



УКРАЇНСЬКИЙ
ІНСТИТУТ
КОГНІТИВНО-
ПОВЕДІНКОВОЇ
ТЕРАПІЇ

м. Львів, 79011, вул. Свенціцького 17, i.cbt.org.ua@gmail.com, www.i-cbt-org.ua

ДИПЛОМНА РОБОТА

Ефективність скороченої, достованої до корпоративних потреб і реалій COVID19 MBSR програми для покращення усвідомленості та зниження рівня стресу працівників HR

Ольга Воронська

Зміст

1. Теоретична частина

- 1.1 Вступ. Огляд проблематики. Майндфулнес на робочому місці.
- 1.2 Стрес на робочому місці Професійне вигоряння. Причини, симптоми.
- 1.3 Професійне вигоряння. Причини, симптоми.
- 1.4. Специфіка та виклики роботи працівників HR конкретної організації
- 1.5. Мета, цілі, обґрунтування та доцільність впровадження «Експрес MBSR» програми для працівників HR

2. Практична частина

- 2.1. Особливості, виклики та зміст програми
- 2.2. Оцінка результатів дослідження.
- 2.3. Зворотній зв'язок учасників.
- 2.4. Висновки та рефлексії

3. Додатки

4. Бібліографія

1. Теоретична частина

1.1. Вступ. Огляд проблематики. Майндфулнес на робочому місці.

Для початку визначемо, чим являється майндфулнес.

Це поняття має декілька визначень:

1. Стан «усвідомленості внаслідок цілеспрямованого фокусування уваги в теперішньому моменті і в неосудливий спосіб». Так визначає майндфулнес Кабат-Зінн. Він же був першим, хто запропонував використовувати уважність в лікувально-профілактичних цілях, і оформив цю ідею у курс MBSR.
2. Практика майндфулнес (формальні та неформальні техніки, які розвивають навичку усвідомленості).
3. Усвідомленість як психічна властивість, яка може бути як генетично обумовленою, так і розвинута шляхом тренування (Radoń, S., Rydzewska, M. (2016)).

Сам термін майндфулнес (mindfulness - дослівно з англійської повний розум) - це переклад санскритолога і буддолога - Томаса Ріса-Девідса слова «саті» - спочатку (1881 р), як «розумова діяльність» (mental activity), а вже пізніше (1910 р) він же переклав його як «mindfulness». Дослівно «саті» з мови палі перекладається, як пам'ять про теперішній момент, і включає в себе уважність до тілесних відчуттів та ментальних процесів.

Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., Toney, L. (2006) визначають майндфулнес як звернення повної уваги на досвід, який відбувається в даний момент в неосудливий чи приймаючий спосіб. Майндфулнес - це практика усвідомленої присутності у своєму розумі, тілі та навколишньому оточенні. Медитації майндфулнес покликані підвищити рівень свідомості практикуючого, приділяючи повну увагу окремим елементам, як, наприклад, дихання, окремим відчуттям чи частинам тіла, тощо.

В даному дослідженні під «майндфулнес» ми будемо розглядати як практику, яку будуть освоювати учасники, так і психічну властивість учасників, яку будемо вимірювати до і після проведення програми.

Існують численні дослідження, які доводять позитивні ефекти на фізичне та психічне здоров'я від практикування майндфулнес:

Зменшення та профілактика румінації. Chambers et al. (2008) проводив дослідження, в якому попросив 20 практиків медитації прийняти участь у 10-ти денному інтенсивному майндфулнес ретриті. Результати опитувальників показали значне покращення усвідомленості і зменшення румінації і покращення робочої пам'яті в порівнянні з контрольною групою.

Стосовно позитивного впливу майндфулнес на зниження стресу є багато досліджень. В одному з них, Hoffman у 2010 році провів мета-аналіз 39 досліджень, які вивчали зниження стресу на основі майндфулнес-орієнтованої когнітивної терапії (МВСТ). Дослідники дійшли висновку, що майндфулнес-орієнтована терапія може бути корисною для зміни афективних та когнітивних процесів, які лежать в основі багатьох клінічних проблем.

В іншому дослідженні вивчалось, як медитація майндфулнес впливає на здатність зосереджувати увагу. Moore and Malinowski, 2009 порівняли групу людей, які мали регулярно практикували майндфулнес з контрольною групою, яка не мала досвіду медитації. Вони виявили, що перша група мала набагато кращі результати по всіх параметрах уваги та більшу увідомленість, про яку говорили самі. Це ж дослідження показало, що практика майндфулнес безпосередньо позитивно корелює з когнітивною гнучкістю та функціонуванням уваги. Дослідження Siegel, 2007 також показало позитивний вплив майндфулнес на когнітивну гнучкість, а також навичку самоспостереження.

Медитація також активізує область мозку, пов'язану з більш адаптивними реакціями на стресові або негативні ситуації (Cahn & Polich, 2006; Davidson et al., 2003)

Dekeyser з колегами показав у 2008 році, як практика майндфулнес позитивно впливає на здатність висловлювати/проявляти себе у різних соціальних ситуаціях, а Barnes - як позитивно корелює з задоволеністю у стосунках.

Дослідження впливу на зниження рівня стресу та тривоги проводилось Shapiro у 1998 році на студентах показали, що участь у восьми тижневому курсі МВСТ допомагає знизити депресивні симптоми та тривогу. Цим же дослідником у 2007 році було доведено, що курс допомагає знизити стрес та запобігти румінаціям.

Є дослідження, які показують позитивний вплив практик майндфулнес на задоволення від роботи серед клінічних психологів (Germer, 2005, p11) та більшої емпатії до пацієнтів (Delmonte, 1990).

Нейробіологічні дослідження майндфулнес є ще більш вражаючими, адже вони показують, як практика в буквальному сенсі змінює мозок. Ці зміни включають в себе: активацію в областях мозку, які відповідають за емоційну регуляцію, регуляцію уваги, посилення уваги та посилення усвідомленості внутрішніх тілесних відчуттів (Cahn & Polich, 2006).

Джон Кабат-Зінн у 1970 роках розробив програму Зниження стресу на основі майндфулнес MBSR на базі Медичного центру Массачусетського університету.

Програма з восьми щотижневих 2-2,5-годинних зустрічей і одноденного ритриту. Між зустрічами учасники виконують домашні завдання, закріплюючи тим набуті на сесіях навички з медитації усвідомленості, усвідомлення тіла, йоги і дослідження патернів поведінки, мислення, почуттів і дій.

Першими учасниками були пацієнти з хронічними захворюваннями, але в сьогоденнішньому вигляді програма є відкрита для широкого кола бажаючих.

Численні дослідження показали ефективність програми. Так дослідження Tang в 2015 показало збільшення товщини в острівковій та соматосенсорній корі, що може бути пов'язано зі зменшенням тривоги, депресії та алекситимії.

Програма допомагає справлятися та є ефективною профілактикою при стресі, депресії та тривозі і тому не викликає подиву той факт, що такий ефективний метод дістав популярності не лише у спеціалізованих центрах, лікарнях, але й ввійшов до курсу університетів Оксфорд, Кембридж, Стенфорд та Гарвард, і почав практикуватись на робочих місцях: такі корпорації як Google, Apple, Intel, Facebook, Nike, та багато інших пропонують її своїм робітникам.

Стрес являється водночас негативним явищем як для здоров'я, так і для економіки. Тож багато роботодавців шукають ефективні методи профілактики стресу для своїх працівників.

Роботодавцям вигідніше заінвестувати у профілактику стресу, професійного вигорання, депресії та тривоги, ніж оплачувати лікарняні працівників через ці проблеми. «Застресовані» працівники обходяться дорожче, адже продуктивність їх роботи значно зменшується, стрес також негативно впливає на психічне та фізичне самопочуття, збільшує ризик захворювань, а отже - лікарняних.

За оцінками Американської Психологічної Асоціації (АРА) стрес на робочому місці коштує американській економіці більше 500 мільярдів доларів, і щороку 550 мільйонів робочих днів втрачаються через стрес на роботі.

Є дані, які показують, що в США люди, які страждають від депресії беруть більше лікарняних днів, ніж через інші захворювання. В іншому

дослідженні АРА стверджується, що співробітники, які страждають від професійного вигорання в 2,6 рази частіше шукають іншу роботу, на 63% беруть лікарняний день і на 23% частіше вдаються до невідкладної допомоги.

Шведські дослідники (Malin Andersson, Magnus Engervall) у 2017 порівняли позитивний ефект від однієї сесії майндфулнес і продовжену перерву на робочому місці. Для вимірювання вони використали опитувальник вигорання SMBQ, прилади для виміру артеріального тиску та пульсу. Виявилось, що не тільки тривала практика, а і навіть одна сесія майндфулнес впливає на пониження артеріального тиску та знижує стрес.

Крім профілактики вищезгаданих проблем, практика майндфулнес підвищує продуктивність, резилієнтність, задоволення від роботи, а також є профілактикою для професійного вигорання.

Дослідниця Theresa M. Golomb зауважує, що «основними результатами практик майндфулнес є краща регуляція думок, емоцій, поведінки та фізіологічних реакцій».

Також вона описує потечійні ефекти практики майндфулнес на робочому місці: комунікацію, концентрацію, робочу пам'ять, кращу здатність вирішувати проблеми, наполегливість, впевненість та самоефективності, ефективніша міжлюдська взаємодія з колегами, ефективність виконання творчих завдань, здатність працювати під стресом, справлятися з множинними викликами, кращу здатність до навчання та більш реалістичні очікування. А також зниження антисоціальної поведінки, упереджених рішень.

1.2 Стрес на робочому місці

Стрес на роботі - досить часте і шкідливе за своїми наслідками явище. Організація Об'єднаних Націй в своєму звіті називає стрес на робочому місці "чумою XXI століття". За оцінками численних експертів в даний час значна частина населення страждає психічними розладами, викликаними гострим або хронічним психологічним стресом. Він набуває масштабів епідемії і являє собою одну з основних проблем сучасного суспільства.

На думку економістів, хвороби, пов'язані зі стресами, обходяться організаціям в значні суми (лікування, компенсації робітникам, втрати, пов'язані з лікарняними та плинністю кадрів). Стрес безпосередньо або опосередковано виступає однією з головних причин коронарної недостатності, раку, легеневих захворювань, різного роду травм, самогубств, а також багатьох інших серйозних захворювань.

За даними опитувань, проведених страховими компаніями:

- 1 000 000 поїздок з робочих місць був викликаний стресами,
- 27% опитаних працівників різних фірм заявили, що до більшості стресів в їхньому житті привела робота,
- 45% заявили, що стреси, пов'язані з роботою, мають високий або дуже високий рівень,
- одна третина працівників думали про звільнення виключно через робочий стрес,
- 70% заявили, що стрес на роботі знизив їх фізичне і психічне здоров'я.

Найбільш часті прояви стресу: підвищена нервозність, тривожність, підвищення кров'яного тиску, дратівливість, втома, пригніченість, знижений настрій.

До стресогенних чинників належать:

Фізичні і гігієнічні умови роботи:

- температура навколишнього повітря (значне підвищення або зниження викликає стрес);
- рівень освітленості (значне підвищення або зниження викликає стрес);
- якість повітря (забруднене повітря сторонніми речовинами викликає стрес);
- шум, вібрація (значне збільшення викликає стрес);
- скупченість робочих місць (чи мають робітники достатньо особистого простору на робочому місці)
- ізолюваність робочого місця;
- відповідність роботи біологічним ритмам організму: наприклад, режим сну, час прийому їжі та ін.) (чим більша невідповідність, тим сильніший стрес);
- монотонність роботи або, навпаки, робота під постійним тиском і з жорсткими дедлайнами;
- наявність і тривалість перерв для відновлення сил (чим більше й триваліше, тим нижчий рівень стресу).

Фактори емоційного плану:

- рівень відповідальності (чим вища, тим вищий стрес);
- реалістичність очікувань від працівника (чим менш реалістичні, тим вищий стрес);
- ступінь небезпеки для життя і здоров'я працівника (чим вища, тим вищий стрес).

Інформаційні чинники:

- конкретність і визначеність посадових обов'язків (чим конкретніші, тим нижчий стрес);
- чіткість і ясність алгоритмів роботи (чим чіткіше і ясніше, тим краще);

- вимога високого рівню евристичності (чим вищий, тим сильніший стрес);
- рівень необхідності опанування робочими навичками і управління необхідним обладнанням.

Комунікативні фактори:

- рівень в ієрархічній структурі організації (чим вищий, тим вищий стрес);
- атмосфера в компанії ("токсична" і критикуюча призводить до стресу);
- можливості для спілкування з колегами (чим більше, тим нижчий стрес).

Розглянемо вплив стресу на різні системи організму.

Вплив стресу на здоров'я залежить від реакції організму; однак високий рівень стресу може викликати погіршення стану здоров'я, в тому числі психічні та поведінкові розлади, такі як виснаження, відчуття неспокою, депресії, а також інші фізичні розлади, такі як серцево-судинні захворювання або захворювання опорно-рухового апарату. Все більше уваги приділяється компенсаційної поведінкової реакції - зловживанню алкоголю і наркотиків, палінню, нездоровому харчуванню, розладу сну. У ряді досліджень вивчалася взаємозв'язок психосоціальних ризиків і умов праці із зловживанням алкоголем, і було доведено, що відчуття стресу, навантаження (в тому числі у вигляді подовженого робочого дня), невідповідності зусиль результату, а також утиски на роботі є важливими причинами алкоголізму. Відмінності між чоловіками і жінками в плані впливу психосоціальних ризиків вказують на різницю в моделях споживання тютюну: якщо у чоловіків куріння пов'язане з напругою на роботі і подовженим робочим днем, то у жінок головними психосоціальними ризиками, пов'язаними з курінням, є високі вимоги до

них (як фізичні, так і психологічні) і невідповідність зусиль результату (Radi, Ostry, Lamontagne (2007)).

Система кровообігу. Існують численні свідчення значного впливу психологічного стану людини на розвиток хвороб серця. Тривога, страх, гнів сприяють розвитку серцево-судинних захворювань. Стрес призводить до виділення додаткових гормонів, що збільшують частоту серцевих скорочень та піднімають рівень артеріального тиску, кровоносні судини звужуються. Все це може привести до інфаркту та інсульту. Графік роботи, включаючи подовжений робочий день і змінну роботу, також корелюється з ростом захворюваності серцево-судинної системи Roohi, Nayee (2010).

Кістково-м'язова система. Стрес відповідно до стратегії боротьби або втечі збільшує напругу м'язів, незалежно від того, реальна загроза чи уявна. М'язи створюють додаткове навантаження на зв'язки, сухожилля, суглоби, що може викликати біль. Крім того, з часом м'язи слабшають і втомлюються, звідси і головні болі, болі в спині, шиї, лопатках, колінах. Епідеміологічні дослідження різних видів діяльності (від офісної до мануальної праці) неодноразово вказували на зв'язок між психосоціальними факторами та порушеннями опорно-рухового апарату. В цілому, очевидно, що поширеність порушень опорно-рухового апарату пов'язана з відчуттям високого рівня стресу, високого навантаження та вимог, низькою соціальною підтримкою, обмеженим рівнем свободи, низькою задоволеністю працею і монотонністю праці (Chaney et al. (2004)). Невідповідність зусиль результату і складності спілкування з колегами і начальством, а також насильство на робочому місці (утиски, цькування і залякування) також мають зв'язок з порушеннями опорно-рухового апарату.

Травна система. При сильному стресі слинні залози припиняють виділення слини, або, навпаки, різко його збільшують. Шлунок збільшує секрецію кислот, створюючи надлишкову кислотність, яка провокує

нудоту, печію, що приводить до виникнення виразки шлунка. Інший можливий наслідок стресу - діарея.

Імунна система. Стрес знижує імунітет, відкриваючи доступ різного роду інфекцій. Крім того, результати досліджень (2006 р.) британських вчених підтвердили зв'язок онкологічних захворювань і сильних емоцій (перш за все - страху).

Дихальна система. Відома велика кількість випадків, коли сильний стрес (смерть в родині, автомобільна аварія, а іноді і простий візит до стоматолога) викликав напади астми.

Як бачимо, сам по собі стрес рідко викликає серйозні захворювання, проте він явно сприяє тому, що "виходить з ладу" найбільш ослаблена система організму. На жаль, при сильному хронічному стресі цей "вихід з ладу" незворотній.

Жінки і чоловіки по-різному реагують на стрес, причому перші є предметом більшості робіт з вивчення гендерних аспектів такої реакції. За даними обстеження стресу в США (2010), проведеного Американською асоціацією психологів, у жінок і чоловіків фізично і психологічно різна реакція на стрес. Вони радикально відрізняються в способах подолання стресу та оцінці своїх можливостей. Жінки частіше за все відмічають фізичні симптоми стресу і краще справляються з ним шляхом спілкування з іншими людьми, які є частиною стратегії подолання стресу.

Якщо жінки і чоловіки вказують на аналогічний середній рівень стресу, то перші скоріше говорять про його фізичні і емоційні симптоми і про те, що рівень стресу у них підвищується, причому заміжні й незаміжні жінки в свою чергу по-різному переживають стрес. Чоловіки, навпаки, менш схильні визнавати вплив стресу на своє здоров'я, їх менше хвилює необхідність долати стрес, вони не схильні довіряти психологам і використовувати стратегії, що змінюють спосіб життя і поведінку. При цьому у них частіше, ніж у жінок, відзначаються хронічні захворювання,

пов'язані з високим рівнем стресу і нездоровим способом життя (APA (2010)). І хоча за останнє сторіччя рівень економічної активності жінок значно виріс, за даними Міжнародної організації праці (МОП), він як і раніше на 26% нижче, ніж у чоловіків. При цьому гендерна нерівність в оплаті праці перевищує 20% і не має перспектив безумовного або оперативного скорочення (WHO (2011a); Eurofound (2013); EUOSHA (2013); EUOSHA (2014b)).

Крім того, в більшості країн жінки як і раніше несуть основний тягар домашніх обов'язків, таких як приготування їжі, прибирання, догляду за дітьми, маючи подвійне навантаження в тому випадку, якщо вони ще й працюють.

Люди по-різному реагують на стрес. Виділяють фізіологічні та психологічні реакції.

Фізіологічні реакції:

- реакція тривоги - складні тілесні, біохімічні зміни, що відображають спробу організму відновити нормальне функціонування; болі в м'язах і суглобах, втрату апетиту і загальне почуття втоми;
- стадія опору - симптоми стадії тривоги зникають, і фізіологічна опірність підвищується відносно нормального рівня, щоб впоратися з триваючим стресом. Разом з тим збільшується секреція різних залоз, знижується опірність інфекціям;
- стадія виснаження - настає, якщо стрес зберігається занадто довго. Організм вже не може продовжувати виділяти підвищену кількість гормонів і адаптуватися до триваючого стресу, знову виникають симптоми реакції тривоги, але, як правило, в більш вираженій формі. Нерідко виснаження призводить до емоційного спустошення, деперсоналізації, відчуття невдачі. Людина постійно відчуває себе втомленою і на роботі, і після, у вільний час.

Стрес також викликає широку гаму емоційних переживань, від збудження перед обличчям незначного нового стресового фактора до більш типових негативних емоцій гніву, страху, тривоги і зневіри.

Поведінка людей у складній ситуації в певній мірі залежить від інтенсивності пережитого стресу. Легкий стрес додає нам енергії, робить нас більш зібраними, активними і винахідливими. Однак помірний стрес вже може надати руйнівний вплив на наше життя, зокрема, на складні види поведінки, наприклад, написання наукової роботи. У стані помірною стресу людина стає менш чутливим до оточення, легко дратується і частіше схильна слідувати певним компенсаторним стратегіям. Сильний стрес пригнічує поведінку і призводить до апатії і зниженої активності.

1.3 Професійне вигоряння. Причини, симптоми.

За МКХ-11 (код QD85, назва-перевтома) емоційне вигоряння - це синдром, викликаний хронічним стресом на робочому місці, з яким не справились успішно. Синдром вигоряння можна описати як тривалу реакцію на хронічний вплив емоційних і міжособистісних психосоціальних ризиків на роботі.

До ознак вигорання належать: відчуття мотиваційного та фізичного виснаження, наростаюче психічне дистанціювання чи почуття негативізму і цинізму до професійних обов'язків, зниження працездатності та робочої ефективності.

Причини, які призводять до професійного вигорання можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх факторів належать умови праці, сюди входить атмосфера в робочому колективі, графік роботи, робочі обов'язки) та внутрішні, серед яких перфекціонізм та вимогливість до себе, обезцінення виконаної роботи,

Які ж симптоми цього синдрому?

До психофізичних симптомів належить відчуття перманентної втоми, яка може з'являтися відразу після пробудження. Далі це відчуття емоційного і фізичного виснаження, загальна слабкість, апатія, безпричинні болі голови, порушення сну і апетиту, сонливість.

На поведінковому рівні вигорання може проявлятися так: робота, яка раніше приносила задоволення, відчувається тягарем, з'являється відчуття її безглуздості, розвивається байдужість до результатів роботи, невиконання пріоритетних, важливих обов'язків, застрягання на дрібних, другорядних справах, важкість приймати рішення, цинізм, відчуженість та дистанціювання від колег та клієнтів, зловживання психоактивними речовинами, стимуляторами.

Виділяють декілька груп ризику працівників: працівники, до службових обов'язків яких входить постійне спілкування з колегами та клієнтами, працівники, які виконують монотонну роботу, особливо, коли її дуже багато, а також працівники «орен срасе». Працівники, які брали участь у моєму дослідженні якраз підпадають під ці ризики.

Опитування 7500 працівників, проведене американською аналітичною компанією Gallup, показало, що п'ять головних причин вигорання:

- Несправедливе ставлення на роботі
- Занадто велике навантаження
- Відсутність ясності своїх обов'язків та виконуваної позиції
- Відсутність якісної комунікації та підтримки з боку менеджера
- Невиправданий часовий тиск.

Все більше досліджень показують, що ризик вигорання особливо великий у жінок Ávila Toscano et al. (2010); Vagaajav et al. (2011). Це можна пояснити тим, що деякі психосоціальні фактори, пов'язані з вигоранням і стресом більш характерні для жінок (наприклад, подвійність виконуваної ними ролі на роботі і вдома, сприйняття ролі жінки в суспільстві і вплив соціальних очікувань, сексуальні домагання на роботі і сімейне насильство,

гендерна дискримінація у вигляді більш нижчої оплати праці і підвищених вимог) WHO (2002).

Інтернет ресурс «Blind» провів у 2020 анонімне опитування серед майже 7000 американців стосовно вигорання і порівняв причини і процент «вигорівших» працівників із допандемічними часами. Результати є досить цікавими. Якщо у лютому 2020 головними причинами вигорання були:

25.3% завелике навантаження

15.7% недостатня винагорода

15% відсутність контролю над роботою

13.4% відсутність підтримки від менеджера

10.2% несправедливе ставлення,

то під час пандемії і локдауну головною причиною вигорання стала важкість розділяти роботу і приватне життя - 26.7% та проблема безпеки роботи 18%. Згідно з іншим опитуванням SmartWay2, 91% людей виявили бажання розподілити свій час між домом та офісом у майбутньому.

Серед робочих функцій, які згідно опитуванню потерпають від борнауту найбільше потрапив і відділ кадрів: маркетинг та комунікації - 83.3% , фінанси 82.2%, HR 77.3%

Зниження енергії під час COVID-19 спостерігалось і у опитуванні працівників від британського сервісу «Actus», 34% працівників відчували нижчий рівень енергії, ніж зазвичай, а ще 50% досвідчували коливання енергії та настрою.

Схоже опитування проводилося російський дослідницьким центром порталу SuperJob.ru в квітні 2008 року серед 7400 представників різних професій. Рейтинг найстресовіших професій очолили, за результатами дослідження порталу SuperJob.ru, журналісти. Друге місце за ступенем "стресовості" опитані віддали роботі кадровика і маркетолога. Серед представників кожної з цих спеціальностей 41% опитуваних признається, що нерідко перебуває в стані стресу. Кадровики стверджують, що робота з

людьми вимагає значної психологічної витривалості, а маркетологи пов'язують свої нервові потрясіння з підвищеною відповідальністю за зростання прибутку їх компаній.

З кожним роком інтерес керівників до проблеми професійного здоров'я своїх співробітників стає все більш помітним. Все більше компаній починають залучати спеціалістів психічного здоров'я, організують заходи задля популяризації резілієнс, профілактики вигорання, менеджменту стресу, балансу між роботою та відпочинком, звертають увагу на атмосферу в колективі, аналізують конфліктні ситуації за допомогою розмов зі співробітниками з метою виявлення та попередження професійного вигорання, яке може бути однією з причин виникнення конфліктних ситуацій. Поняття «професійне здоров'я» інтегрує, об'єднує в собі складні взаємини людини з професійним середовищем. Вагомий внесок у розробку названої проблеми може внести психологія професійного здоров'я, як новий науково-практичний напрямок, яке виникло і розвивається на стику таких прикладних дисциплін, як психологія здоров'я, організаційна психологія та психологія праці. Метою такого напрямку є використання психологічних знань для покращення якості професійного життя, забезпечення безпеки діяльності, збереження і зміцнення здоров'я та психологічного благополуччя співробітників організацій і працюючих людей в цілому. Синдром професійного вигорання - це реакція на робочі стреси, що включає в себе психологічні, психофізіологічні і поведінкові компоненти. У міру того як посилюються наслідки робочих стресів, виснажуються моральні і фізичні сили людини, вона стає менш енергійною, погіршується її здоров'я. Виснаження веде до зменшення контактів з оточуючими, а це, в свою чергу, - до переживання самотності та зменшенню ресурсу. У «вигорілих» людей знижується трудова мотивація, розвивається байдужість до роботи, погіршуються якість і продуктивність праці. [1.] В ритмі сучасного світу життя людей протікає в постійному стресі, особливо

тих людей, які прагнуть досягти успіху, досягти своїх цілей, саме таким людям доводиться багато і напружено працювати. Таким чином, стрес є неодмінним супутником працюючої людини і з часом набирає темпи за своєю інтенсивністю.

Сучасна людина вже перестала помічати, коли і як її організм реагує на стрес, тому що стрес став дуже звиклим, інтегрованим в нашу буденність. Він проявляється в усьому, коли людина за кермом, коли стоїть в заторах, коли гортає інформаційну новинну стрічку в соціальних мережах, в мережі «Інтернет», або переглядає телебачення - все це може стати джерелом стресу. Беручи до уваги прискорений ритм життя, а також у зв'язку зі збільшенням розумового і психологічного навантаження на людину синдром професійного вигорання зростає з неймовірно великою швидкістю. Жертвою такого вигорання стає будь-який працівник, незалежно від займаної посади. Причин виникнення синдрому професійного вигорання на сьогоднішній день можна виділити безліч і в кожного вони свої. Вони виникають у зв'язку з тим, що в даний час діяльність людини пов'язана з впливом несприятливих чинників: екологічних, соціальних, професійних, побутових тощо. Дуже часто вплив цих факторів супроводжується сильними негативними переживаннями, фізичними і психічними перенапруженнями. Що в свою чергу призводить до виникнення емоційного вигорання. В цілому, як показують проведені дослідження синдром професійного вигорання залежить від ряду об'єктивних, суб'єктивних і соціально-психологічних факторів.

Об'єктивними чинниками є: праця з підвищеним психофізіологічним навантаженням, ненормований робочий графік, що порушує режим праці та відпочинку; наявність емоційно-насичених міжособистісних контактів, що виникають в процесі професійної діяльності; постійна напружена емоційно-психологічна діяльність, яка полягає в підтримці стану постійної

готовності (наприклад, під час чергування, наряду), інформаційної невизначеності, дефіциту часу на аналіз ситуації і прийняття рішення [4].

Суб'єктивними факторами є: емоційна стриманість, при відсутності вміння відреагувати на емоції безпечним способом; інтенсивність сприйняття і переживання обставин професійної діяльності, виражена в надмірному перейманні своєю роботою, коли кожна невдача переживається, як особиста трагедія, перфекціонізм. Таким чином, емоційні ресурси виснажуються, і виникає потреба в їх відновленні або вдаватися до прийомів психологічного захисту (зміна профілю роботи, професії) [4].

Сучасними психологами розроблені наступні методи діагностики вигорання:

- метод спостереження - для діагностики стану психологічного благополуччя працівників, виявлення індивідуально-психологічних, соціально-психологічних і організаційних чинників вигорання, властивих професійної діяльності;

- метод бесіди - для діагностики емоційного стану співробітників, їх ставлення до суб'єктів їх діяльності і колегам, до роботи в цілому, а також для визначення індивідуальних чинників вигорання;

- психодіагностичні методики, спрямовані на виявлення рівня вигорання, діагностику індивідуально-психологічних, соціально-психологічних і організаційних чинників вигорання. Зокрема такі: Опитувальник вигорання Маслаха (МВІ), Вимірювальник вигорання (ВМ), Копенгагенський опитувальник вигорання (СВІ), Олденбурзький опитувальник вигорання (ОЛВІ).

На підставі діагностики розробляється комплекс практичних заходів щодо профілактики вигорання співробітників. Основними техніками практичних заходів є такі, які спрямовані насамперед на зняття робочого стресу, підвищення професійної мотивації, встановлення балансу між витраченими зусиллями і одержуваним результатом.

Розглянемо, як попереджують професійне вигорання в одній із найсучасніших компаній. Відома в усьому світі компанія Google (Гугл), відома своїм ставленням з особливою увагою до творчого потенціалу своїх працівників. У цій компанії прекрасно розуміють, що синдром емоційного вигорання в першу чергу позначається саме в цій сфері діяльності працівників корпорації, і тому приділяють особливу увагу щодо запобігання даного явища у себе в організації. Вони є лідерами не лише в ІТ технологіях, але і в організації трудової діяльності [2]. Компанія Гугл проявляє максимальну турботу про співробітників, з урахуванням індивідуальних особливостей кожного з них. Усвідомлюючи, що люди різні і мають різні потреби, вони готові надати їм найкращі умови організації праці та відпочинку. В першу чергу компанія відмовилася від нормованого робочого дня і обов'язкового відвідування робочого місця, тому працівники самі можуть вибирати, де їм зручніше працювати і в який час. При компанії створені дитячі центри, які працюють з дітьми від 3-х місяців. Тобто батьки можуть не переживати про дітей і довірити їх професійним няням. До того ж батьки можуть в разі потреби бути поряд зі своєю дитиною. Компанія закупила дороге обладнання для релаксації - крісла-кокони для релаксації і стимулювання творчого процесу, якими співробітники фірми можуть скористатися в будь-який для них зручний час. Не менш оригінально компанія підходить до проведення відпусток співробітників, забезпечуючи співробітників реалізацією їх мрій, наприклад: провести відпочинок в Гімалаях або політати на аероплані. Цим підходом вони забезпечують високу ефективність співробітників в роботі. Гасло Google звучить так: «Ми усвідомлюємо, що наші співробітники мають найрізноманітніші потреби, і це зобов'язує нас зуміти надати їм індивідуальну підтримку» [2].

На жаль, далеко не всі компанії мають такі ж можливості для організації подібних бенефітів та програм для працівників. Однак, і у

випадку обмежених фінансових можливостей можна використовувати такі заходи профілактики професійного вигорання:

- працівник не повинен знаходитися довгий час один на один зі своєю професійною або особистою проблемою, у нього завжди повинна бути можливість звернутися за допомогою, порадою до колег, тим-лідера і (або) корпоративного психолога;

- важлива загальна дружня атмосфера підтримки і взаєморозуміння в колективі, допомога в розвитку м'яких навичок, асертивності, керівництво /відділ кадрів організації повинно своєчасно організовувати корпоративні тренінги для співробітників та тимбілдинги;

- вигорання попереджує усвідомлення процесу роботи, своєї участі в ньому, нарощування професійних якостей, працівникам дуже важливо відчувати себе потрібними, розуміти, що вони важливі для компанії;

- впровадження в корпоративну культуру цінність «турботи про себе і своє здоров'я» і транслявання її менеджментом усіх рівнів;

- впровадження програм з попередження вигорання та навчання технік для розвитку резиліентності;

- створення спеціальних програм, тренінгів, апскілінгів спрямованих на усвідомлення і розкриття творчого потенціалу співробітника, підвищення його відчуття професійної реалізації [3].

Однак, істотна роль в попередженні стресу та синдрому професійного вигорання відводиться самому співробітнику. Для цього необхідно:

- ефективно використання перерв, для забезпечення психічного і фізичного благополуччя (відпочинок від роботи), потрібно вміти правильно організувати і розподіляти свій час; добрі навички тайм-менеджменту;

- прагнення професійно розвиватися і самовдосконалюватися (обмін професійною інформацією за межами своєї команди через спілкування на курсах підвищення кваліфікації, конференціях, конгресах);

- підтримка здорової фізичної форми (збалансоване харчування, обмеження вживання алкоголю, відмова від тютюну, корекція маси тіла);

- контакт зі своїми емоціями та якісне спілкування (коли людина аналізує свої почуття і ділиться ними з іншими, ймовірність вигорання значно знижується або процес цей виявляється не настільки вираженим).

Таким чином, професійне вигорання набувається в процесі професійної діяльності і є виробленим механізмом психологічного захисту організму від постійного стресу. З метою його профілактики та боротьби з ним організаціям, а саме менеджменту всіх ланок необхідно проводити комплекс профілактичних заходів по роботі як з колективом в цілому, так і з кожним співробітником зокрема. Працівникам слід оволодівати навичкам турботи про себе, технікам менеджменту стресу, бути чутливішими до себе, своїх потреб та емоцій, вчитися грамотно розпоряджатися своїм часом та work/life балансу в цілому.

1.4. Специфіка та виклики роботи працівників HR

Пандемія коронавірусу на даний момент є визначальним зовнішнім фактором, який змушує компанії адаптувати (а часом і істотно змінювати) більшість бізнес-процесів. В першу чергу це стосується комунікацій - як всередині організації, так і при взаємодії з клієнтами. Якщо під час першої хвилі пандемії середні і великі підприємства обмежувалися лише тимчасовими схемами зі зміни бізнес-процесів, то восени прийшло розуміння, що міняти моделі доведеться досить істотно.

В рамках введених у світі обмежень на операційну діяльність більшості підприємств зі сфери послуг доводиться дуже швидко перебудовувати способи своєї взаємодії з клієнтами. Віддалений формат роботи працівників стає нормою. Наслідком такого формату є перехід взаємодій в онлайн-середовище, використання платформних рішень, хмарних технологій і ресурсів соціальних мереж. Зокрема, різко зростає

навантаження на різні сервіси відеокommунікацій: Microsoft Teams, Skype, Cisco's Webex, Zoom.

Слід зазначити, що пандемія і введені у світі різноманітні обмеження через локдаун і серйозно вплинули на плани організацій з розвитку бізнесу в бік мінімізації витрат і скорочення діяльності. Ряд середніх і малих підприємств стали відправляти працівників у відпустку на невизначений термін, скорочувати зарплати або призупинили набір нових співробітників. Однак частина підприємств, перш за все у виробничій сфері, як і раніше продовжують наймати персонал.

Оперативне впровадження цифрових технологій вимагає такої ж швидкої адаптації і розвитку нових знань і нових методів HR-роботи в умовах пандемії. Цифрові технології застосовуються організаціями для найму, управління і підтримки людей. Автоматизація багатьох процесів, підвищення швидкості операцій, різноманітність можливостей, гнучкість - все це зараз об'єктивна необхідність.

Разом з тим саме швидкість змін, що диктується пандемією, обумовлює недоліки цифровізації в такий період. Вони полягають в наступному:

- ускладнення процесу управління;
- нестача кваліфікованих співробітників, що займаються технологією HR-digital;
- великий обсяг накопиченої інформації і необхідність обробки за технологіями BigData;
- ще до кінця недосліджені психологічні особливості взаємин організації і працівників, що працюють віддалено.

Виділимо і переваги HR-digital в період пандемії:

- певне зростання продуктивності праці співробітників за рахунок адаптації останніх до існуючого стану речей;

- підвищення ефективності системи управління персоналом, що в цілому веде до зростання конкурентоспроможності організацій, більш стійкого їх положення на ринку.

Відзначимо, що одним з ключових наслідків появи нових цифрових технологій для ринку праці є наявність можливостей для віддаленої роботи фахівців різного спектру (віддаленої роботи персоналу організації). Фрілансинг, віддалена робота не вимагають територіальної прив'язки працівника до офісу організації-роботодавця. Зникають різні обмеження - транспорт, нестача персоналу, спілкування з працівниками з різних локацій та ін.

У цифровому світі завойовують популярність позаштатна робота і аутсорсинг. За даними Всесвітньої організації праці, число віддалених співробітників у всьому світі складає 17%, в той час як в Японії і США воно вже досягло майже 40% [5]. У Бельгії аутсорсинг досягає 90%.

Дослідницький підрозділ HeadHunter в РФ провело опитування щодо ставлення до віддаленої роботи. Опитування показало, що 31% працюють віддалено. З них 14% є позаштатними співробітниками, а 17% числяться як віддалені співробітники [6]. Важливо використовувати нові сучасні підходи і брати до уваги особливості онлайн-управління позаштатними /аутсорсними працівниками і враховувати особливості такої роботи.

Цифрові рішення також дозволяють автоматизувати безліч завдань в галузі управління персоналом, в результаті чого продуктивність праці буде збільшена, а витрати - скорочені.

Праця відділу управління персоналом часто пов'язана з постійними змінам, а процеси, якими він займається можуть бути дуже різноманітними, від найму персоналу до реорганізації структури компанії і звільнень, від підготовки пакетів документів до введення змін у системи, від проведення тренінгів для новичків до написання листів жалоби із приводу втрати членів родини, і так далі і тому подібне. Кадровики мають намагатись бути

об'єктивними, адже являються сполучною ланкою між керівництвом та працівниками, тому мають часто справу з вирішуванням проблем, проясненням непорозумінь та влагоджуванням конфліктів.

Вони повинні постійно тримати руку на пульсі усіх зовнішніх та внутрішніх змін щодо політики, законів та технологій.

Час - це гроші, і для них це ще одна причина для стресу: потрібно часто працювати під тиском дедлайнів, виконувати роботу швидко, але разом із тим якісно.

Їм потрібно мати справу, а найголовніше - знаходити спільну мову, з людьми різного походження, статусу, менталітету. І тому хоча відділ кадрів не продукує дохід, а навпаки - лише видатки, він є важливим і незамінним елементом функціонування компанії.

Специфіка роботи команди HR відділу, в якій була проведена програма «експрес-майндфулнес» заключається в наступному:

1. Робота з документами на іноземній для працівників мові
2. Контакт з клієнтами на декількох іноземних мовах
3. Робота з трьома системами одночасно
4. Тісна міжкомандна співпраця в тому числі і з командами закордоно
5. Робота виконується на 2-3х іноземних мовах
6. Клієнтоцетрований підхід, орієнтований на задоволення клієнта та постійне покращення/оптимізація його клієнетського досвіду

До найголовніших їх робочих викликів належать наступні:

1. Мультиаскінг (прописаний у вимогах до посади)
2. Постійна підвищена увага до деталей (текст контрактів), коректність даних у системі
3. Велике навантаження і постійний стрес
4. Постійні зміни та реорганізації

5. Щомісячні дедлайни
6. Культурні відмінності команд, з якими співпрацюється і непорозуміння, спричинені ними
7. Відповідальність (захист особових даних, неправильне формулювання речення в контракті чи некорректні дані в системі можуть привести до значних негативних наслідків, від незадоволеного працівника до мільйонних штрафів компанії)
8. Монотонність задач і втомлюваність концентрації
9. Відсутність спеціальної підготовки кадрів у сфері бухгалтерингу, основи якого необхідні для кращого розуміння робочих процесів
10. Тісна співпраця з іншими відділами і часто знаходження в ситуації залежності від дії/кроку зі сторони колеги з іншої команди, що часто затягує процес і викликає стрес.
11. Клієнти та стейкхолдери знаходяться в іншій локації, тобто спілкування з ними відбувається виключно онлайн. З багатьма з них команда особисто не знайома.

Перелічені факти можуть потенційно сприяти стресу та вигоранню працівників, іншими словами вони входять до групи ризику. Саме тому введення ознайомчої програми з майндфулнес для них було дуже доцільним та слušним.

1.5. Мета, цілі, обґрунтування та доцільність впровадження «Експрес-MBST» програми для працівників HR

Метою програми було зменшення рівню стресу та профілактика професійного вигорання у працівників за допомогою технік та медитацій майндфулнес.

Цілями були:

- Познайти колег поняттям майндфулнес та його бенефітами для професійного та приватного життя
- Навчити простим технікам та медитаціям для легкого впровадження в життєву рутину в подальшому
- Перевірити емпірично, чи заняття з майндфулнес зменшують стрес, ослаблюють режим автопілоту та попереджають професійне вигорання.
- В процесі проведення курсу почалась пандемія, тому з'явилась додаткова ціль: давати собі раду в часи паніки.

Доцільності впровадження майндфулнес на робочому місці присвячено багато досліджень.

Емпірично доведена ефективність майндфулнес для плекання стресостійкості, зниження стресу, покращення соціальних відносин, продуктивності праці. (Theresa M. Glomb, Michelle K. Duffy, Joyce E. Bono and Tao Yang)

Компанія, працівники якої прийняли участь у програмі, активно впроваджує ідею резилієнс серед своїх працівників.

2. Практична частина

2.1. Особливості програми та зміст програми

Почнемо з факторів, які варто було врахувати, щоб адаптувати програму під потреби та можливості корпоративних реалій, оскільки вони безпосередньо вже вплинули на вигляд і зміст програми.

1. Головним фактором стали часові рамки: діюча програма з резилієнсу, в рамках якого був створений проект, є важливою в компанії, однак варто пам'ятати, що це не велнес-студія, а впершу чергу місце праці, де бізнес та його прибутковість стоять на першому місці. З лідером команди було домовлено, що міні-лекції з майндфулнес будуть 15-25 хвилинними вкрапленнями на щотижневих зустрічах нашої команди і їх тривалість буде залежати від того, як швидко будуть обговорені бізнес-теми. І це, звісно, було суттєвою різницею від класичної програми і разом із тим - великим викликом. З іншого боку допомагало те, що працівники були знайомі з форматом коротких сесій з резилієнс, які в тому числі, мали місце і на тим-мітінгах.

2. Другий вагомий фактор, він же виклик, полягав на тому, що участь не була добровільна, як це є на класичному 8ми тижневому курсі. Тобто варто було приділити особливу частину для належної мотивації учасників. На щастя, в нашій команді люди є відкритими до нових знань, тому супротиву не було, але варто було мати на увазі цей момент, щоб попрацювати над залученням кожного учасника.

3. Наступним викликом було домовитися з учасниками про проходження опитування перед та після програми. Якщо проходження різного роду занять є звичним в ній компанії, то участь у дослідженнях - ажніяк. І лише підтримка зі сторони керівника допомогла зібрати дані.

Зміст програми

1. Знайомство з поняттям майндфулнес. Нейробіологія майндфулнес (відео). Бенефіти практики майндфулнес для особистого та професійного життя (презентація даних досліджень). Що таке режим автопілоту? Родзинна медитація. На домашнє завдання помічати режим автопілоту. Спробувати зробити звичну рутину (чищення зубів, миття посуду, прибирання) в усвідомленому режимі.
2. Обговорення домашнього завдання та ділення досвідом помічання режиму автопілоту та режиму усвідомленості. Підготовка до медитації сканування тіла та коротка розповідь про її бенефіти. Медитування під аудіо-доріжку. На домашнє завдання робити цю медитацію щодня.
3. Обговорення домашнього завдання, труднощів, пов'язаних з медитацією. Що таке негативна подія і чому один і той же факт може бути як негативний, так і нейтральний і позитивний. Брейн - стормінг - якими способами ми можемо реагувати на негативні події. Пояснення важливості усвідомлення відчуттів у тілі, почуттів та думок. Представлення бланку для запису неприємних подій та спільне заповнення для прикладу. На домашнє завдання: продовжувати практику сканування тіла та щодня заповнювати бланк неприємних подій.
4. Обговорення д/з: труднощі та відкриття. Представлення вірша Румі «Гостинний двір» в англійському, турецькому та польському перекладах. Обговорення та рефлексії. Практика «Прийняття небажаних думок і почуттів»: керована медитація. На д/з практикувати цю медитацію.

5. Обговорення д/з: відкриття за тиждень. Представлення тези «Думки не факти»: обговорення і приклади. Ознайомлення з методом сократівських запитань. Представлення бланку для тестування думок та демонстрація роботи з ним. На д/з заповнити бланк, проаналізувати 2-3 ситуації.

6. Обговорення д/з: інсайти та можливі труднощі. Як справлятися з негативними емоціями? Чому не варто приховувати чи витісняти негативні емоції і які є бенефіти прийняття небажаних емоцій? Пам'ятка «Як давати раду, коли поглинають негативні емоції». На д/з практика «Дослідження труднощів».

7. Обговорення д/з. Спеціальний блок «Майндфулнес під час пандемії: як зберегти спокій під час масової паніки?». Майндфулнес миття рук та техніка: як втриматись від того, щоб почесати обличчя, навіть, якщо сильно свебить за допомогою усвідомленості? Керована медитація для подолання тривоги та страху.

8. Обговорення д/з. Важливість культивування вдячності для щасливого та увідомленого життя. Представлення практики «щоденник вдячності». Представлення програми «Усвідомлений тиждень»:

Понеділок: Вдячність. Знайти принаймі 3 речі, за які ви вдячні сьогодні;

Вівторок: Співчуття. Проявіть співчуття до близьких та до себе;

Середа: Прийняття. Прийміть себе та інших, такими, як вони є без намагань змінити їх;

Четвер: Цілі та цінності. Сенс життя;

П'ятниця: Прощення себе та інших;

Субота: Святкування життя;

Неділя: Рефлексії. Як пройшов Ваш тиждень? Що було найкращого? Які були труднощі та неприємні моменти? Чому Ви навчилися? Писвятіть цей день медитації та рефлексії.

Заклучна частина. Зворотній зв'язок.

Дизайн дослідження та шкали вимірювання

В дослідженні приймали участь 14 (11 жінок і 3 чоловіків, віком між 24 до 40) учасників враховуючи мене, ведучу, яка робила з групою всі справи.

З метою перевірки ефективності програми, в нашому випадку це профілактика вигорання, зниження рівня стресу та збільшення усвідомленості у житті та роботі були використані два опитувальника:

а) Опитувальник стресу та вигорання (Applied Psychology 2016/6), складається з 25 тверджень які треба оцінити за шкалою від 0 до 2. Максимальна кількість балів - 50. Чим вищий бал, тим вищий показник стресу та вигорання.

б) Опитувальник рівня усвідомленості FFMQ-SF (Bohlmeijer, Klooster, Fledderus, Veehof, Baer, 2011), 15 тверджень, вірність яких оцінюється від 1 (ніколи) до 5 (дуже часто/завжди).

Результати оцінюються за 5 шкалами:

обсервація - здатність відчувати різні відчуття, пов'язані з діяльністю м'язів, органів та частин тіла;

вміння описати почуття, емоції, тілесні відчуття та думки - здатність дистансованого погляду на досвід і здатність їх називати його (labeling)

усвідомленість дії - дія з усвідомленням того, що відбувається в даний момент (протилежне «автопілоту», коли людина не знає, що робить, як і чому)

неосудливість - неосудливе і безоцінкове спостереження за думками, емоціями та тілесними відчуттями, що виникають в зоні уваги (протилежне до румінацій осуджувального та самокритичного характеру)

нереактивність - низька реакційна здатність на подразники, що досягають свідомості

Оскільки опитувальники заповнювались анонімно посередництвом Google Forms, було додано два додаткових запитання: стосовно статі та віку учасника.

Учасники мали заповнити ці форми двічі: ідея полягала на тому, щоб порівняти результати за опитувальниками до і після програми.

Опитувальник після завершення програми містив додаткове поле для відгуку.

2.2. Оцінка результатів дослідження

Розглянемо для початку результати опитувальника стресу та вигорання.

Номер учасника	Сума балів до	Сума балів після
1	30	2
2	28	20
3	19	13
4	11	7
5	20	15
6	18	20
7	22	8

8	0	11
9	2	4
10	0	14

Фактор	До	Після
Рівень стресу та вигорання	11.5	11.3

Результати опитування показали, що у працівників сума балів не перевищує 30. Тобто, не дивлячись на вказані вище стрес-фактори і виклики роботи, в команди показники стресу та вигорання в нормі.

Не зважаючи на це, після проведення програми ми бачимо зменшення рівня стресу і вигорання.

Результати FFMQ-SF показують збільшення балів по всім, за винятком другого) факторів уважності (таблиця).

Фактор	До	Після	Різниця
обсервація	8.4	11	2.6
вміння описати почуття, емоції, тілесні відчуття та думки	11	11	0

Фактор	До	Після	Різниця
усвідомленість дії	13	13.5	0.5
неосудливість	11.3	13.4	2.1
нереактивність	7.9	9.5	1.6

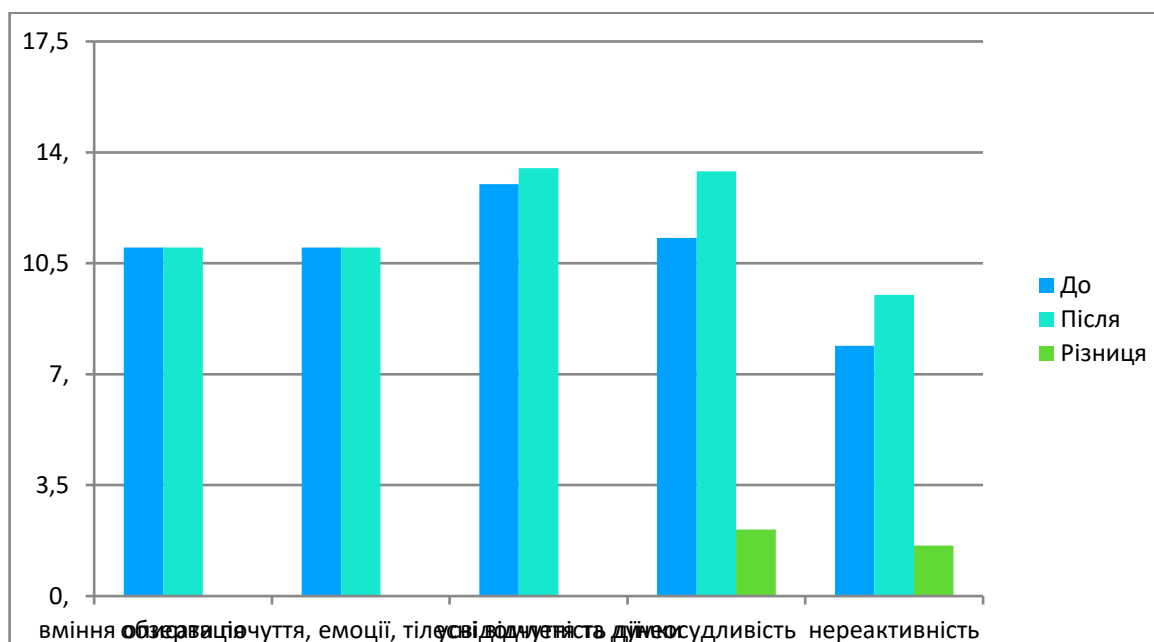


Рисунок Результати FFMQ-SF

Найбільший «успіх» був досягнутий по критерію - обсервація. Показник збільшився на 31%.

Далі йде фактор неосудливість: тут спостерігалось покращення навику на 18,6%.

На 20% «зріс» фактор нереактивності і лише на 3% - усвідомленість дії.

Залишився без змін бал фактора «вміння описати почуття, емоції, тілесні відчуття та думки».

2.3. Зворотній зв'язок учасників

З метою встановлення зворотного зв'язку учасникам пропогувалося відповісти на питання. Проаналізуємо відповіді.

Запитання. Яка техніка/медитація була для вас найбільш корисною? Що було найцінніше в курсі?

Відповідь 1: Цей курс допоміг мені не лише покращити свої навички презентації, а й уповільнити темп і стати більш усвідомленим щодо своїх почуттів, своїх думок та того, що дійсно важливо в моєму житті.

Відповідь 2: Я думаю, що всі 8 сеансів як продовження були дуже хорошими, тому що вони створили ціле відчуття уважності

Відповідь 3: Все добре дякую

Відповідь 4: Медитую в тиші

Відповідь 5: Розпізнавання своїх почуттів і прийняття їх мені дуже допомогло!

Відповідь 6: Усвідомлення дихання

Тобто основна частина учасників задоволена проведеною програмою. Кожен зміг почерпнути те, що є важливим для нього, особливо, в непростий період пандемії.

2.4. Висновки та рефлексії

Світ, що стрімко змінюється, разом із викликами сучасного життя змушують підприємства постійно змінюватися і адаптуватися до зовнішнього середовища. Двадцять перше століття принесло нам повсюдну глобалізацію завдяки інтернет-технологіям і внаслідок цього жорстку конкуренцію всіх сфер. Інтернет зробив світ прозорим. Завдяки прозорості

всіх ринкових процесів все складніше почало утримувати постачальників, споживачів і навіть своїх співробітників. Постачальники йдуть до тих, хто пропонує велику вартість або великі обсяги закупівлі, споживачі шукають, де дешевше і краща якість, найомні працівники орієнтуються на рівень оплати праці та/або комфортну робочу атмосферу.

Виживати і, тим паче розвиватися, у цій ситуації складно. Керівники підприємств змушені постійно шукати способи випередити конкурентів, зробити своє підприємство рентабельнішим, прибутковішим, успішнішим. Це досягається різними способами, наприклад, за рахунок виведення на ринок нових товарів або послуг, зниження виробничих витрат та підтримки таким чином привабливої вартості продукції та послуг шляхом розробки та впровадження різних програм лояльності (знижки та бонуси) для залучення нових клієнтів. Деякі керівники шукають можливості підвищення конкурентоспроможності компанії там, де потрібно шукати насамперед – в ефективному управлінні персоналом. Лояльні та професійні працівники – головна конкурентна перевага будь-якого підприємства, але водночас і найскладніша внутрішня змінна. [2]

Ніхто – ні керівники, ні співробітники навіть припустити не могли, з чим доведеться зіткнутися всьому світу на початку 2020 року. Йдеться про пандемію коронавірусу. Вже на початку пандемії стало зрозуміло, що ця ситуація змінить наше життя. Пандемія торкнулася 187 країн (за даними університету Джона Хопкінса, США) і призвела до зупинки промислових концернів на місяці. В більшості країн припинено роботу навчальних закладів, скасовано громадські заходи, закрито на карантин цілі міста та регіони. Пандемія, як явище глобальне, торкнулося тією чи іншою мірою кожного. Це також і потужний виклик для менеджменту, від якого суспільство очікує на своєчасні та ефективні заходи.

Ситуація пандемії характеризується передусім високим ступенем невизначеності після прийняття рішень. Прямий наслідок – поява високого

рівня тривожності. Всі ми зараз перебуваємо в потоці тривожних новин, пов'язаних із поширенням та наслідками вірусу, колективно відчуваємо власну безпорадність та страх перед невизначеністю. Більшість із нас ніколи не відчували на собі потрясіння війни чи глобальних катастроф, тому емоції, які ми зараз переживаємо, нам не знайомі.

Певний рівень тривожності - природна та обов'язкова особливість активної діяльності особистості. У кожної людини існує свій оптимальний чи бажаний рівень тривожності – так звана корисна тривожність. Тривога як сигналу небезпеки привертає увагу до можливих труднощів, дозволяє мобілізувати сили і тим самим досягти найкращих результатів. Тому оптимальний рівень тривожності сприймається як необхідний ефективного пристосування до реальності (адаптивна реальність). [4]

Наукове вивчення впливу тривоги на ефективність діяльності дає однозначні результати. Дані свідчать про те, що тривога сприяє успішній діяльності у простих для людини ситуаціях, а перешкоджає у складних. Деякі компанії зараз намагаються перечекати пандемію, обравши політику бездіяльності, статус-кво, щодо власного персоналу. Філософія «поживемо – побачимо» часто виявляється руйнівною в періоди невизначеності. Крім втрати ринкових позицій стрімко знижується лояльність своїх співробітників.

Частина підприємств запроваджує на період вимушеного простою часткову зайнятість своїх працівників на віддаленій роботі з дому. Цей спосіб утримати робочу ситуацію на певному рівні активності має право на існування, але необхідно враховувати, що віддалена зайнятість працівника пов'язана зі стресом та необхідністю освоювати нові технології взаємодії.

Багато хто переосмислює свою роль і намагається зробити все, що в їх силах, щоб допомогти впоратися з кризою. Зв'язок із роботою та професійна ідентичність – це те, за що люди тримаються, щоб не піддаватися паніці. Співробітникам доводиться адаптуватися до ізоляції та

віддаленої роботи, а також вчитися фокусуватися та бути продуктивними у новій обстановці, незвичній підвишеній обстановці. Тут для співробітників дуже важлива підтримка роботодавця, колективу та навички менеджменту стресу та резилієнтності.

Дистанційний режим, беручи до уваги поточну ситуацію у світі, залишиться надовго. І скорош за все, робота онлайн вже міцно укріпила свої позиції як одна з форм організації роботи. На сервісі LinkedIn вже з'явилась функція сортування пропозицій роботи за наступними формами: стаціонарна, онлайн та гібридна. Тобто велика кількість працівників мала змогу оцінити переваги віддаленої форми роботи і не бажає повертатись у офіс. Отже, бізнесу доведеться шукати нові способи для залучення та утримання своїх високопотенційних співробітників.

Дослідники Джилліан Сендстром та Елізабет Данн підраховали, що якщо врахувати всі розмови на офісній кухні, їдальні та випадкові зустрічі, то кожен працівник у середньому за день взаємодіє з 11–16 незнайомими та малознайомими людьми. Ці, начебто, зовсім випадкові взаємодії роблять людей щасливішими і посилюють почуття залученості. Але з переходом на дистанційний режим роботи сталося те, що фахівці називають «ефектом коконування» (англ. cocooning effect). Вперше цей ефект був описаний у 1981 році засновником маркетингового агентства - Faith Popcorn "BrainReserve". Попкорн писав, що «коконування - це потреба захищати себе від непередбачуваних реалій зовнішнього світу». Технології зробили коконування більш доступним і легким у реалізації, сьогодні, як ніколи раніше, є легко ізолюватись від зовнішнього світу, при цьому підтримуючи зв'язок через телекомунікації. Контакти з найближчим оточенням стали інтенсивнішими, а активність спілкування між менш важливими один для одного співробітниками, навпаки, знизилася. Знизилася якість спілкування. Комунікація в онлайні - далеко не те саме, що і безпосереднє очне спілкування, де емоції людини зчитуються відразу. Спілкуючись у чаті,

співробітник не бачить інтонацію, і це ускладнює розуміння (звичайно, емоджі якраз і були створені для цього, але дзеркальні нейрони реагують на інше). З яким ставленням до нього особисто було сказано ту чи іншу фразу? Якої реакції від нього чекають? Глава Netflix Рід Хастінгс дуже сумнівається в тому, що можна прийти до вражаючих результатів сидячи вдома, а Стів Джобс завжди вважав, що «джерело інновацій – це люди, які стикаються один з одним у коридорах». І цього сьогодні дуже бракує. Люди вважають за краще скоріше відмовчатися, ніж виступити з ініціативою. А отже, можливостей для самовираження у них меншає.

Стало складніше заводити друзів на роботі. Дослідники Globoforce у 2014 році дійшли висновку, що чим більше у працівника друзів серед колег, тим вища його відданість компанії та безпосередньому керівництву. У разі дистанційного режиму заводити друзів робочому місці виявилось непросто, і цей чинник «командного духу» помітно ослаб.

Сидячи в офісі, людина постійно перемикається зі своїх завдань на комунікації – для неї це єдиний робочий процес, в який вплетені звичайні розмови про дітей, спорт, здоров'я та культуру. Це називається «між ділом». Сидячи вдома, людина залишається лише зі своїми завданнями. У неї більше немає жодного «між ділом», натомість - одні «справи».

Як керувати за таких непростих умов, коли самим керівникам невідомо, чи переживе компанія такий сильний удар? Як зберегти своїх співробітників в умовах, коли ви не можете гарантувати їм професійну реалізацію, стабільну зарплату та комфортні умови праці? Як вберегти працівників, які вимушені були переключитись на працю онлайн і яким стало ще важче розділяти роботу/відпочинок/хатні обов'язки/догляд за дітьми (які теж на онлайн-навчанні) від стресу та вигоряння?

Одним із напрямків є вжити заходів, спрямованих на зниження тривожності у персоналу. До таких заходів прийнято відносити відкритий діалог щодо ситуації на підприємстві (організації), спричиненої пандемією

та окреслення ясних перспектив подальшої взаємодії. У період невизначеності дуже важливо підтримувати регулярне та відкрите спілкування між керівником та співробітниками, звертаючи увагу не лише на продуктивність праці, професійні досягнення, але й на самопочуття працівника. Організація психоедукаційних тренінгів про стрес, тривогу, важливість якісного відпочинку та work/life балансу, спорту та навчання персоналу майндфулнесу.

Часто майндфулнес називають ще й фітнесом для мозку. Восьмитижневий курс із усвідомленості проходять британські парламентарії (а минулого року у Великій Британії навіть відбувся перший саміт, який об'єднав політиків, які використовують у своїй роботі майндфулнес-підхід). У США навички свідомості тренують поліцейські, морські піхотинці співробітники ФБР та ЦРУ. Google, Apple, Intel, Facebook, Nike, Keurig Green Mountain та багато інших корпорацій практикують медитацію, не відходячи від робочого місця. Майндфулнес входить до системи освіти Гарвардського, Кембриджського та Оксфордського університетів.

Дослідження показують, що практикуючи майндфулнес хоча б кілька тижнів, ми вже можемо отримати відчутні позитивні результати для здоров'я тіла, духу та для соціального життя. Наприклад:

— Поліпшується здоров'я. Доведено, що вже через кілька тижнів вправ із програми майндфулнес імунітет значно зміцнюється, а значить, і опірність хворобам.

- Зміцнюється психіка. Відразу кількома дослідженнями доведено, що усвідомленість посилює позитивні емоції та зменшує стрес. Вчені кажуть, що це діє як природний антидепресант у лікуванні та профілактиці депресії.

— Майндфуленс змінює наш мозок. Вчені виявили, що завдяки практиці майндфулнес змінюється щільність сірої речовини в зонах мозку, які відповідають за навчання, емпатію та регуляцію емоцій.

- Підвищується концентрація. Майндфулнес допомагає нам не відволікатися і бути більш уважними, а також покращує пам'ять.

— Виявляється альтруїзм та співчуття. Дослідження кажуть, що завдяки майндфулнесу ми частіше хочемо допомагати людям, тому що підвищується активність нейронів у ділянках мозку, які відповідають за співчуття та регуляцію емоцій.

— Майндфулнес зміцнює стосунки. Пари, які практикують майндфулнес, більш задоволені своїми відносинами. Кожен із партнерів починає почуватися оптимістичніше і спокійніше, приймає партнера та його особливості і стає ближче до нього.

— Майндфулнес корисний батькам, у тому числі — майбутнім. Згідно з результатами досліджень, практика усвідомленості допомагає позбутися тривожності під час вагітності. Ті ж, хто вже має дітей, стають більш задоволені своїми батьківськими здібностями і стосунками з дітьми, а в самих дітей покращуються соціальні навички.

— Майндфулнес допомагає у школі. Науково доведено, що навчання практиці усвідомленості у школі зменшує проблеми з поведінкою та проявами агресії в учнів, підвищує задоволеність життям та навички уваги. У вчителів, що практикують майндфулнес, нормалізується кров'яний тиск, зменшуються негативні емоції та симптоми депресії, підвищується емпатія.

— Майндфулнес допомагає медпрацівникам справлятися зі стресом, встановлювати контакт із пацієнтами. У тих медпрацівників, які взаємодіють із психічними хворими, зменшується тривожність, йдуть негативні емоції.

— Майндфулнес допомагає ветеранам: ця практика здатна зменшити розлад, спричинений посттравматичним стресом у людей, які повернулися з війни.

— Майндфулнес допомагає боротися із зайвою вагою: «усвідомлене харчування» сприяє виробленню навичок здорового харчування, внаслідок чого вага знижується, а люди насолоджуються смаком того, що їдять.

За роки існування практики сформувалися найбільш успішні програми з майндфулнесу:

1. Джон Кабат-Зінн, Програма «Зменшення стресу завдяки усвідомленості» (Mindfulness Based Stress Reduction Program/MBSR), що передбачає зустрічі учасників тривалістю 2-2,5 години на тиждень протягом 8 тижнів. Між заняттями потрібно практикуватися вдома. Ця програма допомогла десяткам тисяч людей досягти свідомості у своєму житті.

2. Когнітивна терапія на основі усвідомленості (Mindfulness-Based Cognitive Therapy/MBCT) адаптує програму Кабат-Зінна для людей, які страждають від депресії та хронічної нещасливості. Розроблена Зінделем Сігалом, Марком Вілльямсом та Джоном Тісдейлом, терапія поєднує практику майндфулнесу та прийоми когнітивної терапії.

3. Меган Коуен, засновник програми «Свідомі школи» (Mindful Schools program) пропонує рекомендації щодо навчання усвідомленості для учнів шкіл.

4. Маргарет Каллен, засновник програми «SMART-in-Education program» пояснює вчителям як використовувати майндфулнес для того, щоб уникнути професійного вигорання.

5. Ненсі Бардек створила програму «Усвідомлені пологи та батьківство» (Mindfulness-Based Childbirth and Parenting), призначену для

майбутніх батьків. Її книга «Mindful Birthing» описує її програму та пропонує методи вироблення усвідомленості у повсякденному житті.

Дане дослідження також показало ефективність практик усвідомленості. Наприклад, показник обсервація, після проведення програми збільшився на 31%. Тобто, ми розуміємо, що 15-25 хвилинні заняття не замінять повноцінних 2,5 години, але це точно дає свій ефект. Результати також ще раз показали бенефіти від практики для працівників, а також доцільність проведення програми навіть в такому, скороченому форматі.

Знову ж, ефект буде залежати від мотивації самих учасників і їх щоденної практики між заняттями.

Думаю, що з головною метою програми, а саме, познайомити команду з практиками майндфулнес і з користтю, яку можна отримати від неї, я справилась.

Кожен взяв для себе рівно стільки, скільки був готовий. Хтось надихнувся і зробив майндфулнес своєю щоденною практикою, інший - почав вести щоденник вдячності, а третій - почав мити руки усвідомлено. І це - ок. Як казав Лао-Цзи: «Подорож в 1000 миль починається з першого кроку». І я була рада допомагати робити його учасникам.

Бібліографія

1. Самохвал В. Г. Проблемы возникновения профессиональной деструкции и профессионального выгорания // Научно электронная библиотека «КиберЛенинка». — 2016 — Территория науки № 4. — С. 4 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vozniknoveniya-professionalnoy-destruktsii-i-professionalnogo-vygoraniya/viewer>. (дата звернення 27.05.2021).
2. Самохвал В. Г. Проблемы возникновения профессиональной деструкции и профессионального выгорания // Научно электронная библиотека «КиберЛенинка». — 2016 — Территория науки № 4. — С. 4 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vozniknoveniya-professionalnoy-destruktsii-i-professionalnogo-vygoraniya/viewer>. (дата звернення 27.05.2021).
3. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В.В. Бойко. – М.: Информ. Издат. Дом Фелин, 1996. – С. 132-147.
4. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика.: практическое пособие / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2017—343с.

5. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика.: практическое пособие / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2017—343с.
6. Гончаренко Н. В. Психологічні особливості прояву синдрому "емоційного вигорання" у провізорів-інтернів / Н. В. Гончаренко, М. В. Білоус // Проблеми сучасної психології. - 2018. - Вип. 40. - С. 62-80.
7. Самоукина Н.В. (ПИ РАО) Синдром профессионального выгорания, «Медицинская газета» №43 – 8 июня 2005 г. «Синдром эмоционального выгорания»
8. Живи осознанно, работай продуктивно: 8-недельный курс по управлению стрессом / Майкл Часкалсон ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 194 с.
9. Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., Toney, L. (2006) Using Self-Report
10. Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. *Assessment*, 13:27-45
11. Druss, B.G., Rosenheck, R.A., and Sledge, W. (2000) Health and disability costs of depressive illness in a major U.S. corporation. *American Journal of Psychiatry*, 157 (8), 1274– 1278.
12. Williams, M. Mindfulness: A Practical Guide to Finding Peace in a Frantic World / M. Williams, D. Penman – Piatkus Books, 2011
13. Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life, Kabat-Zinn, J. (1994) Hyperion, New York.
14. Mindfulness-Based Cognitive Therapy, Rebecca Crane, 2009
15. The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It, Kelly McGonigal, 2013

16. D., Williams, J. M. G. (2008). Construct validity of the five facet mindfulness questionnaire
17. Radoń, S., Rydzewska, M. (2016). Skrócona Wersja Pięciodymiarowego Kwestionariusza Uważności (polska adaptacja Short Form Five Facet Mindfulness Questionnaire)
18. Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115 – 157.
19. Gunuratana, B. H. (2007). *Mindfulness in Plain English*. Somerville, MA: Wisdom Publications.
20. Malin Andersson, Magnus Engervall (2017) *The Relationship Between Mindfulness and Work-Related Stress*
21. Tang YY, Holzel BK, Posner MI (2015). The neuroscience of mindfulness meditation. *Nat Rev Neurosci* 16: 213–225. [\[PubMed\]](#) [\[Google Scholar\]](#)
22. Treadway, M. T., Lazar, S. (2009). The neurobiology of mindfulness. W: F. Didonna (Red.) *Clinical Handbook of Mindfulness* (s. 45 – 57). New York: Springer. Williams, J. C., Zylowska, L.(2009).
23. How Mindfulness Can Help You Navigate the Coronavirus Panic, Kelly Barron, March 2020, <https://www.mindful.org>
24. Emotional Acceptance: Why Feeling Bad is Good, Noam Shpancer Ph.D.,
25. <https://www.psychologytoday.com>
26. Human factors: Managing human failures <https://www.hse.gov.uk/>
27. <https://usblog.teamblind.com/wp-content/uploads/2020/05/StateofBurnoutCovid19.pdf>
28. Darshan et al. (2013); Gershon, Lin, Li (2002); Head, Stansfeld, Siegrist (2004); Marchand (2008); Neves, Pinheiro (2012); Virtanen et al. (2015);

29. Radi, Ostry, Lamontagne (2007)
30. Kivimäki et al. (2015); Kivimäki, Kawachi (2015); Liu, Tanaka (2002); Nakanishi et al. (2001); Puttonen, Härmä, Hublin (2010); Roohi, Hayee (2010)
31. Chaney et al. (2004); Deeney, O Sullivan (2009); Fernandes et al. (2010)
32. Ávila Toscano et al. (2010); Bagaajav et al. (2011); Cañadas-De la Fuente et al. (2015); de Oliveira Jr, Chang, Fitzgerald, Almeida, Castro-Alves, Ahmad, McCarthy (2013); Hansez, Mairiaux, Firket, Braeckman, L. (2011); Norlund et al. (2010); Oramas-Viera et al. (2007); Wu et al. (2011a); Xie, Wang, Chen (2011); Zazzetti et al. (2011).
33. WHO (2011a); Eurofound (2013); EUOSHA (2013); EUOSHA (2014b)
34. Johns Hopkins University <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>