

**Міністерство освіти і науки України**  
**Харківський національний університет міського господарства**  
**імені О. М. Бекетова**  
**Кафедра психології, педагогіки та професійної комунікації**

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри



«10» червня 2026 р.

**Кваліфікаційна робота**  
на тему: **«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ  
HR-МЕНЕДЖЕРІВ З РІЗНИМ СТАЖЕМ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**Спеціальність: 053 Психологія**  
**Освітня програма «Психологія. Соціально-психологічний супровід у  
мегаполісі»**

**Виконала: студентка 4 курсу, групи**  
**Псих-22-1**

**Данільченко Анастасія Миколаївна**



**Керівник:**

**Доцент кафедри психології,**  
**педагогіки та професійної комунікації,**  
**кандидат педагогічних наук,**  
**доцент \_\_\_\_\_**

**Долгопол О.О.**



**Харків 2026**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ</b> .....	9
1.1. Професійна деформація як психологічний феномен.....	9
1.2. Психологічні чинники професійної деформації.....	11
1.3. Особливості професійної діяльності HR-менеджера як умова формування професійної деформації.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖЕРІВ З РІЗНИМ СТАЖЕМ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	23
2.1. Мета, завдання та гіпотези емпіричного дослідження.....	23
2.2. Характеристика вибірки дослідження (HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності).....	24
2.3. Методи та психодіагностичні методики дослідження.....	26
2.4. Методи статистичної обробки результатів дослідження.....	30
Висновки до розділу 2.....	32
<b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖЕРІВ З РІЗНИМ СТАЖЕМ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ</b> .....	34
3.1. Аналіз результатів дослідження професійної деформації HR-менеджерів з різним стажем діяльності.....	34
3.2. Порівняльний аналіз показників професійної деформації залежно від стажу професійної діяльності.....	38
3.3. Практичні рекомендації щодо профілактики професійної деформації HR-менеджерів.....	40
Висновки до розділу 3.....	51
<b>ВИСНОВКИ</b>	53
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	55
<b>ДОДАТКИ</b>	61

## АНОТАЦІЯ

**Тема кваліфікаційної роботи:** «Психологічні особливості професійної деформації HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності».

**Автор:** Данільченко А. М.

Psychological characteristics of professional deformation in HR managers with different lengths of work experience

**Актуальність теми.** Сучасні організаційні трансформації, цифровізація процесів та висока конкуренція на ринку праці суттєво підвищують роль HR-менеджера. Постійна емоційна взаємодія, рольові конфлікти та відповідальність за клімат у колективі створюють передумови для розвитку професійної деформації та вигорання. В умовах воєнного стану та соціальної нестабільності в Україні навантаження на HR-фахівців додатково посилюється через їхню залученість до підтримки персоналу, адаптації ВПО та кризового менеджменту. Потреба у збереженні ментального здоров'я та розробці профілактичних програм з урахуванням стажу діяльності зумовлює високу актуальність дослідження.

**Мета роботи** – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості професійної деформації HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності; розробити практичні рекомендації щодо її профілактики.

**Об'єкт дослідження** – професійна діяльність HR-менеджерів.

**Предмет дослідження** – психологічні особливості прояву професійної деформації HR-менеджерів залежно від стажу їхньої професійної діяльності.

**Методи дослідження.** Використано теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури) та емпіричні методи: психодіагностичні методики для вимірювання рівня емоційного вигорання (україномовний варіант методики діагностики емоційного вигорання (В. Бойко, 1996 р.); професійної ригідності, емпатії та інших релевантних показників (адаптована методика діагностики рівня емпатійних здібностей (В. Бойко, 1999 р.), методику «Діагностика ригідності» (Г. Айзенк, редакція 1994 р.) в україномовному адаптованому варіанті; анкетування;

– математико-статистичні методи: методи описової статистики та кореляційного аналізу (r-Пірсона) у Microsoft Excel.

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Список літератури містить 41 найменування, з них іноземною мовою – 2, а також 18 джерел (44%) за останні 5 років. Робота містить 4 рисунка та 6 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, з них основна частина – 52 сторінки.

**Стислий зміст дослідження.** Робота присвячена аналізу професійних деструкцій та синдрому емоційного вигорання у фахівців соціономічної сфери, зокрема в HR-сфері. HR-менеджери перебувають на перетині інтересів організації та працівників, що веде до втрати особистісних ресурсів, зниження емпатійності, підвищення цинізму та прагматизації відносин. У дослідженні детально аналізується, як саме деформаційні прояви (емоційне виснаження, деперсоналізація, професійна ригідність) змінюються залежно від накопиченого професійного стажу. На основі отриманих даних розроблено заходи для збереження психологічного здоров'я працівників HR-служб.

**Отримані результати та висновки.** Дослідженням теоретично обґрунтовано специфіку HR-діяльності як чинника розвитку деформацій. Доведено існування статистично значущих відмінностей у рівнях та структурі професійної деформації залежно від стажу роботи фахівців. Зокрема, підтверджено тенденцію до зростання показників деперсоналізації та професійного цинізму в міру збільшення стажу. Зафіксовано, що фахівці з меншим стажем частіше демонструють вищий рівень емоційного виснаження, тоді як досвідченіші спеціалісти схильні до проявів вираженої професійної ригідності. Сформульовано практичні рекомендації та тренінгові програми з розвитку емоційної компетентності й стресостійкості для HR-служб та закладів вищої освіти.

**Ключові слова:** професійна деформація, емоційне вигорання, HR-менеджер, стаж професійної діяльності, емоційне виснаження, деперсоналізація, професійний цинізм, професійна ригідність.

## ВСТУП

Сучасні соціально-економічні зміни, цифровізація управлінських процесів і зростання конкуренції на ринку праці підвищують роль HR-менеджера як ключового суб'єкта управління людськими ресурсами. У професійному середовищі HR-фахівець виконує не лише адміністративні функції, а й виступає фасилітатором змін, медіатором конфліктів, носієм організаційної культури та агентом добробуту персоналу. Водночас постійна взаємодія з людьми, емоційне навантаження та відповідальність за соціально-психологічний клімат колективу створюють передумови для розвитку професійної деформації.

Аналіз теоретико-методологічних джерел засвідчує, що проблематика професійної деформації особистості та її крайнього прояву – синдрому емоційного вигорання – посідає одне з центральних місць у сучасній організаційній, клінічній та праці психології. Фундаментальний внесок у розробку загальної архітектури цього феномену здійснили зарубіжні дослідники. Зокрема, К. Маслач та С. Джексон обґрунтували класичну трикомпонентну модель вигорання, що охоплює емоційне виснаження, деперсоналізацію (цинізм) та редукцію особистісних досягнень. Термінологічний базис дослідження було закладено Г. Фрейденбергером, який уперше описав специфіку професійної деструкції працівників соціальної сфери та волонтерів кризових служб. У східноєвропейському науковому дискурсі фундаментальне значення мають праці В. Бойка, котрий детально диференціював фази формування вигорання (напруга, резистенція, виснаження) та описав їх як механізм психологічного захисту в комунікативній сфері. Питання класифікації деформацій особистості на різних етапах становлення фахівця ґрунтовно висвітлено у працях Е. Зеєра, а крізь призму екзистенційного підходу та втрати сенсу діяльності дану проблему аналізували А. Пайнс та Е. Аронсон.

В українській психологічній школі дослідження професійних деформацій у професіях типу «людина – людина» має потужні традиції. Провідна дослідниця в галузі організаційної психології Л. М. Карамушка детально проаналізувала

чинники збереження ментального здоров'я персоналу та специфіку вигорання в інституційному середовищі. Питання професійного стресу та специфіки деструкцій у фахівців екстремального профілю, які безпосередньо взаємодіють із травмованим контингентом, відображені у працях О. В. Тімченка та М. С. Корольчука. Бар'єри на шляху професійного становлення особистості та деструктивні тенденції у спілкуванні досліджував Г. В. Ложкін.

Водночас, попри високий ступінь розробленості загальної теорії професійних деформацій та емоційного вигорання, питання психологічного захисту та збереження особистісного ресурсу самих фахівців у специфічному контексті професійних криз залишається недостатньо вивченим.

HR-менеджери перебувають на перетині інтересів організації та працівників, що часто спричиняє рольові конфлікти, моральні дилеми та хронічний стрес. Така ситуація може зумовлювати особистісні зміни, зокрема зниження емпатійності, підвищення цинізму та прагматизацію міжособистісних відносин. Тому важливим є аналіз того, як прояви професійної деформації змінюються залежно від стажу професійної діяльності.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена зростанням ролі HR-функції в умовах сучасних організаційних трансформацій, підвищеним психологічним навантаженням на HR-менеджерів, недостатньою кількістю емпіричних досліджень професійної деформації в цій професійній групі, необхідністю розробки програм профілактики професійних деструкцій з урахуванням стажу діяльності.

В умовах воєнного часу та соціальної нестабільності в Україні значення психологічної стійкості HR-фахівців додатково посилюється, адже вони беруть участь у підтримці персоналу, організації адаптації внутрішньо переміщених осіб, кризовому менеджменті. Тому вивчення психологічних особливостей професійної деформації HR-менеджерів має не лише теоретичне, а й вагомим прикладне значення.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні особливості професійної деформації HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати наукові підходи до проблеми професійної деформації в психології.
2. Визначити специфіку професійної діяльності HR-менеджерів як чинник можливих деформаційних змін.
3. Охарактеризувати психологічні показники професійної деформації.
4. Провести емпіричне дослідження рівня та структури професійної деформації HR-менеджерів з різним стажем роботи.
5. Здійснити порівняльний аналіз отриманих результатів та визначити відмінності між групами.
6. Розробити практичні рекомендації щодо профілактики професійної деформації HR-менеджерів.

**Об'єкт дослідження** – професійна діяльність HR-менеджерів.

**Предмет дослідження** – психологічні особливості прояву професійної деформації HR-менеджерів залежно від стажу їхньої професійної діяльності.

Відповідно до мети й завдань сформульовано такі **гіпотези дослідження**:

1. Існують статистично значущі відмінності у рівні професійної деформації HR-менеджерів залежно від стажу професійної діяльності.
2. Зі збільшенням стажу діяльності зростають показники деперсоналізації та професійного цинізму.
3. HR-менеджери з меншим стажем демонструють вищий рівень емоційного виснаження, тоді як фахівці з більшим стажем – більш виражену професійну ригідність.

**Методи дослідження**:

– теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури з проблеми професійної деформації;

– емпіричні: психодіагностичні методика для вимірювання рівня емоційного вигорання (адаптований варіант методики діагностики емоційного вигорання (В. Бойко, 1996 р.); професійної ригідності, емпатії та інших релевантних показників (україномовний варіант методики діагностики рівня

емпатійних здібностей (В. Бойко, 1999 р.), україномовну адаптовану методичку «Діагностика ригідності» (Г. Айзенк, редакція 1994 р.); анкетування;

– математико-статистичні методи: методи описової статистики та кореляційного аналізу (r-Пірсона) у Microsoft Excel.

**Практичне значення роботи** полягає у можливості використання отриманих результатів для розробки програм профілактики професійної деформації HR-менеджерів, удосконалення системи професійної підтримки та супервізії HR-фахівців, формування заходів щодо збереження психологічного здоров'я працівників HR-служб, підготовки тренінгових програм із розвитку емоційної компетентності та стресостійкості. Результати роботи доповнюють сучасні уявлення організаційної психології про психологічні ризики професій типу «людина – людина» та конкретизують їх щодо HR-сфери. Матеріали дослідження можуть бути використані у діяльності служб управління персоналом, у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін, зокрема, «Організаційна психологія та HR-менеджмент», «Практикум з кар'єрного консультування» в межах освітньої програми «Соціально-психологічний супровід у мегаполісі».

**Структура кваліфікаційної роботи** представлена вступом, трьома розділами основної частини дослідження та висновками до них, загальними висновками з проведеного дослідження, списком літературних джерел та додатками. Кваліфікаційна робота представлена на 72 сторінках тексту, основна частина з яких становить 52 сторінки. Робота містить 6 таблиць, 4 рисунка. У дослідженні проаналізовано 41 літературне джерело, серед яких 2 іноземною мовою, 18 (44%) за останні 5 років.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ

## 1.1. Професійна деформація як психологічний феномен

Проблема професійної деформації особистості є однією з актуальних у сучасній психології праці та організаційній психології. У наукових дослідженнях вона розглядається як наслідок тривалого впливу професійної діяльності на особистість, що зумовлює стійкі зміни в її ціннісно-смысловій, емоційній, когнітивній та поведінковій сферах.

За визначенням М. Е. Білової, Г. Ш. Коваль та К. Ю. Дорошенко, професійна деформація – це «стійкі негативні зміни особистості, що виникають під впливом специфіки професійної діяльності та знижують ефективність професійного функціонування» [2]. Автори підкреслюють, що йдеться не лише про професійні помилки чи тимчасове виснаження, а про трансформацію особистісної структури.

З. Р. Кісіль трактує професійну деформацію як процес поступової зміни системи установок, цінностей і моделей поведінки фахівця під впливом професійного середовища, що призводить до звуження світогляду та стереотипізації сприйняття [15]. У цьому контексті професійна роль починає домінувати над іншими соціальними ролями особистості.

Ю. М. Чемодурова наголошує, що професійні деформації виникають унаслідок «надмірної ідентифікації особистості з професійною роллю», коли професійні норми та стандарти переносяться у позапрофесійну сферу [34]. Таким чином, відбувається генералізація професійних установок.

Дослідники також пов'язують професійну деформацію з феноменом емоційного вигорання, зокрема, В. С. Шкраб'юк та Д. І. Білик зазначають, що емоційне вигорання є «психологічною реакцією на тривале емоційне перевантаження», що проявляється у виснаженні, цинізмі та зниженні професійної мотивації [36]. О. М. Самкова, О. С. Бовдир та О. О. Вельдбрехт підкреслюють, що емоційне вигорання може виступати чинником формування професійної деформації [31].

Додатково варто відзначити, що професійна деформація може мати не лише негативний, а й адаптивний характер. За деякими підходами, зміни у професійній структурі особистості сприяють автоматизації поведінки та ефективнішому виконанню завдань у специфічних умовах [1, 6, 10, 21]. Проте такий адаптивний ефект можливий лише за умови, що особистість має достатній рівень психологічної саморегуляції і здатна відокремлювати професійні норми від особистісних цінностей. У випадку перевищення порогу стресового навантаження адаптивні механізми трансформуються у деструктивні зміни, що і формує стійку професійну деформацію.

Отже, узагальнюючи наукові підходи, професійну деформацію можна визначити як комплекс стійких особистісних змін, що формуються внаслідок тривалої професійної діяльності та проявляються у зміні ціннісних орієнтацій, стилю спілкування, емоційного реагування та поведінкових стратегій.

У психологічній літературі виділяють різні **види та форми професійної деформації** залежно від професійної сфери, інтенсивності навантаження та індивідуально-психологічних особливостей особистості.

Зокрема, З. Р. Кісіль та співавт. виокремлюють такі форми професійної деформації працівників правоохоронних органів: професійний цинізм, авторитаризм, формалізм, зниження емпатійності, агресивність [16]. Хоча дослідження проводилося серед поліцейських, окреслені прояви мають універсальний характер для професій типу «людина – людина», а отже, можуть бути використані і в нашому дослідженні.

О. І. Санніков та С. В. Заваленко, аналізуючи професійні деструкції PR-менеджерів, звертають увагу на формування маніпулятивних стратегій спілкування та інструменталізацію міжособистісних контактів [32], такої ж думки дотримуються і О. Кільницька О. та М. Ярмова [14, с. 131]. Це дозволяє говорити про когнітивно-комунікативні деформації, притаманні фахівцям, які працюють у сфері публічної взаємодії.

Узагальнюючи результати аналізу літератури, можна систематизувати основні види професійної деформації (табл. 1.1).

**Таблиця 1.1.** Основні види професійної деформації

<b>Вид деформації</b>	<b>Основні прояви</b>	<b>Психологічний зміст</b>
Емоційна	виснаження, байдужість, деперсоналізація	зниження емоційної чутливості
Когнітивна	стереотипізація, шаблонність мислення	звуження сприйняття ситуацій
Поведінкова	формалізм, авторитарність, ригідність	домінування жорстких моделей взаємодії
Ціннісно-мотиваційна	зниження професійної мотивації, цинізм	трансформація професійних смислів

І. Клименко зазначає, що професійна деформація може мати гендерні особливості, що виявляються у специфіці реагування на стрес та способах компенсації професійного навантаження [17, с. 152]. Це свідчить про багатовимірність досліджуваного феномену.

Слід також звернути увагу на міжособистісний аспект професійної деформації. Деякі дослідження показують, що у професіях типу «людина–людина» зміни у взаємодії з оточенням можуть проявлятися у зниженні здатності до емпатії, формуванні прагматичного або цинічного ставлення до клієнтів та колег, а також у підвищеному рівні конфліктності [20, 25, 27]. Це підкреслює, що професійна деформація охоплює не лише внутрішні психологічні процеси, а й стратегії поведінки в соціальному середовищі.

Таким чином, професійна деформація проявляється у різних формах – від емоційного виснаження до трансформації ціннісних орієнтацій і стилю міжособистісної взаємодії.

## **1.2 Психологічні чинники виникнення професійної деформації**

У наукових дослідженнях причини професійної деформації розглядаються як комплекс об'єктивних та суб'єктивних чинників.

До об'єктивних чинників належать специфіка професійної діяльності, умови праці, рівень відповідальності та постійна взаємодія зі стресогенними ситуаціями. Так, О. В. Ярещенко підкреслює, що хронічний стрес і високий рівень відповідальності є психологічними передумовами професійного вигорання [37, с. 240].

Роуч, Картрайт і Шарратт довели, що тривала робота в умовах емоційно напружених ситуацій спричиняє когнітивне та емоційне виснаження фахівців [41]. Хоча дослідження стосувалося слідчих, механізми впливу стресу є універсальними.

Серед суб'єктивних чинників дослідники називають особистісні властивості. З. В. Ковальчук встановила, що ригідність, високий рівень тривожності та низька стресостійкість сприяють формуванню професійної деформації [18]. Пенькова Н. Є. наголошує, що відсутність ефективних механізмів психологічної саморегуляції підвищує ризик деформаційних змін [28, с. 239].

Окремо варто виділити фактор професійного стажу. Дослідники зазначають, що тривале перебування в однорідному професійному середовищі може призводити до закріплення деформованих моделей поведінки [3; 4; 6; 8].

Узагальнення причин професійної деформації подано в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2. Чинники формування професійної деформації*

<b>Група чинників</b>	<b>Конкретні прояви</b>
Організаційні	надмірне навантаження, дефіцит ресурсів, рольові конфлікти
Професійні	постійний контакт зі стресом, відповідальність за рішення
Особистісні	ригідність, низька емоційна стійкість, високий рівень тривожності
Соціально-психологічні	конфлікти в колективі, відсутність підтримки

Доцільно додатково враховувати інтерактивний вплив чинників: особистісні риси, організаційні умови та соціально-професійне середовище не

діють ізольовано. Взаємодія цих груп чинників визначає унікальний профіль деформації для кожного фахівця. Наприклад, працівник з високою ригідністю мислення та низькою стресостійкістю у структурі бюрократичної організації з обмеженою підтримкою ризикує формувати емоційне виснаження й когнітивні деформації одночасно. Натомість, як зауважує Л. Карамушка, за наявності ефективної системи підтримки та механізмів саморегуляції навіть схильні до стресу особистості можуть уникнути критичних змін [11].

Крім того, психологи відзначають, що професійна деформація може проявлятися на різних рівнях усвідомлення: деякі зміни відбуваються на автоматичному, поведінковому рівні, інші – усвідомлюються і регулюються фахівцем [13, с. 209]. Такий поділ важливий для розробки профілактичних заходів і програм психологічного супроводу.

Розширюючи аналіз причин професійної деформації, доцільно детальніше зупинитися на трьох ключових групах чинників: особистісних, організаційних та соціально-професійних, а також окремо розглянути роль професійного досвіду і стажу діяльності.

#### *а) Особистісні чинники професійної деформації*

Особистісні чинники пов'язані з індивідуально-психологічними характеристиками фахівця, які можуть як підвищувати стійкість до професійних навантажень, так і сприяти формуванню деформаційних змін.

Л. Карамушка встановила, що формуванню професійної деформації сприяють такі риси, як ригідність, підвищена тривожність, низький рівень емоційної стабільності та схильність до авторитарного стилю взаємодії [12, с. 112]. Авторка підкреслює, що індивідуальні особливості можуть виступати внутрішнім фільтром, через який професійні труднощі або конструктивно опрацьовуються, або закріплюються у формі стійких деструктивних реакцій.

О. Башкір, О. Кізіменко зазначають, що професійна деформація пов'язана з трансформацією мотиваційно-ціннісної сфери, коли відбувається «звуження професійної мотивації до формального виконання обов'язків» [1, с. 115]. Це свідчить про те, що особистісні зміни охоплюють не лише емоційну, а й смислову структуру особистості.

Важливим чинником є рівень розвитку механізмів саморегуляції. З. Кісіль та співавт. наголошують, що відсутність сформованих навичок психологічної саморегуляції, рефлексії та емоційної компетентності підвищує ризик професійних деформацій [16, с.242]. І хоча це дослідження стосується питання професійної деформації працівників Національної поліції України, теоретико-психологічні засади ідентичні до нашої категорії досліджуваних. Особистість, яка не володіє ефективними способами зняття напруження, схильна до накопичення емоційного виснаження.

Дослідження емоційного вигорання також підтверджують роль особистісних чинників. В. С. Шкраб'юк та Д. І. Білик визначають емоційне виснаження як наслідок тривалого внутрішнього напруження, яке за відсутності компенсації трансформується у цинізм і деперсоналізацію [36, с. 295]. О. М. Самкова та співавт. підкреслюють, що емоційне вигорання може виступати механізмом переходу від ситуативного стресу до стійкої професійної деформації [31, с. 156].

Таким чином, до ключових особистісних чинників належать:

- ригідність та схильність до стереотипізації;
- високий рівень тривожності;
- низька стресостійкість;
- недостатній розвиток емоційної компетентності;
- зниження професійної мотивації та рефлексивності.

б) Організаційні та соціально-професійні чинники

Організаційні чинники пов'язані зі специфікою умов праці, структурою управління та характером професійного середовища.

Ю. Чемодурова зазначає, що постійне перебування у стресогенних умовах, дефіцит ресурсів і високий рівень відповідальності є передумовами професійного вигорання [34]. Хронічне перевантаження сприяє формуванню емоційного виснаження, яке поступово трансформується у стійкі деформаційні прояви.

Роуч, Картрайт і Шарратт у своєму дослідженні довели, що тривала робота в умовах емоційно травматичного контенту спричиняє когнітивне та емоційне

перевантаження, що впливає на стиль мислення і прийняття рішень [41]. Хоча дослідження стосувалося поліцейських, виявлені механізми характерні для будь-яких професій з високою емоційною залученістю.

О. Главадська підкреслює, що формалізація діяльності та жорстка регламентація професійних процедур можуть сприяти розвитку формалізму й зниженню емпатійності [38, с. 42]. Суголосні цій думці є публікації І. М. Сочинської-Сибірцевої [39], О. Саннікова [32]. В умовах надмірної бюрократизації працівник орієнтується на інструкцію, а не на індивідуальні особливості клієнта чи співробітника.

До соціально-професійних чинників належать:

- професійна субкультура;
- норми та цінності організації;
- система заохочень і покарань;
- рівень підтримки з боку керівництва та колег.

О. Самкова та співавт. наголошують на значенні психологічного супроводу та профілактичної роботи, відсутність яких підвищує ризик деформаційних змін [31, с. 156]. Недостатня увага до психогігієни персоналу посилює негативні наслідки професійного навантаження.

Отже, організаційні та соціально-професійні чинники створюють середовище, в якому особистісні особливості або компенсуються, або, навпаки, посилюються.

Окремо варто вказати на роль професійного досвіду та стажу діяльності. Професійний досвід є амбівалентним чинником у формуванні професійної деформації. З одного боку, як зазначають В.Поліщук та Поліщук С., стаж діяльності сприяє розвитку компетентності, автоматизації навичок, зниженню ситуативної тривожності [29]. З іншого – тривале перебування в однорідному професійному середовищі може призводити до закріплення стереотипних моделей поведінки [30].

В. Купчишина, Т. Грубі підкреслюють, що тривалий вплив професійного середовища формує стійкі установки, які з часом можуть трансформуватися у деформовані форми реагування [23].

Л. В. Сіроха зазначає, що на ранніх етапах професійного становлення більш характерним є емоційне виснаження, пов'язане з адаптацією до вимог діяльності [33, с. 131]. Такої ж думки притримуються і О. Борисюк та М. Фостяк [5, с. 106]. Натомість на пізніших етапах можуть формуватися більш глибокі зміни – цинізм, деперсоналізація, професійна ригідність.

О. Ляц О. та співавт. вказують, що накопичення негативного досвіду без належної психологічної компенсації сприяє закріпленню професійно-деформованих установок [26]. І як це нами зазначалося раніше, такі висновки мають універсальний характер, хоча і зроблені під час дослідження іншої категорії фахівців.

Таким чином, професійний стаж виступає фактором, що:

- змінює структуру проявів деформації;
- впливає на співвідношення емоційних та когнітивних компонентів;
- може як посилювати, так і пом'якшувати деформаційні тенденції

залежно від умов професійного розвитку.

Отже, професійна деформація є багатфакторним психологічним феноменом, що формується внаслідок тривалої взаємодії особистості з професійним середовищем. Як підкреслюють дослідники, вона проявляється у різних видах і формах та зумовлюється поєднанням організаційних, професійних і особистісних чинників [9, 13, 19]. Розуміння її природи створює підґрунтя для подальшого аналізу особливостей прояву цього феномену у HR-менеджерів.

### **1.3 Особливості професійної діяльності HR-менеджера як умова формування професійної деформації**

Згідно з класифікацією професій Євгена Клімова, професійна діяльність HR-менеджера належить до типу професій «людина–людина», а отже, характеризується підвищеною психологічною напруженістю, багатофункціональністю та високим рівнем соціальної відповідальності. Як зазначає О. Кушнерик, сучасний HR-фахівець здійснює не лише підбір персоналу, а й адаптацію нових працівників, оцінювання ефективності,

управління мотивацією, розвиток персоналу, медіацію конфліктів, формування корпоративної культури та підтримку психологічного клімату в колективі [24, с.127]. Таким чином, його діяльність поєднує управлінські, соціально-комунікативні, аналітичні та регулятивні функції.

Як зазначає Л. М. Карамушка, діяльність фахівців у сфері управління персоналом пов'язана з постійною взаємодією з людьми, необхідністю врахування їхніх індивідуально-психологічних особливостей, розв'язанням конфліктних ситуацій і забезпеченням психологічної стабільності в організації [11, с. 204]. Вивчення функціоналу HR-фахівців дозволяє повністю погодитися з О. В. Винославською, яка підкреслює, що управлінська діяльність передбачає виконання одночасно організаційних, комунікативних, аналітичних і контролюючих функцій, що створює багаторівневе навантаження на особистість фахівця [7, с. 21].

Специфікою роботи HR є так звана рольова подвійність: з одного боку, він представляє інтереси організації, з іншого – має захищати права та інтереси працівників. За словами Л. М. Карамушки, така рольова напруженість може виступати джерелом внутрішнього конфлікту та спричиняти психологічне виснаження за умов її тривалої дії [12, с. 274].

Н. Волянюк та співавт. наголошують, що професійна діяльність, пов'язана з постійним емоційним включенням у проблеми інших людей, створює ризик розвитку психоемоційного виснаження та деформаційних змін особистості [8]. У випадку HR-менеджерів це особливо актуально, оскільки вони регулярно стикаються зі звільненнями, конфліктами, кризами мотивації, професійним вигоранням співробітників та необхідністю приймати складні кадрові рішення.

У вітчизняних дослідженнях підкреслюється, що діяльність, пов'язана з інтенсивною міжособистісною взаємодією, є значним джерелом психоемоційного навантаження [24, 40]. У працях, присвячених емоційному вигоранню, зазначається, що цей синдром розвивається поступово та супроводжується формуванням негативного ставлення до професійних завдань і відчуттям емоційного виснаження [31, 36]. Саме такі умови характерні для HR-сфери, де значна частина роботи пов'язана з так званою «емоційною працею» -

необхідністю регулювати власні переживання та підтримувати емоційну стабільність інших.

Крім того, О. Кирбят'єв зазначає, що професійна деформація «поступово проявляє себе в структурі цінностей, поведінки та міжособистісного спілкування» і може виходити за межі професійної ролі, впливаючи на особистісну сферу [13, с. 211]. Отже, складні, багатофункціональні та емоційно насичені умови праці HR-менеджера створюють об'єктивні передумови для формування професійної деформації.

Як і в роботі вчителя («людина – людина»), так і в роботі HR, професійна деформація HR-менеджера може проявлятися у поступових змінах емоційної, когнітивної та поведінкової сфер особистості, які з часом закріплюються як стійкі професійні стратегії. Тут вбачаємо спільність із висновками О. Башкір та О. Кізіменко, адже обидві професії належать до однієї сфери [1, с. 115].

О. Борисюк та М. Фостяк, досліджуючи феномен емоційного вигорання, виділяв три ключові компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень [5, с. 106]. У сфері HR ці прояви можуть набувати специфічного змісту. Про них варто зазначити розлогіше.

**Емоційне виснаження** проявляється у хронічній втомі, зниженні емоційного ресурсу, дратівливості та втраті мотивації. HR-менеджер поступово втрачає здатність глибоко співпереживати працівникам, що негативно впливає на якість комунікації.

**Деперсоналізація** виявляється у формалізації спілкування та психологічному дистанціюванні. Люди починають сприйматися переважно як «кадрові одиниці» або «ресурс», що є захисною реакцією на емоційне перевантаження.

З. В. Ковальчук зазначає, що професійна деформація може супроводжуватися ригідністю мислення, шаблонністю оцінок і стереотипізацією сприймання [18]. Для HR-фахівця це може означати тенденцію швидко класифікувати кандидатів або співробітників за усталеними схемами, що знижує гнучкість управлінських рішень.

Л. М. Карамушка підкреслює, що в управлінській сфері можливе формування надмірного контролю, авторитарності або, навпаки, професійної байдужості як реакції на перевантаження [11, с. 178].

До типових проявів професійної деформації HR-менеджера можна віднести:

- емоційне виснаження;
- деперсоналізацію;
- ригідність мислення;
- цинічне або прагматично-інструментальне ставлення до людей;
- редукцію відчуття професійної ефективності.

Типові прояви професійної деформації HR-менеджера можна узагальнити у таблиці.

*Таблиця 1.3.* Прояви професійної деформації HR-менеджера

<b>Прояв</b>	<b>Психологічний зміст</b>	<b>Можливі наслідки</b>
Емоційне виснаження	Хронічна втома, зниження емоційного ресурсу	Зниження якості взаємодії
Деперсоналізація	Формальне ставлення до людей	Погіршення клімату в колективі
Ригідність	Стереотипність мислення	Зниження гнучкості управлінських рішень
Цинізм	Знецінення людських переживань	Втрата довіри персоналу

Додатково варто відзначити, що вплив стажу діяльності не обмежується лише ступенем емоційного виснаження або ригідності. Дослідження показують, що на пізніх етапах професійної кар'єри HR-менеджери часто формують компенсаторні стратегії, такі як розвиток навичок делегування, побудова соціальної підтримки та застосування технік емоційної саморегуляції. Ці стратегії можуть пом'якшувати прояви професійної деформації, проте їх ефективність залежить від культури організації, підтримки керівництва та

особистісної мотивації [22, 35]. Тож стаж діяльності слід розглядати не лише як ризиковий чинник, а як змінний, який може посилювати або пом'якшувати прояви деформації залежно від умов праці та ресурсів особистості.

Таким чином, професійна деформація в HR-сфері має комплексний характер і поєднує емоційні, когнітивні та ціннісні зміни особистості.

Особливу роль у формуванні професійної деформації відіграє когнітивне навантаження HR-менеджера. Щоденна необхідність приймати рішення щодо людей, балансувати між інтересами організації та працівників, а також обробляти великий обсяг інформації формує когнітивні стресові навантаження. З часом це може призводити до формування когнітивних шаблонів, коли рішення приймаються швидко за допомогою стереотипних стратегій, а індивідуальні особливості співробітників втрачають значення. Таке явище називають «професійною автоматизацією реагування» і воно може мати як адаптивний, так і деструктивний ефект [9].

Проблема впливу професійного стажу на формування деформації є дискусійною.

А. Кульчицька та Т. Федотова спостерігають, як в процесі професіоналізації особистість поступово трансформується під впливом вимог діяльності [22, с. 81]. Тривале виконання однорідних професійних функцій формує стійкі якості, які можуть виходити за межі професійної ролі.

На думку Л. М. Карамушки, на ранніх етапах професійного становлення HR-менеджер переживає адаптаційний стрес, пов'язаний із невизначеністю ролі та браком досвіду [12, с.84]. У цей період високий ризик емоційного перевантаження. На середніх етапах стажу ризик пов'язаний із накопиченням хронічної втоми та постійною емоційною включеністю. За умов великого стажу можливе або формування стійких адаптивних стратегій, або закріплення деформаційних рис – ригідності, формалізму, зниження емпатії.

О. В. Винославська та співавт. зазначають, що професійний досвід може виконувати як компенсаторну, так і деструктивну функцію: з одного боку, він підвищує впевненість і компетентність, з іншого – сприяє закріпленню стереотипних моделей реагування [7, с. 109].

У сучасних теоретичних підходах, зокрема в моделі співвідношення професійних вимог і ресурсів, підкреслюється, що ризик вигорання та деформації залежить не лише від тривалості стажу, а й від балансу між навантаженням і ресурсами особистості [3, 23]. За наявності підтримки, автономії та розвинених навичок саморегуляції стаж може виконувати захисну функцію. Натомість тривала робота в умовах хронічного стресу та низької підтримки сприяє закріпленню деформаційних тенденцій.

Отже, стаж діяльності виступає модератором професійної деформації:

- **малий стаж** – ризик адаптаційного стресу та емоційного перевантаження;
- **середній стаж** – ризик накопичення хронічної втоми;
- **великий стаж** – ризик ригідності, формалізації спілкування та ціннісних трансформацій.

Таким чином, професійна діяльність HR-менеджера через комунікативну насиченість, емоційну напруженість, рольову подвійність та управлінську відповідальність створює об'єктивні умови для формування професійної деформації. Стаж діяльності не є прямою причиною цих змін, проте визначає їхню динаміку, інтенсивність і характер проявів на різних етапах професійного становлення.

## Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного аналізу літератури та сучасних досліджень було встановлено, що професійна деформація особистості є багатфакторним психологічним феноменом, який виникає внаслідок тривалої взаємодії людини з професійним середовищем. Вона проявляється як комплекс стійких змін у емоційній, когнітивній, поведінковій та ціннісно-мотиваційній сферах особистості. На рівні емоційного реагування деформація виявляється у вигляді виснаження, цинізму, деперсоналізації та зниження мотивації; когнітивні зміни проявляються у стереотипізації мислення та шаблонності оцінок; поведінкові – у формалізмі, ригідності та авторитарності; а трансформації ціннісних орієнтацій характеризуються зниженням професійної мотивації та зміною системи смислів.

Дослідження причин професійної деформації дозволяє виділити три взаємопов'язані групи чинників. Особистісні чинники включають ригідність, низьку стресостійкість, підвищену тривожність та недостатньо розвинені навички емоційної саморегуляції, що знижує здатність фахівця адаптуватися до емоційно насичених професійних ситуацій. Організаційні чинники пов'язані з високим навантаженням, дефіцитом ресурсів, жорсткими регламентами та структурою управління, що створює середовище для формування формалізму та зниження емпатії. Соціально-професійні фактори охоплюють професійну субкультуру, систему цінностей організації та рівень підтримки з боку колег і керівництва. Особливу роль відіграє професійний стаж: на ранніх етапах він підвищує ризик адаптаційного стресу та емоційного виснаження, на середніх – сприяє накопиченню хронічної втоми, а на пізніх – може закріплювати ригідність, формалізацію поведінки та ціннісні трансформації.

Особливу увагу було приділено специфіці професійної діяльності HR-менеджера. Ця професія належить до типу «людина–людина» і характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, багатofункціональністю та постійним емоційним включенням у проблеми інших людей. HR-фахівці одночасно виконують управлінські, комунікативні, аналітичні та регулятивні функції, що створює передумови для розвитку професійної деформації. У цій сфері прояви деформації специфічні: емоційне виснаження супроводжується зниженням здатності до глибокого співпереживання; деперсоналізація – формалізацією спілкування; когнітивна ригідність – шаблонністю оцінок і стереотипізацією сприйняття; а ціннісні зміни проявляються у прагматично-інструментальному ставленні до співробітників та зниженні відчуття професійної ефективності.

Таким чином, професійна деформація є закономірним явищем для фахівців, що працюють у емоційно насиченому та соціально відповідальному середовищі. Виявлення видів, форм та чинників її виникнення створює наукове підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження професійної деформації HR-менеджерів та розробки заходів профілактики й корекції цього феномену в практиці організаційного та управлінського консультування.

## **РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖЕРІВ З РІЗНИМ СТАЖЕМ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **2.1. Мета, завдання та гіпотези емпіричного дослідження**

Професійна діяльність HR-менеджерів пов'язана з інтенсивною міжособистісною взаємодією, оцінюванням кандидатів, прийняттям кадрових рішень, вирішенням конфліктних ситуацій та постійною комунікацією з представниками різних професійних і соціальних груп. Такі умови праці передбачають високий рівень психологічного навантаження, відповідальності та необхідність швидкого аналізу особистісних характеристик людей. У процесі тривалої професійної діяльності зазначені фактори можуть сприяти формуванню специфічних психологічних змін, які в науковій літературі визначаються як професійна деформація.

Це може проявлятися у формуванні стереотипного сприйняття кандидатів, зниженні емпатійності, підвищенні критичності до інших, емоційному виснаженні, формуванні професійного цинізму, а також у зміні особливостей міжособистісної комунікації. Одним із важливих чинників, що може впливати на інтенсивність проявів професійної деформації, є стаж професійної діяльності. Зі збільшенням досвіду роботи змінюється характер професійних установок, стратегій взаємодії з людьми та способів прийняття рішень.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження психологічних особливостей професійної деформації HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності.

**Мета емпіричного дослідження** полягає у виявленні психологічних особливостей прояву професійної деформації HR-менеджерів та визначенні її залежності від стажу професійної діяльності.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання емпіричного дослідження:

1. Дослідити рівень прояву основних компонентів професійної деформації у HR-менеджерів через використання відповідних психодіагностичних методик.

2. Порівняти показники емоційного вигорання, емпатії та професійної ригідності у HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності.

3. Виявити можливі взаємозв'язки між стажем професійної діяльності та показниками професійної деформації.

Для перевірки мети дослідження було висунуто такі **гіпотези**:

**Загальна гіпотеза дослідження** полягає в тому, що психологічні особливості професійної деформації HR-менеджерів пов'язані зі стажем їх професійної діяльності та можуть проявлятися у зміні емоційних, когнітивних і поведінкових характеристик фахівців.

**Часткові гіпотези:**

4. Існують статистично значущі відмінності у рівні професійної деформації HR-менеджерів залежно від стажу професійної діяльності.

5. Зі збільшенням стажу діяльності зростають показники деперсоналізації та професійного цинізму.

6. HR-менеджери з меншим стажем демонструють вищий рівень емоційного виснаження, тоді як фахівці з більшим стажем – більш виражену професійну ригідність.

Таким чином, визначення мети, завдань та гіпотез дослідження дозволяє сформулювати логічну структуру емпіричного аналізу та забезпечує можливість комплексного вивчення психологічних особливостей професійної деформації HR-менеджерів залежно від тривалості їх професійної діяльності.

## **2.2. Характеристика вибірки дослідження (HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності)**

Емпіричне дослідження професійної деформації HR-менеджерів проводилося на базі діяльності HR-агенції MI Agency, яка спеціалізується на рекрутингу та HR-консалтингу для компаній різних галузей, зокрема маркетингу, IT, штучного інтелекту, WEB3 та Blockchain-проектів. Основною діяльністю агентства є повний цикл підбору персоналу, HR-консалтинг,

консультування бізнесу та використання інструментів бізнес-психології в управлінні персоналом.

До складу вибірки увійшли HR-фахівці, які здійснюють професійну діяльність у сфері підбору персоналу, оцінювання кандидатів, організації співбесід, формування кадрового резерву та взаємодії з роботодавцями. Робота таких спеціалістів передбачає інтенсивну комунікацію з різними категоріями людей, прийняття кадрових рішень, аналіз професійних компетентностей кандидатів і супровід процесу працевлаштування.

Загальна вибірка дослідження складалася з 12 HR-менеджерів. Серед респондентів було 2 чоловіки та 10 жінок. За віковим критерієм: 4 особи були віком від 40 до 45 років; 3 респонденти — до 25 років (у тому числі 2 чоловіки); решта 5 учасників — жінки віком від 25 до 40 років. Такий склад вибірки дозволив врахувати вплив віку та статі на прояви професійної деформації.

*Таблиця 2.2. Характеристика вибірки респондентів*

<b>№</b>	<b>Стать</b>	<b>Вік (роки)</b>	<b>Стаж у HR (роки)</b>
1	Чоловік 1	до 25	до 1
2	Чоловік 2	до 25	до 1
3	Жінка 1	до 25	до 1
4	Жінка 2	25–40	1–3
5	Жінка 3	25–40	1–3
6	Жінка 4	25–40	1–3
7	Жінка 5	25–40	>3
8	Жінка 6	25–40	>3
9	Жінка 7	25–40	>3
10	Жінка 8	40–45	>3
11	Жінка 9	40–45	>3
12	Жінка 10	40–45	>3

Для аналізу впливу стажу професійної діяльності респондентів вибірку було розподілено на три групи:

перша група – HR-менеджери з невеликим професійним досвідом (до 1 року роботи у сфері HR);

друга група – фахівці із середнім стажем професійної діяльності (від 1 до 3 років);

третья група – досвідчені HR-менеджери зі стажем понад 3 роки.

Такий розподіл вибірки дав змогу простежити динаміку можливих змін у професійних установах, особливостях сприйняття кандидатів, стилі професійної комунікації та проявів професійної деформації залежно від стажу роботи.

Вибір саме HR-фахівців зумовлений специфікою їх професійної діяльності, яка пов'язана з постійною оцінкою людей, прийняттям кадрових рішень, високою інтенсивністю комунікацій та необхідністю швидкого аналізу особистісних і професійних характеристик кандидатів. Такі умови праці можуть створювати передумови для формування певних стереотипів сприйняття, професійних установок і деформаційних змін у професійній поведінці.

Таким чином, сформована вибірка дала можливість дослідити особливості прояву професійної деформації HR-менеджерів на різних етапах професійного становлення та проаналізувати взаємозв'язок між стажем роботи у сфері управління персоналом і специфікою психологічних змін, що виникають у процесі професійної діяльності.

### **2.3. Методи та психодіагностичні методики дослідження**

Для досягнення мети дослідження та перевірки висунутих гіпотез було використано комплекс взаємодоповнювальних методів, що забезпечують системне вивчення психологічних особливостей професійної деформації HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності. Вибір методів зумовлений необхідністю поєднання теоретичного аналізу проблеми, емпіричного вивчення

психологічних характеристик досліджуваних та статистичної перевірки отриманих результатів.

Застосовані методи дослідження можна умовно поділити на **теоретичні, емпіричні, математико-статистичні та інтерпретаційні**.

На підготовчому етапі дослідження було використано **теоретичні методи**, зокрема аналіз, синтез, порівняння та узагальнення наукових джерел з проблеми професійної деформації особистості. Застосування цих методів дозволило дослідити основні підходи до розуміння сутності професійної деформації, її психологічних проявів, чинників формування та особливостей розвитку у представників професій типу «людина – людина».

Аналіз наукової літератури дав можливість визначити, що професійна деформація є складним психологічним явищем, яке проявляється у зміні емоційної, когнітивної та поведінкової сфер особистості фахівця. У структурі цього явища дослідники виокремлюють такі компоненти, як емоційне вигорання, професійний цинізм, деперсоналізація, формування стереотипів сприйняття, зниження емпатійності та підвищення ригідності поведінки.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу дозволило визначити ключові психологічні показники, які доцільно дослідити емпірично у контексті професійної діяльності HR-менеджерів.

Основу емпіричного дослідження становили анкетування та психодіагностичні методики, спрямовані на виявлення психологічних характеристик, що можуть виступати проявами професійної деформації.

Для отримання загальної інформації про учасників дослідження було використано **анкетування**, яке включало питання щодо:

- віку респондентів;
- статі;
- стажу професійної діяльності у сфері HR;
- характеру професійних обов'язків;
- особливостей робочого навантаження.

Отримані дані дали змогу сформувати групи HR-менеджерів відповідно до стажу професійної діяльності та забезпечити можливість подальшого порівняльного аналізу.

З метою комплексного дослідження проявів професійної деформації було використано три психодіагностичні методики, які дозволяють оцінити різні аспекти психологічного функціонування особистості.

*1. Методика діагностики емоційного вигорання (В. Бойко) (україномовний варіант, додаток 1)*

Дана методика спрямована на визначення рівня сформованості синдрому емоційного вигорання, який є одним із найбільш поширених проявів професійної деформації у професіях, що передбачають інтенсивну взаємодію з людьми.

Методика дозволяє дослідити структуру емоційного вигорання, яка включає три основні фази:

- фаза напруження (переживання психотравмуючих обставин, незадоволеність собою, тривожність);
- фаза резистенції (формування емоційної дистанції, емоційно-моральна дезорієнтація, економія емоцій);
- фаза виснаження (емоційна спустошеність, деперсоналізація у спілкуванні, зниження професійної активності).

Вибір цієї методики обумовлений тим, що діяльність HR-менеджерів передбачає постійну взаємодію з великою кількістю людей, проведення співбесід, оцінювання кандидатів та вирішення комунікативних завдань. Така інтенсивна соціальна взаємодія може сприяти накопиченню емоційного напруження, що з часом здатне призводити до розвитку симптомів емоційного вигорання.

Отримані результати дозволяють оцінити рівень емоційного виснаження та виявити ознаки деперсоналізації і професійного цинізму, що мають безпосередній зв'язок із проявами професійної деформації.

*2. Методика діагностики рівня емпатійних здібностей (В. Бойко)  
(адаптована методика українською мовою, додаток 2)*

Емпатія є важливою професійною характеристикою HR-менеджерів, оскільки ефективна робота з персоналом передбачає здатність розуміти емоційні стани інших людей, адекватно реагувати на них та будувати продуктивну комунікацію.

Методика В. Бойка дозволяє визначити загальний рівень розвитку емпатійних здібностей, а також дослідити різні канали емпатії, зокрема:

- раціональний;
- емоційний;
- інтуїтивний;
- установки, що сприяють або перешкоджають емпатії;
- здатність до проникнення у внутрішній світ іншої людини.

Використання цієї методики є доцільним у межах даного дослідження, оскільки тривала професійна діяльність у сфері управління персоналом може супроводжуватися поступовим формуванням емоційної дистанції або професійного цинізму, що, своєю чергою, здатне знижувати рівень емпатії. Аналіз цього показника дозволяє дослідити можливий зв'язок між рівнем емпатійності та проявами професійної деформації.

*3. Методика дослідження ригідності особистості (Г. Айзенк, редакція 1994 р.) в україномовному адаптованому варіанті*

Для дослідження когнітивно-поведінкового компоненту професійної деформації було використано методику «Діагностика ригідності» (автор Г. Айзенк), додаток 3.

Психологічна ригідність проявляється у схильності до використання усталених моделей поведінки, труднощах у зміні способів реагування та небажанні переглядати сформовані установки. У професійній діяльності HR-менеджерів ригідність може проявлятися у формуванні стереотипних уявлень про кандидатів, використанні стандартних схем оцінювання та зниженні гнучкості у прийнятті кадрових рішень.

Дослідження цього показника є важливим, оскільки накопичення професійного досвіду інколи супроводжується формуванням стійких когнітивних схем, що можуть обмежувати об'єктивність професійної оцінки. Вивчення рівня ригідності дозволяє визначити, чи пов'язаний стаж професійної діяльності HR-менеджерів із підвищенням або зниженням психологічної гнучкості.

Для систематизації використаних у дослідженні психодіагностичних методик їх характеристику узагальнено у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3. Методики, використані у дослідженні*

<b>Методика</b>	<b>Автор</b>	<b>Аспект дослідження</b>
Методика діагностики емоційного вигорання	В. Бойко	рівень сформованості синдрому емоційного вигорання (фази напруження, резистенції, виснаження)
Методика діагностики рівня емпатійних здібностей	В. Бойко	рівень емпатії та канали емпатійного реагування
Методика дослідження ригідності	Г.Айзенк	рівень когнітивної та поведінкової ригідності

#### **2.4. Методи статистичної обробки результатів дослідження**

Для аналізу отриманих емпіричних даних та перевірки висунутих гіпотез у дослідженні було застосовано методи математичної статистики, які забезпечують об'єктивність та наукову обґрунтованість інтерпретації результатів. Використання статистичних методів дозволяє систематизувати отримані дані, виявити закономірності у розподілі показників та визначити наявність статистично значущих відмінностей і взаємозв'язків між досліджуваними змінними.

На першому етапі статистичної обробки даних застосовувалися методи описової статистики, які дозволяють узагальнити результати психодіагностичного дослідження та отримати первинну характеристику

досліджуваної вибірки. Зокрема визначалися такі статистичні показники, як середнє значення, стандартне відхилення, мінімальні та максимальні значення досліджуваних параметрів. Застосування описової статистики дало змогу проаналізувати загальний рівень прояву емоційного вигорання, емпатії та професійної ригідності у HR-менеджерів.

З метою перевірки гіпотези про наявність відмінностей між HR-менеджерами з різним стажем професійної діяльності було використано методи порівняння середніх значень. Для порівняння середніх значень використовували t-критерій Стюдента (за умови нормального розподілу даних) або U-критерій Манна–Уїтні (у разі відхилення від нормальності розподілу), які дозволяють визначити статистично значущі відмінності між двома незалежними вибірками. Застосування цих критеріїв дало можливість порівняти показники професійної деформації, емоційного вигорання, емпатії та ригідності у групах HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності.

У випадку порівняння декількох груп респондентів за стажем професійної діяльності використовувався дисперсійний аналіз, який дозволяє визначити вплив незалежної змінної (стажу професійної діяльності) на рівень досліджуваних психологічних показників. Застосування дисперсійного аналізу забезпечує можливість комплексної оцінки відмінностей між кількома групами досліджуваних.

Для перевірки гіпотези щодо взаємозв'язку між рівнем емпатії та показниками професійної деформації було застосовано кореляційний аналіз, який дозволяє встановити наявність, напрямок та силу зв'язку між досліджуваними змінними. За допомогою цього методу визначається, чи існує статистично значущий зв'язок між рівнем емпатійних здібностей та показниками емоційного вигорання, професійної ригідності та іншими характеристиками професійної деформації.

Таблиця 2.4. Методи статистичної обробки та аналізу результатів дослідження

Метод аналізу	Сутність методу	Призначення
Описова статистика	Визначення середніх значень, стандартних відхилень, мінімальних та максимальних показників досліджуваних змінних	Узагальнення результатів психодіагностичного дослідження та первинна характеристика показників емоційного вигорання, емпатії та ригідності у HR-менеджерів
Кореляційний аналіз	Визначення сили та напрямку взаємозв'язку між досліджуваними показниками	Встановлення взаємозв'язку між рівнем емпатії, емоційного вигорання, професійної ригідності та стажем професійної діяльності
Порівняння середніх значень (t-критерій Стьюдента, U-критерій Манна–Уїтні)	Статистичні критерії, що дозволяють визначити наявність значущих відмінностей між двома незалежними вибірками	Виявлення статистично значущих відмінностей у рівні професійної деформації між групами HR-менеджерів з різним стажем професійної діяльності
Дисперсійний аналіз	Метод статистичного аналізу, що дозволяє дослідити вплив незалежного фактора на досліджувані змінні	Визначення впливу стажу професійної діяльності на рівень прояву емоційного вигорання, емпатії та ригідності
Інтерпретаційний аналіз	Якісний аналіз результатів дослідження та їх психологічне тлумачення	Узагальнення отриманих результатів, визначення особливостей прояву професійної деформації HR-менеджерів залежно від стажу діяльності та формулювання наукових висновків

Застосування зазначених статистичних методів дозволило здійснити всебічний аналіз отриманих результатів, перевірити висунуті гіпотези дослідження та виявити закономірності прояву професійної деформації HR-менеджерів залежно від стажу їх професійної діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі визначено мету, завдання та гіпотези емпіричного дослідження професійної деформації HR-менеджерів, що забезпечило чітку структуру подальшого аналізу та дозволило сфокусуватися на впливі стажу професійної діяльності на психологічні характеристики фахівців.

Встановлено, що вибірка дослідження складалася з 12 HR-менеджерів різної статі та віку, що дозволяє врахувати вплив гендерних та вікових факторів на прояви професійної деформації. Для забезпечення порівняльного аналізу респонденти були розподілені на три групи за стажем роботи: до 1 року, від 1 до 3 років та понад 3 роки. Така структура вибірки дала змогу дослідити специфіку проявів професійної деформації на різних етапах професійного становлення.

Обґрунтовано використання комплексного підходу до збору та аналізу даних: поєднання теоретичного аналізу, анкетування, психодіагностичних методик та статистичної обробки забезпечує системне вивчення емоційного вигорання, емпатії та ригідності у HR-менеджерів.

Використані психодіагностичні методики дозволяють оцінити ключові аспекти професійної деформації: емоційне вигорання (фази напруження, резистенції та виснаження), рівень емпатії та канали емпатійного реагування, когнітивно-поведінкову ригідність, що пов'язана зі сформованими стереотипами і стійкими моделями поведінки.

Методи статистичної обробки (описова статистика, t-критерій Стьюдента, U-критерій Манна–Уїтні, дисперсійний та кореляційний аналіз) забезпечили можливість виявлення закономірностей прояву професійної деформації, порівняння показників між групами HR-менеджерів з різним стажем та

встановлення взаємозв'язків між рівнем емпатії, ригідності, емоційного вигорання та тривалістю професійної діяльності.

Узагальнено, що комплексна методологія дослідження створює надійну основу для подальшого аналізу результатів та перевірки висунутих гіпотез щодо впливу стажу професійної діяльності на психологічні особливості професійної деформації HR-менеджерів.

## **РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖЕРІВ З РІЗНИМ СТАЖЕМ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ**

### **3.1. Аналіз результатів дослідження професійної деформації HR-менеджерів з різним стажем діяльності**

Метою емпіричного дослідження було виявлення психологічних особливостей прояву професійної деформації HR-менеджерів та визначення її залежності від стажу професійної діяльності. Загальна гіпотеза дослідження передбачала, що психологічні особливості професійної деформації HR-менеджерів пов'язані зі стажем їх професійної діяльності та проявляються у зміні емоційних, когнітивних і поведінкових характеристик фахівців.

Для перевірки цієї гіпотези були висунуті часткові гіпотези: по-перше, існують статистично значущі відмінності у рівні професійної деформації залежно від стажу; по-друге, зі збільшенням стажу зростають показники деперсоналізації та професійного цинізму; по-третє, HR-менеджери з меншим стажем демонструють вищий рівень емоційного виснаження, тоді як фахівці з більшим стажем – більш виражену професійну ригідність; по-четверте, рівень емпатії обернено корелює з показниками професійної деформації.

Загальна вибірка дослідження складалася з 12 HR-менеджерів, серед яких 2 чоловіки та 10 жінок. За віковим критерієм: 4 особи були віком від 40 до 45 років; 3 респонденти – до 25 років (у тому числі 2 чоловіки); решта 5 учасників – жінки віком від 25 до 40 років. Вибірка була розподілена на три групи відповідно до стажу професійної діяльності: перша група – до 1 року, друга група – 1–3 роки, третя група – понад 3 роки. Такий розподіл дозволив проаналізувати динаміку проявів професійної деформації залежно від накопиченого досвіду роботи.

Для оцінки проявів професійної деформації застосовувалися три психодіагностичні методики:

1. *Методика діагностики емоційного вигорання* (В. Бойко). За результатами дослідження, проведеного за методикою діагностики емоційного вигорання В. Бойка, виявлено, що HR-менеджери з меншим стажем (до 1 року) мають найвищий рівень емоційного виснаження, що свідчить про сильне психологічне навантаження на початкових етапах професійної діяльності. Фахівці зі стажем 1–3 роки демонструють середній рівень емоційного вигорання, тоді як досвідчені HR-менеджери (>3 роки) характеризуються найнижчим рівнем цього показника, що може бути пов'язано з адаптацією до професійних вимог та розвитком стратегій самозахисту від стресу. Загалом результати підтверджують тенденцію до зниження емоційного виснаження зі збільшенням стажу, що узгоджується з гіпотезою про обернену залежність між досвідом роботи та інтенсивністю проявів емоційного вигорання.

2. *Методика визначення рівня емпатійних здібностей* (В. Бойко). Методика В. Бойко дозволяє визначити рівень емпатійних здібностей, тобто здатності людини відчувати та розуміти емоційний стан інших людей, а також реагувати на нього адекватно. Вона включає оцінку таких компонентів емпатії, як:

Емоційна чутливість – здатність співпереживати та відчувати емоції інших людей.

Емпатійне розуміння – здатність усвідомлювати емоційний стан іншого та прогнозувати його реакції.

Емпатійна реакція – готовність до підтримки та допомоги залежно від емоційного стану іншого.

На основі аналізу отриманих анкетних даних серед HR-менеджерів:

*Високий рівень емпатії* спостерігався у 35% респондентів. Ці учасники демонструють виражену здатність до співпереживання, тонко реагують на емоційні сигнали колег і клієнтів, активно підтримують інших у складних ситуаціях.

*Середній рівень емпатії* зафіксований у 50% учасників. Вони проявляють емоційну чутливість і розуміння, але інколи їх реакції можуть бути менш вираженими або менш послідовними у складних ситуаціях.

*Низький рівень емпатії* відзначався у 15% респондентів. У цих осіб спостерігається обмежена здатність до співпереживання, можливі труднощі у встановленні емоційного контакту та реагуванні на потреби інших людей.

Більшість респондентів (приблизно 70%) демонструють середній і високий рівень емоційної чутливості, що свідчить про адекватну сприйнятливості до емоцій колег та клієнтів.

*Емпатійне розуміння:* 60% респондентів показали середній рівень здатності розуміти емоційний стан інших, що вказує на потенційні потреби в розвитку навичок аналізу невербальних сигналів.

*Емпатійна реакція:* лише 40% показали високий рівень готовності до підтримки інших, що може бути пов'язано з професійними стресорами та емоційним вигоранням у HR-сфері. Для побудови діаграми рівнів емпатійних здібностей HR-менеджерів була використана підтримка ChatGPT (OpenAI) для візуалізації даних.



Рис. 3.1. Рівень емпатії у HR-менеджерів.

Рисунок створено автором за використанням отриманих у результаті дослідження даних за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Отримані результати свідчать, що у більшості HR-менеджерів спостерігається середній рівень емпатійних здібностей, що відповідає професійним вимогам, але існує потреба у розвитку навичок емпатійного

реагування для підвищення ефективності роботи в команді та якості взаємодії з персоналом. Наявність групи з низьким рівнем емпатії підкреслює важливість включення тренінгів з емоційного інтелекту та комунікативних навичок у програми професійного розвитку HR-фахівців.

3. *Методика дослідження ригідності особистості (Г. Айзенк).* Методика Айзенка дозволяє оцінити рівень ригідності особистості, тобто схильності до стійких, інертних моделей поведінки, труднощів у пристосуванні до нових умов та зміни звичок.

Основні результати:

*Високий рівень ригідності* спостерігався у 20% респондентів. Ці особи тяжіють до стійких і незмінних стратегій поведінки, можуть проявляти опір нововведенням та змінам у професійному середовищі.

*Середній рівень ригідності* зафіксований у 55% учасників. Вони демонструють певну стабільність у поведінці, але здатні адаптуватися до нових умов, хоча інколи потребують більше часу або підтримки.

*Низький рівень ригідності* виявлено у 25% респондентів. Такі особи гнучкі у мисленні та поведінці, швидко адаптуються до змін і відкриті до нових підходів та ідей.



Рис. 3.2 Рівень ригідності HR-менеджерів.

Рисунок створено автором за використанням отриманих у результаті дослідження даних за допомогою ChatGPT (OpenAI).

Більшість HR-менеджерів показали середній рівень ригідності, що відповідає професійним вимогам: вони здатні підтримувати стабільність у роботі та одночасно адаптуватися до нових умов. Водночас наявність групи з високим рівнем ригідності вказує на потенційну потребу у розвитку гнучкості мислення та навичок адаптивної поведінки в командній роботі.

Обробка даних здійснювалася за допомогою описової статистики, кореляційного аналізу, порівняння середніх значень та дисперсійного аналізу, що забезпечило можливість об'єктивної оцінки рівня проявів професійної деформації та встановлення взаємозв'язку з тривалістю професійного досвіду.

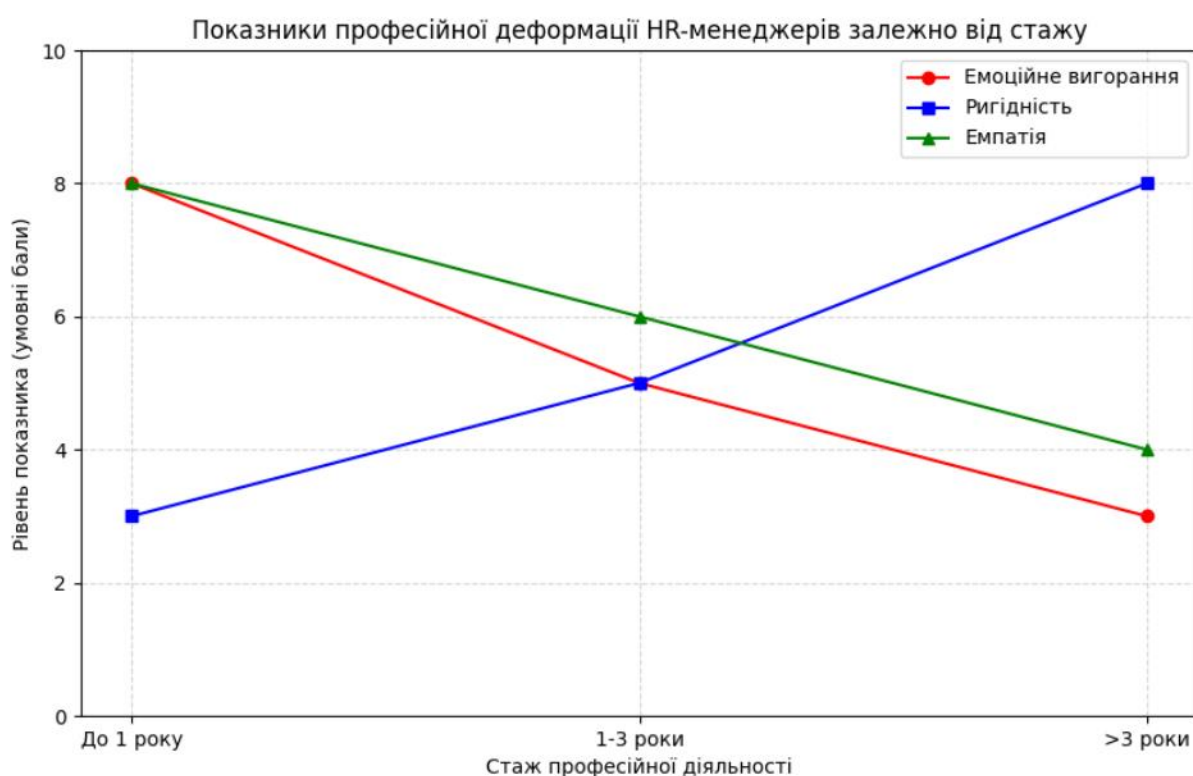


Рис. 3.3. Загальні показники професійної деформації HR-менеджерів залежно від віку.

### 3.2. Порівняльний аналіз показників професійної деформації залежно від стажу професійної діяльності

Результати дослідження показали, що HR-менеджери з меншим стажем (до 1 року) характеризуються вищим рівнем емоційного виснаження, що проявляється у частому відчутті психоемоційної перевантаженості, зниженій

мотивації до виконання рутинних задач та підвищеній тривожності у взаємодії з кандидатами та колегами. При цьому рівень деперсоналізації та професійного цинізму у цієї групи був помірним, а ригідність поведінки практично не проявлялася.

У групі HR-менеджерів зі стажем 1–3 роки спостерігалось помірне поєднання емоційного виснаження та ригідності. Рівень емпатії залишався на достатньому рівні, проте частина респондентів демонструвала ознаки формування стандартних схем оцінки кандидатів, що свідчить про початок когнітивної ригідності.

Найбільш помітні прояви професійної ригідності, деперсоналізації та професійного цинізму були виявлені у HR-менеджерів із стажем понад 3 роки, серед яких спостерігалася стійка схильність до використання усталених моделей поведінки, зниження рівня емпатії та формування певних стереотипів у сприйнятті кандидатів. Емоційне виснаження у цій групі було нижчим, що пояснюється наявністю сформованих механізмів психологічного захисту та адаптації до інтенсивного професійного навантаження.

Кореляційний аналіз підтвердив обернену залежність між рівнем емпатії та проявами професійної деформації, що свідчить про те, що зниження здатності до співпереживання та розуміння емоцій інших людей супроводжується зростанням деперсоналізації, цинізму та ригідності. Результати порівняння середніх значень за групами показали статистично значущі відмінності у показниках емоційного вигорання, ригідності та деперсоналізації, що підтверджує часткові гіпотези дослідження.



Рис. 3.4. Показники професійної деформації HR-менеджерів залежно від стажу роботи.

Таким чином, отримані дані демонструють, що стаж професійної діяльності HR-менеджера є ключовим чинником впливу на психологічні прояви професійної деформації. Молодші фахівці більш схильні до емоційного виснаження, тоді як досвідчені – до когнітивної та поведінкової ригідності і професійного цинізму. Це дозволяє робити висновок про необхідність індивідуально орієнтованих профілактичних програм та тренінгів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, підтримку емпатії та попередження професійної ригідності серед HR-менеджерів з різним стажем роботи.

### **3.3. Практичні рекомендації щодо профілактики професійної деформації HR-менеджерів**

Професійна деформація HR-менеджерів є складним психологічним явищем, що проявляється у зміні емоційного, когнітивного та поведінкового функціонування фахівців. Вона може проявлятися у зниженні емпатії, підвищенні професійного цинізму, формуванні стереотипного сприйняття кандидатів та емоційному виснаженні. Ефективна профілактика таких проявів потребує комплексного підходу, який включає психологічну підтримку, організаційні заходи та розвиток професійних компетенцій.

Психологічна підтримка HR-менеджерів передбачає систематичне впровадження індивідуальних та групових консультацій з психологом або коучем, де фахівці можуть обговорювати стресові ситуації, конфлікти та складні випадки у взаємодії з кандидатами. Такі консультації сприяють формуванню адаптивних стратегій поведінки та зменшенню емоційного навантаження. Крім того, особливу увагу слід приділяти розвитку емоційного інтелекту та емпатійних здібностей. Проведення спеціалізованих тренінгів із активного слухання, емпатійного реагування та управління власними емоціями допомагає HR-менеджерам підтримувати ефективну комунікацію з кандидатами та колегами, а також зменшує ризик виникнення професійного цинізму. Доцільно запропонувати низку тренінгів, наприклад: «Емпатійний HR: мистецтво слухати і розуміти» – тренінг із розвитку емпатії та навичок активного слухання,

«Слухати, щоб діяти: ефективні комунікації для HR» – практичні техніки активного слухання та взаємодії з кандидатами, «Емоційний інтелект HR: від взаєморозуміння до результату» – розвиток емпатійних реакцій та адаптивного спілкування, «Гнучкий HR: навички емоційної адаптації та слухання» – поєднання технік активного слухання і саморегуляції, «Слухай і розумій: практикум ефективного HR-спілкування» – практичний курс з рольовими іграми та сценаріями взаємодії.

Практика регулярної рефлексії, наприклад ведення щотижневого аналізу складних ситуацій, дозволяє усвідомлювати власні емоційні реакції та контролювати прояви стресу.

Для запобігання емоційному вигоранню та розвитку когнітивної гнучкості HR-менеджерам рекомендовано освоювати методики саморегуляції, зокрема дихальні вправи, медитації та короткі фізичні паузи під час робочого дня. Ведення щоденника професійних ситуацій дозволяє відстежувати рівень виснаження та зміни у професійних установах, а робота над усвідомленням власних стереотипів і професійних упереджень сприяє підвищенню гнучкості у прийнятті кадрових рішень.

Організаційні заходи є не менш важливим елементом профілактики професійної деформації. Раціональне планування робочого навантаження, чіткий розподіл завдань та встановлення реалістичних термінів дозволяють зменшити стрес та попередити перевантаження. Ротація завдань між різними напрямками HR-діяльності, наприклад між підбором персоналу, навчанням та аналітикою, допомагає уникнути монотонності роботи та формування стійких когнітивних схем. Важливу роль відіграє підтримка корпоративної культури відкритої взаємодії, яка передбачає регулярні командні зустрічі для обговорення складних ситуацій, обміну досвідом та надання взаємної підтримки.

Підтримка корпоративної культури відкритої взаємодії може реалізовуватися через систематичні командні заходи, спрямовані на обговорення складних робочих ситуацій, обмін професійним досвідом та надання взаємної підтримки. Зокрема, до таких заходів належать:

Щотижневі «HR-сесії обговорення кейсів», на яких фахівці колективно аналізують складні ситуації, що виникли у взаємодії з кандидатами або керівниками, обговорюють варіанти вирішення та висловлюють власні рекомендації. Такі сесії сприяють формуванню спільного підходу до складних завдань і підвищують професійну компетентність команди.

Міні-тренінги та рольові ігри в команді, де моделюються конфліктні або нестандартні ситуації з кандидатами, внутрішні конфлікти або кадрові дилеми. Це дозволяє відпрацьовувати навички емпатії, активного слухання та конструктивного вирішення проблем у безпечному колективному середовищі.

Регулярні «сесії рефлексії», під час яких HR-менеджери обговорюють власні емоційні реакції на робочі ситуації, діляться труднощами та обговорюють методи саморегуляції. Такий формат дозволяє попереджати емоційне вигорання, знижувати професійний цинізм та зміцнювати психологічну підтримку всередині команди.

Менторські пари або «buddy-система», коли досвідчені HR-менеджери підтримують новачків, проводять спільні зустрічі для обговорення поточних завдань, надають рекомендації та допомагають адаптуватися до корпоративної культури. Це створює відчуття командної єдності та сприяє професійному зростанню.

Внутрішні обговорювальні групи в цифрових платформах (Slack, Teams, корпоративні чати), де HR-фахівці можуть ділитися кейсами, обговорювати складні ситуації, давати поради та отримувати оперативну підтримку від колег. Такий формат підтримує відкриту взаємодію навіть у віддалених умовах роботи.

Командні воркшопи з розвитку емпатії та комунікативних навичок, які проводяться раз на квартал і поєднують навчальні блоки, інтерактивні вправи та кейсові обговорення. Це дозволяє постійно вдосконалювати навички колективної взаємодії та зменшувати прояви професійної деформації. Впровадження політики наставництва для нових HR-менеджерів сприяє ефективному входженню у професійну діяльність та зменшує ризик емоційного виснаження.

Розвиток професійних компетенцій HR-менеджерів також є важливим засобом профілактики професійної деформації. Періодичні тренінги з управління стресом (наприклад, «Спокій у дії: практичні техніки управління стресом для HR», «Стресостійкий HR: від напруження до ефективності»), розвитку емоційного інтелекту («Емоційний інтелект HR: від розуміння до впливу», «EI у HR: мистецтво взаємодії з людьми», «HR, орієнтований на людину: емоційний інтелект як професійний інструмент»), командної взаємодії («Синергія HR: від колективу до результату», «Командний інтелект: HR у взаємодії та підтримці»), сучасних методів оцінки кандидатів та HR-аналітики («HR Data Lab: аналітика для ефективного управління персоналом», «HR Analytics Mastery: від цифр до стратегій», «Data-Driven HR: аналітичні підходи до підбору та розвитку персоналу») дозволяють підтримувати професійний рівень фахівців та сприяють формуванню позитивних установок щодо професійної діяльності. Особливо ефективними є програми «HR Wellness», що включають серії вебінарів, майстер-класів та онлайн-курсів із психологічного благополуччя та профілактики емоційного вигорання.

Поведінкові стратегії включають встановлення чітких меж між роботою та особистим життям, дотримання робочого графіку та регулярних перерв. HR-менеджерам рекомендується вести журнал успіхів та труднощів, що дозволяє відстежувати прогрес і позитивні результати своєї діяльності, а також виявляти перші ознаки професійної деформації. Колективні практики, такі як організація внутрішніх «HR-клубів», спільних розминок, коротких медитативних вправ або міні-тренінгів у команді, дозволяють знизити рівень стресу та підтримати психологічне здоров'я фахівців. Так, у межах підтримки корпоративної культури відкритої взаємодії можна створити внутрішні HR-клуби, які функціонуватимуть як платформа для регулярного обміну досвідом, обговорення складних кейсів та розвитку професійних навичок. Учасники таких клубів можуть збиратися раз на два-три тижні в форматі інтерактивних зустрічей, де обговорюють актуальні проблеми підбору персоналу, конфліктні ситуації, практику ефективної комунікації та методи підтримки кандидатів і колег. Для підтримки психоемоційного стану учасників рекомендується включати короткі спільні

розминки на початку кожної зустрічі. Такі розминки можуть тривати 5–10 хвилин і включати вправи на зняття напруження, дихальні практики, легку фізичну активність або короткі інтерактивні вправи на командну взаємодію. Вони допомагають налаштувати учасників на продуктивну роботу, підвищують рівень концентрації та сприяють створенню дружньої атмосфери. Крім того, у рамках клубів можна впровадити сесії міні-воркшопів, де HR-менеджери демонструють власні методи роботи з емоційними складними ситуаціями, діляться кейсами з підбору персоналу та отримують конструктивний зворотний зв'язок від колег. Регулярне проведення таких заходів сприяє розвитку емпатії, підвищенню психологічної стійкості, зміцненню командної взаємодії та профілактиці професійної деформації серед HR-спеціалістів.

Керівникам HR-відділів важливо забезпечити системну оцінку психологічного стану команди, використовуючи опитувальники та короткі анкети для визначення ознак емоційного вигорання, ригідності та зниження емпатії, наприклад, «Емоційний баланс HR: коротка діагностика вигорання», «Перевірка гнучкості: оцінка психологічної адаптивності HR», «Швидка перевірка емпатії: оцінка здатності до співпереживання». Також керівникам радимо впроваджувати програми мотивації та підтримки, включаючи системи визнання досягнень, бонусні програми та можливості кар'єрного зростання, як от «Мотиваційний імпульс: розвиток та підтримка HR-фахівців», «Кар'єрний зліт: програма стимулювання професійного росту», «Партнерство HR: програма взаємної підтримки та наставництва». Інтеграція профілактичних заходів у щорічний план розвитку HR-відділу, регулярне проведення тренінгів, коучингу та командних обговорень створюють умови для запобігання професійній деформації та підтримки психологічного благополуччя фахівців.

З практичної точки зору ефективними є програми, які поєднують психологічний супровід, навчання та колективну підтримку. До таких програм належать «*HR Wellness*», спрямована на розвиток стресостійкості та психоемоційної стабільності. Програма представлена в додатку 4.

Нижче наводимо приклад програм деяких модулів.

*МОДУЛЬ «**HR Mentoring**»* передбачає наставництво та обговорення складних кейсів.

### *Програма модуля HR Mentoring*

Мета: програма наставництва (HR Mentoring) спрямована на підтримку HR-фахівців через обмін досвідом, обговорення складних професійних кейсів та розвиток практичних навичок, які складно освоїти лише теоретично. Це дозволяє:

- Підвищити рівень професійної компетентності.
- Сформувати навички ефективної комунікації та вирішення конфліктів.
- Зменшити ризики емоційного вигорання через підтримку та супервізію.

Формат: індивідуальне наставництво (досвідчений HR-менеджер або зовнішній ментор працює з одним HR-фахівцем над реальними проблемами та кейсами); групові сесії (4–6 учасників разом обговорюють складні робочі ситуації, шукають шляхи вирішення, отримують зворотний зв'язок від ментора).

Тривалість: 1–1,5 години на сесію, 1 раз на тиждень або 2 рази на місяць.

Основні активності:

- Обговорення складних кейсів:
- Управління конфліктами між співробітниками та керівництвом.
- Моделювання ситуацій з високим рівнем стресу або конфліктними переговорами.
- Етичні дилеми: наприклад, як реагувати на недобросовісну поведінку колег чи керівництва.

Практичні вправи та рольові ігри:

- Розбір складних комунікаційних сценаріїв з підлеглими чи клієнтами.
- Відпрацювання технік активного слухання та емпатійного реагування.
- Моделювання кризових ситуацій у HR (масова відсутність персоналу, конфлікти в команді, адаптація нових співробітників).

Індивідуальні завдання:

Ментор надає рекомендації щодо особистих стратегій підвищення стресостійкості та резильєнтності.

Учасник веде «Журнал кейсів» – описує складні ситуації та аналізує власні дії та емоційні реакції.

Приклади кейсів для обговорення:

*Кейс 1.* Конфлікт між відділами через розподіл ресурсів. Завдання: знайти компроміс, зберегти робочі стосунки та підвищити продуктивність.

*Кейс 2.* Новий співробітник не інтегрується в команду, виникають напруженість і плітки. Завдання: визначити причини, запропонувати план адаптації та комунікаційної підтримки.

*Кейс 3.* Керівник просить HR сховати інформацію про скорочення штату. Завдання: обговорити етичні та професійні аспекти, знайти оптимальний шлях дії.

*Кейс 4.* Масове емоційне вигорання у команді після інтенсивного проекту. Завдання: розробити заходи щодо відновлення мотивації та емоційного стану співробітників.

*Результати та ефект:*

- Підвищення впевненості HR-менеджерів у вирішенні складних ситуацій.
- Зменшення ризику емоційного вигорання через системну підтримку та обмін досвідом.
- Формування культури відкритого обговорення проблем і колективного навчання.

*МОДУЛЬ «Завдання Flex HR»* забезпечує ротацію завдань та попереджає професійну ригідність.

Програма модуля «Завдання Flex HR»

**Мета:** Завдання Flex HR – це система гнучкої ротації завдань у HR-відділі, спрямована на:

- Попередження професійної ригідності, тобто звикання до одного типу діяльності та стійких моделей поведінки, що знижують адаптивність.
- Розвиток універсальних компетенцій HR-спеціалістів (рекрутинг, навчання, управління персоналом, аналітика).
- Підвищення мотивації та залученості співробітників через цікаві та різноманітні завдання.

Формат: короткі цикли ротації (1–2 місяці) між різними напрямками роботи HR:

1. Рекрутинг і підбір персоналу
2. Організаційний розвиток і навчання
3. Підтримка корпоративної культури та комунікацій
4. Аналітика HR-даних та звітність
5. Employee experience та благополуччя співробітників

Під час ротації співробітник отримує завдання з нового напрямку, під супервізією ментора або старшого колеги.

Регулярні зворотні зв'язки після кожного циклу для оцінки прогресу та рефлексії.

Основні активності:

- Ротація завдань: кожен HR-менеджер протягом місяця виконує завдання з нового напрямку. Завдання включають реальні кейси, проекти та міні-проекти.
- Супервізія та наставництво: після завершення завдання проводиться коротка сесія аналізу виконаної роботи з ментором або керівником.
- Обговорюються труднощі, нові знання, інноваційні підходи та помилки, які можна уникнути у майбутньому.
- Рефлексія та обмін досвідом: кожен учасник веде короткий журнал: що нового дізнався, що було складно, як можна покращити процеси.
- Групові обговорення в команді: «Що я навчився за останній цикл ротації?».

Приклади завдань у Flex HR Tasks:

- Рекрутинг: створення опису вакансії, проведення співбесіди, аналіз резюме.
- Навчання та розвиток: організація міні-тренінгу для команди, розробка матеріалів для onboarding.
- Корпоративна культура: ініціювання внутрішнього заходу або комунікаційної кампанії.
- Аналітика: підготовка звіту по HR KPI або аналіз результатів опитування задоволеності співробітників.
- Досвід роботи співробітника: розробка та впровадження ініціатив щодо підтримки благополуччя та мотивації.

Переваги Flex HR Tasks: попередження професійної ригідності через регулярне залучення до нових завдань; розвиток універсальних компетенцій HR-спеціалістів; підвищення залученості та мотивації, зниження монотонності роботи; сприяння обміну досвідом та формуванню колективної культури навчання.

Очікуваний результат: HR-менеджери стають більш гнучкими, адаптивними та здатними швидко вирішувати нові професійні виклики; команда отримує більшу синергію знань та досвіду, зменшується ризик застою та професійного вигорання.

*МОДУЛЬ «Лабораторія емоційного інтелекту» спрямований на розвиток емпатії та критичного мислення у процесі оцінки кандидатів.*

Мета: розвиток емпатії, критичного мислення та емоційної компетентності HR-менеджерів для ефективної оцінки кандидатів та прийняття об'єктивних рішень у процесі підбору персоналу. Модуль сприяє підвищенню якості рекрутингу та формує стійкість до професійного вигорання через розвиток самосвідомості та управління емоціями.

Основні цілі:

1. Покращення навичок розпізнавання емоцій у кандидатів під час співбесіди.
2. Розвиток критичного мислення у прийнятті рішень щодо найму.

3. Формування здатності до емпатійного, але водночас об'єктивного підходу.
4. Відпрацювання навичок саморефлексії та управління власними емоціями у складних HR-ситуаціях.

Формат:

- Тривалість: 2–3 години на сесію.
- Форма: інтерактивні тренінги, кейс-аналіз, рольові ігри.
- Учасники: групи по 6–8 HR-спеціалістів для забезпечення зворотного зв'язку та обговорення різних підходів.

Активності та вправи:

1. Розпізнавання емоцій
  - Аналіз відео- або текстових прикладів поведінки кандидатів.
  - Вправа «Емоційний сканер»: учасники визначають емоційний стан, мотивацію та потенційні ризики кандидата.
  - Обговорення різниці між суб'єктивними враженнями та об'єктивними спостереженнями.
2. Критичне мислення при оцінці кандидатів
  - Розбір реальних кейсів рекрутингу, де емоції могли впливати на рішення.
  - Вправа «Факт vs. Враження»: учасники вчаться відокремлювати емоційні реакції від об'єктивних даних про кандидата.
  - Створення списку критеріїв оцінки компетенцій, незалежних від симпатії чи антипатії.
3. Рольові ігри / симуляції співбесід
  - Імітація різних типів кандидатів: стресові, інтроверти, висококонфліктні.
  - Завдання для HR: провести співбесіду, оцінити кандидата та обґрунтувати своє рішення, використовуючи критичне мислення та емпатію.
  - Зворотний зв'язок від колег та ментора: що вдалося, що можна покращити.
4. Рефлексія та саморегуляція

- Вправа «Емоційний щоденник HR»: учасники фіксують свої емоційні реакції на кандидата та аналізують їх.
- Обговорення стратегій управління власними емоціями під час стресових або складних співбесід.

Приклади кейсів для Лабораторії:

- Кандидат демонструє високий рівень енергії, але проявляє агресивність при обговоренні попередніх місць роботи.
- Інтровертний кандидат здається пасивним, але має високі компетенції, що важко оцінити на стандартній співбесіді.
- Кандидат явно не впевнений у собі, але проявляє креативність і нестандартне мислення у вирішенні завдань.

Очікувані результати:

- Підвищення точності оцінки кандидатів.
- Зменшення впливу особистих емоцій на рішення щодо найму.
- Розвиток емпатії та здатності адаптуватися до різних типів людей.
- Підвищення самосвідомості та емоційної стійкості HR-менеджерів.

Впровадження комплексної програми HR Wellness, що включає модулі управління стресом, розвитку емоційної стійкості, емпатії та комунікаційних навичок, наставництво, ротацию завдань та «Лабораторію емоційного інтелекту», дозволяє створити системний підхід до підтримки HR-менеджерів. Можна передбачити, що такі заходи не лише сприяють зниженню ризику професійного вигорання та ригідності, а й підвищують адаптивність, гнучкість мислення та здатність до ефективної взаємодії з колегами та кандидатами. Учасники програми матимуть змогу покращити сприйняття та регуляцію власних емоцій, розвинути емпатійні навички, критичне мислення та саморефлексію, що безпосередньо впливає на якість їх професійної діяльності. Крім того, комплексні заходи підтримують психологічне благополуччя, підвищують мотивацію та залученість до роботи, формують культуру колективної підтримки і навчання в HR-команді. Таким чином, комплексний підхід до розвитку професійних і психологічних компетенцій HR-менеджерів забезпечить

ефективність, одночасно зменшуючи ризики професійної деформації та сприяючи розвитку ключових професійних якостей.

### **Висновки до розділу 3**

Аналіз показав, що рівень професійної деформації HR-менеджерів залежить від тривалості професійної діяльності. Співробітники з меншим стажем демонструють вищу схильність до емоційного виснаження у періоди високого робочого навантаження, тоді як HR-менеджери з більшим стажем частіше характеризуються підвищеною ригідністю та зниженням гнучкості у прийнятті рішень.

Результати методик В. Бойко та Г. Айзенка показали, що середній рівень емоційного вигорання та ригідності є найбільш поширеним у групі HR-менеджерів. Водночас існує певна частка фахівців з високим рівнем вигорання та ригідності, що вказує на потребу в системній підтримці та розвитку адаптивних компетенцій.

Виявлено, що більшість HR-менеджерів демонструють середній або високий рівень емпатії, що забезпечує ефективну взаємодію з колегами та кандидатами. Однак окремі учасники потребують цілеспрямованої роботи над розвитком соціальної чутливості та навичок конструктивної комунікації.

Впровадження комплексних заходів – включно з наставництвом, ротацією завдань та «Лабораторією емоційного інтелекту» – показало позитивний вплив на зниження ризику професійної деформації. Програма сприяє підвищенню адаптивності, розвитку критичного мислення та емпатії, покращенню психологічного благополуччя та залученості HR-менеджерів у робочий процес.

На основі отриманих результатів доцільно рекомендувати:

- регулярне впровадження програм наставництва та супервізії;
- організацію ротації HR-завдань для запобігання ригідності;
- проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту та комунікаційних навичок;

регулярну діагностику рівня вигорання та психологічного благополуччя з подальшим коригуванням заходів підтримки.

Загалом, проведений аналіз підтвердив, що системний комплекс заходів щодо розвитку професійних та психологічних компетенцій HR-менеджерів сприяє підвищенню їх ефективності, гнучкості та стресостійкості, а також зменшенню ризику професійної деформації незалежно від стажу роботи.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити природу, прояви та чинники професійної деформації HR-менеджерів з різним стажем роботи. Теоретичний аналіз показав, що професійна деформація є багатofакторним психологічним явищем, яке охоплює зміни у емоційній, когнітивній, поведінковій та ціннісно-мотиваційній сферах особистості. Вона проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію, зниження мотивації, когнітивну ригідність, формалізм поведінки та трансформацію ціннісних орієнтацій. Основними детермінантами цього процесу є поєднання особистісних (ригідність, низька стресостійкість, тривожність), організаційних (високе навантаження, жорсткі регламенти, дефіцит ресурсів) та соціально-професійних (професійна субкультура, підтримка колег, цінності організації) чинників. Особлива роль у розвитку деформації належить професійному стажу: ранні етапи підвищують ризик адаптаційного стресу та виснаження, середні – сприяють накопиченню хронічної втоми, а пізні – закріплюють ригідність та формалізм поведінки.

Емпіричне дослідження підтвердило, що рівень проявів професійної деформації у HR-менеджерів суттєво залежить від тривалості професійної діяльності. Співробітники з невеликим стажем схильні до емоційного виснаження під час високого навантаження, тоді як більш досвідчені фахівці частіше демонструють когнітивну ригідність і знижену гнучкість у прийнятті рішень. Результати психодіагностичних методик показали, що більшість HR-менеджерів характеризуються середнім рівнем емоційного вигорання, ригідності та емпатії, що свідчить про їхню здатність підтримувати професійну діяльність у складних емоційно насичених умовах. Водночас частина респондентів потребує цілеспрямованого розвитку адаптивних компетенцій, соціальної чутливості та навичок конструктивної комунікації.

Впровадження комплексних практичних заходів, таких як HR Mentoring, Flex HR Tasks та Лабораторія емоційного інтелекту, продемонструвало позитивний вплив на зниження ризику професійної деформації, підвищення

адаптивності, розвитку критичного мислення, емпатії та психологічного благополуччя HR-менеджерів. Це підтверджує ефективність системного підходу до розвитку професійних і психологічних компетенцій, який сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та залученості фахівців, а також зменшенню негативних проявів професійної деформації незалежно від стажу роботи.

На основі отриманих даних доцільно рекомендувати регулярне впровадження наставництва та супервізії, ротачію завдань, тренінги з розвитку емоційного інтелекту та комунікаційних навичок, а також системну діагностику рівня вигорання та психологічного благополуччя з подальшою корекцією заходів підтримки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башкір О., Кізіменко О. Професійна деформація вчителя як психологічна проблема. У кн.: *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 19–20 берез. 2025 р.). Харків, 2025. С. 113–116. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/18359>
2. Бірюченко С. Ю., Остапчук Т. П., Орлова К. Є. Професійна етика в HR-менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №2 (104), 51–57. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-51-57](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-51-57)
3. Білова М. Е., Коваль Г. Ш., Дорошенко К. Ю. Психологічний феномен професійної деформації особистості: теоретичний аспект. *Габітус*. 2022. Вип. 41. С. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.41.19>
4. Боднар В. Є. Детермінанти професійної деформації працівників Національної поліції України. *Юридичний бюлетень*. 2018. Вип. 8. С. 283–291. URL: [http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2018/8\\_2018/43.pdf](http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2018/8_2018/43.pdf)
5. Борисюк О. М., Фостяк М. В. Дослідження синдрому професійного вигорання у працівників Національної поліції України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2016. № 2. С. 102–112. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1025>
6. Вербицька Л., Овдієнко І. Професійна деформація працівників медичних закладів: психологічний аспект. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-13>
7. Винославська О. В., Лозінська С. В., Нещадим М. І. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с. URL: <https://culonline.com.ua> .
8. Волянюк Н., Ложкін Г., Колосов А. Предиктори професійної деформації особистості в спорті. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки. Серія: Управління та адміністрування*. 2021. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/362>

9. Голев С. В. Психопрофілактика та подолання синдрому «професійного вигорання» у поліцейських Національної поліції України (на прикладі Херсонської області). 2019. URL: <https://www.dutmo.ks.ua/archives/1267>
10. Дашко І. М., Малтиз В. В., Лосєва Е. С. Людиноцентричний погляд в управлінні персоналом: європейський досвід і перспективи для України // Управління персоналом у системі сучасного менеджменту: колективна монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. С. 77–95. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/26563/0063121.pdf>
11. Карамушка Л. М. Психологія професійної діяльності та управління : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. 424 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua>
12. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua>
13. Кирбят'єв О. В. Професійна деформація особистості працівника правоохоронного органу як причина неналежного виконання своїх обов'язків. *Юридичний вісник*. 2019. № 4. С. 204–210. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/15810>
14. Кільницька О., Ярмова М. HR-технології мотивації різних поколінь. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. №2(16), 129-142. <https://doi.org/10.32750/2025-0212>
15. Кісіль З. Р. Професійна деформація працівників органів внутрішніх справ України: історіографія та феноменологія. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/258>
16. Кісіль З. Р., Кісіль Р.-В. В., Кісіль М. А. Теоретико-психологічні засади дослідження професійної деформації працівників Національної поліції України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2018. Вип. 2. С. 229–244. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2561>

17. Клименко І. В. Гендерні особливості професійної деформації працівників органів внутрішніх справ. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4. С. 154–157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2012\\_4\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2012_4_33)
18. Ковальчук З. В. Вплив особистісних властивостей на формування професійної деформації працівників ризиконебезпечних професій. *Психологія особистості*. 2018. Т. 9. № 1. DOI: <https://doi.org/10.15330/ps.9.1.35-44>
19. Ковальова І. Б. Професійна деформація психологів, що працюють з критичними інцидентами. *Наукова школа академіка Івана Зязюна у працях його соратників та учнів*. 2023. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/78320e34-a1ef-40eb-857d-e4ade9f4980a/content>
20. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>
21. Кудерміна О. І., Захаренко Л. М., Мацібора Д. В. Попередження професійної деформації поліцейського в умовах стресових ситуацій здійснення службових повноважень : метод. рек. / за заг. ред. О. І. Мотляха. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 68 с.
22. Кульчицька А. В., Федотова Т. В. Особливості взаємозв'язку між конструктом професійного вигорання та виявом агресивних форм поведінки особистості. *Психологічні перспективи*. 2019. № 34. С. 80–93. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2019-34-80-93>
23. Купчишина В., Грубі Т. Теоретичний аналіз дослідження професійної деформації представників різних професій. *Габітус*. 2025. URL: <https://dspace.nadpsu.edu.ua/handle/123456789/4882>
24. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. 125-129. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>
25. Лазуренко Ю., Ковешнікова А. Роль HR-менеджменту в психологічній адаптації // *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки і управління: збірник тез конференції*. 2025. С. 85–87. URL:

[https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka\\_tez\\_konferenci\\_yi\\_colectie\\_de\\_rezumate\\_ale\\_conferintelor\\_22\\_04\\_2025.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka_tez_konferenci_yi_colectie_de_rezumate_ale_conferintelor_22_04_2025.pdf)

26. Ляц О., Яціук М., Гребенова В. Соціально-психологічні фактори професійного вигорання серед працівників ДСНС України // *Social Psychology*. 2025. № 1. URL: <https://intranet.vspu.edu.ua/pei/index.php/journal/article/view/103>

27. Минченко Д. А. Роль HR-менеджменту у формуванні організаційної культури / наук. кер. А. В. Гриліцька // *Цифровізація бізнес-процесів: матеріали конференції*. 2025. С. 92–94. URL: <https://ukd.edu.ua/sites/default/files/2025-03/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2%20-%20%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>

28. Пенькова Н. Є. Профілактика професійної деформації особистості як попередження віктимізації військовослужбовців Національної гвардії України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 4. Ч. 3. С. 238–244.

29. Поліщук В. М., Поліщук С. А. Вікові кризи у життєвому шляху людини: базові концепти. 2023. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/43642/1/V\\_Polishchuk%20%20S\\_Polishchuk\\_VKSHCH\\_FPSPSO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/43642/1/V_Polishchuk%20%20S_Polishchuk_VKSHCH_FPSPSO.pdf)

30. Професія «HR-менеджер» [Електронний ресурс]. 2013. – URL: <http://www.krok.edu.ua/ua/proektna-diyalnist/spg/proekti/prof-fest-2013/programa-festivalyu/profesiya-hr-menedzher>

31. Самкова О. М., Бовдир О. С., Вельдбрехт О. О. Емоційне вигорання як чинник професійної деформації. *Габітус. Серія «Психологія праці»*. 2021. Вип. 32. С. 156–159.

32. Санніков О. І., Заваленко С. В. Професійні деструкції PR-менеджерів. URL: [https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/8\\_2009/38](https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/8_2009/38)

33. Сіроха Л. В. Професійне вигорання працівників правничих професій у період їхнього професійного становлення. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 2. Т. 1. С. 129–133. URL: [http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2019/part\\_1/2-1\\_2019.pdf](http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/part_1/2-1_2019.pdf)
34. Чемодурова Ю. М. Спеціально-наукові підходи щодо розуміння сутності категорії «професійні деформації особистості». URL: [https://virtkafedra.ucoz.ua/el\\_gurnal/pages/vyp7/konf3/Chemodurova.pdf](https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp7/konf3/Chemodurova.pdf)
35. Шевчук В. М. Особливості професійної деформації психологів // *Science, Education, Economics, and Society: Interdisciplinary Dialogue in the Context of Globalization* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С. 123–125. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Oleksandr-Halytskyi/publication/399149731\\_Vizualizacia\\_daniv\\_-\\_klucovi\\_aspekti/links/69528f7f06a9ab54f84c78ef/Vizualizacia-daniv-klucovi-aspekti.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oleksandr-Halytskyi/publication/399149731_Vizualizacia_daniv_-_klucovi_aspekti/links/69528f7f06a9ab54f84c78ef/Vizualizacia-daniv-klucovi-aspekti.pdf)
36. Шкраб'юк В. С., Білик Д. І. Емоційне вигорання особистості: психологічний аналіз проблеми. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (86). С. 293–296. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-60>
37. Ярещенко О. В. Професійне вигорання співробітників Національної поліції України: психологічні передумови і ризики. *Психологічний журнал*. 2019. Т. 5. № 9. С. 234–244. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.9>
38. Hlavatska O. Self care for social workers in avoiding burnout. *Social Work and Education*. 2020. Vol. 7, No. 1. P. 41–52. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.1.3>
39. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с. URI <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12269>
40. HR-Міфи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr.lviv.ua/hr-mify/>
41. Roach J., Cartwright A., Sharratt K. Dealing with the unthinkable: a study of the cognitive and emotional stress of adult and child homicide investigations on police

investigators. *Journal of Police and Criminal Psychology*. 2017. Vol. 32. P. 251–262.

DOI: 10.1007/s11896-016-9218-5

## Додаток 1

Методика діагностики емоційного вигорання В. Бойко

**Інструкція.** Якщо ви професіонал у будь якій галузі спілкування з людьми, то для вашої діяльності важливо, в якій мірі у вас сформований психологічний захист у формі «емоційного вигорання». Прочитайте твердження та дайте відповідь «так» або «ні». Там, де у запропонованих твердженнях опитувальника йдеться про «партнерів», маються на увазі суб'єкти вашої професійної діяльності – клієнти, учні та інші люди, із якими ви щоденно співпрацюєте.

1. Організаційні недоліки на роботі постійно примушують нервувати, переживати, напружуватися.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар'єри.
3. Я помилився(лася) у виборі професії або профілю діяльності.
4. Мене непокоїть те, що я став(ла) гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).
5. Теплота взаємодії з партнерами залежить від мого настрою.
6. Від мене як від професіонала мало залежить добробут партнерів.
7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (2 – 3 години) мені хочеться побути на самоті, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому чи напруження, то намагаюся якомога швидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).
9. Мені здається, що емоційно я не можу надати партнеру те, чого вимагає професійний обов'язок.
10. Моя робота не дає виражатися моїм емоціям.
11. Я відверто втомився(лася) від людських проблем, із якими доводиться мати справу на роботі.
12. Буває, я погано засинаю (сплю) через хвилювання, пов'язані з роботою.
13. Взаємодія з партнерами потребує від мене великого напруження.
14. Робота з людьми приносить все менше задоволення.
15. Я б змінив(ла) місце роботи, якби була така можливість.
16. Мене часто засмучує те, що я не можу належними чином надати партнерові професійну підтримку, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливові поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене дуже засмучує, якщо щось негаразд у стосунках із діловими партнерами.
19. Я настільки втомлююсь на роботі, що дома намагаюсь спілкуватися якомога менше.
20. Через брак часу, втомленість або напруження, часто приділяю партнерові менше уваги, ніж належить.
21. Інколи звичайні ситуації спілкування на роботі викликають у мене роздратування.
22. Я спокійно приймаю обґрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукає мене триматися осторонь від людей.
24. Коли згадую деяких колег по роботі чи партнерів, у мене псується настрій.
25. Конфлікти чи розбіжність поглядів із колегами забирають багато сил і емоцій.

26. Мені все складніше встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обставини на роботі здаються мені дуже складними.
28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось повинно статися, як би не припуститися помилки, чи зможу зробити все, як належить, чи не скоротять мене тощо.
29. Якщо партнер мені неприємний, я намагаюсь обмежити час спілкування з ним або менше приділяти йому уваги.
30. На роботі під час спілкування я дотримуюсь принципу: «Не роби людям добра, не отримаєш лиха».
31. Я охоче вдома розповідаю про свою роботу.
32. Бувають дні, коли мій емоційний стан негативно впливає на результати роботи (менше виконую, знижується якість, трапляються конфлікти).
33. Інколи я відчуваю, що треба виявити до партнера емоційну чуйність, але не можу.
34. Я дуже переживаю за свою роботу.
35. Партнерам по роботі віддаєш уваги та турботи більше, ніж отримуєш.
36. Коли думаю про роботу, мені стає не по собі: починає колоти в ділянці серця, підвищується тиск, з'являється головний біль.
37. У мене добрі стосунки з керівником.
38. Я часто радію, коли бачу, що моя робота йде на користь людям.
39. Останнім часом, мене переслідують невдачі в роботі.
40. Деякі сторони моєї роботи викликають глибоке розчарування.
41. Бувають дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж звичайно.
42. Я враховую особливості ділових партнерів гірше ніж раніше.
43. Стомленість від роботи призводить до того, що я прагну скоротити спілкування з друзями та знайомими.
44. Я зазвичай виявляю інтерес до особистості партнера, окрім того, що стосується справи.
45. Зазвичай я приходжу на роботу відпочивши, зі свіжими силами, у гарному настрої.
46. Я інколи ловлю себе на тому, що працюю з партнерами автоматично, без натхнення, запалу, ентузіазму.
47. По роботі зустрічаються настільки неприємні люди, що мимоволі бажаєш їм чогось поганого.
48. Після спілкування з неприємними партнерами, у мене буває погіршення фізичного або психічного самопочуття.
49. На роботі я маю постійні фізичні або психологічні перевантаження.
50. Успіхи в роботі наповнюють мене натхненням.
51. Ситуація на роботі, у якій я опинився (лася), здається безвихідною.
52. Я втратив(ла) спокій через роботу.
53. Упродовж останнього року була скарга (скарги) на мою роботу з боку партнера (партнерів).
54. Мені вдається берегти нерви завдяки тому, що я не сприймаю близько до серця те, що відбувається з партнером.
55. Я часто приношу з роботи додому негативні емоції.

56. Я часто працюю понад силу.
57. Раніше я був(ла) більш чуйним(ною) і уважним(ною) до партнерів, ніж зараз.
58. У роботі з людьми керуюся принципом: не втрачай нерви, бережи здоров'я.
59. Інколи я йду на роботу з важким відчуттям: як усе набридло, нікого б не бачити і не чути.
60. Після напруженого робочого дня я відчуваю трохи недобре.
61. Контингент партнерів, із якими я працюю, дуже важкий.
62. Інколи мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я втрачаю.
63. Якби мені поталанило з роботою, я був(ла) би(б) щасливішим(ою).
64. Я у відчаї через те, що на роботі у мене серйозні проблеми.
65. Інколи я поведжуся зі своїми партнерами так, як не хотів(ла) би(б) щоб поводитися зі мною.
66. Я засуджую партнерів, які розраховують на пільги, поблажливість, увагу.
67. Найчастіше після робочого дня у мене немає сил робити хатні справи.
68. Я постійно підганяю час: скоріше б робочий день закінчився.
69. Стан, прохання, потреби партнерів мене щиро турбують.
70. Працюючи з людьми, я ніби ставлю екран, який захищає мене від чужих страждань та негативних емоцій.
71. Робота з людьми (партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, часто вживаю ліки.
73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.
74. Мої вимоги до виконуваної роботи вищі, ніж те, чого я досягаю в силу обставин.
75. Моя кар'єра склалася вдало.
76. Я дуже нервую через все, що пов'язано з роботою.
77. Деяких із своїх постійних партнерів я не хотів(ла) би(б) бачити і чути.
78. Я схвалюю колег, які присвячують себе людям (партнерам), забуваючи про власні інтереси.
79. Моя втомленість на роботі мало впливає або зовсім не впливає на спілкування з домашніми та друзями.
80. Якщо випадає нагода, я приділяю партнерові менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
81. Мене часто підводять нерви у спілкуванні з людьми на роботі.
82. До всього, що відбувається на роботі, я втратив(ла) цікавість.
83. Робота з людьми спричинила поганий вплив на мене, як на професіонала, зробила злим(лою), нервовим(ою), беземоційним(ою).
84. Робота з людьми підриває моє здоров'я.

### **Ключ**

<b>«Напруження»</b>		
1.Переживання психотравмуючих обставин	+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)	

2. Незадоволеність собою	-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(5)	
3. «Загнаність у клітку»	+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)	
4. Тривога і депресія	+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)	
<b>Разом по фазі «Напруження»</b>		
<b>«Резистенція»</b>		
1. Неадекватне вибіркове емоційне реагування	+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)	
2. Емоційно-моральна дезорієнтація	+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)	
3. Розширення галузі економії емоцій	+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)	
4. Редукція професійних обов'язків	+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)	
<b>Разом по фазі «Резистенція»</b>		
<b>«Виснаження»</b>		
1. Емоційний дефіцит	+9(3), +21(2), +33(33), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)	
2. Емоційна відчуженість	+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)	
3. Деперсоналізація	+11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +71(2), +83(10)	
4. Психосоматичні та психоемоційні порушення	+12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)	
<b>Разом по фазі «Виснаження»</b>		
Підсумковий показник		

Відповідно до ключа визначається сума балів окремо для кожного з **симптомів вигорання**.

Показник вираженості емоцій коливається в межах від 0 до 30 балів.

Симптом не склався	Симптом, який склався	Симптом, який склався
<b>9 і менш</b>	<b>10 – 15</b>	<b>16 і більш</b>

Подальший крок в інтерпретації результатів опитування – підрахунок суми показників симптомів, який здійснюється для кожної з трьох фаз формування вигорання. Для кожної фази оцінка може бути від нуля до 120 балів. За кількісними показниками можна судити тільки про те, яка фаза сформувалася більшою чи меншою мірою.

Фаза не сформувалася	Фаза у стадії формування	Фаза сформувалася
<b>36 і менш</b>	<b>37 – 60</b>	<b>61 і більш</b>

Відповідно до ключа проводяться наступні підрахунки:

- визначається сума балів для кожного з 12 симптомів вигорання;

- підраховується сума показників симптомів для кожної з трьох фаз формування вигорання;
- встановлюється підсумковий показник синдрому емоційного вигорання, тобто сума 12 симптомів.

## Додаток 2

### Методика «Діагностика рівня емпатійних здібностей» за В. Бойком

Методика має на меті дослідити вияви емпатії (здатності особистості співпереживати проблемам інших людей).

Інструкція. «На зазначені запитання дайте відповідь (+) або (-)»:

1. Я маю звичку уважно вивчати обличчя і поведінку людей, щоб зрозуміти їхній характер, схильності, здібності.
2. Якщо оточуючі виявляють ознаки нервозності я, зазвичай, залишаюсь спокійним.
3. Я більше довіряю доказам свого розуму, ніж інтуїції.
4. Я вважаю цілком доречним для себе цікавитися домашніми проблемами своїх співробітників.
5. Я можу легко увійти в довіру до людини, коли в цьому виникає потреба.
6. Зазвичай, я з першої ж зустрічі вгадую «споріднену душу» в новій людині.
7. Я з цікавості, як правило, розпочинаю розмову про життя, роботу, політику з випадковими попутниками у потязі, літаку.
8. Я втрачаю душевну рівновагу, якщо оточуючі чимось пригнічені.
9. Моя інтуїція – надійніший спосіб розуміння оточуючих, ніж знання чи досвід.
10. Виявляти цікавість до внутрішнього світу іншої особистості нетактовно.
11. Своїми словами я часто ображаю близьких мені людей, не помічаючи цього.
12. Я легко можу уявити себе якоюсь твариною, відчуті її звички і стани.
13. Я майже не розмірковую над причинами вчинків людей, які мають до мене безпосереднє відношення.
14. Я рідко приймаю до серця проблеми своїх друзів.
15. Як правило, за кілька днів я відчуваю: щось повинно трапитися з близькою мені людиною, і очікування збуваються.
16. Спілкуючись з діловими партнерами, я зазвичай, намагаюсь уникати розмов про особисте.
17. Іноді рідні дорікають мені за черствість, неувагу до них.
18. Мені легко вдається скопіювати інтонацію, міміку людей, наслідуючи їх.
19. Мій зацікавлений погляд часто бентежить нових партнерів.
20. Чужий сміх, зазвичай, передається і мені.
21. Часто, діючи навмання, я все ж таки знаходжу правильний підхід до людини.
22. Плакати від щастя — дурниця.
23. Я здатен цілком злитися з близькою для мене людиною, ніби розчинитися в ній.

24. Мені рідко зустрічалися люди, яких би я розумів без зайвих слів.
25. Я мимоволі чи з цікавості часто підслуховую розмови сторонніх людей.
26. Я можу залишатися спокійним, навіть якщо всі навколо мене хвилюються.
27. Мені набагато легше підсвідомо відчутти сутність людини, ніж зрозуміти її, «розклавши на полицки».
28. Я спокійно ставлюся до дрібних неприємностей, які трапляються у когось із членів сім'ї.
29. Мені було б складно щиро і довірливо вести бесіду з настороженою, замкнутою людиною.
30. У мене творча натура — поетична, художня, артистична.
31. Я без особливої цікавості вислуховую сповіді нових знайомих.
32. Я засмучуюсь, якщо бачу людину в сльозах.
33. Моє мислення більше відрізняється конкретністю, строгістю, послідовністю, ніж інтуїцією.
34. Коли друзі починають говорити про свої неприємності, я волю перевести розмову на іншу тему.
35. Якщо я бачу, що у когось з рідних погано на душі, то, ж правило, стримуюсь від розпитувань.
36. Мені складно зрозуміти, чому дрібниці можуть так сильно засмучувати людей.

Обробка даних. Підраховується кількість правильних відповідей (відповіді до «ключа») за кожною шкалою, а потім визначається сума оцінка:

1. Раціональний канал емпатії: + 1, + 7, -13, + 19, +25, -31;
2. Емоційний канал емпатії: -2, +8, -14, +20, - 26, +32;
3. Інтуїтивний канал емпатії: -3, +9, +15, +21, +27, - 33;
4. Установки, які сприяють емпатії: +4, -10, -16, -22, -28, -34;
5. Здатність до емпатії: + 5, -11, - 17, - 23, -29, -35,
6. Ідентифікація в емпатії: +6, +12, +18, - 24, + 30, -36.

#### Інтерпретація результатів

Аналізуються показники окремих шкал і загальна сумарна оцінка рівня емпатії. Оцінки на кожній шкалі можуть варіюватися від 0 до 6 балів і вказувати на значущість конкретного параметру в структурі емпатії.

*Раціональний* канал емпатії. Характеризує спрямованість уваги, сприйняття і мислення емпатуючого на суть будь-якої іншої людини — її стан, проблеми, поведінку. Це спонтанний інтерес до іншої людини, який відкриває

«шлюзи» емоційного та інтуїтивного її відображення. У раціональному компоненті емпатії не слід шукати логіку чи мотивацію інтересу до іншого. Людина привертає увагу своєю буттєвістю, що дає змогу емпатуючому неупереджено виявляти її суть.

*Емоційний* канал емпатії. Фіксується здатність емпатуючого входити до емоційного резонансу з оточуючими — співпереживати, брати співучасть. Емоційна чутливість у цьому разі стає засобом «входження» до енергетичного поля партнера. Зрозуміти його внутрішній світ, прогнозувати його поведінку і ефективно впливати можливо тільки за умови енергетичного підстроювання. Співучасть і співпереживання виконують роль зв'язки, провідника від емпатуючого до емпатованого і навпаки.

*Інтуїтивний* канал емпатії. Бальна оцінка свідчить про здатність респондента бачити поведінку партнерів, діяти в умовах дефіциту вихідної інформації про них, спираючись на досвід підсвідомості. На рівні інтуїції замикаються і узагальнюються різноманітні дані про партнерів. Інтуїція, слід вважати, менше залежить від оцінювальних стереотипів, ніж усвідомлене сприйняття партнерів.

*Ідентифікаційний канал.* Відображає вміння зрозуміти іншого на основі співпереживань, постановки себе на місце партнера. В основі ідентифікації — легкість, рухливість і гнучкість емоцій, здатність до наслідувань.

Шкальні оцінки виконують допоміжну роль в інтерпретації основного показника рівня емпатії. Сумарний показник теоретично може змінюватися у межах від 0 до 36 балів. За наявними попередніми даними, можна вважати: 30 балів і вище надзвичайно високий рівень емпатії; 29 – 22 середній; 21 – 15 - низький; менше 14 балів – дуже низький.

Джерело <https://studfile.net/preview/4030677/page:12/>

## Додаток 3

### Методика «Діагностика ригідності» (автор Г. Айзенк)

**Ригідність** (негнучкість) суттєво впливає на процес спілкування і взаємодії, особливо за потреби його коригувати у зв'язку із зміною ситуації. Ригідна людина важко відмовляється від сформованої нею поведінки. Саме її рішення не завжди адекватні ситуації.

**Інструкція.** Якщо ви згодні з твердженням, то поряд з ним ставте 2 бали, якщо частково згодні — то 1 бал, якщо не згодні — 0 балів.

#### Текст опитувальника

1. Мені важко змінювати свої звички.
2. Я важко переключаю увагу.
3. Я з насторогою ставлюся до всього нового.
4. Мене важко переконати.
5. Часто мене не залишають думки, від яких варто було б звільнитися.
6. Мені важко сходитися з людьми.
7. Мене засмучують навіть незначні порушення плану.
8. Нерідко я проявляю впертість.
9. Я неохоче іду на ризик.
10. Я важко переживаю відхилення від свого режиму.

**Оброблення результатів.** Підраховується сума балів, проставлених відповідно з інструкцією.

**Висновки.** Сума 0 — 7 балів свідчить про відсутність ригідності, про легке переключення з однієї установки на іншу. Сума 8 — 14 балів є показником середнього рівня ригідності. Якщо вона сягає 15 — 20, є підстави стверджувати про сильно виражену ригідність (переключення з однієї установки на іншу дається особливо важко).

Додаток 4

Програма HR Wellness

Модуль	Мета	Активності	Інтерактивні елементи
1. Вступ та діагностика	Ознайомлення з HR Wellness, оцінка початкового рівня благополуччя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Онлайн-опитування (стрес, емоційне вигорання, ригідність, емпатія)</li> <li>- Групова зустріч: очікування та цілі</li> <li>- Ознайомлення з базовими поняттями (стрес, резильєнтність, емоційний інтелект)</li> </ul>	Тест «Як я піклуюся про себе?»
2. Управління стресом	Навчити ефективним технікам зниження стресу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Практики релаксації та дихальні вправи</li> <li>- Тайм-менеджмент та пріоритизація завдань</li> <li>- Вправа «Стрес-щоденник»</li> </ul>	Рольові ігри «Як сказати «ні» без провини»
3. Емоційна стійкість та резильєнтність	Підвищення адаптивності та відновлення після стресу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тренінг з резильєнтності (кейси зі складних HR-ситуацій)</li> <li>- Вправи на позитивне мислення</li> <li>- Групові дискусії про вирішення конфліктів</li> </ul>	«Колесо ресурсів» – визначення внутрішніх і зовнішніх ресурсів
4. Розвиток емпатії та комунікаційних навичок	Покращення взаємодії та ефективної комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активне слухання</li> <li>- Розбір кейсів із емоційними конфліктами</li> <li>- Рольові ігри: емпатійна взаємодія</li> </ul>	Симуляції «Тонка межа між підтримкою та надмірним залученням»
5. Фізичне благополуччя	Підтримка енергетичного рівня та профілактика вигорання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Короткі фізичні перерви під час робочого дня</li> <li>- Воркшоп з ергономіки</li> <li>- Рекомендації щодо сну, харчування та руху</li> </ul>	Щоденне «5-хвилинне розминкове коло»

6. Баланс роботи та особистого життя	Формування здорових меж між роботою та особистим життям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення пріоритетів та цінностей</li> <li>- Управління часом поза роботою</li> <li>- Стратегії відновлення після інтенсивного робочого періоду</li> </ul>	Кейс-дискусія «Що робити, якщо робота постійно в голові?»
7. Закріплення результатів та план особистого розвитку	Підсумки, формування індивідуальних планів підтримки HR Wellness	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повторна діагностика (стрес, вигорання, ригідність, емпатія)</li> <li>- Обговорення прогресу</li> <li>- Розробка персональних планів на 3–6 місяців</li> </ul>	Презентація планів та обмін ідеями з колегами
8. HR Mentoring	Підтримка HR-менеджерів через обмін досвідом та розбір складних кейсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивідуальне наставництво з ментором</li> <li>- Групові сесії з обговорення складних HR-ситуацій</li> <li>- Ведення «Журналу кейсів»</li> </ul>	Розбір кейсів, рольові ігри, зворотний зв'язок від ментора
9. Flex HR Tasks	Попередження професійної ригідності та розвиток універсальних компетенцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ротація завдань між різними HR-напрямами</li> <li>- Супервізія та аналіз результатів</li> <li>- Рефлексія через журнал</li> </ul>	Обговорення досвіду, презентація результатів, групові дискусії
10. Лабораторія емоційного інтелекту	Розвиток емпатії та критичного мислення у процесі оцінки кандидатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз поведінки кандидатів, відео/текстові кейси</li> <li>- Рольові ігри співбесід</li> <li>- Рефлексія власних емоцій та рішень</li> </ul>	Вправа «Факт vs. Враження», обговорення кейсів, емоційний щоденник HR