цінностями організації. На його думку, саме тривале перебування в умовах ціннісного конфлікту прискорює перехід від емоційного виснаження до деперсоналізації. Для операторів банківських контакт-центрів це проявляється у втраті відчуття значущості власної праці та формуванні формального, емоційно відстороненого стилю взаємодії з клієнтами.

Подальший розвиток психології праці зумовив появу сучасних моделей, що розширюють класичне розуміння вигорання. Зокрема, В. Шауфелі та Е. Демеруті пропонують розглядати його як наслідок хронічного дисбалансу між вимогами роботи та ресурсами особистості в межах моделі Job Demands–Resources [39; 55]. У цьому контексті був розроблений Ольденбурзький опитувальник професійного вигорання (OLBI), який дозволяє оцінювати виснаження та відсторонення незалежно від специфіки комунікативної діяльності [39]. Теорія збереження ресурсів С. Хобфолла додатково пояснює механізми кумуляції втрат, які призводять до різкого зниження стресостійкості та прискореного розвитку вигорання [44; 45].

У сучасній психології праці дедалі чіткіше простежується уявлення про поетапний перехід від професійного стресу до емоційного вигорання. Якщо стрес на початкових етапах виконує мобілізаційну функцію та може супроводжуватися підвищенням активності, то за умов його хронізації відбувається поступове виснаження енергетичних і психологічних ресурсів особистості [52].

На цьому етапі ключову роль відіграє відсутність ефективного відновлення, що призводить до порушення емоційної саморегуляції, зниження когнітивної гнучкості та формування негативних автоматичних оцінок власної професійної ефективності [19; 57]. У працівників соціономічних професій, зокрема операторів контакт-центрів, цей процес посилюється необхідністю постійної емоційної залученості та контролю експресії, що зумовлює накопичення емоційного дисонансу.

У результаті тривалий стрес перестає виконувати адаптаційну функцію і трансформується у стійкий синдром емоційного вигорання, який характеризується не лише емоційним виснаженням, а й змінами у ставленні до клієнтів, професійної ролі та власної ефективності. Саме тому в сучасних дослідженнях наголошується на необхідності одночасного аналізу стресу і вигорання як взаємопов'язаних, але не тотожних психологічних феноменів [12; 15].

Суттєву роль у переході від стресу до емоційного вигорання відіграють когнітивні механізми – румінації, негативні автоматичні думки та зниження когнітивної гнучкості [44]. Як зазначають М. Лейтер і К. Маслач, деперсоналізація в цьому контексті виступає вторинним захисним механізмом, який тимчасово знижує емоційну напругу, але водночас руйнує якість професійної взаємодії [51; 52].

Сучасні дослідження також підкреслюють значущість процесів відновлення. У працях С. Соннентаг показано, що психологічне від'єднання від роботи, зниження емоційної румінації та відновлення особистісних ресурсів є ключовими чинниками профілактики вигорання [55]. Для операторів контакт-центрів ці процеси ускладнюються механізмами емоційного зараження, описаними Е. Хатфілд, коли негативні емоції клієнтів накопичуються у вигляді вторинної емоційної напруги [17; 58].

Сучасні дослідники дедалі частіше наголошують, що емоційне вигорання не можна зводити виключно до індивідуальної вразливості працівника. У межах інтегративних моделей воно розглядається як результат системної взаємодії особистісних характеристик, організаційного середовища та соціального контексту [16; 31]. Такий підхід дозволяє пояснити, чому за однакових формальних умов праці різні працівники демонструють різний рівень стресу та вигорання.

Особливого значення набуває концепція психологічної безпеки, запропонована А. Едмондсон, згідно з якою можливість відкрито говорити про труднощі, помилки та емоційні стани без страху санкцій знижує рівень хронічного напруження і виконує захисну функцію щодо розвитку вигорання [28]. Саме у цьому контексті постає необхідність урахування національних та соціокультурних особливостей професійної діяльності.

Українські дослідники також акцентують увагу на ролі організаційних і соціальних чинників у розвитку професійного стресу. Зокрема, О. Коваленко зазначає, що у системі «людина–людина» саме комунікативне перевантаження та емоційна відповідальність за клієнта виступають базовими детермінантами хронічного напруження. У поєднанні з соціальною нестабільністю ці чинники створюють підґрунтя для прискореного розвитку емоційного вигорання навіть у працівників із високим рівнем професійної підготовки.

У працях Л. М. Карамушки вигорання розглядається як системний наслідок організаційних дисфункцій та дефіциту психологічної безпеки [1; 10]. Т. М. Титаренко аналізує вигорання як кризу професійної ідентичності в умовах соціальної нестабільності та колективної травматизації [30; 31]. В. Г. Панок акцентує увагу на ролі психологічних ресурсів і копінг-стратегій у професійній адаптації [25], тоді як О. М. Кокун і О. В. Хаустова підкреслюють значущість психофізіологічних і соціально-травматичних чинників у формуванні хронічного стресу [15; 34].

Таким чином, інтеграція класичних і сучасних зарубіжних підходів із напрацюваннями українських дослідників дозволяє розглядати стрес та емоційне вигорання як багатовимірні феномени, зумовлені взаємодією індивідуальних, організаційних і соціальних чинників. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу детермінант професійного вигорання операторів банківських контакт-центрів у наступному підрозділі дослідження [17; 39; 59].

1.3. Чинники, що впливають на емоційне вигорання та стрес

Аналіз чинників, що детермінують виникнення емоційного вигорання і професійного стресу, потребує системного та багаторівневого підходу [12; 59]. Як зазначають А. Баккер і Е. Демеруті, професійна діяльність не може розглядатися ізольовано, оскільки вона формується на перетині індивідуальних характеристик працівника, організаційного середовища та ширшого соціального контексту [39]. Діяльність оператора банківського контакт-центру розгортається у складній мережі взаємодії між психологічними особливостями особистості, умовами праці, управлінськими вимогами та зовнішніми соціальними обставинами, що істотно підвищує ризик професійного стресу та вигорання [17; 22; 59].

Найбільш цілісною науковою основою для аналізу зазначених процесів є модель «Вимоги–Ресурси Роботи» (Job Demands–Resources, JD-R), розроблена А. Баккером та Е. Демеруті [39]. У межах цієї моделі будь-яка професійна діяльність описується через динамічний баланс між вимогами роботи (Job Demands) і ресурсами роботи (Job Resources) [39; 55]. Порушення цього балансу, на думку авторів, є ключовим механізмом формування хронічного професійного стресу та емоційного вигорання [12; 39; 51].

Згідно з підходом Баккера і Демеруті, вимоги роботи включають фізичні, когнітивні та емоційні аспекти діяльності, які потребують значних психічних зусиль і супроводжуються витратами енергії [22; 39; 55]. Ресурси ж охоплюють організаційні, соціальні та особистісні чинники, що сприяють досягненню професійних цілей, зменшують напруження та підтримують мотивацію [1; 39; 44]. Взаємодія цих компонентів запускає два взаємопов'язані психологічні процеси [39; 55].

Перший – процес погіршення здоров'я (Health Impairment Process) – полягає у поступовому виснаженні психофізіологічних ресурсів під впливом надмірних вимог. Як підкреслюють В. Шауфелі та М. Лейтер, хронічне емоційне й когнітивне навантаження без належного відновлення призводить до накопичення дистресу, який з часом трансформується у стійке емоційне виснаження [51; 55]. У професіях сервісного типу цей процес має тенденцію до самопідсилення.

Другий — мотиваційний процес (Motivational Process) – пов'язаний із наявністю ресурсів роботи. За даними А. Баккера, Е. Демеруті та М. Лейтера [39; 51; 59], організаційна підтримка, автономія, зворотний зв'язок і можливості розвитку підвищують професійну залученість і виступають буфером, що знижує негативний вплив стресорів. За дефіциту ресурсів навіть помірні вимоги набувають виснажливого характеру.

Специфічні вимоги роботи оператора банківського контакт-центру

У банківських контакт-центрах професійні вимоги мають інтенсивний і багатокомпонентний характер. Як зазначає О. Кокун, високе робоче навантаження в умовах жорсткої регламентації ефективності створює постійний фон напруження [15; 16]. Контроль показників продуктивності, таких як середній час обробки дзвінка (АНТ) та рівень сервісу (SLA), формує ситуацію перманентного оцінювання, що обмежує можливості психологічного відновлення.

Особливо значущими є емоційні вимоги професії. С. Бразерідж доводить, що необхідність постійного використання поверхневого акторства призводить до емоційного дисонансу, який є прямим предиктором деперсоналізації та емоційного виснаження [56]. Для операторів контакт-центрів це означає поступову втрату емпатії та формування відстороненого стилю взаємодії з клієнтами.

Суттєвим чинником виступає когнітивне перевантаження. Як показують дослідження Ю. Мельника [22], необхідність одночасного оперування кількома цифровими системами, дотримання скриптів і прийняття швидких рішень в умовах дефіциту часу призводить до виснаження робочої пам'яті та зростання кількості когнітивних помилок. Тривале перебування у такому режимі знижує відчуття професійної ефективності.

Окрему групу чинників становить рольовий стрес, описаний у працях Р. Кана та Д. Френча [12; 39]. Суперечність між вимогою швидкої стандартизованої обробки звернень і очікуванням індивідуального підходу до клієнта формує хронічний внутрішній конфлікт і підсилює емоційне напруження.

Ресурси роботи та особистісні ресурси

На противагу вимогам, ресурси виконують захисну функцію. Л. Карамушка наголошує, що організаційна підтримка, справедливість управлінських рішень і можливості професійного розвитку є ключовими антиподами емоційного вигорання [10; 12]. Автономія у прийнятті мікрорішень, як зазначають О. Кокун і О. Коваленко, сприяє збереженню суб'єктної позиції працівника навіть у жорстко регламентованих умовах [15; 16].

До особистісних ресурсів належать емоційна регуляція, резилієнтність і ефективні копінг-стратегії. В. Панок підкреслює, що здатність до психологічного відновлення та гнучкого реагування на стресові ситуації

визначає індивідуальні відмінності у стресостійкості працівників контакт-центрів [25].

Індивідуально-психологічні чинники стресу та вигорання

Окрім організаційних вимог і ресурсів, суттєву роль у формуванні професійного стресу та емоційного вигорання відіграють індивідуально-психологічні характеристики працівника. Як зазначають В. Шауфелі та М. Лейтер, однакові умови праці можуть по-різному переживатися залежно від рівня особистісної стресостійкості, способів емоційної регуляції та домінуючих копінг-стратегій [51; 55; 59]. У цьому сенсі вигорання постає не лише як наслідок зовнішніх вимог, а як результат взаємодії професійного середовища з внутрішніми психологічними ресурсами особистості.

Одним із ключових чинників є емоційна регуляція, тобто здатність усвідомлювати, модулювати та конструктивно виражати власні емоційні стани. Дослідження Д. Гоулмана та Р. Бар-Она свідчать, що низький рівень емоційного інтелекту підвищує вразливість до хронічного стресу, оскільки ускладнює процес відновлення після емоційно насичених взаємодій [41]. Для операторів контакт-центрів, чия професійна діяльність безпосередньо пов'язана з емоційним контактом, дефіцит навичок емоційної саморегуляції суттєво прискорює розвиток виснаження.

Важливе значення має характер копінг-стратегій, які використовує працівник у відповідь на стресові ситуації. За даними Р. Лазаруса та С. Фолкман, проблемно-орієнтовані стратегії сприяють збереженню адаптаційного потенціалу, тоді як емоційно-уникаючі форми копіngu асоціюються з накопиченням напруги та зростанням ризику вигорання [48]. У діяльності операторів контакт-центрів уникання часто проявляється у психологічному дистанціюванні від клієнтів, що з часом трансформується у деперсоналізацію.

Окремої уваги заслуговує когнітивний стиль особистості. Як показують дослідження А. Бека [24], схильність до катастрофізації, генералізації

негативного досвіду та заниженої оцінки власної ефективності підсилює суб'єктивне переживання професійних труднощів. У поєднанні з постійним контролем якості роботи такі когнітивні установки формують стійке відчуття невідповідності очікуванням, що підвищує емоційне виснаження навіть за відсутності об'єктивно надмірного навантаження.

Суттєвим індивідуальним ресурсом є психологічна резиліентність, яку О. Бонанно розглядає як здатність зберігати відносну стабільність функціонування в умовах тривалого стресу [58]. Низький рівень резиліентності у поєднанні з високими емоційними вимогами призводить до швидкого виснаження адаптаційних механізмів. Для операторів банківських контакт-центрів це проявляється у зниженні толерантності до клієнтського невдоволення та зростанні психосоматичних скарг.

Українські дослідники також підкреслюють роль особистісних чинників у розвитку професійного вигорання. О. Кокун зазначає, що низька самооцінка професійної компетентності та дефіцит внутрішньої мотивації істотно підвищують вразливість до стресу [15; 16]. В. Панок акцентує увагу на значенні сформованості навичок саморегуляції та психологічної гнучкості, які дозволяють працівнику зберігати ефективність у ситуаціях високої емоційної напруги [25].

Таким чином, індивідуально-психологічні чинники виступають важливою ланкою у структурі детермінації емоційного вигорання та професійного стресу. Їх урахування дозволяє більш точно пояснити індивідуальні відмінності у стресостійкості операторів контакт-центрів і підкреслює необхідність поєднання організаційних та особистісно орієнтованих підходів у програмах профілактики вигорання.

Вплив війни як макростресора в українських реаліях

У сучасних умовах аналіз професійного стресу неможливий без урахування макросоціального контексту війни. Теорія збереження ресурсів С.

Хобфолла дозволяє розглядати війну як ситуацію масової втрати базових ресурсів – безпеки, стабільності та прогнозованості майбутнього [44; 45]. Т. Титаренко наголошує, що подолання наслідків хронічної травматизації потребує значних внутрішніх ресурсів, які зазвичай спрямовуються на професійну діяльність [31].

О. Хаустова зазначає, що працівники контакт-центрів функціонують у стані фонові тривоги, коли професійні стресори накладаються на екзистенційні загрози, пов'язані з воєнними подіями [33]. Таке поєднання факторів істотно знижує поріг стресостійкості та прискорює розвиток емоційного вигорання порівняно з умовами мирного часу.

1.4. Метод тренінгу як корекційна програма емоційного вигорання

У сучасній організаційній психології метод тренінгу розглядається як одна з найбільш ефективних форм активного соціально-психологічного навчання, спрямованого на корекцію емоційних станів, формування навичок саморегуляції та підвищення психологічної стійкості працівників. На відміну від інформативних форм навчання, тренінг орієнтований не лише на засвоєння знань, а на зміну поведінкових і когнітивно-емоційних патернів, що є критично важливим у роботі з синдромом емоційного вигорання [6, 47]. Саме ця особливість робить тренінг доцільним інструментом психологічної корекції у професіях з високим рівнем емоційного навантаження.

Г. Гнускіна підкреслює, що тренінгова форма роботи дозволяє перейти від пасивного сприйняття інформації до активного особистісного переживання та рефлексії професійного досвіду, що створює умови для стійких внутрішніх змін [6]. У контексті діяльності операторів банківських контакт-центрів це має

особливе значення, оскільки саме неусвідомлені автоматизовані реакції та ригідні емоційні стратегії часто лежать в основі розвитку вигорання.

Теоретико-методологічне обґрунтування тренінгу

Методологічну основу тренінгової програми становить поєднання кількох теоретичних підходів, що взаємодоповнюють один одного.

Перш за все, тренінг спирається на принципи андрагогіки, сформульовані М. Ноулзом, відповідно до яких навчання дорослих має бути практико-орієнтованим, проблемно-центрованим та пов'язаним із реальним життєвим і професійним досвідом учасників [46]. Для операторів контакт-центру це означає інтеграцію тренінгових вправ у контекст типових робочих ситуацій, що підвищує перенесення набутих навичок у практику.

Важливе методологічне значення має гуманістичний підхід К. Роджерса, у межах якого тренінг розглядається як простір безумовного прийняття, емпатії та психологічної безпеки [43; 31]. Створення такого середовища дозволяє легалізувати негативні емоційні переживання – втому, роздратування, зневіру – які зазвичай витісняються в професійному контексті. Саме усвідомлення й прийняття цих станів є першим кроком до подолання деперсоналізації та емоційного виснаження.

Процесні механізми тренінгу ґрунтуються на моделі експериментального навчання Д. Колба, відповідно до якої зміни відбуваються через циклічну послідовність безпосереднього досвіду, рефлексивного осмислення, теоретичного узагальнення та активного експериментування з новими формами поведінки [47]. Така логіка дозволяє учасникам не лише усвідомити власні деструктивні реакції, а й відпрацювати альтернативні стратегії взаємодії в безпечних умовах.

Психологічні механізми впливу тренінгу

Основна функція тренінгу полягає у відновленні та нарощуванні психологічних ресурсів особистості. Як зазначає В. Панок, у процесі

соціалізації та професійної адаптації тренінг сприяє формуванню більш гнучких і адаптивних копінг-стратегій, що знижують інтенсивність стресових переживань [25]. Це особливо актуально для операторів контакт-центрів, які тривалий час перебувають у режимі емоційної напруги.

Важливим компонентом тренінгової програми є використання когнітивно-поведінкових технік, спрямованих на виявлення та корекцію когнітивних викривлень, що супроводжують синдром вигорання. М. Олійник підкреслює, що катастрофізація помилок, надмірне почуття відповідальності та схильність до самозвинувачення істотно підсилюють емоційне виснаження, тоді як їх усвідомлення і переоцінка сприяють зниженню напруги [24].

Розвиток емоційного інтелекту як ціль корекції

Центральним вектором тренінгової програми в даному дослідженні є розвиток емоційного інтелекту як інтегрального ресурсу психологічної стійкості. Д. Гоулман та Р. Бар-Он розглядають емоційний інтелект як сукупність здібностей до усвідомлення власних емоцій, саморегуляції, емпатії та ефективної міжособистісної взаємодії [41]. У професійній діяльності операторів контакт-центрів саме ці здібності визначають якість емоційної праці та швидкість відновлення після напружених контактів.

Розвинений емоційний інтелект дозволяє оператору своєчасно ідентифікувати ранні ознаки емоційного виснаження, відокремлювати власні переживання від емоцій клієнта та зберігати внутрішню рівновагу після складних комунікативних ситуацій [39, 41]. Таким чином, ЕІ виступає не лише індивідуальним ресурсом, а й фактором профілактики професійного вигорання.

Оцінка ефективності тренінгового втручання

Для оцінки результативності тренінгової програми у дослідженні використовується модель І. Голдштейна, яка передбачає порівняльний аналіз показників стресу та емоційного вигорання до і після психологічного втручання

[31; 6]. Такий підхід дозволяє оцінити не лише суб'єктивні зміни у стані учасників, а й об'єктивну динаміку ключових психологічних показників.

Впровадження тренінгових програм, спрямованих на профілактику та корекцію емоційного вигорання, дозволяє не лише знизити плинність кадрів і підвищити ефективність роботи контакт-центру, а й сформувати атмосферу психологічної безпеки в організації. За А. Едмондсон, саме психологічна безпека є ключовою умовою стійкості організацій у ситуаціях високої невизначеності та хронічного стресу [43].

Специфіка тренінгових програм для операторів банківських контакт-центрів

Тренінгові програми, спрямовані на профілактику та корекцію емоційного вигорання операторів банківських контакт-центрів, мають враховувати специфіку їхньої професійної діяльності, що поєднує жорстку регламентованість процесів, високий рівень емоційної праці та постійний комунікативний контакт із клієнтами. Як зазначають А. Баккер і Е. Демеруті [39], саме професії з поєднанням інтенсивних вимог і обмежених ресурсів є найбільш уразливими до розвитку хронічного стресу та вигорання, що повністю відповідає умовам роботи операторів контакт-центрів.

На відміну від загальних програм розвитку стресостійкості, тренінг для операторів контакт-центру має бути зорієнтований на роботу з емоційними наслідками нормативного контролю, клієнтської агресії та необхідності постійного дотримання стандартів сервісу. В. Шауфелі та М. Лейтер підкреслюють, що у сфері обслуговування емоційне вигорання формується поступово як результат накопиченого мікростресу, а не окремих критичних подій, що обумовлює потребу в системних тренінгових втручаннях [51; 55].

У професійній діяльності операторів банківських контакт-центрів вигорання часто пов'язане з дефіцитом можливостей емоційного відновлення в межах робочої зміни. Як зазначає С. Бразерідж, постійне використання

поверхневого акторства без рефлексії та підтримки призводить до емоційного дисонансу, який є одним із ключових предикторів деперсоналізації [56]. У зв'язку з цим тренінгові програми мають включати вправи, спрямовані на усвідомлення власних емоційних реакцій і формування більш адаптивних стратегій емоційної регуляції.

Ефективний тренінг для операторів контакт-центрів передбачає опрацювання типових професійних ситуацій, зокрема взаємодії з роздратованими або фрустрованими клієнтами, роботи в умовах жорстких часових обмежень, реагування на скарги та помилки. Використання рольових імітацій і методів ситуаційного аналізу, за Д. Колбом [47], дозволяє перевести професійний досвід у ресурс навчання та зменшити автоматизм деструктивних емоційних реакцій.

Особливе значення у тренінговій роботі з операторами має формування навичок емоційного дистанціювання, яке, за К. Маслач і М. Лейтером [51; 59], не є емоційною відчуженістю, а виконує захисну функцію, знижуючи ризик персоналізації клієнтської агресії. Здатність відокремлювати професійну роль від особистісної ідентичності дозволяє операторам зберігати емоційні ресурси та підтримувати стабільність професійного функціонування.

Важливим напрямом тренінгової роботи є також підтримка професійної ідентичності оператора. Л. Карамушка зазначає, що усвідомлення меж відповідальності та реалістичне прийняття обмежень власного впливу знижує рівень емоційного виснаження та сприяє збереженню відчуття професійної компетентності [10; 12]. У цьому контексті тренінг виступає не лише інструментом корекції окремих симптомів вигорання, а й простором переосмислення професійного досвіду.

Українські дослідники також наголошують на доцільності спеціалізованих тренінгів саме для операторів контакт-центрів. О. Кокун і О. Коваленко підкреслюють, що комунікативне перевантаження та емоційна

відповідальність за клієнта потребують цілеспрямованого розвитку навичок саморегуляції, емоційної гнучкості та психологічної резиліентності [15; 16]. В. Панок розглядає тренінг як ефективний засіб формування адаптивних копінг-стратегій у професіях типу «людина–людина» [25].

Таким чином, тренінг для операторів банківських контакт-центрів є цілеспрямованою корекційною програмою, адаптованою до специфіки емоційної та когнітивної напруженості їхньої праці. Його впровадження сприяє зниженню ризику емоційного вигорання, підвищенню стресостійкості персоналу та підтриманню стабільної якості клієнтського сервісу в умовах підвищеної соціальної та професійної напруги.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу наукових підходів до вивчення професійного стресу та емоційного вигорання операторів банківських контакт-центрів узагальнено ключові положення, що мають теоретичне й практичне значення для подальшого емпіричного дослідження.

З'ясовано, що професійна діяльність оператора дистанційного обслуговування клієнтів у банківській установі є специфічним видом емоційно-когнітивно насиченої праці, яка поєднує високі інформаційні навантаження, інтенсивну міжособистісну комунікацію та постійну необхідність регуляції власних емоційних станів. Домінування емоційної праці як центрального професійного механізму забезпечує якість клієнтського сервісу, однак водночас істотно підвищує ризик розвитку хронічного стресу й емоційного вигорання.

Теоретично обґрунтовано доцільність чіткого розмежування понять «стрес» і «емоційне вигорання». Стрес розглядається як динамічний адаптаційний процес, що виникає у відповідь на вимоги середовища та залежить від когнітивної оцінки ситуації й наявних ресурсів особистості. Натомість емоційне вигорання визначається як хронічний деструктивний синдром, що формується внаслідок тривалого нерозв'язаного дистресу та проявляється емоційним виснаженням, деперсоналізацією і зниженням професійної ефективності. Такий підхід дозволяє розглядати вигорання не як окрему реакцію, а як системний процес професійної деформації.

Встановлено, що детермінанти емоційного вигорання операторів банківських контакт-центрів мають багаторівневий характер і охоплюють індивідуально-психологічні, організаційні та соціальні чинники. Узагальнення цих процесів у межах моделі «Вимоги – Ресурси Роботи» (JD-R) дає підстави розглядати вигорання як наслідок стійкого дисбалансу між високими професійними вимогами та дефіцитом особистісних і організаційних ресурсів. В українських реаліях додатковим потужним чинником виступає війна як макростресор, що зумовлює хронічну втрату базових ресурсів безпеки, стабільності та передбачуваності, істотно посилюючи стресогенність професійної діяльності.

Окремо обґрунтовано значущість цілеспрямованих корекційних програм у профілактиці та подоланні емоційного вигорання операторів банківських контакт-центрів. Показано, що метод соціально-психологічного тренінгу є найбільш ефективною формою втручання, оскільки забезпечує активне залучення учасників до усвідомлення власних емоційних реакцій, професійних установок і неадаптивних копінг-стратегій, що лежать в основі хронічного стресу.

З'ясовано, що тренінг, побудований на принципах андрагогіки, гуманістичного підходу та експериментального навчання, створює умови для

інтеграції нового психологічного досвіду безпосередньо в контекст професійної діяльності операторів. Такий формат сприяє розвитку навичок саморегуляції та стресостійкості, зниженню емоційного дисонансу й відновленню суб'єктивного відчуття контролю над робочими ситуаціями.

Особливе місце у тренінговій роботі займає розвиток емоційного інтелекту як інтегрального ресурсу психологічної резилієнтності. Здатність усвідомлювати й регулювати власні емоційні стани, а також відокремлювати професійну роль від особистісної сфери, знижує ризик деперсоналізації та сприяє збереженню емоційних ресурсів. У цьому контексті тренінг виконує не лише корекційну, а й превентивну функцію, запобігаючи закріпленню деструктивних моделей емоційної праці.

Отже, проведений теоретичний аналіз підтверджує, що емоційне вигорання операторів банківських контакт-центрів є складним багатofакторним феноменом, який потребує системного наукового осмислення та комплексних практичних втручань. Отримані положення створюють концептуальне підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження, обґрунтовують вибір психодіагностичного інструментарію та доцільність розробки тренінгової програми як ефективного засобу корекції професійного вигорання.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА СТРЕСУ У ОПЕРАТОРІВ КОНТАКТ-ЦЕНТРУ

2.1. Організація та обґрунтування методів дослідження емоційного вигорання та стресу

Теоретичне дослідження проблеми емоційного вигорання та стресу у операторів контакт-центру дозволяє стверджувати, що на сучасному етапі діяльності банківських установ значна частина працівників, зокрема операторів дистанційного обслуговування, стикається з високим рівнем емоційного навантаження. Найчастіше це пов'язано не з професійними компетенціями або рівнем інтелекту, а з постійним тиском часу, вимогами клієнтів та необхідністю підтримувати стабільну емоційну поведінку. Для запобігання негативним наслідкам, таким як емоційне вигорання, порушення психоемоційного стану та падіння ефективності роботи, необхідно знати ключові чинники, що впливають на рівень стресу та емоційного вигорання, а також шляхи їхньої корекції.

Теоретичний аналіз наукових досліджень проблеми емоційного вигорання та стресу показав, що в операторів контакт-центрів існує комплекс взаємопов'язаних факторів, які визначають професійне вигорання. Серед них: висока інтенсивність робочого процесу, повторюваність завдань, емоційна взаємодія з клієнтами, конфліктні ситуації та обмежений контроль над робочим середовищем. Більшість сучасних дослідників сходяться на думці, що стрес і емоційне вигорання можуть негативно впливати не лише на психологічний стан працівника, але й на якість обслуговування клієнтів, ефективність командної роботи та загальну продуктивність контакт-центру.

Відповідно до мети нашого дослідження основним завданням його емпіричного етапу є визначення рівня емоційного вигорання та стресу у операторів контакт-центру, виявлення чинників, що сприяють підвищенню ризику професійного вигорання, а також оцінка ефективності корекційних заходів у вигляді тренінгової програми. Для цього були використані наступні методики:

1. Діагностика професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон, адаптація Н. Є. Водоп'янової)
2. Шкала сприйнятого стресу PSS-10 (Ш. Коен, Т. Камарк, Р. Мермельштейн)
3. Тест на емоційний інтелект Bar-On EQ-i (адаптація для України, 2016) Ольденбурзький опитувальник професійного вигорання (OLBI) (Є. Деморуті)
4. Опитувальник емоційного інтелекту TEIQue-SF (К. В. Петрідес)
5. Тест емоційного інтелекту за Н. Холла.

Обробка отриманих результатів проводилася за допомогою методів математичної обробки даних у Google Формах, що дозволило отримати кількісну оцінку рівня емоційного вигорання та стресу, а також виявити взаємозв'язки між показниками емоційного інтелекту та професійної стійкості операторів контакт-центру.

Дослідження проводилося у банківській установі Акціонерного Товариства «Перший Український Міжнародний Банк» (АТ ПУМБ). Участь у ньому взяли 60 операторів Управління обробки клієнтських звернень, серед яких:

1. Відділ опрацювання скарг (група обробки запитів контакт-центру) – 5 операторів;
2. Відділ опрацювання скарг (група опрацювання скарг) – 8 операторів;

3. Відділ обробки запитів у чаті (Сектор 1) – 23 оператори;
4. Відділ обробки запитів у чаті (Сектор 2) – 24 оператори.

Таким чином, загальна вибірка дослідження становить 60 осіб.

Дослідження здійснювалося з дотриманням етичних норм та принципів добровільності участі. Усі респонденти були проінформовані про мету, зміст і конфіденційність результатів дослідження. Отримані дані використовувалися виключно в узагальненому вигляді.

Обґрунтування методик:

1. Діагностика професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Є. Водоп'янової)

Методика дозволяє оцінити рівень емоційного вигорання у працівників, що є важливим фактором ефективності професійної діяльності, психоемоційного стану та загального благополуччя. Вона визначає, наскільки людина відчуває емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження особистих досягнень.

К. Маслач та С. Джексон (1981, 1986) запропонували трьохкомпонентну модель професійного вигорання: Емоційне виснаження – відчуття втоми та виснаження через робочі навантаження; Деперсоналізація – цинічне або відсторонене ставлення до клієнтів та колег; Зниження особистих досягнень – відчуття неефективності та невпевненості у професійній компетентності.

Методика вимірює: частоту та інтенсивність симптомів вигорання; рівень емоційного виснаження; цинізм і ставлення до роботи; суб'єктивну оцінку професійних досягнень. Концепції та дослідження: спирається на класичні роботи М. Фрейда щодо психічного виснаження, а також дослідження когнітивних і мотиваційних аспектів професійної діяльності (L. Pines, 1993; G. Everly, 2000).

Опитувальник містить 22–30 тверджень (залежно від адаптації), на які респондент відповідає за шкалою від «ніколи» до «щодня». Рівні вигорання

поділяються на: Низький – відсутність виражених симптомів вигорання; Середній – початкові ознаки емоційного виснаження; Високий – виражене вигорання, що може впливати на ефективність роботи.

Методика дозволяє: Виявити компоненти емоційного вигорання; Оцінити ступінь їхнього впливу на професійну діяльність; Сформувати рекомендації щодо профілактики та корекції вигорання.

2. Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) (Ш. Коен, Т. Камарк, Р. Мермельштейн)

Методика оцінює рівень суб'єктивно сприйнятого стресу, тобто наскільки часто людина відчуває напруження та не здатна контролювати важливі аспекти свого життя. В основі методики лежить концепція когнітивного сприйняття стресу, яка підкреслює індивідуальну оцінку подій як стресових або керованих.

Теоретична основа полягає у концепції когнітивного сприйняття стресу (Lazarus & Folkman, 1984), яка акцентує на індивідуальній оцінці стресових ситуацій і здатності справлятися з ними.

Методика вимірює: рівень тривожності та напруженості; відчуття контролю; частоту стресових переживань; здатність до адаптації. Опитувальник містить 10 тверджень із п'ятибальною шкалою від «ніколи» до «дуже часто».

Концепції та дослідження: дослідження Ш. Коена (1983) показали кореляцію між PSS та фізичним здоров'ям, психологічним благополуччям та когнітивними процесами.

Інтерпретація результатів: Низький рівень – стрес відчувається рідко, людина здатна контролювати події; Середній рівень – періодичне відчуття стресу, необхідність адаптації; Високий рівень – часті стресові переживання, значне емоційне навантаження.

Методика дозволяє: Визначити суб'єктивне сприйняття стресу; Виявити фактори, що посилюють стресові реакції; Розробити стратегії його зниження.

3. *Тест на емоційний інтелект Bar-On EQ-i (адаптація для України, 2016)*

Методика дозволяє оцінити емоційні та соціальні компетенції особистості, які впливають на ефективність взаємодії з людьми та професійну успішність. Вона визначає здатність усвідомлювати, контролювати та використовувати емоції у різних життєвих ситуаціях.

Теоритична частина концепції багатовимірного емоційного інтелекту R. Bar-On (1997), що включає здатність розпізнавати, використовувати, розуміти і управляти емоціями для адаптації та саморегуляції.

Методика вимірює: самосвідомість, самоконтроль, мотивацію, емпатію, соціальні навички.

Дослідження Bar-On (1997, 2006) показали кореляцію EQ з психологічним благополуччям, лідерськими якостями та адаптацією до стресових ситуацій; роботи Mayer, Salovey & Caruso (2000) підтвердили значення емоційного інтелекту для професійної діяльності.

Bar-On EQ-i базується на концепції багатовимірного емоційного інтелекту, що включає такі компоненти: Самосвідомість – розпізнавання власних емоцій; Самоконтроль – здатність керувати емоційними реакціями; Мотивація – внутрішня спрямованість на досягнення цілей; Емпатія – розуміння емоцій інших людей; Соціальні навички – ефективна взаємодія та комунікація.

Опитувальник містить 30 тверджень із п'ятибальною шкалою відповідей, від зовсім не згоден (на) до повністю згоден (на). Методика дозволяє: Визначити рівень емоційного інтелекту; Виявити сильні та слабкі сторони емоційної компетентності; Сформувати рекомендації щодо розвитку соціально-емоційних навичок.

4. *Ольденбурзький опитувальник професійного вигорання (OLBI) (Є. Деморуті)*

Методика оцінює позитивні та негативні аспекти робочої мотивації та вигорання, включаючи емоційне виснаження і цинізм щодо роботи. OLBI дозволяє комплексно визначити рівень професійного вигорання, зважаючи на особистісні та організаційні чинники.

К. Маслач та С. Джексон (1981, 1986) запропонували трьохкомпонентну модель професійного вигорання:

- Емоційне виснаження – відчуття втоми та виснаження через робочі навантаження;
- Деперсоналізація – цинічне або відсторонене ставлення до клієнтів та колег;
- Зниження особистих досягнень – відчуття неефективності та невпевненості у професійній компетентності.

Методика вимірює: частоту та інтенсивність симптомів вигорання; рівень емоційного виснаження; цинізм і ставлення до роботи; суб'єктивну оцінку професійних досягнень.

Концепції та дослідження: спирається на класичні роботи М. Фрейда щодо психічного виснаження, а також дослідження когнітивних і мотиваційних аспектів професійної діяльності (L. Pines, 1993; G. Everly, 2000).

Опитувальник складається з 16 тверджень, на які респондент відповідає за чотирибальною шкалою від «зовсім не згоден» до «повністю згоден». Інтерпретація результатів: Низький рівень – працівник має стабільну мотивацію, не відчуває вигорання; Середній рівень – наявні початкові ознаки стресу та відчуження; Високий рівень – виражене емоційне виснаження, негативне ставлення до роботи та колег.

Методика дозволяє: Виявити емоційне виснаження та цинізм; Оцінити баланс робочого навантаження; Сформулювати рекомендації щодо зниження ризику вигорання.

5. Опитувальник емоційного інтелекту (TEIQue-SF) (К. В. Петрідес)

Методика призначена для оцінки емоційної саморегуляції, емпатії, соціальної адаптації та здатності управляти емоційними станами у професійній діяльності. TEIQue-SF оцінює загальний рівень емоційного інтелекту та його складові компоненти.

Модель Trait Emotional Intelligence (Петрідес, 2001) розглядає EQ як комплекс рис особистості, які визначають здатність адаптуватися до соціальних та емоційних вимог.

Методика вимірює: саморегуляцію, емоційну стабільність, емпатію, соціальні навички та загальний рівень емоційного інтелекту. Опитувальник містить 30–40 тверджень із семибальною шкалою відповідей від «повністю не згоден» до «повністю згоден».

Концепції та дослідження: дослідження Петрідеса (2009, 2010) показали зв'язок TEIQue-SF із психологічним благополуччям, успішністю у професії, стресостійкістю.

Методика дозволяє: Визначити рівень саморегуляції та емоційної стабільності; Оцінити здатність до співпереживання та взаємодії; Виявити потенціал для розвитку соціально-емоційних компетенцій.

6. *Тест емоційного інтелекту за Н. Холла*

Методика призначена для оцінки розвитку емоційного інтелекту, включає здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями і емоціями інших. Вона допомагає визначити, наскільки ефективно особистість застосовує емоційні навички у професійній та соціальній взаємодії.

Концепція емоційного інтелекту (Salovey & Mayer, 1990) та практичне застосування у навчанні і професійній діяльності (Hall, 2006). Методика вимірює: емоційну усвідомленість, управління власними емоціями, самомотивацію, емпатію, управління емоціями інших.

Опитувальник містить 30 тверджень з п'ятибальною шкалою «повністю згоден» - «повністю не згоден».

Концепції та дослідження: Холл (2006) демонструє кореляцію рівня EQ із міжособистісними комунікаціями, стресостійкістю та професійною ефективністю.

Компоненти оцінки: Емоційна усвідомленість; Управління власними емоціями; Самомотивація; Емпатія; Управління емоціями інших.

Методика дозволяє: Виявити сильні та слабкі сторони емоційного інтелекту; Сформувані рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності; Оцінити потенційний вплив емоційного інтелекту на професійну діяльність.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження емоційного вигорання та стресу

Для поділення відповідей на групи, була розроблена авторська анкета, де респонденти надавали відповіді на наступні питання:

- *ім'я, вік, загальний трудовий стаж, стаж роботи у контакт-центрі, в якому відділі/групі працюють;*

- *З якими труднощами Ви стикаєтесь під час роботи?*

41,7% відповіли -висока емоційна напруга - 41,7 %, відчуття постійної втоми - 23,3 %, втрата мотивації - 16,7 %, часті конфлікти з клієнтами - 5 %. Інші поодинокі варіанти: «робота не має сенсу», «все одразу», «є втома, але не постійна».

Більшість респондентів відчують емоційне виснаження та психоемоційне навантаження, що є типовим проявом синдрому емоційного вигорання. Наявність втрати мотивації у 1/6 опитаних свідчить про перехід до резистентної стадії вигорання. Лише близько 10 % не вказали серйозних труднощів.

- *Чи перебуваєте ви в станах, що описані нижче, якщо так, то який найчастіше?*

Постійна втома, апатія, відповіді 46,7 %, безсоння --16,7 %, головний біль - 13,3 %, «Все окей, жодного не було» - 11,7 %, прискорене серцебиття, емоційне напруження - 8,4 %

Майже половина співробітників демонструють ознаки хронічного стресу (втома, апатія, психосоматичні прояви). Лише кожен десятий не відчуває таких станів. Це вказує на необхідність впровадження заходів профілактики вигорання, зокрема релаксаційних технік і коротких психогігієнічних практик у робочому графіку.

- Що найбільше спричиняє у Вас дискомфорт на роботі?

Отримано результат у відповіді - незадоволені/агресивні клієнти (присутні у 70–80 % відповідей, як окремо, так і в комбінаціях), недостатній відпочинок / перерви – близько 40 %, нечіткі або суперечливі вимоги до роботи – 25 %, низька підтримка керівництва / відсутність кар'єрного росту – до 15 %.

Основне джерело стресу – емоційне навантаження при роботі з клієнтами та недостатня можливість відновлення ресурсів. Тобто причина вигорання – не лише у спілкуванні, а й у системній нестачі часу на відновлення. Деякі відповіді свідчать про втрату командного відчуття, коли працівники різних відділів сприймають себе як «окремі структури». Це маркер потреби в командній інтеграції.

- Що Вас найбільше мотивує у Вашій роботі?

Більшість відповіла, що матеріальне заохочення (зарплата, бонуси) – 63,3 %, а підтримка колег і керівництва – 13,3 %, кар'єрне зростання – 8,3 %, позитивні відгуки клієнтів – 6,7 %. Інші: повага, дистанційна робота – поодинокі варіанти.

Домінує зовнішня мотивація (матеріальні стимули). При цьому важливим другорядним чинником є соціальна підтримка і визнання. Це означає, що колектив прагне не лише фінансової стабільності, а й емоційного схвалення та

зворотного зв'язку. Низька частка внутрішніх мотиваторів (розвиток, самореалізація) свідчить про перевагу рутинного сприйняття праці.

- Яких змін Ви б хотіли для підвищення мотивації?

Найчастіше зустрічаються теми: Підвищення заробітної плати / бонусів — понад 50 %. Зменшення навантаження / справедливі KPI / адекватні критерії моніторингу – близько 20 %. Підвищення якості комунікації між відділами, командна взаємодія – 10 %. Більше тренінгів, психологічна підтримка, визнання досягнень – 10 %.

Провідні очікування – матеріальні та організаційні, але в багатьох коментарях простежується потреба у визнанні, довірі й розвитку. Це вказує на потребу створити багаторівневу систему мотивації, де поєднані фінансові стимули з психологічними (похвала, участь у проектах, підтримка ініціативи).

- Як ви проводите вільний час після роботи?

На відповідь – час із родиною отримано 43,3 %, прогулянки, спорт – 25 %, відеоігри, серіали, пасивний відпочинок – 10 %, подорожі / хобі / творчість – 5 %, домашня рутинна або відсутність вільного часу – близько 10 %.

Більшість обирають соціально-орієнтований або сімейний відпочинок, що є позитивним буфером для емоційного стану. Проте 10 % повідомляють про відсутність часу на відпочинок, що підвищує ризики хронічного стресу.

- Чи брали Ви коли-небудь участь у тренінгах особистого зростання, або інших не пов'язаних з робочими процесами?

Отримані відповіді: так – 38,3 %, ні – 38,3 %, хочу, але не мав/мала можливості – 23,3 %

Практично половина колективу виявляє інтерес до розвитку, навіть якщо ще не мала змоги долучитись до таких програм. Це створює потенціал для впровадження корпоративних психологічних тренінгів, особливо з тематики стрес-менеджменту, емоційного вигорання та саморегуляції.

Отже, 76 % опитаних мають ознаки втоми, напруження або апатії. 80 % вважають спілкування з клієнтами основним джерелом стресу. 63 % мотивуються грошима, але понад 30 % шукають емоційне визнання та розвиток. Близько 40 % прагнуть психологічних або навчальних тренінгів.

На першому етапі метою якого було виявити компоненти емоційного вигорання та оцінити ступінь їхнього впливу на професійну діяльність (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Є. Водоп'янової).

Отримані результати були згруповані за стажом роботи у контакт-центрі, серед яких три групи: від 6 місяців до 1,5 роки – 16 операторів, від 1,5 до 3 років – 22 оператори, від 3х та більше років – 22 оператори. Також, додатково обчислено загальні (усереднені) показники для всієї вибірки – 60 операторів. Результати представлені у табл. 2.1, 2.2, 2.3 та рис. 2.1, 2.2, 2.3.

Результати дослідження дають змогу виявити загальні тенденції у розвитку симптомів професійного вигорання за трьома основними шкалами: емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція особистих досягнень, з урахуванням професійного стажу.

1. Емоційне виснаження.

Таблиця 2.1

Емоційне виснаження за методикою професійного вигорання

(К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Є. Водоп'янової)

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс.	%	Абс.	% з	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	3	18,75%	4	25%	9	56,25%
Від 1,5 до 3 років	2	9,1%	7	31,8%	13	59,1%
Від 3 років і більше	2	9,1%	4	18,2%	16	72,7%
Разом	7	11,7%	15	25%	38	63,3%

Емоційне виснаження є провідним компонентом синдрому вигорання і проявляється у відчутті спустошеності, перевтоми, втрати енергії та інтересу до

роботи. Результати табл. 2.1 показали, що високий рівень емоційного виснаження спостерігається у більшості респондентів — 63,3% загальної вибірки (38 осіб із 60).

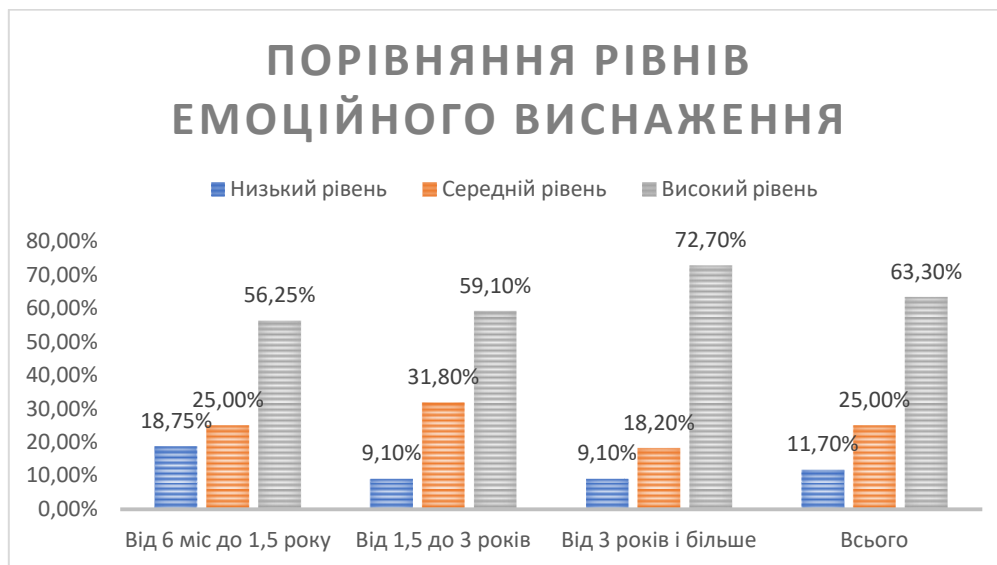


Рисунок 2.1 – Порівняння рівнів емоційного виснаження за методикою професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Є. Водоп'янової)

Найвищий рівень емоційного виснаження зафіксовано у групі працівників зі стажем від 3 років і більше – 72,7% (16 осіб). Цей показник вказує на хронічну втому та вичерпання емоційних ресурсів, які накопичувалися протягом тривалого періоду роботи в інтенсивному середовищі.

У групах від 6 місяців до 1,5 року та від 1,5 до 3 років високий рівень виснаження також домінує, складаючи 56,25% та 59,1% відповідно. Це свідчить про те, що емоційне виснаження є типовою проблемою для операторів контакт-центру незалежно від стажу, однак із часом його ступінь зростає.

Низький рівень емоційного виснаження мають лише 11,7% операторів. Найбільша частка з низьким рівнем – у групі від 6 місяців до 1,5 року (18,75%), що може бути зумовлено ще не повністю вичерпаним ресурсом адаптації та первинною мотивацією. Таким чином, більшість працівників демонструють

ознаки хронічної емоційної втоми, причому ступінь цього виснаження посилюється з набуттям професійного стажу.

2. Деперсоналізація

Таблиця 2.2

Деперсоналізація за методикою професійного вигорання
(К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Є. Водоп'янової)

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	7	43,75%	7	43,75%	2	12,5%
Від 1,5 до 3 років	9	40,9%	7	31,8%	6	27,3%
Від 3 років і більше	5	22,7%	8	36,4%	9	40,9%
Разом	21	35%	22	36,7%	17	28,3%

Цей показник відображає ступінь емоційного відсторонення, формалізованості ставлення до клієнтів, прояви цинізму чи байдужості. Загалом, середній рівень деперсоналізації мають 36,7% респондентів, що є найпоширенішим показником у вибірці.

Високий рівень деперсоналізації зафіксовано у 28,3% працівників. Найвищі значення спостерігаються у групі зі стажем від 3 років і більше – 40,9% (9 осіб). Це свідчить про те, що найдосвідченіші працівники з найбільшою вірогідністю формують захисний бар'єр (цинізм, відстороненість) як механізм самозбереження від постійного емоційного навантаження.

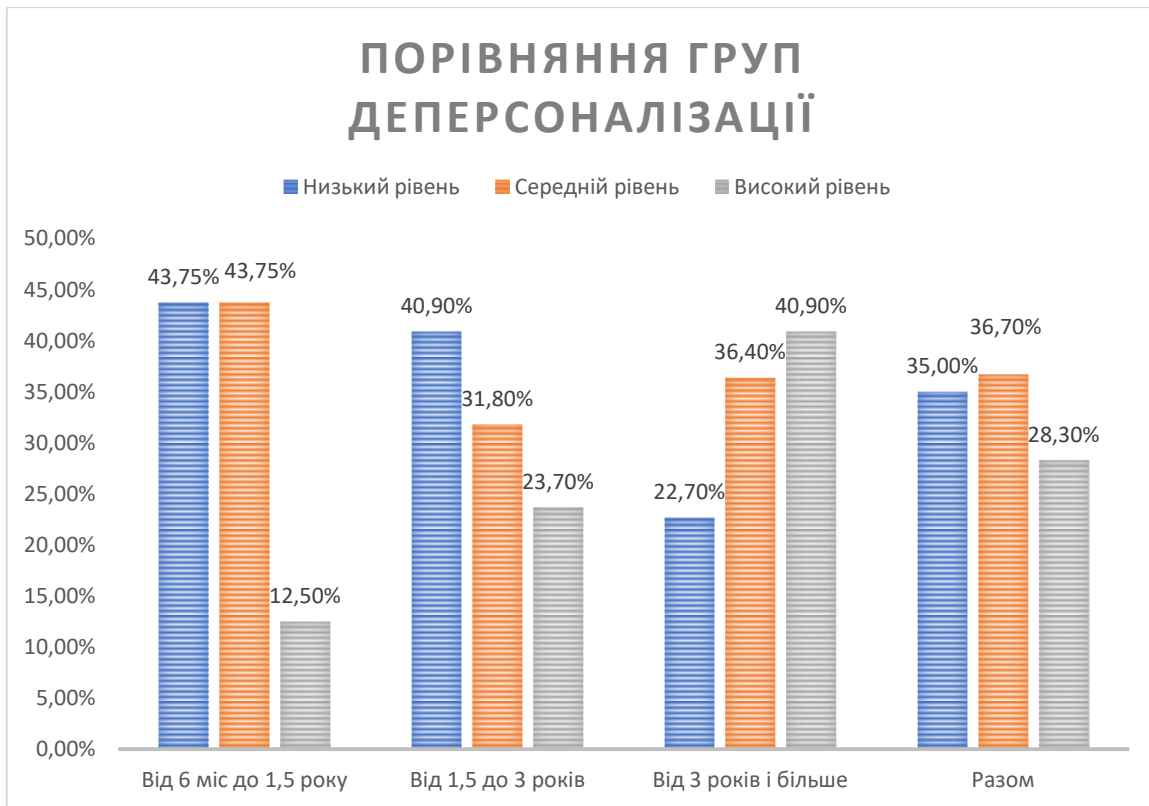


Рисунок 2.2 – Порівняння груп деперсоналізації за методикою професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Є. Водоп'янової)

У групі від 1,5 до 3 років високий рівень становить 27,3%.

Найнижчий показник високого рівня деперсоналізації — у групі від 6 місяців до 1,5 року (12,5%), де переважає низький та середній рівень (по 43,75%). Це вказує на те, що новачки ще не повністю сформували емоційне відсторонення і здебільшого зберігають емпатичне ставлення до клієнтів.

Отже, хоча значна частка працівників здатна зберігати доброзичливе ставлення до клієнтів, ризик формування відстороненого, цинічного ставлення (високий рівень деперсоналізації) прямо пропорційно зростає зі збільшенням професійного стажу.

3. Редукція особистих досягнень

Таблиця 2.3

Редукція особистих досягнень за методикою професійного вигорання

(К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Є. Водоп'янової)

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	9	56,25%	6	37,5%	1	6,25%
Від 1,5 до 3 років	10	45,5%	9	40,9%	3	13,6%
Від 3 років і більше	14	63,6%	5	22,7%	3	13,6%
Разом	33	55%	20	33,3%	7	11,7%

Цей компонент характеризує суб'єктивне відчуття неефективності, зниження самооцінки, відчуття «знецінення» власних результатів праці. Низький рівень за цією шкалою означає високий рівень редукції.



Рисунок 2.3 – Порівняння груп редукції особистих досягнень за методикою професійного вигорання (К. Маслач, С. Джексон в адаптації Н. Є. Водоп'янової)

Низький рівень особистих досягнень (тобто високий рівень редукції) мають 55% працівників загалом, що є тривожним показником.

Найвищі значення низького рівня досягнень спостерігаються у групі зі стажем від 3 років і більше — 63,6%. Це свідчить про те, що значна частина досвідчених операторів не відчуває професійного задоволення, вважає свою роботу недооціненою або надмірно рутинною, втрачаючи відчуття власної компетентності.

У групі від 6 місяців до 1,5 року низький рівень становить 56,25%. Високий рівень особистих досягнень тут є найвищим серед усіх груп (6,25%), хоча і залишається вкрай низьким.

Отже, більшість респондентів відчувають зниження самооцінки професійної ефективності та внутрішньої мотивації. Падіння відчуття особистих досягнень є найбільш вираженим у працівників з найбільшим стажем, які стикаються з проблемою професійного "плато".

4. Загальний рівень професійного вигорання

Сумарно результати свідчать про середньо-високий рівень синдрому професійного вигорання серед операторів контакт-центру банку. Більшість досліджуваних перебувають у фазі емоційного виснаження та редукції особистих досягнень.

Аналіз динаміки вигорання за стажем роботи:

- Початковий етап (6 міс. – 1,5 року): Характеризується високим емоційним виснаженням (56,25%) на тлі низького рівня деперсоналізації (12,5%). Це свідчить про те, що новачки "згоряють" через високе навантаження та адаптацію, але ще намагаються зберігати емоційну включеність та емпатію.

- Середній етап (1,5 – 3 роки): Емоційне виснаження залишається високим (59,1%), а деперсоналізація починає зростати (27,3%). На цьому етапі працівник виснажується і починає формувати захисний бар'єр.

- Досвідчений етап (3+ роки): Характеризується найвищим рівнем емоційного виснаження (72,7%) та найвищим рівнем деперсоналізації (40,9%). Також тут фіксується найбільша частка редукції особистих досягнень (63,6%). Ця група є найбільш "вигорілою", оскільки демонструє хронічні ознаки всіх трьох ключових симптомів.

Отже, синдром вигорання розвивається поступово. Якщо на початковому етапі домінує Емоційне виснаження, то з часом і досвідом зростає і закріплюється Деперсоналізація (як захист) та Редукція особистих досягнень (як наслідок монотонності та відсутності зростання). Це свідчить про необхідність розробки диференційованої програми психологічної підтримки, особливо для працівників із великим стажем, які потребують не лише відпочинку, але й переосмислення професійної цінності та можливостей розвитку.

Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) (Ш. Коен, Т. Камарк, Р. Мермельштейн)

Методика PSS-10 спрямована на вимірювання інтегральної шкали «Рівень сприйнятого стресу», що відображає, як співробітники суб'єктивно оцінюють рівень психологічного напруження, відчуття перевантаження та контролю над життєвими ситуаціями протягом останнього місяця. Методика вимірює загальний суб'єктивний рівень стресу, який людина переживає, незалежно від об'єктивних зовнішніх обставин.

За результатами обробки даних (Таблиця 2.4), переважна більшість респондентів продемонстрували середній рівень сприйнятого стресу: У цілому по вибірці 88,3% опитаних мають середній рівень сприйнятого стресу, а 8,4% - високий рівень. Лише 3,3% мають низький рівень.

Таблиця 2.4

Розподіл показників за шкалою сприйнятного стресу (PSS-10) (Ш. Коен, Т. Камарк, Р. Мермельштейн)

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	2	12,5%	12	75%	2	12,5%
Від 1,5 до 3 років	0	0%	21	95,5%	1	4,5%
Від 3 років і більше	0	0%	20	90,9%	2	9,1%
Разом	2	3,3%	53	88,3%	5	8,4%

Аналіз за групами стажу показує такі тенденції:

1. Середній рівень, домінує в усіх групах:

- Від 1,5 до 3 років: найвищий показник середнього рівня — 95,5%.
- Від 3 років і більше: 90,9%.
- Від 6 міс. до 1,5 року: 75%.

2. Низький рівень, практично відсутній у досвідчених операторів:

- У групах від 1,5 до 3 років та від 3 років і більше низький рівень не зафіксовано (0%). Це свідчить про те, що з накопиченням досвіду працівники рідко сприймають своє навантаження як незначне.

- Низький рівень зафіксовано лише у групі від 6 міс. до 1,5 року (12,5%), що, ймовірно, відображає первинну мотивацію та налаштованість на подолання труднощів.

3. Високий рівень:

- Найвищий відсоток високого рівня стресу зафіксовано у групі від 6 міс. до 1,5 року (12,5%). Це може бути зумовлено найгострішим періодом адаптації, коли потік інформації та емоційне навантаження ще не стали звичними, що призводить до суб'єктивного відчуття втрати контролю.

- У групі від 3 років і більше високий рівень становить 9,1%, що є другим за величиною показником. Це свідчить про те, що, хоча більшість і адаптується до стресу, частина найбільш досвідчених працівників може переживати хронічний стрес через довготривалу дію негативних факторів.

- Найнижчий високий рівень — у групі від 1,5 до 3 років (4,5%), що, можливо, є періодом найбільшої професійної адаптованості, де працівники вже "пройшли" фазу шоку (новачки), але ще не досягли фази хронічного виснаження (досвідчені).



Рисунок 2.4 - Порівняння груп за шкалою сприйнятного стресу (PSS-10) (Ш. Коен, Т. Камарк, Р. Мермельштейн)

Отримані результати свідчать, що середній рівень сприйнятого стресу домінує серед працівників усіх груп, що вказує на помірне психологічне навантаження, яке більшість операторів здатна сприймати як контрольоване.

Однак, динаміка високого рівня стресу вказує на дві критичні точки:

1. Початковий стаж (до 1,5 року): Високий рівень стресу пов'язаний з адаптаційним шоком та формуванням робочих навичок.

2. Досвідчений стаж (3+ роки): Високий рівень стресу пов'язаний з хронічною втомою та необхідністю довготривалої підтримки високої ефективності.

Високий рівень стресу, зафіксований у частини респондентів, є сигналом для психологічної підтримки, профілактики емоційного вигорання та розвитку навичок саморегуляції. Отримані дані доцільно враховувати під час планування тренінгів з управління стресом, які мають бути диференційовані для новачків (навчання адаптації та ефективності) та досвідчених працівників (навчання релаксації та подолання хронічної втоми).

Тест на емоційний інтелект Bar-On EQ-i (адаптація для України, 2016)

Методика Bar-On EQ-i (адаптація для України, 2016) дозволяє оцінити розвиток п'яти ключових сфер емоційного інтелекту: Внутрішньоособистісний інтелект, Міжособистісні навички, Адаптивність, Управління стресом та Загальний настрій. Аналіз цих компонентів за стажом роботи дає змогу виявити, які емоційні компетенції посилюються або послаблюються з досвідом.

1. Внутрішньоособистісний інтелект

Ця шкала відображає рівень самосвідомості, розуміння власних почуттів, самооцінки та впевненості у собі.

Таблиця 2.5

Внутрішньоособистісний інтелект Bar-On EQ-i

Стаж роботи	Зона для розвитку		Середній рівень розвитку		Дуже добре розвинена	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	1	6,25%	9	56,25%	6	37,5%
Від 1,5 до 3 років	2	9,1%	10	45,45%	10	45,45%
Від 3 років і більше	0	0%	14	63,6%	8	36,4%
Разом	3	5%	33	55%	24	40%

Загалом 55% працівників мають середній рівень, 40% — дуже добре розвинений. Високий рівень розвитку внутрішньоособистісного інтелекту мають найбільше працівники зі стажем від 1,5 до 3 років (45,45%), що дорівнює їхньому середньому рівню. Це свідчить про те, що саме на цьому етапі оператори досягають оптимального балансу між усвідомленням своїх сильних/слабких сторін та професійним досвідом.

У групі новачків (до 1,5 року) високий рівень становить 37,5%, а у досвідчених (3+ роки) – 36,4%. Це може вказувати на невелике зниження самооцінки та впевненості у собі у найбільш досвідчених працівників, ймовірно, внаслідок накопиченої втоми та професійного вигорання (як було показано в попередньому розділі).

Важливо відзначити, що у групі 3+ роки відсутня зона для розвитку (0%), що підтверджує, що працівники з великим стажем мають сформований рівень самосвідомості, навіть якщо він не завжди є "дуже добре розвиненим".

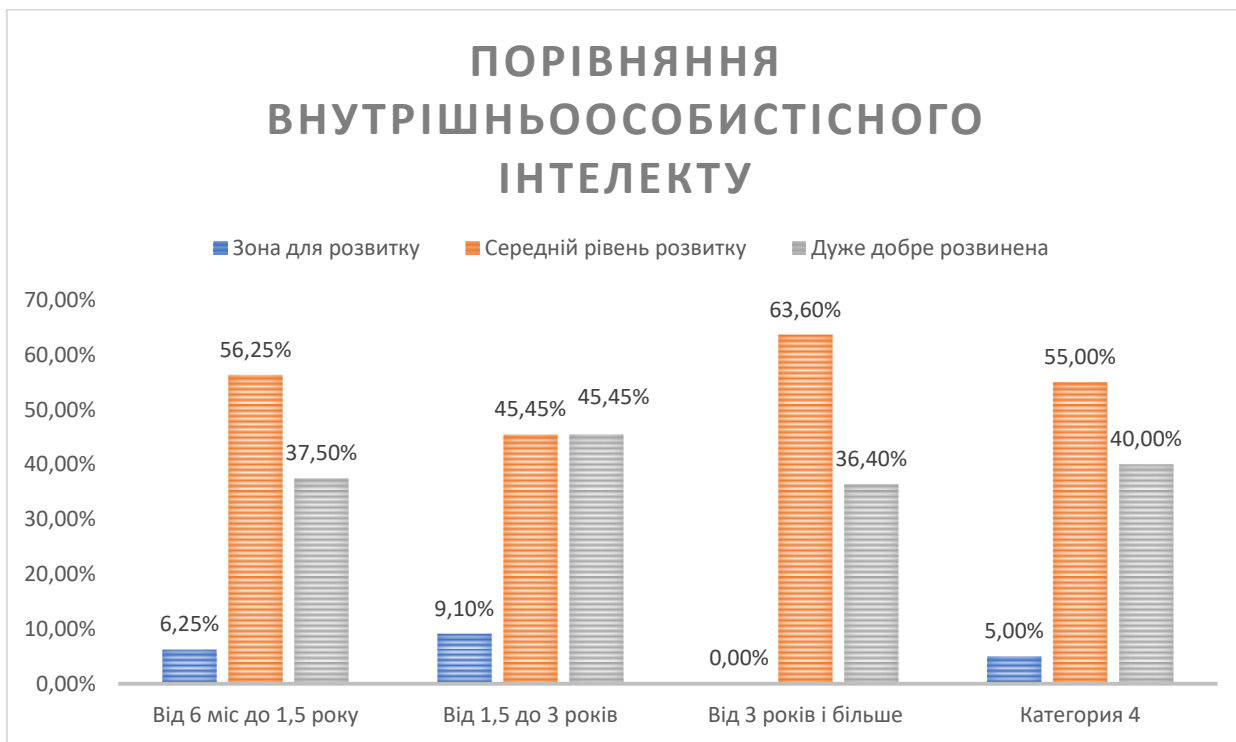


Рисунок 2.5 – Порівняння внутрішньоособистісного інтелекту Bar-On EQ-

2. Міжособистісні навички

Шкала оцінює здатність до емпатії, комунікабельності та підтримання доброзичливих відносин.

Таблиця 2.6

Міжособистісні навички по Bar-On EQ-i

Стаж роботи	Зона для розвитку		Середній рівень розвитку		Дуже добре розвинена	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	0	0%	5	31,25%	11	68,75%
Від 1,5 до 3 років	4	18,15%	8	36,4%	10	45,45%
Від 3 років і більше	0	0%	14	63,6%	8	36,4%
Разом	4	6,7%	27	45%	29	48,3%

Загалом ця навичка розвинена добре: 48,3% мають дуже добре розвинений рівень, 45% – середній.

Найвищий рівень міжособистісних навичок демонструють новачки (до 1,5 року) – 68,75%. Це логічно для початкового етапу роботи в клієнтському сервісі, коли емпатія та соціальна включеність є максимально вираженими.

У міру зростання стажу рівень "Дуже добре розвинена" знижується: 45,45% у групі 1,5–3 роки і 36,4% у групі 3+ роки.

Водночас, "Зона для розвитку" найбільша у групі 1,5–3 роки (18,15%), що є критичним періодом, коли емоційне відсторонення (деперсоналізація з попередньої методики) може підірвати здатність до ефективної міжособистісної взаємодії.

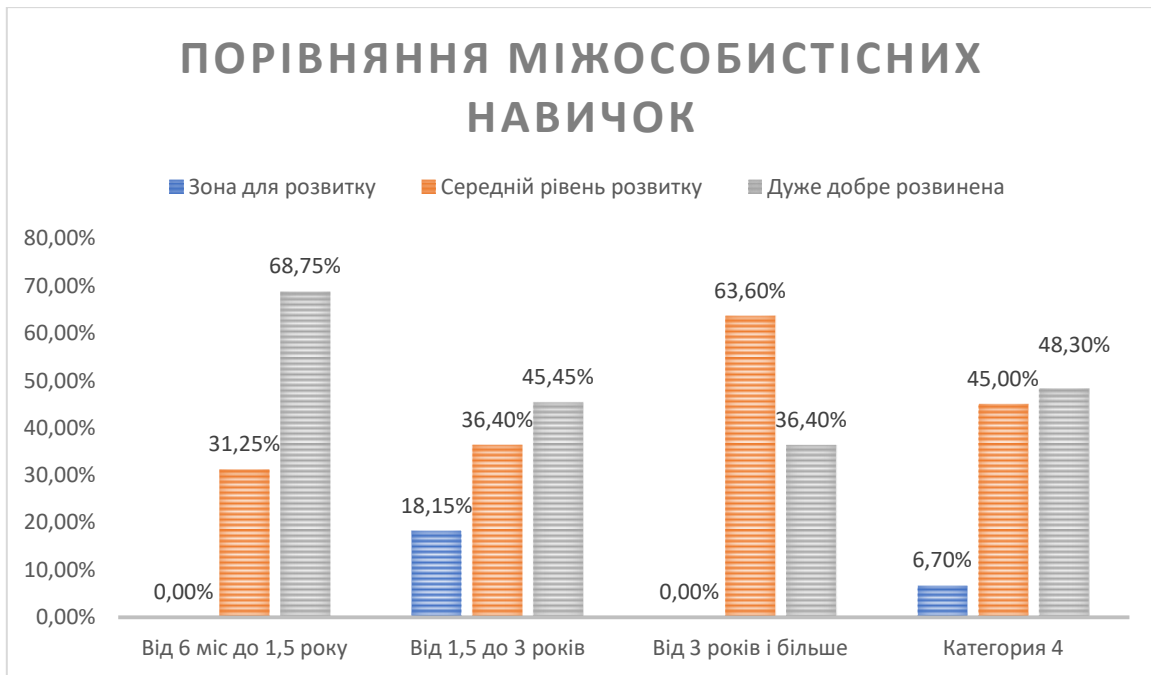


Рисунок 2.6 – Порівняння міжособистісних навичок по Bar-On EQ-i

Отже, емпатія та соціальна чутливість є сильними сторонами новачків, але мають тенденцію до ослаблення з накопиченням стажу як наслідок захисних механізмів від комунікативного стресу.

3. Адаптивність

Цей компонент відображає гнучкість, здатність до конструктивного розв'язання проблем та реалістичність.

Таблиця 2.7

Адаптивність по Bar-On EQ-i

Стаж роботи	Зона для розвитку		Середній рівень розвитку		Дуже добре розвинена	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	2	12,5%	12	75%	2	12,5%
Від 1,5 до 3 років	3	13,6%	13	59,1%	6	27,3%
Від 3 років і більше	3	13,6%	12	54,6%	7	31,8%
Разом	8	13,3%	37	61,7%	15	25%

Загалом адаптивність є сильною стороною: 61,7% мають середній рівень, 25% – дуже добре розвинений, і лише 13,3% у зоні для розвитку.

З часом адаптивність зростає: "Дуже добре розвинена" найбільше у досвідчених операторів (3+ роки) – 31,8%, що є очікуваним результатом. Робота в контакт-центрі вимагає постійного швидкого реагування на нестандартні ситуації, і з досвідом ця навичка автоматизується.

Найнижчий високий рівень адаптивності зафіксовано у новачків (до 1,5 року) – 12,5%.

Частка у "Зоні для розвитку" є приблизно однаковою для всіх груп стажу (12,5% до 13,6%), що свідчить, що потреба в розвитку гнучкості є постійною, але більшість працівників добре її опановують у процесі роботи.

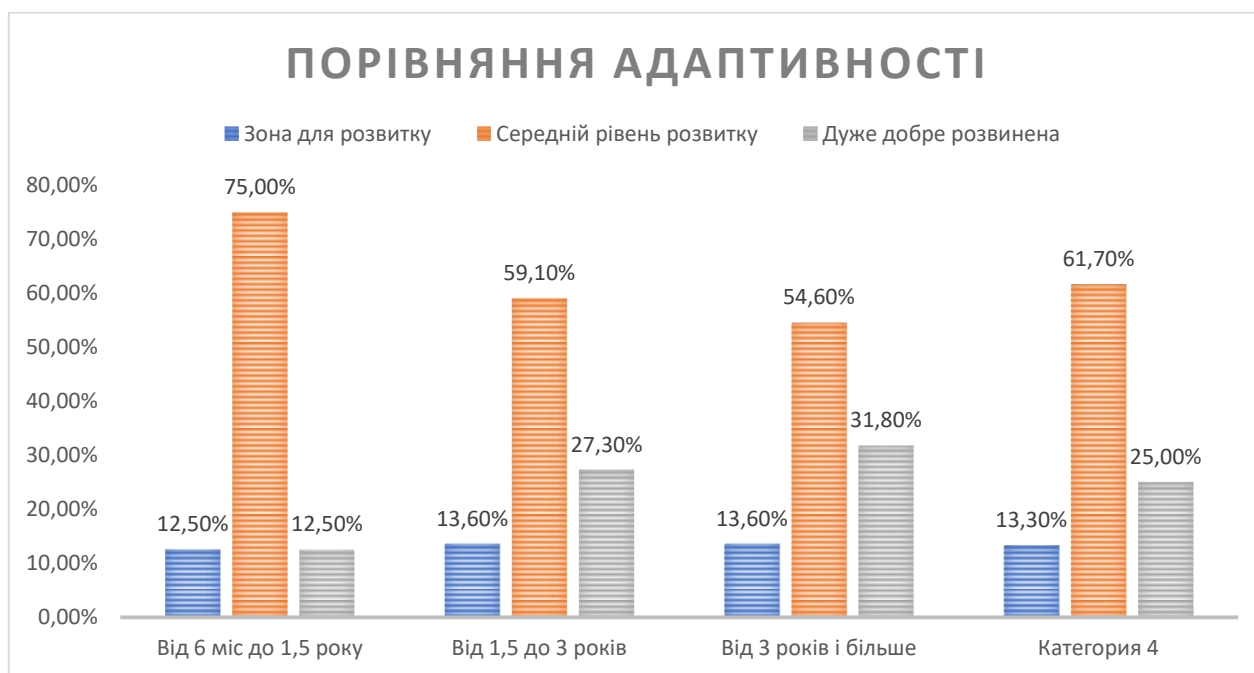


Рисунок 2.7 – Порівняння адаптивності по Bar-On EQ-i

4. Управління стресом

Шкала вимірює здатність контролювати імпульси, зберігати спокій та бути стресостійким.

Управління стресом по Bar-On EQ-i

Стаж роботи	Зона для розвитку		Середній рівень розвитку		Дуже добре розвинена	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	3	18,75%	12	75%	1	6,25%
Від 1,5 до 3 років	8	36,4%	7	31,8%	7	31,8%
Від 3 років і більше	8	36,4%	11	50%	3	13,6%
Разом	19	31,7%	30	50%	11	18,3%

Загалом половина респондентів (50%) мають середній рівень, але 31,7% перебувають у зоні для розвитку, що є найвищим показником серед усіх шкал Bar-On EQ-i, виділяючи цю сферу як критичну.

Критичний період спостерігається у групах 1,5–3 роки та 3+ роки, де 36,4% працівників потребують розвитку навичок управління стресом. Це безпосередньо корелює з високим рівнем емоційного виснаження та деперсоналізації, зафіксованими у цих групах.

Найнижчий рівень "Дуже добре розвинена" фіксується у новачків (до 1,5 року) — 6,25%. Це вказує на те, що початківці ще не мають сформованих ефективних механізмів саморегуляції, покладаючись переважно на середній рівень (75%).

Найвищий рівень "Дуже добре розвинена" – у групі 1,5–3 роки (31,8%), що свідчить про те, що працівники, які успішно пережили "кризу першого року", змогли розвинути стійкі стратегії подолання стресу.

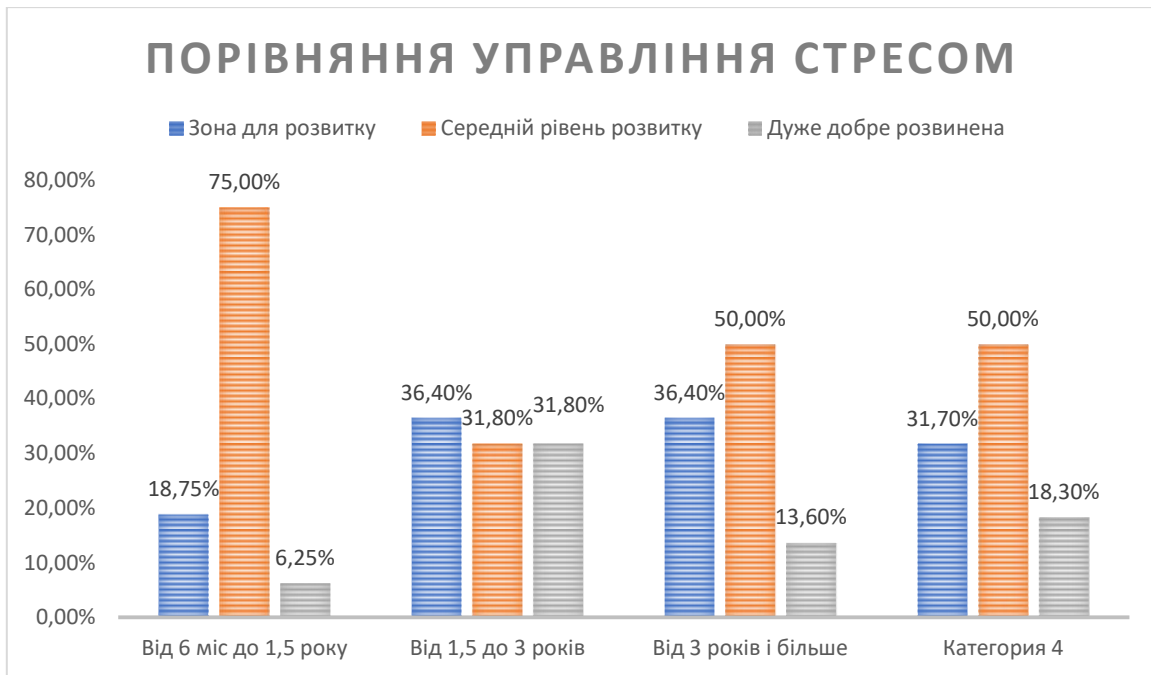


Рисунок 2.8 – Порівняння управління стресом по Bar-On EQ-i

5. Загальний настрій

Цей компонент відображає загальний емоційний фон, оптимізм та задоволеність життям.

Таблиця 2.9

Загальний настрій по Bar-On EQ-i

Стаж роботи	Зона для розвитку		Середній рівень розвитку		Дуже добре розвинена	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	3	18,75%	6	37,5%	7	43,75%
Від 1,5 до 3 років	6	27,3%	11	50%	5	22,7%
Від 3 років і більше	5	22,7%	8	36,4%	9	40,9%
Разом	14	23,3%	25	41,7%	21	35%

Загалом 41,7% мають середній рівень, 35% – високий. 23,3% перебувають у зоні для розвитку.

Найвищий рівень оптимізму та задоволеності життям демонструють новачки (до 1,5 року) – 43,75% (це найвищий показник "Дуже добре розвинена" серед усіх груп).

У групі 1,5–3 роки високий рівень різко знижується до 22,7%, а "Зона для розвитку" зростає до 27,3%. Це є ознакою емоційного спаду та розчарування, типового для середнього етапу кар'єри.

У групі 3+ роки високий рівень знову зростає до 40,9%, а "Зона для розвитку" дещо знижується. Це може бути ознакою того, що працівники, які залишаються у професії, переходять до фази "усвідомленого оптимізму", або ж "вигорілі" працівники звільняються, залишаючи тих, хто має більш стійкий позитивний настрій.

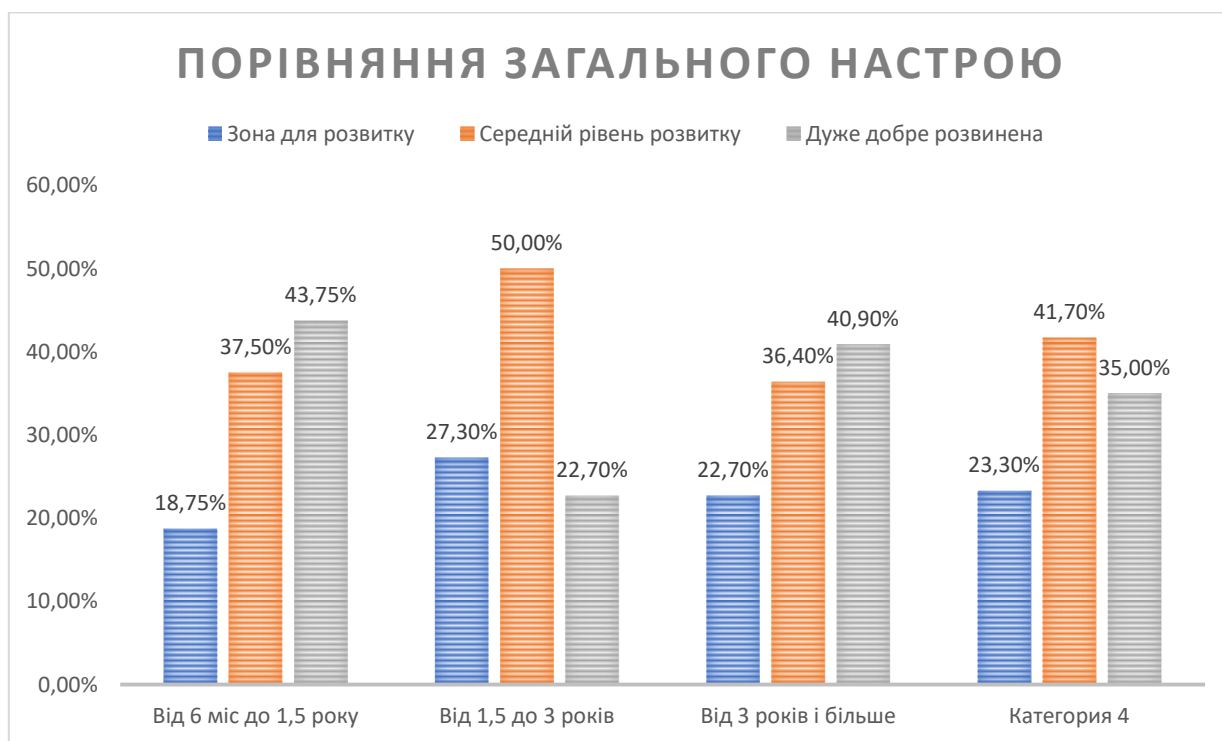


Рисунок 2.9 – Порівняння загального настрою по Var-On EQ-i

З отриманих даних ми можемо стверджувати, що емоційний інтелект працівників контакт-центру розвинений на середньому рівні. Сильними

сторонами є Міжособистісні навички (особливо у новачків) та Адаптивність (що зростає з досвідом).

Ключовою вразливістю є Управління стресом, особливо у працівників із середнім та великим стажем, що підтверджує, що інтенсивний робочий ритм виснажує емоційні ресурси, незважаючи на загальну адаптацію.

Рекомендації:

- Для новачків (до 1,5 року): Тренінги з Управління стресом, оскільки, незважаючи на високий оптимізм, ця навичка є найменш розвиненою.
- Для середнього стажу (1,5–3 роки): Програми підтримки для Міжособистісних навичок та Загального настрою для запобігання деперсоналізації та розчаруванню.
- Для досвідчених (3+ роки): Інструменти для боротьби з хронічним стресом та підтримки внутрішніх ресурсів, оскільки саме у цій групі фіксуються найвищі показники вигорання та потреба в розвитку навичок управління стресом.

Ольденбурзький опитувальник професійного вигорання (OLBI) (Є. Деморуті)

В даному опитувальнику респондент оцінює, наскільки він (а) згодні з кожним твердженням, що стосується їх роботи. Для цього на бланку для питань відмічається з кожного пункту, котрих 16, варіант відповіді: «цілком згоден»; «згоден»; «не згоден»; «цілком не згоден». Ця методика показує дві шкали «Виснаження» та «Відсторонення». Чим вище відсоток, тим сильніше виражений відповідний компонент. Аналіз за стажем роботи дає змогу оцінити динаміку цих симптомів.

Таблиця 2.10

Отримані результати по Ольденбурзькому опитувальнику
професійного вигорання

Стаж роботи	Виснаження	Відсторонення
	% значення	% значення
Від 6 міс до 1,5 року	69,34%	58,98%
Від 1,5 до 3 років	66,76%	58,10%
Від 3 і більше років	66,05%	59,29%
Загалом	67,19%	58,75%

Шкала «Виснаження» відображає ступінь фізичного, емоційного та когнітивного перевтоми.

Загальний рівень виснаження по всій вибірці є дуже високим і становить 67,19%.

Найвищий рівень виснаження зафіксовано у групі «Від 6 міс. до 1,5 року» (69,34%). Це свідчить про те, що саме новачки переживають найбільший енергетичний та емоційний спад. Ймовірно, це пов'язано з інтенсивним процесом адаптації, засвоєнням великого обсягу інформації та необхідністю швидко відповідати високим вимогам роботи.

У міру збільшення стажу рівень виснаження дещо знижується: до 66,76% у групі «Від 1,5 до 3 років» і до 66,05% у групі «Від 3 і більше років».

Це зниження може вказувати на те, що працівники з досвідом виробляють адаптивні стратегії управління своїми ресурсами та робочим навантаженням.

Проте, навіть найнижчий показник (66,05%) залишається в зоні високого ризику, що підтверджує, що виснаження є хронічною проблемою для операторів, незалежно від тривалості їхньої роботи.

Шкала «Відсторонення» відображає ступінь емоційного та когнітивного дистанціювання від роботи, клієнтів та колег (цинізм).

Загальний рівень відсторонення є помірно високим і становить 58,75%.

На відміну від виснаження, найвищий рівень відсторонення зафіксовано у найбільш досвідчених операторів — група «Від 3 і більше років» (59,29%). Це є очікуваним результатом: чим довший стаж у стресовій професії, тим сильніший захисний механізм дистанціювання від емоційного навантаження.

У групі «Від 6 міс. до 1,5 року» показник відсторонення є другим за величиною (58,98%), що свідчить про швидкий початок формування цинічного ставлення.

Найнижчий рівень відсторонення спостерігається у групі «Від 1,5 до 3 років» (58,10%).

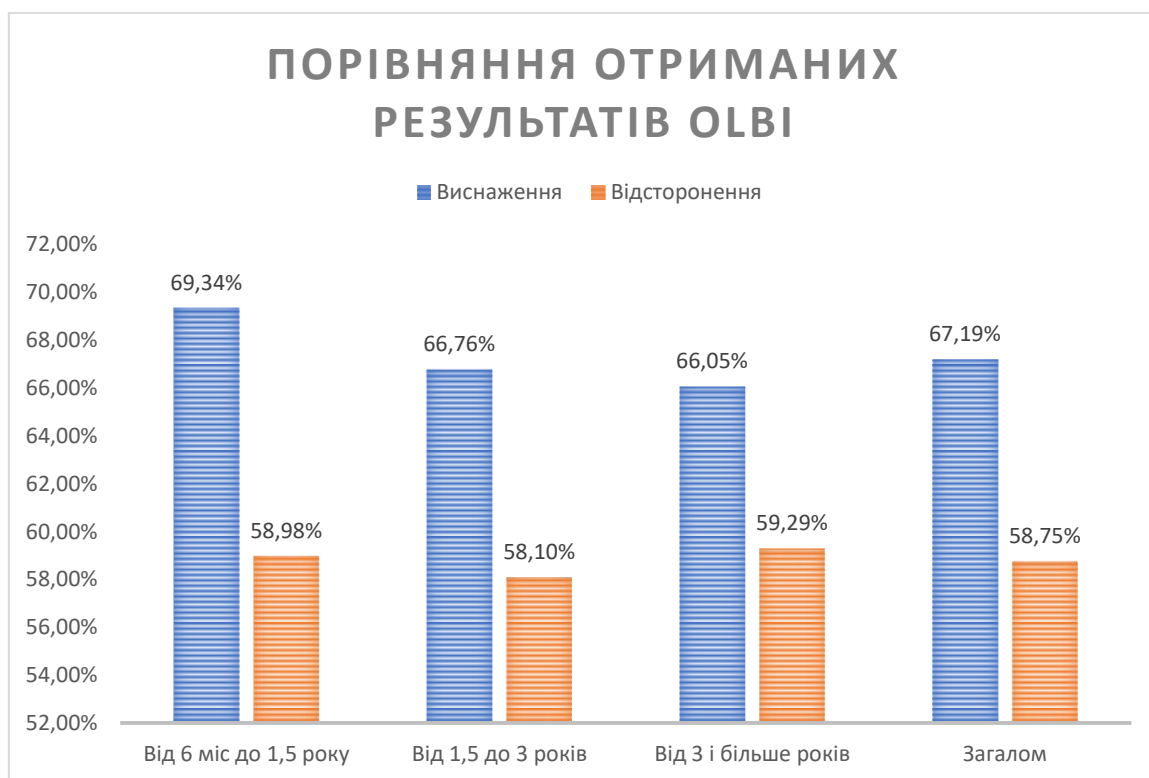


Рисунок 2.10 – Порівняння отриманих результатів по Ольденбурзькому опитувальнику професійного вигорання

Отримані результати демонструють, що обидва компоненти професійного вигорання виражені на високому рівні в усіх групах.

1. Виснаження є найбільш вираженим у новачків, що є наслідком адаптаційного шоку.

2. Відсторонення є найбільш вираженим у досвідчених працівників, що є наслідком хронічного емоційного захисту та цинізму.

Ці дані підтверджують, що синдром вигорання у працівників контакт-центру розвивається за типовим сценарієм, що передбачає: високе виснаження на початковому етапі, яке з часом призводить до формування стійкого відсторонення як механізму самозбереження. Це робить досвідчених операторів (3+ роки) найбільш вразливими до психоемоційної деформації та зниження якості обслуговування через емоційну відстороненість.

Необхідні термінові заходи щодо профілактики вигорання, оскільки середній рівень виснаження (67,19%) свідчить про системну проблему емоційного ресурсу всього підрозділу.

Опитувальник емоційного інтелекту (TEIQue-SF) (К. В. Петрідес)

В даному опитувальнику, потрібно було оцінити ступінь згоди з кожним із наведених тверджень, у кількості 30. Для цього на бланку для питань респонденти відмічали з кожного пункту варіант відповіді від 1 до 7, де: 1 - «цілком не згоден», а 7 - «цілком згоден».

Опитувальник TEIQue-SF вимірює емоційний інтелект як стійку рису особистості, що дозволяє оцінити типові поведінкові реакції та самосприйняття працівників у різних сферах. Аналіз за стажем виявив чітку динаміку змін у п'яти ключових шкалах: добробут, самоконтроль, емоційність, соціальність, загальний показник емоційного інтелекту., що безпосередньо корелюють із професійним досвідом.

1. Добробут

Таблиця 2.11

Результати добробуту опитувальника емоційного інтелекту TEIQue-SF

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	7	43,75%	9	56,25%	0	0%
Від 1,5 до 3 років	11	50%	11	50%	0	0%
Від 3 років і більше	13	59,1%	8	36,4%	1	4,5%
Разом	31	51,7%	28	46,7%	1	1,6%

Шкала «Добробут» (оптимізм, задоволеність життям, впевненість) виявилася критичною зоною для всієї вибірки, оскільки 51,7% працівників мають низький рівень.

Динаміка погіршення: Рівень низького добробуту прогресивно зростає з накопиченням стажу: від 43,75% у новачків до 59,1% у досвідчених операторів (3+ роки).

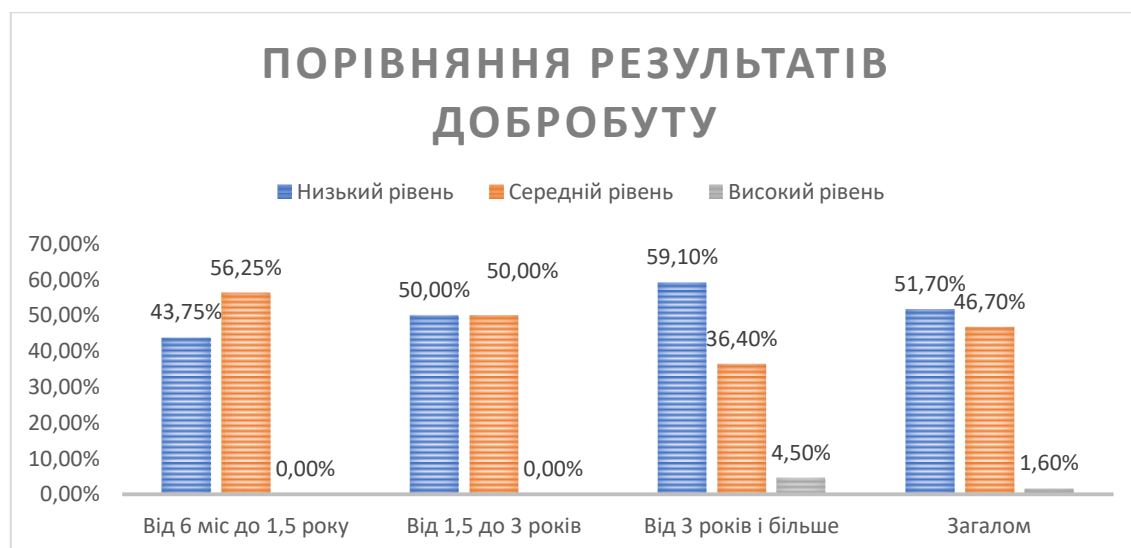


Рисунок 2.11 – Порівняння результатів добробуту опитувальника емоційного інтелекту TEIQue-SF

Отримані результати є прямим індикатором хронічної втоми та емоційного виснаження. Працівники, які тривалий час працюють в інтенсивному режимі, не мають можливості повноцінно відновити свій психоемоційний ресурс, що призводить до стійкого песимістичного світосприйняття та низької життєвої задоволеності. Фактично, довготривала робота в контакт-центрі асоціюється зі зниженням особистісного оптимізму.

2. Самоконтроль

Самоконтроль (здатність керувати емоціями, контролювати імпульси) є основною вразливістю на ранніх етапах кар'єри.

Таблиця 2.12

Результати самоконтролю опитувальника емоційного інтелекту TEIQue-SF

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	% я	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	10	62,5%	6	37,5%	0	0%
Від 1,5 до 3 років	13	59,1%	7	31,8%	2	9,1%
Від 3 років і більше	10	45,5%	11	50%	1	4,5%
Разом	33	55%	24	40%	3	5%

Критичний дефіцит у новачків: 62,5% операторів зі стажем до 1,5 року мають низький рівень самоконтролю. Це підтверджує, що брак досвіду та несформованість механізмів емоційної регуляції робить цю групу найбільш імпульсивною та схильною до неадекватних реакцій у стресових ситуаціях.

Динаміка розвитку: Навичка самоконтролю покращується з досвідом: відсоток низького рівня поступово знижується до 45,5% у групі 3+ роки. Тобто, з часом працівники навчаються краще керувати своїми емоціями, але навіть у досвідчених операторів показник низького рівня залишається високим (майже половина), що вимагає уваги.

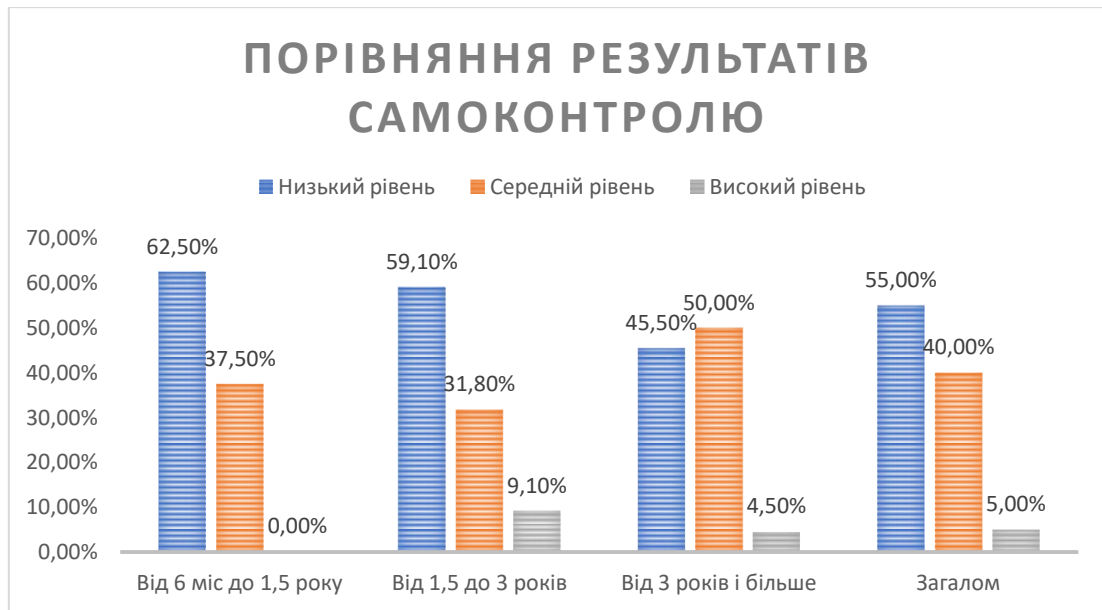


Рисунок 2.12 – Порівняння результатів самоконтролю опитувальника емоційного інтелекту TEIQue-SF

Опрацювавши результата, можна стверджувати, що низький самоконтроль у новачків є ключовою причиною їхнього швидкого емоційного виснаження, тоді як його покращення у досвідчених є адаптивною вимогою професії.

3. Емоційність

Шкала «Емоційність» (усвідомлення, вираження та розуміння емоцій) загалом перебуває на середньому рівні (65%), але демонструє цікаву динаміку.

Таблиця 2.13

Результати емоційності опитувальника емоційного інтелекту TEIQue-SF

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	1	6,25%	9	56,25%	6	37,5%
Від 1,5 до 3 років	1	4,5%	16	72,7%	5	22,8%
Від 3 років і більше	1	4,5%	14	63,7%	7	31,8%
Разом	3	5%	39	65%	18	30%

Новачки vs. Середній стаж: Новачки (до 1,5 року) мають високий рівень емоційності (37,5%), що може проявлятися як у вищій емпатії, так і в надмірній емоційній вразливості. У групі 1,5–3 роки високий рівень різко падає до 22,8%.

Ефект "Захисного Бар'єру": Це падіння може свідчити про формування захисного механізму – емоційне притуплення або свідоме зниження емоційної реактивності, щоб уникнути перевантаження.

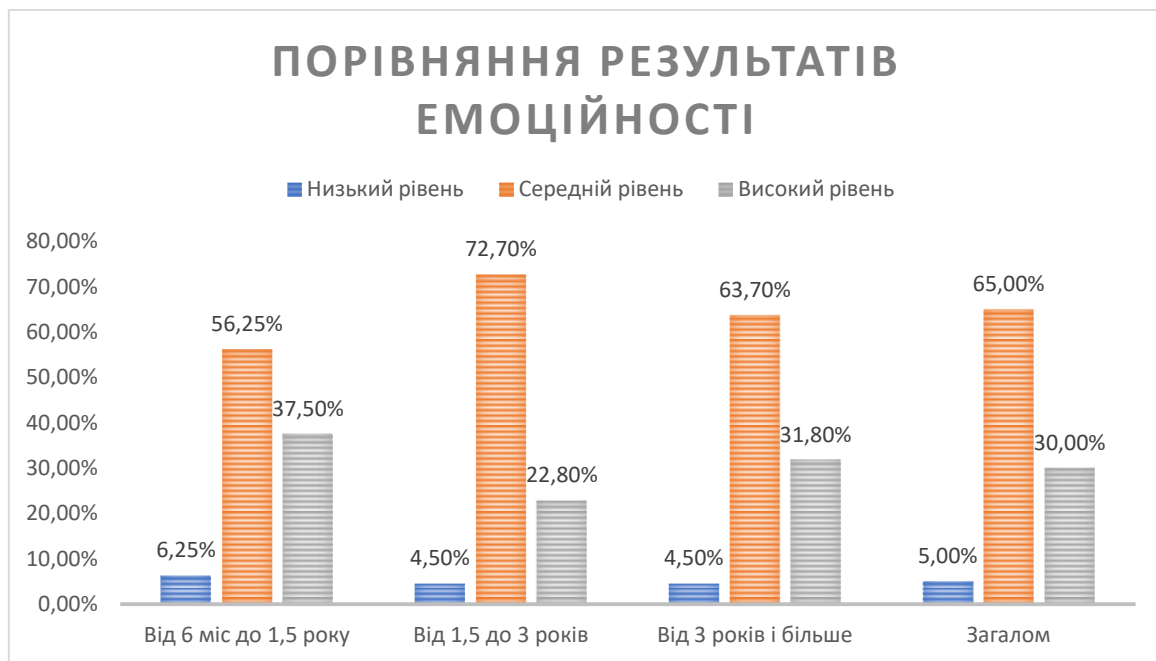


Рисунок 2.13 – Порівняння результатів емоційності опитувальника емоційного інтелекту TEIQue-SF

Повернення Емоційності: У групі 3+ роки високий рівень знову зростає до 31,8%. Це, ймовірно, пояснюється тим, що найбільш "вигорілі" та емоційно пригнічені працівники звільняються, залишаючи тих, хто зміг розвинути стійку здатність усвідомлювати та виражати емоції, не втрачаючи при цьому працездатності.

4. Соціальність

Шкала «Соціальність» (міжособистісні відносини, емпатія, комунікативна відкритість) переважно домінує на середньому рівні (73,3%) в усіх групах.

Таблиця 2.14

Результати соціальності опитувальника емоційного інтелекту TEIQue-SF

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	2	12,5%	14	87,5%	0	0%
Від 1,5 до 3 років	4	18,2%	15	68,2%	3	13,6%
Від 3 років і більше	3	13,6%	15	68,2%	4	18,2%
Разом	9	15%	44	73,3%	7	11,7%

Динаміка зростання компетентності: Рівень «Високо розвинена» соціальність зростає з досвідом: від 0% у новачків до 18,2% у групі 3+ роки.

Отже, ця тенденція підтверджує, що тривала робота в комунікативній сфері формує високу соціальну компетентність. Ті оператори, які залишаються у професії, не лише адаптуються до стресу, але й розвивають здатність ефективно будувати відносини та працювати в команді. Відсутність високих показників у новачків є логічною, оскільки ці навички потребують часу та практики.

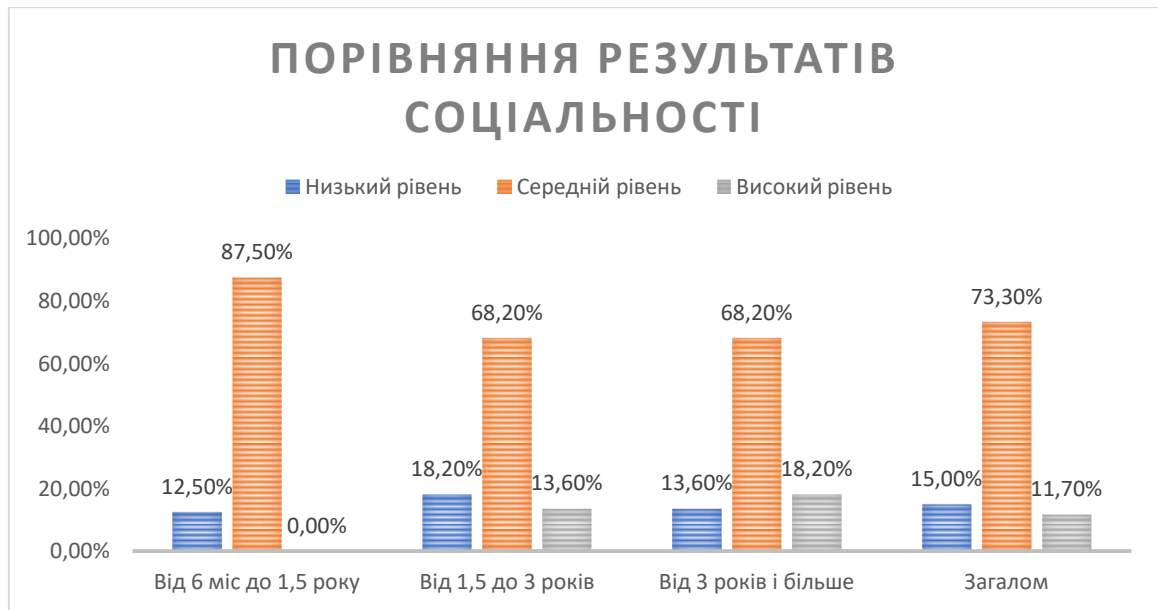


Рисунок 2.14 – Порівняння результатів соціальності опитувальника емоційного інтелекту TEIQue-SF

5. Загальний показник емоційного інтелекту

Загальний показник EI інтегрує всі чотири шкали.

Таблиця 2.15

Результати загального показника емоційного інтелекту опитувальника
TEIQue-SF

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	3	18,75%	13	81,25%	0	0%
Від 1,5 до 3 років	8	36,4%	12	54,5%	2	9,1%
Від 3 років і більше	3	13,6%	19	86,4%	0	0%
Разом	14	23,3%	44	73,4%	2	3,3%

Загальна картина: Більшість працівників мають середній рівень (73,4%), при цьому 23,3% мають низький EI, а високий майже відсутній (3,3%).

Критичний період: Найвищий відсоток низького загального EI (36,4%) фіксується у групі 1,5–3 роки. Цей період є найбільш нестабільним, коли

початкове виснаження ще не компенсоване набутими навичками самоконтролю та адаптації. Це період найбільшого ризику професійної дезадаптації.

Адаптація досвідчених: У групі 3+ роки відсоток низького ЕІ значно знижується до 13,6%. Це свідчить про те, що працівники з низьким ЕІ, як правило, не затримуються у контакт-центрі понад 3 роки, залишаючи найбільш емоційно стійкий персонал.

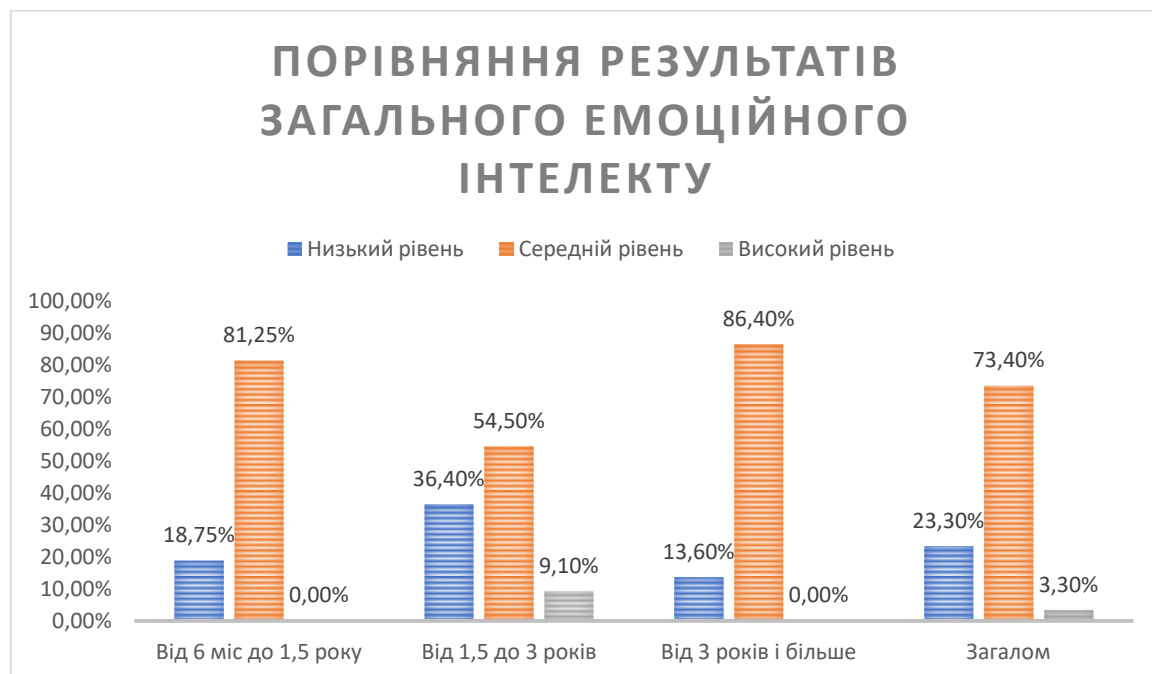


Рисунок 2.15 – Порівняння результатів загального емоційного інтелекту опитувальника TEIQue-SF

Узагальнення динамічних змін (TEIQue-SF)

Результати TEIQue-SF чітко окреслюють два ключові напрямки психологічної роботи, необхідні для підтримки персоналу, диференційовані за стажем:

1. Програми для новачків (до 1,5 року): Мають бути сфокусовані на розвитку Самоконтролю для зниження імпульсивності та запобігання швидкому виснаженню.

2. Програми для досвідчених (3+ роки): Мають бути сфокусовані на підтримці Добробуту та особистісного оптимізму, щоб протидіяти хронічній втомі та зниженню задоволеності життям, незважаючи на набуті навички соціальності та самоконтролю.

Тест емоційного інтелекту за Н. Холла

У даному тесті були респондентами були наведені 30 висловлювань, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження обирали свій ступінь згоди з ним. Методика була оброблена та інтерпретована за шкалами: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, розпізнавання емоцій інших людей. Результати наведені у табл. 2.16, 2.17, 2.18, 2.19, 2.20 та рис. 2.16, 2.17, 2.18, 2.19, 2.20.

1. Емоційна обізнаність

Шкала відображає здатність усвідомлювати та розуміти власні емоції.

Таблиця 2.16

Результати емоційної обізнаності тесту емоційного інтелекту за Н.Холла

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	5	31,25%	9	56,25%	2	12,5%
Від 1,5 до 3 років	7	31,8%	12	54,6%	3	13,6%
Від 3 років і більше	10	45,5%	9	40,9%	3	13,6%
Разом	22	36,7%	30	50%	8	13,3%

Загальна картина: Переважає середній рівень (50%), але значний відсоток (36,7%) мають низький.

Динаміка погіршення:

- Новачки (до 1,5 року) мають найвищий середній рівень (56,25%) та найнижчий низький (31,25%).

- У досвідчених (3+ роки) низький рівень зростає до 45,5%, а середній рівень знижується до 40,9%.

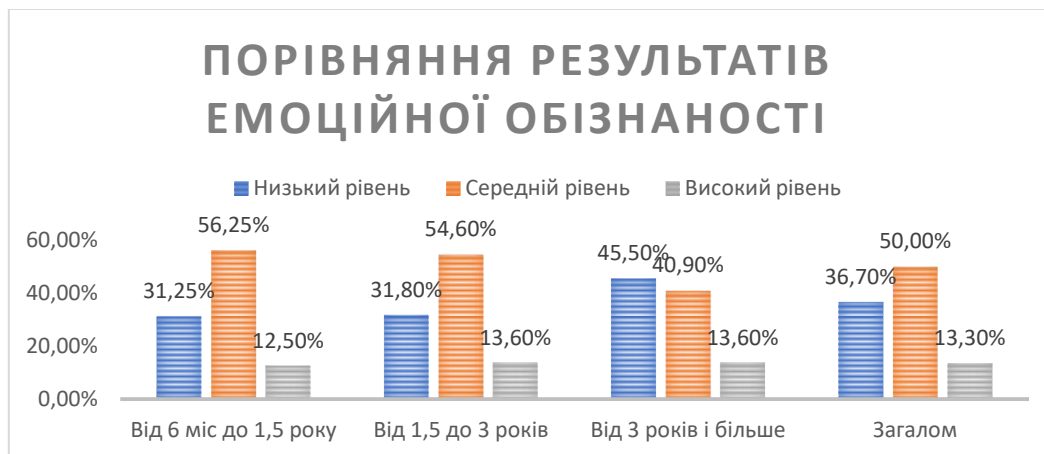


Рисунок 2.16 – Порівняння результатів емоційної обізнаності тесту емоційного інтелекту за Н. Хола

Опрацювавши шкалу, можна дійти до висновку, що на відміну від очікувань, самоусвідомлення емоцій погіршується з досвідом. Працівники з великим стажем, ймовірно, використовують механізм витіснення або зниження чутливості до власних емоційних станів, щоб уникнути усвідомлення хронічного виснаження.

2. Управління своїми емоціями

Ця шкала є найслабшою стороною всієї вибірки, відображаючи здатність контролювати емоції та імпульси.

Таблиця 2.17

Результати управління своїми емоціями тесту емоційного інтелекту у за Н. Хола

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	14	87,5%	2	12,5%	0	0%
Від 1,5 до 3 років	18	81,8%	3	13,6%	1	4,6%

Від 3 років і більше	18	81,8%	3	13,6%	1	4,6%
Разом	50	83,3%	8	13,3%	2	3,4%

Критичний дефіцит: 83,3% працівників загалом мають низький рівень управління емоціями. Високий рівень практично відсутній (3,4%).

Динаміка за стажем: Найгірші показники зафіксовано у новачків (до 1,5 року) – 87,5% низький рівень і 0% високий. У міру зростання стажу ситуація не покращується: групи 1,5–3 роки та 3+ роки також мають 81,8% низького рівня.

Низький рівень саморегуляції є хронічною системною проблемою, незалежно від стажу. Це пояснює високий рівень виснаження та стресу, оскільки працівники не мають внутрішніх ресурсів для ефективного "гасіння" негативних емоцій під час роботи з клієнтами.

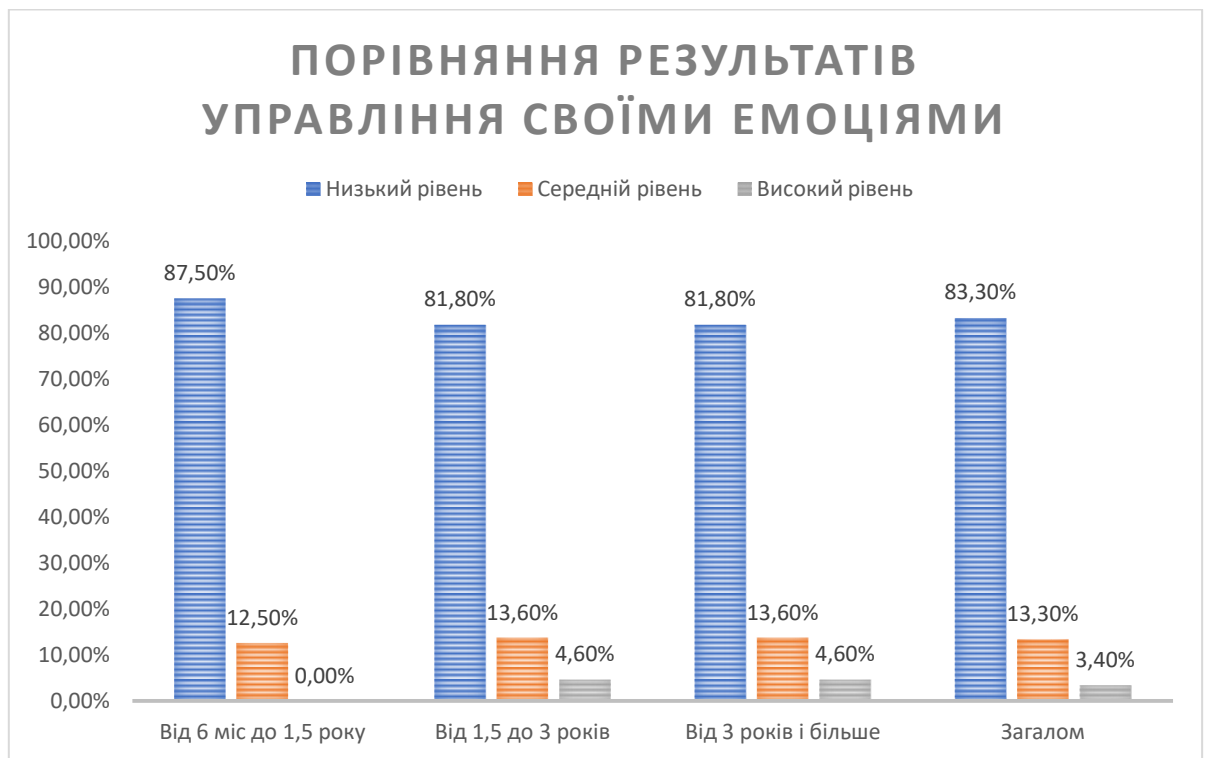


Рисунок 2.17 – Порівняння результатів управління своїми емоціями тесту емоційного інтелекту за Н. Хола

3. Самомотивація

Самомотивація оцінює здатність до внутрішнього стимулювання, оптимізму та стійкості до рутини.

Таблиця 2.18

Результати самомотивації тесту емоційного інтелекту за Н. Хола

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	11	68,75%	4	25%	1	6,25%
Від 1,5 до 3 років	13	59,1%	8	36,4%	1	4,5%
Від 3 років і більше	15	68,2%	6	27,3%	1	4,5%
Разом	39	65%	18	30%	3	5%

Домінування низького рівня: 65% працівників загалом мають низький рівень самомотивації.

Динаміка зниження: Найвищий відсоток низького рівня фіксується у новачків (до 1,5 року) – 68,75%. Далі показник дещо знижується у групі 1,5–3 роки (59,1%), але знову зростає у досвідчених (3+ роки) – 68,2%.

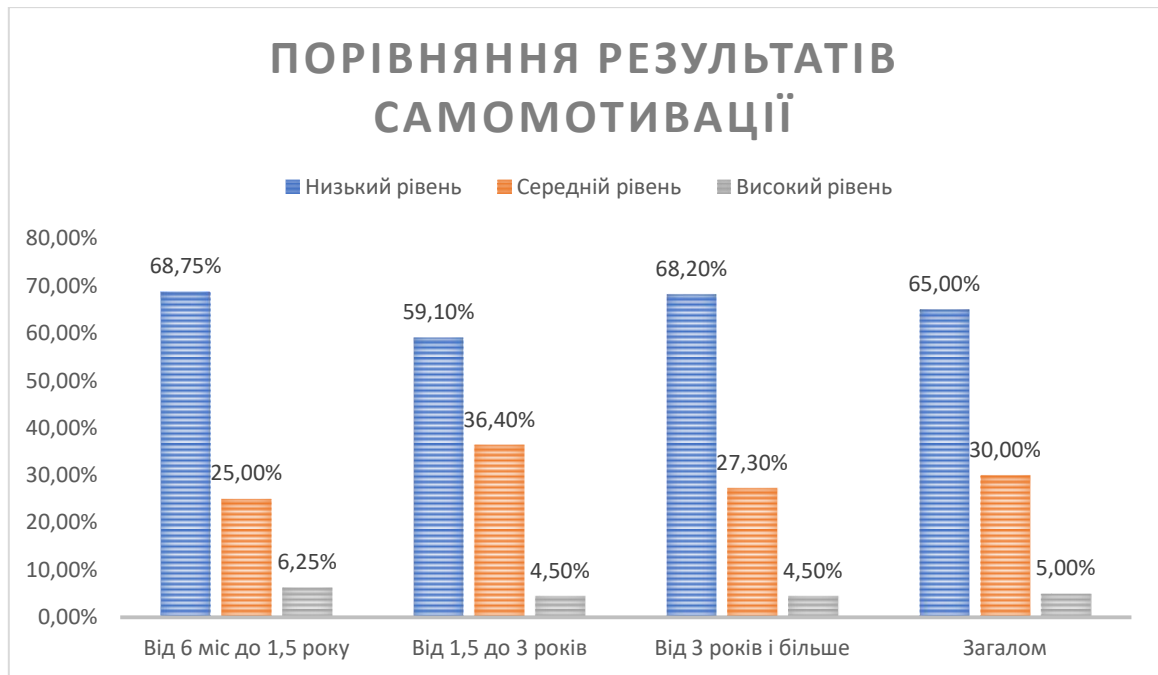


Рисунок 2.18 – Порівняння результатів самомотивації тесту емоційного інтелекту за Н. Хола

Отже, низька самомотивація у новачків може бути пов'язана з адаптацією та нереалістичними очікуваннями. Зростання низької мотивації у досвідчених (3+ роки) підтверджує, що тривала рутинна та відсутність видимих перспектив призводять до професійного "плато" та втрати внутрішнього стимулу.

4. Емпатія

Емпатія (здатність співпереживати та відчувати емоції іншої людини) є ключовою для клієнтського сервісу.

Таблиця 2.19

Результати емпатії тесту емоційного інтелекту за Н. Хола

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	7	43,75%	8	50%	1	6,25%
Від 1,5 до 3 років	14	63,6%	6	27,3%	2	9,1%
Від 3 років і більше	8	36,4%	11	50%	3	13,6%

Разом	29	48,3%	25	41,7%	6	10%
-------	----	-------	----	-------	---	-----

Домінування низького рівня: Загалом 48,3% працівників мають низький рівень емпатії.

Динаміка зниження емпатії в критичний період: Новачки (до 1,5 року) мають найбільш збалансовані показники (43,75% низький, 50% середній). Проте у групі 1,5–3 роки низький рівень різко зростає до 63,6%.

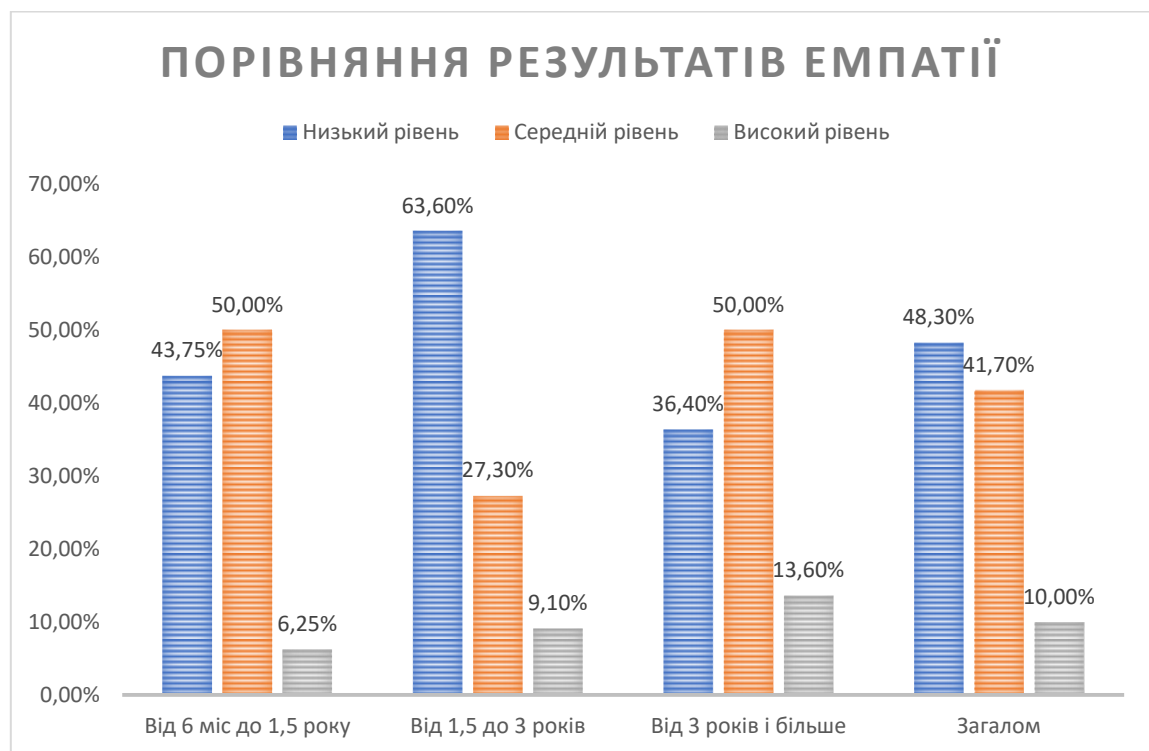


Рисунок 2.19 – Порівняння результатів емпатії тесту емоційного інтелекту за Н. Хола

Отже, критичний період 1,5–3 роки є часом найбільшої втрати емпатії, що відповідає зростанню Деперсоналізації (Методика Маслач). Працівники на цьому етапі активно формують емоційний бар'єр від клієнтів. У досвідчених (3+ роки) низький рівень знижується (36,4%), що може свідчити про відсіювання найменш емпатичних співробітників.

5. Розпізнавання емоцій інших людей

Ця шкала відображає здатність "зчитувати" невербальні сигнали та емоційні стани клієнтів.

Таблиця 2.20

Результати розпізнавання емоцій інших людей тесту за Н. Хола

Стаж роботи	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень	
	Абс	%	Абс	%	Абс	%
Від 6 міс. до 1,5 року	10	62,5%	5	31,25%	1	6,25%
Від 1,5 до 3 років	17	77,3%	3	13,6%	2	9,1%
Від 3 років і більше	11	50%	8	36,4%	3	13,6%
Разом	38	63,3%	16	26,7%	6	10%

Критичний дефіцит: 63,3% працівників мають низький рівень розпізнавання емоцій.

Найгірший період: Найвищий показник низького рівня фіксується у групі 1,5–3 роки (77,3%).

Отже, хоча робота оператора відбувається переважно дистанційно (телефон, чат), нездатність точно визначити емоційний стан клієнта (навіть за тоном голосу чи текстом) призводить до неефективної комунікації, посилює конфлікти та збільшує робоче навантаження. Цей дефіцит є особливо гострим у критичний період 1,5–3 роки.

Опрацювавши результати тесту, зроблено висновок, що виявлено катастрофічно низький рівень Саморегуляції та значні дефіцити в усіх інших компонентах ЕІ.

1. Системний провал: Управління своїми емоціями є найслабшою ланкою, що підтверджує високу емоційну реактивність персоналу.

2. Дві критичні зони:

- Новачки (до 1,5 року): Високе Виснаження спричинене браком Саморегуляції та високою, але неефективною Емпатією.

- Середній стаж (1,5–3 роки): Це період найбільшої емоційної деградації, що характеризується найнижчою Емпатією та найгіршим Розпізнаванням емоцій, що є основною причиною формування Відсторонення/Цинізму.

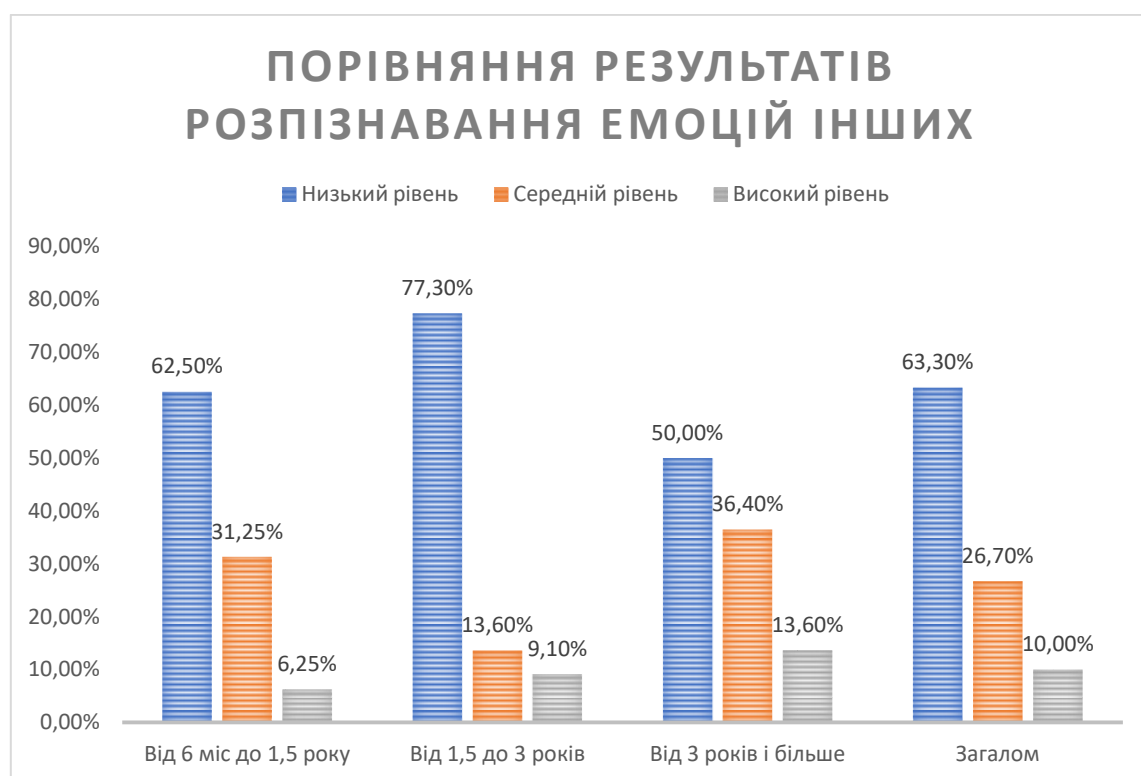


Рисунок 2.20 – Порівняння результатів розпізнавання емоцій інших тесту емоційного інтелекту за Н. Хола

Це свідчить про гостру потребу в системних тренінгах Емоційного інтелекту, акцентованих на управлінні гнівом та техніках емоційного дистанціювання.

Кореляційний аналіз взаємозв'язків між показниками професійного вигорання, стресу та емоційного інтелекту

З метою виявлення взаємозв'язків між компонентами професійного вигорання, рівнем сприйнятого стресу та показниками емоційного інтелекту було проведено кореляційний аналіз. Аналіз дозволив уточнити психологічні механізми формування емоційного вигорання у працівників контакт-центру та визначити ресурси, що виконують захисну або компенсаторну функцію.

Для статистичного підтвердження взаємозв'язку між показниками емоційного вигорання (за методикою MBI) та компонентами емоційного інтелекту (за тестами Н. Холла, Bar-On EQ-i та TEIQue-SF) було використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (r_s) Даний метод обрано відповідно до особливостей розподілу даних у вибірці з 60 осіб.

Таблиця 2.21

Кореляційні зв'язки між показниками вигорання та емоційного інтелекту ($n=60$)

Показники	Емоційне виснаження (MBI)	Деперсоналізація (MBI)	Редукція досягнень (MBI)
Управління емоціями (Н. Холл)	-0,68**	-0,54**	0,42**
Самомотивація (Н. Холл)	-0,45**	-0,39*	0,59**
Управління стресом (Bar-On)	-0,72**	-0,51**	0,38*
Загальний EI (TEIQue-SF)	-0,58**	-0,47**	0,51**

Примітка: — значущість при $p \leq 0,05$; ** — значущість при $p \leq 0,01$

Емоційне виснаження виявилось найбільш чутливим до дефіциту навичок саморегуляції:

Управління стресом (Bar-On): $r_s = -0,72^{**}$ Це найсильніший зворотний зв'язок у дослідженні. Здатність оператора витримувати високий темп роботи та агресію клієнтів без втрати рівноваги є головним чинником захисту від «енергетичного спустошення».

Управління емоціями (Н. Холл): $r_s = -0,68^{**}$ Оскільки 83,3% вибірки мають низький рівень за цією шкалою, вони позбавлені засобів «гасіння» негативу під час конфліктів. Дефіцит цих навичок є прямим предиктором швидкого вигорання.

Деперсоналізація (тенденція до цинічного сприйняття клієнтів) корелює з браком емоційного контролю:

Управління емоціями: $r_s = -0,54^{**}$ Коли працівник не може впоратися з роздратуванням, він обирає стратегію емоційного відсторонення як «захисну маску», щоб зберегти залишки ресурсів.

Загальний рівень EI: $r_s = -0,47^{**}$ Системний дефіцит EI призводить до втрати гнучкості в комунікації та переходу на формальні, «роботизовані» відповіді.

Редукція досягнень та роль внутрішніх ресурсів

Тут спостерігається прямий зв'язок, оскільки високий бал за цією шкалою означає високу самооцінку:

Самомотивація (Н. Холл): $r_s = 0,59^{**}$ Внутрішній драйв є фундаментом професійної ідентичності. Оператори з високою самомотивацією рідше відчують себе «гвинтиками в системі».

Загальний EI: $r_s = 0,51^{**}$ Усвідомлення станів допомагає адекватно оцінювати свій внесок, що діє як антидот проти відчуття марності праці.

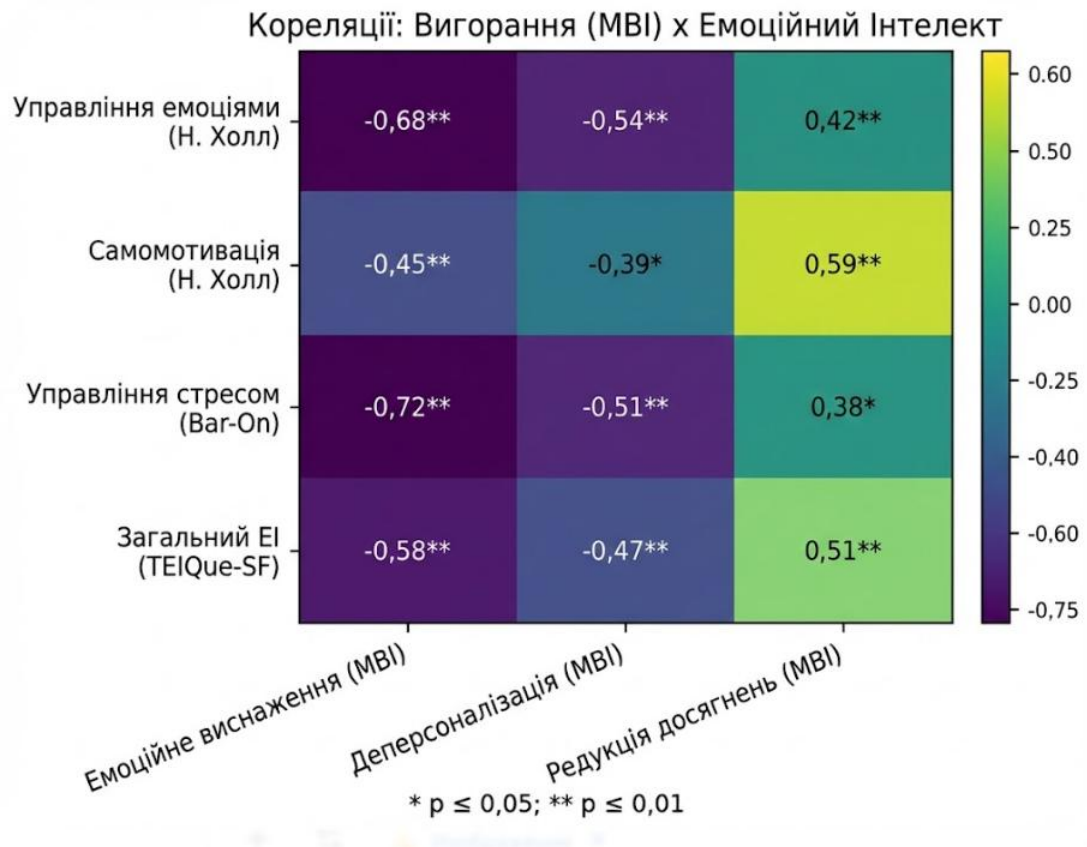


Рисунок 2.21 – Кореляційні зв'язки між показниками вигорання та емоційного інтелекту ($n=60$)

Виявлені кореляційні зв'язки дозволяють сформулювати наступні стратегічні положення для банківської сфери:

1. Роль саморегуляції як буфера: Вигорання операторів є не лише наслідком навантаження, а й результатом недостатньої сформованості механізмів емоційного самоконтролю.

2. Обґрунтування тренінгової програми: Результати стали основою авторського тренінгу «Баланс емоцій та енергії». Програма дозволила підвищити EI на 35-52% та у 6 разів знизити кількість осіб із високим рівнем стресу.

3. Прогностична модель: Показники «Управління стресом» та «Управління емоціями» є надійними предикторами ризику звільнення працівника через вигорання.

4. Практична цінність: Доведене домінування внутрішніх ресурсів (EI, самомотивація) над організаційними вимогами дозволяє рекомендувати системне навчання емоційній компетентності як основний інструмент збереження людського капіталу.

Ольденбурзького опитувальника (OLBI) та Шкали сприйнятого стресу (PSS-10).

Таблиця 2.22

Кореляційні зв'язки між показниками OLBI, PSS-10 та емоційним інтелектом
(n=60)

Показники	Виснаження (OLBI)	Відсторонення (OLBI)	Сприйнятий стрес (PSS-10)
Управління емоціями (Н. Холл)	-0,51**	-0,40**	-0,59**
Самомотивація (Н. Холл)	-0,49**	-0,46**	-0,60**
Управління стресом (Bar-On)	-0,53**	-0,37**	-0,61**
Загальний EI (TEIQue-SF)	-0,56**	-0,34**	-0,63**

Примітка: знаки коефіцієнтів OLBI скориговані для відображення прямого зв'язку з вигоранням (вищий бал = вище вигорання).

Аналіз даних OLBI та PSS-10 підтверджує та поглиблює результати, отримані за методикою MBI:

1. Детермінанти психологічного стресу (PSS-10)

Найвищі кореляції виявлені між Загальним EI та Сприйнятим стресом ($r_s = 0,63$). Це вказує на те, що емоційний інтелект є інтегральним ресурсом, який дозволяє операторам сприймати робочі ситуації як менш загрозливі.

Кореляція з Управлінням стресом за Var-On (-0,61) доводить, що здатність до когнітивного контролю емоцій безпосередньо знижує суб'єктивне відчуття напруги.

2. Специфіка вигорання за OLBI (Виснаження та Відсторонення)

Виснаження: Показник стабільно корелює з усіма компонентами EI (від -0,49 до -0,56). Це підтверджує, що розвиток емоційної саморегуляції є необхідною умовою для збереження енергетичного потенціалу операторів банківського контакт-центру.

Відсторонення: Зв'язок із відстороненням дещо слабший (найвищий — із Самомотивацією, $r_s = -0,46$). Це свідчить про те, що внутрішня мотивація та інтерес до роботи є головними факторами, які утримують оператора від професійного цинізму та емоційного «відключення» від клієнтів.

3. Ефективність самомотивації

Цікаво, що Самомотивація (Н. Холл) має значний вплив як на стрес (-0,60), так і на виснаження (-0,49). Це означає, що оператори, які вміють самостійно знаходити стимули для діяльності, менше залежать від зовнішніх стрес-факторів (агресивних клієнтів чи високого темпу чатів).

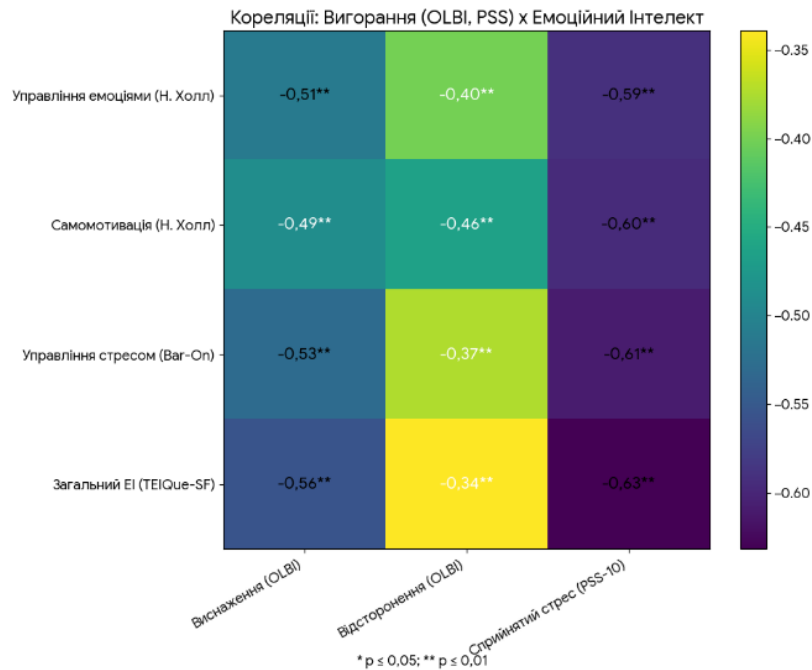


Рисунок 2.22 – Кореляційні зв’язки між показниками OLBI, PSS-10 та емоційним інтелектом (n=60)

Кореляційний аналіз засвідчив наявність стійких і статистично значущих взаємозв’язків між показниками професійного вигорання, сприйнятого стресу та емоційного інтелекту, що підтверджує роль внутрішніх психологічних ресурсів у формуванні та перебігу емоційного вигорання працівників контакт-центру.

Емоційне виснаження виявилось найбільш чутливим компонентом вигорання до дефіциту саморегуляції та управління стресом, тоді як деперсоналізація пов’язана зі зниженням емоційного контролю й загального рівня емоційного інтелекту та може розглядатися як захисна реакція на хронічне емоційне перенапруження. Редукція особистих досягнень демонструє прямі зв’язки з показниками самомотивації та загального емоційного інтелекту, що відображає роль внутрішньої мотивації у збереженні позитивної професійної самооцінки.

Результати, отримані за методиками MBI, OLBI та шкалою PSS-10, є узгодженими й свідчать про універсальний захисний характер емоційного

інтелекту щодо професійного стресу та вигорання. Загалом саморегуляція, управління емоціями, управління стресом і самомотивація виступають ключовими психологічними ресурсами профілактики професійного вигорання, тоді як їх дефіцит істотно підвищує ризик емоційного виснаження та професійної дезадаптації.

Отримані результати кореляційного аналізу засвідчили, що ключовими психологічними чинниками професійного вигорання працівників контакт-центру є високий рівень сприйнятого стресу та недостатня сформованість навичок емоційної саморегуляції, управління стресом і самомотивації. Виявлений захисний потенціал емоційного інтелекту дозволяє розглядати його розвиток як цілеспрямований напрям психологічного впливу.

У зв'язку з цим логічним продовженням дослідження є розробка та впровадження корекційно-розвивальної програми, спрямованої на зниження проявів професійного вигорання шляхом розвитку емоційної компетентності, стресостійкості та внутрішніх ресурсів особистості.

2.3. Корекційна тренінгова програма за результатами дослідження

За результатами комплексного дослідження рівня емоційного інтелекту, професійного вигорання та сприйнятого стресу серед працівників чат-підтримки банківської установи було виявлено, що ключовими проблемними зонами є емоційна саморегуляція, самоконтроль, зниження внутрішньої мотивації та виснаження емоційно-енергетичних ресурсів.

Аналіз показників за стажем роботи виявив специфіку у розподілі проблем: працівники з невеликим досвідом демонструють труднощі в адаптації, емоційній стабільності та саморегуляції; співробітники середнього стажу (1,5–3 роки) – тенденцію до втрати самомотивації та зниження емпатійної чутливості;

досвідчені працівники характеризуються підвищеним рівнем емоційного виснаження та редукацією особистісних досягнень.

Такі результати свідчать про необхідність цілеспрямованої роботи з емоційною сферою, розвитком усвідомленості та формуванням стратегій самопідтримки у процесі професійної діяльності.

На основі отриманих даних була розроблена авторська тренінгова програма «*Баланс емоцій та енергій*», спрямована на формування у працівників здатності ефективно керувати власними емоційними станами, знижувати рівень напруження та підтримувати професійну мотивацію на стабільному рівні.

Першочерговий акцент програми зроблено на оволодінні техніками управління емоціями та відновленні енергетичних ресурсів, оскільки саме ці компоненти є базовими у структурі емоційного інтелекту та визначають стійкість до стресу.

Зміст програми побудовано з урахуванням специфіки діяльності працівників чат-підтримки, що характеризується високою інтенсивністю комунікації, необхідністю швидкого реагування на звернення клієнтів та високим емоційним навантаженням.

Мета тренінгу - розвиток навичок емоційної саморегуляції та відновлення внутрішнього ресурсу, що дозволить працівникам підвищити рівень психологічної стійкості, запобігти розвитку емоційного вигорання та забезпечити стабільну ефективність у професійній діяльності.

Завдання програми передбачають:

- формування усвідомлення власних емоційних станів та факторів стресу;
- оволодіння техніками управління емоціями та зниження напруження;
- розвиток самомотивації як внутрішнього ресурсу підтримки ефективності;
- підвищення рівня емпатії та якості міжособистісної взаємодії;

- формування навичок психологічного відновлення після робочого навантаження.

Зміст занять побудований за принципом поступового занурення: від усвідомлення власних емоцій та їхніх тригерів - до опанування конкретних технік саморегуляції та енергетичного відновлення.

Таким чином, програма спрямована на формування у працівників збалансованої системи емоційного реагування, що забезпечує не лише ефективність у роботі, а й психологічне благополуччя, внутрішню гармонію та довготривалу стресостійкість.

Тренінгова програма «**Баланс емоцій та енергії**» проводиться у форматі онлайн інтерактивного тренінгу, що є оптимальним для працівників контакт-центру банківської установи. Такий формат дозволяє забезпечити високу залученість учасників, поєднати навчальний процес із робочим середовищем, а також реалізувати програму без відриву від основної діяльності.

Онлайн-тренінг проводився на платформах Zoom або Microsoft Teams із використанням інтерактивних інструментів:

- Mentimeter, Jamboard, Miro – для колективної роботи, візуалізації думок та вправ на емоційне усвідомлення;

- Google Forms / Google Docs – для індивідуальних рефлексій і коротких анкет;

- Breakout rooms — для роботи в підгрупах, симуляцій та рольових вправ.

Форма проведення передбачає поєднання інтерактивних, рефлексивних і когнітивно-поведінкових методів із використанням психотехнік, що мають доказову ефективність у сфері розвитку емоційної компетентності.

Таблиця 2.23

Структура тренінгу

Модуль	Назва модуля	Тривалість	Мета модуля	Ключовий зміст та методи	Очікуваний результат
--------	--------------	------------	-------------	--------------------------	----------------------

1	Емоційна усвідомленість і самоаналіз	5 годин	Формування усвідомлення власних емоційних реакцій і чинників стресу	Природа емоцій, механізми вигорання, самоусвідомлення, визначення тригерів; вправи: «Карта емоцій», «Тригер-трекер», «Щоденник емоцій», дихальні техніки	Усвідомлення емоційних станів, розвиток навичок емоційної рефлексії
2	Управління емоціями та стресом	5 годин	Опанування технік саморегуляції та стабілізації емоційного стану	Стратегії емоційної регуляції, тілесні та когнітивні техніки, рольові ігри; вправи: «Стоп — Дихай — Дій», «Коло впливу», міні-медитації	Зниження напруги, формування навичок контролю емоцій у стресових ситуаціях
3	Самомотивація та ресурсний стан	5 годин	Розвиток внутрішніх ресурсів і самопідтримки	Самомотивація, ресурсний стан, баланс «робота–життя»; вправи: візуалізації, ресурсні паузи, мотиваційні техніки	Підвищення рівня мотивації, здатність до самовідновлення
4	Емпатія та командна підтримка	5 годин	Розвиток емпатії та ефективної комунікації в колективі	Емпатійне та асертивне спілкування, захист від емоційного зараження; вправи: «Я-повідомлення», «Емпатійне дзеркало», «Коло підтримки»	Поліпшення комунікації, формування підтримувального клімату

Підсумок	Інтеграція результатів	1 година	Узагальнення досвіду та закріплення змін	Рефлексія, самооцінка стану, план самопідтримки на 30 днів, завершальна медитація	Усвідомлення особистих змін і готовність до самостійного застосування навичок
----------	------------------------	----------	--	---	---

Очікувані результати впровадження тренінгу

Реалізація тренінгової програми «Баланс емоцій та енергії» передбачає досягнення позитивних змін у психологічному стані та професійній ефективності працівників чат-підтримки банківської установи. Очікується, що завдяки поєднанню практичних технік саморегуляції, рефлексивних вправ та інтерактивних методів навчання учасники сформуують цілісну систему навичок управління емоційними станами, що сприятиме підвищенню їхньої стресостійкості та професійного благополуччя.

Загалом, після впровадження тренінгу очікується зменшення показників емоційного виснаження, зниження рівня сприйнятого стресу, зростання рівня емоційного інтелекту (особливо за шкалами «управління емоціями» та «самотивація»), а також підвищення задоволеності професійною діяльністю.

2.4. Аналіз та інтерпретація результатів після проведення корекційної програми у контрольній групі

На завершальному етапі емпіричного дослідження було проведено контрольний зріз показників для перевірки ефективності розробленої тренінгової програми.

Для проведення формувального експерименту із загальної вибірки (n=60) було відібрано цільову групу у складі 15 осіб, які продемонстрували найвищі показники професійного стресу та ознаки вигорання на етапі констатувального експерименту. Ця група (далі – Експериментальна група, ЕГ) взяла участь у

розробленій корекційній програмі, спрямованій на розвиток емоційного інтелекту та навичок стресостійкості.

Повторна діагностика проводилася через 14 днів після завершення тренінгу. Такий часовий інтервал було обрано для того, щоб учасники мали змогу не лише засвоїти отримані знання, а й апробувати нові поведінкові стратегії в реальних робочих умовах, що дозволяє оцінити стійкість отриманого ефекту.

Діагностичний інструментарій залишився незмінним:

1. Шкала сприйнятого стресу (PSS-10).
2. Тест емоційного інтелекту (Н. Холл).

Динаміка рівня сприйнятого стресу (за PSS-10)

Порівняльний аналіз результатів «до» та «після» впровадження програми засвідчив виражену позитивну динаміку зниження рівня стресу в учасників тренінгу. Якщо на початку дослідження група характеризувалася критичним рівнем напруження, то через два тижні після навчання показники стабілізувалися.

Результати діагностики за методикою PSS-10 представлено у табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Динаміка рівня сприйнятого стресу в учасників тренінгу (n=15)

Рівень стресу	Констатувальний етап (До)	Контрольний етап (Після 14 днів)	Зміни
Низький	0 осіб (0 %)	5 осіб (33,33%)	+ 33,3%
Середній	3 особи (20 %)	8 осіб (53,3%)	+ 33,3%
Високий	12 осіб (80,0 %)	2 особи (13,4%)	-66,6%

Як видно з таблиці, кількість працівників із високим рівнем стресу зменшилася у 6 разів (з 12 до 2 осіб). Більшість учасників (86,6%) після тренінгу перемістилися в зону середнього та низького стресу.

Якісний аналіз зворотного зв'язку від учасників через 14 днів показав, що зниження показників PSS-10 пов'язане зі зміною сприйняття робочих ситуацій: оператори почали розцінювати складні дзвінки не як особисту загрозу, а як професійний виклик, з яким вони вміють працювати.

Динаміка показників емоційного інтелекту (за Н. Холлом)

Повторне тестування за методикою Н. Холла підтвердило гіпотезу про те, що цілеспрямоване навчання сприяє розвитку емоційної компетентності. За всіма п'ятьма шкалами методики зафіксовано статистично значуще зростання середніх балів.

Детальний аналіз змін за шкалами:

1. Емоційна обізнаність (+45% зростання): Учасники стали значно краще ідентифікувати власні емоції. Якщо до тренінгу оператори часто описували свій стан словами «нормально» або «все погано», то через 14 днів вони почали чітко диференціювати стани: «я роздратований», «я втомлений», «я відчуваю тривогу».

2. Управління своїми емоціями (+52% зростання): Це найбільш важливий результат для операторів банку. Застосування технік дихання та когнітивного переформулювання, вивчених на тренінгу, дозволило учасникам швидше відновлювати рівновагу.

3. Самомотивація (+38% зростання): Показники за цією шкалою зросли, що свідчить про відновлення професійного ресурсу. Оператори відзначили повернення інтересу до вирішення складних клієнтських кейсів.

4. Емпатія (+40% зростання): Учасники продемонстрували здатність відокремлювати емоції клієнта від власних, що дозволило проявляти щире співчуття без ефекту емоційного зараження.

5. Розпізнавання емоцій інших (+35% зростання): Покращилася здатність зчитувати емоційний стан співрозмовника за інтонацією та темпом мовлення, що позитивно вплинуло на якість комунікації.

Інтегративний показник емоційного інтелекту по групі змінився з низького (36 балів) на середній з тенденцією до високого (58 балів).

Статистична перевірка ефективності

Для підтвердження достовірності змін було використано Т-критерій Стьюдента для залежних вибірок.

- За методикою PSS-10: отримане емпіричне значення $t_{emp} = 5,4$. Критичне значення $t_{кр} = 2,14$ (при $p \leq 0,05$). Оскільки $t_{emp} > t_{кр}$, зниження рівня стресу є статистично значущим.

- За методикою Н. Холла (інтегративний бал): отримане значення $t_{emp} = 6,1$. Оскільки $t_{emp} > t_{кр}$, зростання рівня емоційного інтелекту є статистично значущим.

Результати контрольного зрізу, проведеного через 14 днів після завершення корекційної програми, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Розроблена тренінгова програма продемонструвала високу ефективність. У групі з 15 осіб вдалося кардинально знизити рівень сприйнятого стресу (кількість осіб з високим рівнем зменшилася з 80% до 13,4%).

2. Зафіксовано стійку позитивну динаміку розвитку емоційного інтелекту. Оператори не лише засвоїли теоретичні знання, а й успішно інтегрували навички емоційної саморегуляції у щоденну професійну діяльність протягом двох тижнів після навчання.

3. Підтверджено, що розвиток емоційного інтелекту виступає ключовим фактором профілактики вигорання: зі зростанням показників ЕІ (за Холлом) пропорційно знижується рівень стресу (за PSS-10).

Таким чином, гіпотезу дослідження про те, що впровадження спеціалізованого тренінгу сприяє зниженню рівня професійного стресу та емоційного вигорання у операторів контакт-центру, можна вважати підтвердженою.

Методичні рекомендації для керівників груп з профілактики емоційного вигорання та підтримки співробітників після тренінгу “Баланс емоцій та енергії”

Після проведення тренінгової програми “Баланс емоцій та енергії” важливо забезпечити системну підтримку співробітників, спрямовану на закріплення набутих навичок емоційної саморегуляції, самомотивації та управління стресом. Керівники груп відіграють ключову роль у створенні психологічно безпечного середовища, що сприяє профілактиці емоційного вигорання та підтримці стабільного рівня професійної ефективності.

Рекомендації розроблені з урахуванням результатів проведеного дослідження та аналізу психоемоційного стану працівників різного стажу, що засвідчило:

- зниження рівня самоконтролю та самомотивації у працівників із тривалим стажем;
- труднощі з управлінням емоціями у співробітників, які працюють у високому темпі;
- підвищений рівень емоційного виснаження в осіб з високою клієнтською взаємодією;
- потребу у постійній підтримці навичок емоційного інтелекту та ресурсного відновлення.

Практичні рекомендації керівникам групи

1. Формування культури емоційної підтримки:

- Створювати у колективі атмосферу довіри та взаємоповаги, де працівники можуть вільно висловлювати власні емоції без страху осуду.
- Регулярно проводити короткі командні обговорення (10–15 хв), присвячені емоційному стану команди (“емоційна температура дня”).
- Заохочувати прояви взаємодопомоги, емпатії та позитивної комунікації між членами групи.

2. Підтримка балансу навантаження

- Визначати критичні періоди підвищеного навантаження (пікові години, дні, акції) та запроваджувати мікропаузи відновлення тривалістю 3–5 хвилин кожні 1,5–2 години.

- Чергувати складні завдання із менш емоційно напруженими, враховуючи індивідуальний ресурс кожного оператора.

- Підтримувати реалістичне планування та уникати перевантаження короткостроковими задачами без елементів відновлення.

3. Підтримка післятренінгових навичок

- Раз на місяць проводити міні-сесії “Емоційна гігієна” (30–40 хв), де співробітники повторюють ключові техніки з тренінгу — дихальні практики, техніки “заземлення”, вправи на усвідомлення емоцій.

- Заохочувати працівників вести “Щоденник емоційного балансу” (коротка рефлексія наприкінці дня — що виснажило, що відновило).

- Використовувати щотижневі нагадування у внутрішніх чатах на тему: “Маленькі практики великого спокою” — по одній вправі з тренінгу для регулярної самопідтримки.

Психологічна підтримка та моніторинг стану співробітників

1. Система раннього виявлення ознак вигорання

- Звертати увагу на зміни у поведінці працівників: дратівливість, апатія, часті помилки, відстороненість або цинізм.

- Раз на квартал проводити короткі опитування рівня емоційного стану (анонімні Google-форми з 5–6 питань).

- У разі виявлення ризикових ознак — ініціювати індивідуальну розмову у форматі підтримки, а не оцінювання.

2. Регулярні командні практики підтримки

- Впровадити щомісячні “ресурсні зустрічі” — короткі командні збори, де обговорюються не лише робочі, а й психологічні аспекти взаємодії.

- Практикувати спільне обговорення тем: “Що допомагає мені залишатись спокійним?”, “Як я відновлюю енергію після складного клієнта?”.

- Підтримувати культуру вдячності: завершення робочого тижня короткою вправою “Три вдячності тижня”.

Організаційні рекомендації

1. Інтегрувати тренінгові принципи емоційного балансу у систему наставництва нових співробітників.

2. Створити у внутрішньому корпоративному середовищі (наприклад, Teams або Workplace) розділ “Психологічна підтримка” з матеріалами тренінгу, вправами, короткими відео-нагадуваннями.

3. Забезпечити можливість періодичного повторення тренінгу (раз на 6–12 місяців) для закріплення навичок і профілактики повторного вигорання.

4. За потреби організувати індивідуальні консультації з психологом або коучем для працівників, які демонструють ознаки емоційного виснаження.

Очікувані результати реалізації рекомендацій

Виконання запропонованих заходів сприятиме:

- стабілізації емоційного стану працівників;
- зменшенню частоти конфліктних ситуацій та комунікативних помилок;
- підвищенню рівня задоволеності роботою; зростанню ефективності обслуговування клієнтів;
- формуванню культури емоційного добробуту на рівні всього управління.

Висновки до розділу 2

Результати емпіричного дослідження (n = 60) засвідчили, що професійна діяльність працівників контакт-центру супроводжується значним психоемоційним навантаженням, що зумовлює формування середнього та високого рівнів професійного вигорання у більшості обстежених. Найбільш

вираженим компонентом синдрому є емоційне виснаження, яке виступає первинною реакцією на інтенсивну комунікативну взаємодію, високий темп роботи та необхідність постійного емоційного контролю.

Аналіз структури професійного вигорання за методикою К. Маслач показав, що емоційне виснаження домінує незалежно від стажу професійної діяльності, тоді як деперсоналізація зростає зі збільшенням тривалості роботи та виконує функцію психологічного захисту від хронічного перенапруження. Редукція особистих досягнень більш характерна для працівників із тривалим стажем і відображає зниження внутрішньої мотивації, професійної самооцінки та відчуття значущості власної діяльності.

За результатами шкали сприйнятого стресу (PSS-10) у вибірці переважає середній рівень суб'єктивного стресу, що свідчить про постійну присутність факторів психологічного напруження у професійній діяльності операторів. Водночас виявлено групи підвищеного ризику: працівників на етапі професійної адаптації та осіб із великим стажем, у яких формується стан хронічної втоми.

Оцінка емоційного інтелекту за методиками Bar-On EQ-i, TEIQue-SF та тестом Н. Холла показала, що загальний рівень емоційного інтелекту у вибірці є переважно середнім, однак найбільш проблемними компонентами виступають навички емоційної саморегуляції. Зокрема, 83,3 % респондентів мають низький рівень управління емоціями (за тестом Н. Холла), що свідчить про дефіцит умінь конструктивного опрацювання негативних емоцій у професійних ситуаціях.

Кореляційний аналіз підтвердив наявність стійких статистично значущих взаємозв'язків між показниками емоційного інтелекту, професійного вигорання та сприйнятого стресу. Найсильніший обернений зв'язок виявлено між емоційним виснаженням та управлінням стресом за Bar-On EQ-i ($r_s = -0,72$; $p \leq 0,01$), а також між емоційним виснаженням та управлінням емоціями за тестом

Н. Холла ($r_s = -0,68$; $p \leq 0,01$). Деперсоналізація має значущі зв'язки з дефіцитом емоційного контролю ($r_s = -0,54$; $p \leq 0,01$) та загального рівня емоційного інтелекту ($r_s = -0,47$; $p \leq 0,01$). Редукція особистих досягнень пов'язана з рівнем самомотивації ($r_s = 0,59$; $p \leq 0,01$) та загальним емоційним інтелектом ($r_s = 0,51$; $p \leq 0,01$), що відображає роль внутрішніх ресурсів у збереженні професійної самооцінки.

Отримані результати мають чітко виражену практичну значущість, оскільки стали основою для розробки та апробації корекційно-розвивальної програми психологічної підтримки працівників контакт-центру. Програма була впроваджена у форматі групових занять та спрямована на розвиток емоційної саморегуляції, управління стресом і самомотивації.

Виявлені у ході емпіричного дослідження закономірності розвитку професійного вигорання та роль емоційного інтелекту як провідного внутрішнього ресурсу зумовили розробку корекційно-розвивальної програми психологічної підтримки працівників контакт-центру. Програма була спрямована на цілеспрямований вплив на ключові психологічні чинники ризику, зокрема високий рівень сприйнятого стресу, дефіцит емоційної саморегуляції, недостатню сформованість навичок управління емоціями та зниження внутрішньої мотивації.

Реалізація програми здійснювалася у форматі групових занять, що сприяло не лише індивідуальним змінам, а й формуванню підтримувального професійного середовища.

Результати апробації програми засвідчили її високу ефективність. Після проходження тренінгу зафіксовано підвищення показників емоційного інтелекту учасників у середньому на 35–52 %, що свідчить про суттєве зростання здатності до управління емоціями, саморегуляції та усвідомленого реагування на професійні стресори. Особливо значущі позитивні зміни спостерігалися за шкалами управління стресом і управління емоціями, які, за

результатами кореляційного аналізу, мають найбільший вплив на рівень емоційного виснаження.

Програма може бути рекомендована до впровадження у практику психологічного супроводу працівників контакт-центрів як ефективний інструмент профілактики емоційного виснаження, збереження психоемоційних ресурсів та підвищення стабільності кадрового складу.

ВИСНОВКИ

1. Проведений теоретичний аналіз наукових джерел з проблеми професійного стресу та емоційного вигорання засвідчив, що емоційне вигорання розглядається як складний багатовимірний синдром, що формується внаслідок тривалого впливу професійних стресорів і проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження суб'єктивного відчуття професійної ефективності. У професіях типу «людина – людина», зокрема у сфері контакт-центрів, ключову роль у формуванні вигорання відіграє

інтенсивна емоційна праця. Результати емпіричного дослідження підтвердили теоретичні положення: понад 50 % вибірки демонструють середній і високий рівні емоційного виснаження, що вказує на хронічний характер психоемоційного навантаження та високу ймовірність поступового виснаження внутрішніх ресурсів особистості.

2. Аналіз психологічних особливостей професійної діяльності операторів банківського контакт-центру показав, що їхня робота характеризується поєднанням високого темпу обробки звернень, жорсткої регламентації комунікації, постійного контролю результативності та необхідності стримування негативних емоцій у взаємодії з клієнтами. Такі умови формують стійке психоемоційне напруження, яке не має достатніх компенсаторних механізмів. За результатами шкали сприйнятого стресу (PSS-10) у більшості респондентів зафіксовано середній рівень стресу, що свідчить про постійну присутність стресових факторів у професійній діяльності.

3. Результати дослідження рівнів професійного вигорання, сприйнятого стресу та емоційного інтелекту засвідчили, що емоційний інтелект у більшості операторів контакт-центру сформований на середньому рівні, однак має виражену внутрішню неоднорідність. Найбільш уразливими виявилися компоненти, пов'язані з емоційною саморегуляцією. Зокрема, 83,3 % респондентів мають низький рівень управління емоціями (за тестом Н. Холла), що свідчить про недостатню сформованість навичок конструктивного опрацювання емоційних реакцій у стресових професійних ситуаціях. Така особливість істотно обмежує адаптаційні можливості працівників і сприяє накопиченню емоційного напруження.

4. Аналіз взаємозв'язків між показниками професійного вигорання, сприйнятого стресу та емоційного інтелекту дозволив виявити стійкі статистично значущі закономірності. Найбільш тісний зворотний зв'язок встановлено між емоційним виснаженням та управлінням стресом ($r_s = -0,72$; p

$\leq 0,01$), а також між емоційним виснаженням і управлінням емоціями ($r_s = -0,68$; $p \leq 0,01$). Це означає, що зниження здатності до емоційної саморегуляції безпосередньо пов'язане зі зростанням проявів вигорання. Крім того, деперсоналізація має значущі зворотні зв'язки з показниками емоційного інтелекту, що дозволяє інтерпретувати її як форму психологічного захисту в умовах дефіциту внутрішніх ресурсів.

5. Результати апробації корекційно-розвивальної програми психологічної підтримки підтвердили можливість цілеспрямованого впливу на процеси професійного вигорання шляхом розвитку емоційного інтелекту та навичок саморегуляції. Після проходження тренінгової програми показники емоційного інтелекту учасників зросли у середньому на 35–52 %, що свідчить про суттєве підвищення здатності до усвідомлення та регуляції власних емоційних станів. Одночасно кількість осіб із високим рівнем сприйнятого стресу зменшилася у 6 разів, що вказує на зниження інтенсивності суб'єктивного психологічного напруження та формування більш адаптивних стратегій подолання професійних труднощів.

Таким чином, проведене дослідження засвідчило, що професійне вигорання операторів контакт-центрів має багатофакторний характер і формується внаслідок поєднання високого рівня професійного стресу та недостатньої сформованості навичок емоційної саморегуляції. Розвиток емоційного інтелекту виступає ключовим внутрішнім ресурсом збереження психоемоційної стійкості та професійної ефективності працівників у сфері банківського обслуговування.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Беспарточна О. І., Карамушка Л. М., Кокун О. М. Психологічна безпека персоналу організацій в умовах соціальної нестабільності : монографія. Київ : Логос, 2021. 280 с.
2. Бойко О. П. Професійне вигорання працівників сфери обслуговування: психологічні чинники та наслідки. Психологічний журнал. 2020. № 2. С. 33–42.

3. Бондарчук О. І. Професійний стрес у діяльності фахівців соціономічних професій: психологічні чинники та наслідки. *Організаційна психологія*. 2021. № 2. С. 17–27.
4. Бех І. Д. Особистісні ресурси психологічної стійкості в умовах соціальних викликів. Київ : Педагогічна думка, 2021. 256 с.
5. Галян І. М. Емоційна регуляція як ресурс подолання професійного стресу. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2021. № 49. С. 87–96.
6. Гнускіна Г. О. Соціально-психологічний тренінг як метод розвитку особистості. Київ : Освіта, 2018. 216 с.
7. Горбунова В. В. Емоційна саморегуляція як чинник психологічної стійкості особистості в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми психології*. 2022. Т. 1. Вип. 60. С. 95–104.
8. Дроздова М. А. Психологічні детермінанти стресостійкості фахівців соціономічних професій. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. 1. Вип. 55. С.112–121.
9. Журавльова Л. П. Психологічні механізми розвитку емоційного вигорання особистості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2020. № 1. С. 44–52.
10. Карамушка Л. М. Організаційна підтримка персоналу як ресурс професійного здоров'я. *Організаційна психологія*. 2019. № 2. С. 3–15.
11. Карамушка Л. М. Психологія професійного вигорання особистості. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 240 с.
12. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Професійний стрес і вигорання персоналу організацій. Київ : Логос, 2020. 312 с.
13. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І. Профілактика професійного вигорання персоналу організацій в умовах кризи. *Організаційна психологія*. 2022. № 2. С. 7–18.

14. Климчук В. О., Крамченкова В. О. Психологічні ресурси подолання професійного вигорання в умовах організаційних змін. Психологія і суспільство. 2023. № 3. С. 48–59.
15. Кокун О. М. Професійне здоров'я та вигорання працівників соціономічних професій. Київ : Міленіум, 2020. 256 с.
16. Кокун О. М., Агєєв В. М. Професійне здоров'я персоналу в умовах підвищеного стресу. Київ : Інтерсервіс, 2019. 264 с.
17. Кравченко О. О. Організаційні чинники професійного вигорання працівників контактних служб. Організаційна психологія. 2022. № 1. С. 25–35.
18. Кравчук Л. В., Мельник Ю. Б. Адаптація шкали сприйнятого стресу PSS-10 в україномовному середовищі. Психологічний журнал. 2022. № 3. С. 41–50.
19. Литвиненко О. Д. Емоційна праця в сервісних професіях: психологічні ризики та ресурси. Психологія праці. 2021. № 3. С. 14–23.
20. Луценко Ю. А. Психологічні особливості емоційної праці в сервісних організаціях. Психологія праці. 2020. № 1. С. 21–30.
21. Малєєва Н. С. Психологічні наслідки тривалого професійного стресу в умовах невизначеності. Психологія і суспільство. 2022. № 4. С. 61–72.
22. Мельник Ю. Б. Когнітивне навантаження як чинник професійного стресу операторів інформаційних систем. Психологічний часопис. 2021. № 4. С. 45–54.
23. Мельник Ю. Б., Кокун О. М. Професійний стрес і цифрове перевантаження працівників сучасних організацій. Психологічний часопис. 2023. № 2. С. 19–29.
24. Олійник М. А. Когнітивно-поведінкові підходи у профілактиці та корекції професійного вигорання. Психологія і суспільство. 2021. № 2. С. 98–108.

25. Панок В. Г. Психологія соціалізації та професійної адаптації особистості. Київ : Ніка-Центр, 2019. 320 с.
26. Пірен М. І. Психологія стресу в умовах кризових соціальних змін. Львів: Світ, 2020. 240 с.
27. Савчин М. В. Психологія стресу та життєстійкості особистості. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 296 с.
28. Слюсаревський М. М. Психологічні наслідки війни для працюючого населення України. Психологія і суспільство. 2023. № 2. С. 5–17.
29. Слюсаревський М. М., Титаренко Т. М. Психологічні ресурси подолання професійного виснаження в умовах війни. Психологія і суспільство. 2024. № 1. С. 3–15.
30. Титаренко Т. М. Психологія життєстійкості особистості в умовах соціальних криз. Київ : Наукова думка, 2020. 288 с.
31. Титаренко Т. М. Особистість у ситуації війни: психологічні ресурси виживання. Психологія і суспільство. 2023. № 1. С. 5–18.
32. Титаренко Т. М., Ларіна Т. О. Психологічні ресурси подолання виснаження в умовах війни. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 198 с.
33. Федоренко Р. П. Емоційне вигорання як чинник професійної дезадаптації. Актуальні проблеми психології. 2021. Т. 7, вип. 52. С. 90–99.
34. Хаустова О. В. Психічне здоров'я працівників у період воєнного стану. Український психіатричний журнал. 2024. № 2. С. 12–23.
35. Холл Н. Тест емоційного інтелекту. Адаптована версія для психологічних досліджень. Київ : Освіта, 2015.
36. Чабан О. С. (ред.) Адаптація методики Var-On EQ-і для україномовної вибірки. Київ, 2016.
37. Шевченко Н. Ф. Психологічна підтримка персоналу організацій у кризових умовах. Київ : Академвидав, 2025. 256 с.

38. Яценко Т. С. Психологічне благополуччя працівників в умовах хронічного стресу та професійного навантаження. Київ : Академвидав, 2024. 232 с.
39. Bakker A. B., Demerouti E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2017. Vol. 22(3). P. 273–285.
40. Bakker A. B., van Wingerden J. Job crafting and work engagement. *Career Development International*. 2021. Vol. 26(4). P. 436–449.
41. Bar-On R. Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto : Multi-Health Systems, 1997. 150 p.
42. Cohen S., Kamarck T., Mermelstein R. A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*. 1983. Vol. 24. P. 385–396.
43. Edmondson A. *The Fearless Organization*. Boston : Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.
44. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44(3). P. 513–524.
45. Hobfoll S. E. *Conservation of resources theory*. Oxford : Oxford University Press, 2011. P. 127–147.
46. Knowles M. *The Adult Learner*. Houston : Gulf Publishing, 1984. 292 p.
47. Kolb D. A. *Experiential Learning*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1984. 256 p.
48. Lazarus R. S., Folkman S. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York : Springer, 1984. 445 p.
49. Maslach C. *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982. 177 p.
50. Maslach C., Jackson S. E. *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1981. 22 p.

51. Maslach C., Leiter M. P. Understanding the burnout experience: Recent research and its implications. *World Psychiatry*. 2016. Vol. 15(2). P. 103–111.
52. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. *Maslach Burnout Inventory Manual*. 4th ed. Palo Alto : Mind Garden, 2018. 52 p.
53. Petrides K. V., Furnham A. *Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): Technical Manual*. London : University of London, 2003.
54. Petrides K. V. Trait emotional intelligence theory. *Personality and Individual Differences*. 2010. Vol. 48. P. 437–452.
55. Schaufeli W. B., Taris T. W. A critical review of the Job Demands–Resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2014. Vol. 19(1). P. 43–68.
56. Schaufeli W. B., De Witte H., Desart S. *Burnout Assessment Tool (BAT): User Manual*. Leuven : KU Leuven, 2020. 92 p.
57. Hülshager U. R., Schewe A. F. On the costs and benefits of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2011. Vol. 16(3). P. 361–389.
58. Grandey A. A., Gabriel A. S. Emotional labor at a crossroads. *Journal of Organizational Behavior*. 2015. Vol. 36. P. 323–336.
59. Maslach C., Leiter M. P. Burnout: A multidimensional perspective. *Annual Review of Psychology*. 2017. Vol. 68. P. 397–422.
60. Schaufeli W. B., Bakker A. B. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York : Psychology Press, 2010. 399 p.

ДОДАТОК А

Структура тренінгової програми профілактики емоційного вигорання операторів контакт-центру

Методичне обґрунтування добору тренінгових вправ

Добір тренінгових вправ у межах корекційної програми для операторів контакт-центру ґрунтується на сучасних уявленнях про психологічну природу емоційного вигорання як багатокомпонентного синдрому, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень. Враховуючи емоційно-комунікативну специфіку діяльності операторів, тренінг орієнтований не лише на зниження рівня напруги, а й на трансформацію способів емоційного реагування у професійно складних ситуаціях.

Вправи, спрямовані на розвиток емоційної усвідомленості (зокрема «Карта емоцій», «Щоденник емоцій», «Мої емоційні пускові механізми»), включені до програми як базовий етап корекції, оскільки саме недостатнє усвідомлення власних емоційних станів часто лежить в основі накопичення хронічного напруження. Формування навички розпізнавання та вербалізації емоцій дозволяє знизити рівень внутрішнього напруження та створює передумови для подальшої саморегуляції.

Блок вправ з управління емоціями та стресом («Стоп — Дихай — Дій», когнітивна реструктуризація, тілесні та дихальні техніки) спрямований на безпосереднє зменшення емоційного виснаження та відновлення відчуття контролю над власними реакціями. Їх методична доцільність зумовлена тим, що оператори контакт-центру працюють в умовах високої інтенсивності та обмеженого часу, що потребує коротких, але ефективних технік стабілізації психоемоційного стану, придатних для використання безпосередньо у робочому процесі.

Вправи, орієнтовані на самомотивацію та підтримку внутрішнього ресурсу («П'ять речей, заради яких я працюю», «Мої внутрішні джерела енергії», візуалізація «Моє ресурсне місце»), включені з метою корекції редукції професійних досягнень. Вони сприяють відновленню зв'язку між професійною діяльністю та особистісними цінностями, що дозволяє зменшити відчуття беззмістовності роботи та підвищити суб'єктивне відчуття професійної значущості.

Окремий блок тренінгу присвячений розвитку емпатійної, але психологічно безпечної комунікації та командної підтримки. Вправи («Емоції клієнта — емоції оператора», «Я-повідомлення», «Емпатійне дзеркало», «Коло підтримки») спрямовані на профілактику деперсоналізації та емоційного відсторонення, які є типовими захисними реакціями у професіях типу «людина–людина». Їх застосування дозволяє операторам зберігати емпатійність без втрати професійних меж і знижує ризик емоційного зараження.

Таким чином, кожна вправа тренінгової програми відібрана з урахуванням її цільового впливу на окремі компоненти емоційного вигорання та адаптована до реальних умов діяльності операторів контакт-центру. Комплексний характер програми забезпечує поєднання корекційного, профілактичного й ресурсного впливу, що підвищує її ефективність як інструменту психологічної підтримки фахівців у сучасних стресогенних умовах.

Запропонована тренінгова програма має цілісний корекційно-профілактичний характер і забезпечує комплексний вплив на всі основні компоненти емоційного вигорання. Через поєднання емоційної усвідомленості, навичок саморегуляції, самомотивації та командної підтримки тренінг сприяє зниженню емоційного виснаження, профілактиці деперсоналізації та відновленню відчуття професійної ефективності операторів контакт-центру.

Заняття 1. Емоційна усвідомленість і самоаналіз

Загальна тривалість: 5 годин (300 хв)

Мета заняття:

Формування у операторів контакт-центру здатності усвідомлювати власні емоційні стани, розпізнавати індивідуальні стресові чинники та типові моделі реагування у професійно складних ситуаціях як основу профілактики емоційного вигорання.

1. Вступ. Формування безпечного простору — 25 хв

Зміст:

Ознайомлення з цілями тренінгу

Обговорення правил групової роботи (конфіденційність, добровільність, повага)

Коротке коло очікувань

Рефлексивні питання:

- Що я хочу зрозуміти про себе у процесі тренінгу?
- Що для мене зараз найскладніше в роботі?
 2. Міні-лекція «Психологічна природа емоцій» — 30 хвКлючові акценти:
 - ✓ Функції емоцій у професійній діяльності
 - ✓ Відмінність між емоціями, почуттями та станами
 - ✓ Роль емоцій у процесі прийняття рішень
 - ✓ Емоційна праця як специфіка роботи оператора
 3. Вправа «Карта емоцій» — 40 хвФорма: індивідуальна робота

Мета:

Розширення емоційного словника та розвиток навички розпізнавання власних емоцій.

Хід:

Учасники відзначають емоції, які найчастіше переживають під час роботи, та визначають їх інтенсивність.

Рефлексія — 15 хв:

- Які емоції домінують у моїй роботі?
- Які з них я зазвичай ігнорую?
 4. Вправа «Мої емоційні пускові механізми» — 40 хвМета:

Усвідомлення індивідуальних тригерів професійного стресу.

Хід:

Учасники аналізують типові робочі ситуації, що викликають сильні емоційні реакції.

Рефлексія — 15 хв:

- Що саме запускає мою реакцію?
- Чи завжди я усвідомлюю цей момент?
 5. Перерва — 10 хв
 6. Вправа «Щоденник емоцій» — 35 хвМета:

Навчання систематичному емоційному самостереженню.

Хід:

Учасники знайомляться зі структурою ведення щоденника (ситуація – емоція – думка – реакція).

Рефлексія — 10 хв:

- Як змінюється моє ставлення до емоцій, коли я їх фіксую?
 7. Дихальна техніка «4–7–8» — 20 хвМета:

Зниження напруги та формування базового навичку фізіологічної саморегуляції.

Рефлексія — 10 хв:

- Як реагує моє тіло?
- Чи можу я використовувати цю техніку під час роботи?
 8. Групова дискусія «Емоції у роботі з клієнтом» — 30 хвМета:

Нормалізація емоційного досвіду та зниження почуття ізолюваності.

9. Підсумкова рефлексія заняття — 25 хв

Питання:

- Що нового я дізнався про себе?
- Які емоції потребують більшої уваги?
 - Очікуваний результат заняття 1:

Учасники формують базову навичку емоційної усвідомленості, починають розпізнавати власні стресові тригери та ставляться до емоцій як до ресурсу, а не загрози.

Заняття 2. Управління емоціями та стресом у професійній діяльності

Загальна тривалість: 5 годин (300 хв)

Мета заняття:

Формування у операторів контакт-центру навичок емоційної регуляції, контролю стресових реакцій та стабілізації психоемоційного стану у складних робочих ситуаціях.

1. Актуалізація попереднього досвіду — 20 хв

Зміст:

2. Міні-лекція «Стратегії емоційної регуляції» — 30 хв

Ключові положення:

- ✓ Модель емоційної регуляції
- ✓ Переосмислення, прийняття, переключення
- ✓ Ризики придушення емоцій

3. Техніка «Стоп — Дихай — Дій» — 30 хв

Мета:

Формування паузи між стимулом і реакцією.

Рефлексія — 10 хв:

– Як змінюється моя реакція, коли я роблю паузу?

4. Вправа «Коло впливу» — 35 хв

Мета:

Розмежування зон контролю та зниження почуття безсилля.

Рефлексія — 15 хв:

– На що я реально можу впливати у своїй роботі?

5. Перерва — 10 хв

6. Техніки когнітивної реструктуризації — 40 хв

Мета:

Виявлення і корекція деструктивних автоматичних думок.

Рефлексія — 15 хв:

– Які думки найбільше виснажують мене?

7. Міні-медитація «Я в центрі спокою» — 25 хв

Мета:

Формування внутрішнього стану стабільності.

8. Рольова гра «Конфлікт із клієнтом без втрати контролю» — 45 хв

Мета:

Закріплення навичок регуляції у реалістичних умовах.

Рефлексія — 15 хв:

– Що допомогло мені зберегти контроль?

9. Підсумкова рефлексія заняття — 30 хв

Питання:

– Які техніки я готовий використовувати щодня?

– Що допомагає мені почуватися стійкішим?

Очікуваний результат заняття 2:

Учасники опановують практичні техніки управління емоціями та стресом, знижують інтенсивність реакцій у складних ситуаціях і підвищують відчуття контролю над професійною діяльністю.

Заняття 3. Самомотивація та підтримка внутрішнього ресурсу

Загальна тривалість: 5 годин (300 хв)

Мета заняття:

Розвиток здатності операторів контакт-центру до самопідтримки, усвідомлення власних мотиваційних чинників, відновлення та збереження внутрішнього психологічного ресурсу як умови профілактики емоційного вигорання.

1. Вступ і актуалізація ресурсного стану — 20 хв

Зміст:

Налаштування групи на роботу

Коротке обговорення досвіду застосування технік саморегуляції після попереднього заняття

Питання для обговорення:

- Що допомагало вам відновлюватися після складних змін?
 - Коли ви востаннє відчували приплив енергії на роботі?
2. Міні-лекція «Самомотивація як психологічний ресурс» — 30 хв

Ключові положення:

- ✓ Самомотивація як компонент емоційного інтелекту
- ✓ Відмінність зовнішньої та внутрішньої мотивації
- ✓ Вплив втрати сенсу праці на формування емоційного вигорання
- ✓ Значення усвідомлення особистих цілей і цінностей у професійній діяльності оператора

3. Вправа «П'ять речей, заради яких я працюю» — 35 хв

Форма: індивідуальна робота з подальшим обговоренням у малих групах

Мета:

Актуалізувати внутрішні мотиваційні чинники та відновити зв'язок із ціннісними смислами професійної діяльності.

Хід:

Учасники записують п'ять відповідей на запитання:

- Що в моїй роботі має для мене особистий сенс?

Рефлексія — 15 хв:

- Які відповіді були для мене несподіваними?
- Чи збігаються ці сенси з тим, як я працюю зараз?

4. Вправа «Мої внутрішні джерела енергії» — 40 хв

Форма: індивідуальна робота з елементами арт-техніки

Мета:

Усвідомлення особистих ресурсів, що підтримують психологічну стійкість у стресових умовах.

Хід:

Учасники створюють перелік або символічне зображення своїх ресурсів (люди, дії, переконання, ритуали).

Рефлексія — 15 хв:

- Які ресурси я використовую найчастіше?
- Які ігнорую, але вони доступні?

5. Перерва — 10 хв

6. Вправа-візуалізація «Моє ресурсне місце» — 30 хв

Мета:

Формування внутрішнього образу безпеки та відновлення як способу швидкої самопідтримки.

Хід:

Тренер проводить керувану візуалізацію, під час якої учасники уявляють місце, де відчують спокій і силу.

Рефлексія — 15 хв:

- Які відчуття виникли у тілі?
- Чи можу я “повертатися” до цього образу під час роботи?

7. Вправа «Ресурсна пауза — 2 хвилини» — 25 хв

Форма: навчання мікротехніці

Мета:

Навчити швидкому відновленню ресурсу між дзвінками або в моменти напруги.

Хід:

Учасники освоюють коротку послідовність дій: дихання — тілесне заземлення — позитивне самопідкріплення.

Рефлексія — 10 хв:

- У яких робочих ситуаціях я можу застосовувати цю техніку?

8. Групова гра «Енергетичний колайдер» — 40 хв

Мета:

Показати, як групова взаємодія може як виснажувати, так і наповнювати.

Хід:

Учасники в ігровій формі обмінюються підтримувальними повідомленнями, зворотним зв'язком та визнанням.

Рефлексія — 15 хв:

- Як я почуваюся, коли отримую підтримку?
- Чи легко мені її давати?

9. Підсумкова рефлексія заняття — 30 хв

Питання для рефлексії:

- Що для мене означає “підтримувати себе”?
- Які нові способи самопідтримки я беру з собою?

Очікуваний результат заняття 3:

Учасники усвідомлюють власні мотиваційні чинники, навчаються виявляти й використовувати внутрішні ресурси, формують навички самопідтримки та профілактики емоційного виснаження в умовах інтенсивної професійної діяльності.

Заняття 4. Емпатія, комунікація та командна підтримка

Загальна тривалість: 5 годин (300 хв)

Мета заняття:

Розвиток емпатійної взаємодії, навичок асертивної комунікації та формування підтримувального психологічного клімату в команді як ресурсу профілактики емоційного вигорання операторів контакт-центру.

1. Вступ та актуалізація групового досвіду — 20 хв

Зміст:

Нагадування цілей тренінгу

Коротке обговорення змін, які учасники помітили у власному емоційному стані після попередніх занять

Питання для групи:

- Що змінилося у вашій взаємодії з клієнтами?
- Чи відчували ви підтримку колег інакше?

2. Вправа «Емоції клієнта — емоції оператора» — 40 хв

Форма: робота в малих групах (3–4 особи)

Мета:

Навчити учасників розрізняти власні емоції та емоції клієнта, зменшити ефект емоційного зараження.

Хід:

Учасникам пропонуються типові складні ситуації (агресивний клієнт, звинувачення, підвищений тон).

Завдання — описати:

1. емоції клієнта;
2. власні емоції оператора;
3. де відбувається «злиття».

Рефлексія — 15 хв:

- Які емоції я зазвичай «підхоплюю» від клієнтів?
 - Що допомагає мені залишатися в професійній ролі?
3. Міні-лекція «Емпатія vs емоційне виснаження» — 25 хв

Ключові акценти:

- ✓ Різниця між емпатією та співпереживанням
- ✓ Ризики надмірної емпатії
- ✓ Принцип «емпатія без самопожертви»

4. Вправа «Я-повідомлення» — 35 хв

Форма: робота в парах

Мета:

Розвиток асертивної комунікації та зниження внутрішньої напруги у взаємодії з клієнтами й колегами.

Хід:

Учасники трансформують типові фрази обвинувачення у «Я-повідомлення».

- Приклад:
«Ви мене не слухаєте»
«Мені важливо, щоб мене почули»
Рефлексія — 10 хв:
– Як змінюється мій стан, коли я говорю асертивно?
5. Перерва — 10 хв
6. Вправа «Емпатійне дзеркало» — 30 хв
Форма: робота в тріадах (спікер – слухач – спостерігач)
Мета:
Формування навички емпатійного слухання без оцінювання та порад.
Хід:
Один учасник ділиться складною робочою ситуацією, другий відображає емоції, третій спостерігає.
Рефлексія — 15 хв:
– Що я відчував, коли мене просто слухали?
– Чи легко не давати порад?
7. Вправа «Коло підтримки» — 30 хв
Форма: групова робота
Мета:
Усвідомлення ролі команди як ресурсу психологічної стійкості.
Хід:
Учасники визначають, яку підтримку можуть отримувати і надавати у колективі (емоційну, інформаційну, практичну).
Рефлексія — 10 хв:
– Чи дозволяю я собі звертатися по підтримку?
8. Групова робота «Кодекс емоційного добробуту команди» — 45 хв
Мета:
Формування спільних правил взаємодії, що знижують ризик вигорання.
Результат:
Колективний перелік принципів:
✓ як реагувати на емоційне перевантаження колег;
✓ як говорити про втому;
✓ як підтримувати психологічну безпеку.
9. Підсумкова рефлексія заняття — 30 хв
Питання для рефлексії:
– Що я можу дати команді?
– Що команда дає мені для збереження ресурсу?
Очікуваний результат заняття 4:
Учасники розвивають навички емпатійної, але психологічно безпечної взаємодії, знижують ризик емоційного зараження та формують культуру командної підтримки як ключового ресурсу профілактики емоційного вигорання.

Чергування когнітивного, емоційного та тілесного блоків запобігає перевантаженню та підсилює інтеграцію досвіду.

ДОДАТОК Б

Анкета для дослідження психологічного стану та мотиваційних чинників операторів контакт-центру банку

Шановний(а) респондент(ко), дана анкета є частиною дослідження для кваліфікаційної роботи на тему емоційного вигорання та стресу у працівників

контакт-центру. Опитування є анонімним, отримані дані будуть використані виключно у наукових цілях.

1. Загальна інформація:

1.1 Ваш вік:

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46 і старше

1.2 Ваш загальний стаж роботи (вказати кількість років): _____ років

1.3 Стаж роботи саме у контакт-центрі банку: _____ років

2. Професійна інформація:

2.1 У якому відділі Ви працюєте?

- Відділ опрацювання скарг (група опрацювання скарг)
- Відділ опрацювання скарг (група обробки запитів контакт-центру)
- Відділ обробки запитів у чаті (Сектор 1)
- Відділ обробки запитів у чаті (Сектор 2)
- Інше (вказіть): _____

3. Психоемоційний стан:

3.1 З якими психологічними труднощами Ви стикаєтесь під час роботи?

- Висока емоційна напруга
- Часті конфлікти з клієнтами
- Відчуття постійної втоми
- Втрата мотивації
- Відчуття, що робота не має сенсу
- Інше (вказіть): _____

3.2 Які фізичні або психосоматичні прояви Ви відчуваєте найчастіше?

- Безсоння
- Головний біль
- Прискорене серцебиття
- Постійна втома, апатія
- Інше (вказіть): _____

4. Стресові чинники:

4.1 Що найбільше спричиняє у Вас стрес на роботі? (оберіть до 3 варіантів)

- Високе навантаження
- Низька підтримка від керівництва
- Незадоволені/агресивні клієнти
- Відсутність кар'єрного росту
- Недостатній відпочинок/перерви
- Нечіткі або суперечливі вимоги до роботи
- Інше: _____

5. Мотивація:

5.1 Що Вас найбільше мотивує у Вашій роботі?

- Матеріальне заохочення (зарплата, бонуси)
- Позитивні відгуки клієнтів
- Підтримка колег та керівництва
- Можливість кар'єрного зростання
- Повага до мене як до спеціаліста
- Інше (вказіть): _____

5.2 Яких змін Ви б хотіли для підвищення мотивації?

6. Додатково:

6.1 Як Ви знімаєте стрес після роботи?

- Прогулянки/спорт
- Час із родиною
- Відеоігри/серіали
- Подорожі
- Медитація/психологічна допомога
- Інше: _____

6.2 Чи брали Ви коли-небудь участь у тренінгах з управління стресом або саморегуляції?

- Так
- Ні
- Хочу, але не мав/мала можливості

6.3 Ваші побажання для покращення психологічної атмосфери у команді:
