Тема 14. Психологічна служба в організаціях та на підприємствах

План лекції

14.1. Програми підтримки працівників (EAP): формати, ефективність, критична інфраструктура та стресори воєнного часу

14.2. Керівник у кризі: кризова комунікація, вигорання менеджерів, управління командою, адаптація і повернення працівників

14.3. Особливі групи ризику (журналісти), профілактика конфліктів і насильства на роботі, корпоративна політика й стійкість

Література: [1, 2, 7, 12, 14, 16]

14.1. Програми підтримки працівників (EAP): формати, ефективність, критична інфраструктура та стресори воєнного часу

Психологічна служба в організації – структурний підрозділ чи система послуг, що забезпечує психологічний добробут працівників, оптимізацію психологічного клімату, підтримку управлінських рішень і розвиток персоналу. Її завдання: професійний відбір і адаптація, оцінка психологічного клімату й навантаження, профілактика стресу й вигорання, консультування працівників і керівників, тренінги, розв’язання конфліктів, супровід змін, підтримка під час кризових подій [2].

Програми підтримки працівників (EAP) – системні послуги, що надаються роботодавцем для розв’язання особистих і професійних проблем працівників та їхніх родин: короткострокове консультування, юридична й фінансова консультація, підтримка в кризах, інформування про послуги, навчання керівників. Формати: внутрішня служба (психолог у штаті), зовнішній постачальник (договір із центром), змішана модель, телефонна й онлайн-лінія. Доказові дані свідчать про зниження симптомів тривоги й депресії, зменшення прогулів, підвищення продуктивності за умови доступності, конфіденційності й

довіри працівників; ефективність залежить від якості послуг і підтримки керівництва [2; 16].

Теоретична основа роботи з організаційним стресом – когнітивно-транзакційний підхід (оцінка вимог і ресурсів), модель, що поєднує вимоги роботи з ресурсами працівника (високі вимоги за браку ресурсів призводять до виснаження, наявність ресурсів підтримує залученість), а також концепція вигорання, що охоплює емоційне виснаження, деперсоналізацію й редукцію професійних досягнень. Українські дослідники розробляють методичні підходи до діагностики психічного здоров'я і профілактики вигорання у професійній діяльності.

Діагностичний інструментарій організаційної психології охоплює методики вимірювання вигорання (опитувальник професійного вигорання за К. Маслач та С. Джексон, його адаптації), професійного стресу й навантаження (шкали сприйнятого стресу, оцінка вимог і ресурсів роботи), задоволеності працею, залученості, психологічного клімату й згуртованості, ставлення до змін, організаційної культури, стилю керівництва; для оцінки психічного здоров'я використовують шкали добробуту, депресії, тривоги й безсоння. Результати аналізують на рівні підрозділів; індивідуальні дані конфіденційні й не передаються керівництву.

Критична інфраструктура (енергетика, транспорт, зв'язок, водопостачання, медицина, виробництво продуктів харчування) в умовах війни зазнає атак, що створює специфічні стресори для працівників: загроза життю на робочому місці, робота в аварійних режимах, відключення, зміна графіків, тривала відсутність відпочинку, втрата колег, тривога за родини, робота в умовах повітряних тривог. Психологічна служба інтегрується в плани безперервності діяльності: профілактичні програми, швидке реагування, підтримка підрозділів, що працюють у ризикових умовах, і родин [2].

Організації, що працюють у кризових сферах. Особливі умови мають заклади охорони здоров'я, служби екстреної допомоги, аварійно-рятувальні й

комунальні служби, гуманітарні та волонтерські організації: працівники регулярно контактують зі стражданням, працюють змінами й нерідко у небезпечних місцях. Для них програми підтримки охоплюють підготовку керівників змін, короткі розбори складних випадків, право на відпочинок після важких виїздів, доступ до консультування без стигматизації та підтримку родин. Окрему увагу приділяють волонтерам, які часто працюють без договорів і формальних гарантій, тому ризикують швидко виснажитися.

Стресори воєнного часу в організаціях охоплюють: невизначеність і тривогу, перевантаження через втрату кадрів і мобілізацію, роботу внутрішньо переміщених осіб і працівників, які втратили житло, горе за загиблими колегами, конфлікти через різні стратегії переживання війни, фінансовий тиск, зміни ролей, нічні тривоги й недосипання. Психологічний відділ сприяє нормалізації реакцій, відкритому обговоренню, гнучким режимам, підтримці працівників, які зазнали втрат, і створенню безпечного клімату [16].

14.2. Керівник у кризі: кризова комунікація, вигорання менеджерів, управління командою, адаптація і повернення працівників

Керівник у кризі відіграє центральну роль у психологічній стійкості колективу: його поведінка задає тон, його рішення визначають відчуття безпеки й справедливості. Психолог консультує керівника щодо ухвалення рішень у стресі, розподілу навантаження, підтримки працівників, роботи з власними реакціями. Показники ефективного кризового лідерства: ясність цілей, чесність щодо ситуації, доступність, визнання внеску й емоцій людей, швидка адаптація планів.

Кризова комунікація в організації охоплює повідомлення про подію, оцінку ризиків, інструкції щодо дій, інформування про подальші кроки й джерела допомоги. Принципи: своєчасність, чесність (не приховувати й не обіцяти зайвого), чіткість, єдиний голос (визначені речники), повторюваність каналів, зворотний зв’язок і боротьба з чутками. Дефіцит інформації породжує

тривогу й чутки; надмірне інформування без структури створює перевантаження.

Вигорання менеджерів зумовлене надмірною відповідальністю, самотністю керівника, суперечливими вимогами, браком підтримки, нерегулярним відпочинком. Прояви: цинізм, емоційне виснаження, зниження ефективності, конфлікти, ризик помилок і зловживання алкоголем. Профілактика – розподіл відповідальності, делегування, регулярний відпочинок, супервізія чи коучинг, підтримка рівних, доступ до консультанта. Психолог організації забезпечує окремий конфіденційний простір для керівників.

Управління командою в умовах кризи: забезпечення базових потреб (відпочинок, харчування, безпека), ясність ролей, регулярні короткі наради, гнучкість графіків, культура взаємодопомоги, визнання внеску, налагодження зв'язку з родинами. Психолог допомагає діагностувати стан команди (спостереження, короткі опитування, бесіди), коригувати розподіл навантаження, відновлювати довіру після конфліктів і втрат [2; 12].

Адаптація й повернення працівників охоплює кілька груп: мобілізовані й демобілізовані працівники, ветерани, ВПО, особи після поранень чи тривалої хвороби, жінки після декретної відпустки. Для кожної групи розробляють програму: комунікація до й після відсутності, гнучкий графік, наставник, поступове повернення навантаження, доступність психологічної допомоги, інформування колективу про особливості такої адаптації без розкриття індивідуальних даних. Роботодавець створює культуру прийняття, а не жалю чи ізоляції [16].

Підтримка працівників, які втратили колег, членів родин або житло, охоплює визнання втрати, надання вихідних, ритуали пам'яті, групові зустрічі, індивідуальне консультування, гнучкі умови, інформацію про послуги. Керівників навчають спілкуватися з людиною в горі, не знецінюючи й не поспішаючи.

Теоретичні основи організаційної психології для діяльності служби. Організаційна психологія вивчає поведінку людей у структурах: мотивацію, лідерство, комунікацію, групову динаміку, культуру, зміни. Для служби підтримки працівників її положення визначають напрями втручання: поліпшення умов праці, розвиток лідерства, налагодження комунікації, профілактика конфліктів. Вигорання пояснюють розбалансом між вимогами та ресурсами, відсутністю контролю, несправедливістю, браком винагороди та конфліктом цінностей [1].

Управління змінами потребує пояснення мети, залучення працівників, підтримки, оцінки результатів. Опір змінам є природною реакцією; його зменшують інформуванням і участю. У кризові періоди зростає потреба в чіткому керівництві, підтримці та прозорій комунікації.

Психолог виступає консультантом: діагностує ситуацію, пропонує рішення, допомагає в реалізації, не підміняючи управлінських функцій. Дотримання конфіденційності та етичних меж особливо важливо в організаціях, де його інформація може вплинути на кар’єру працівників.

14.3. Особливі групи ризику (журналісти), профілактика конфліктів і насильства на роботі, корпоративна політика й стійкість

Журналісти належать до особливих груп ризику: вони працюють у зонах бойових дій, документують насильство, зазнають погроз і переслідувань, перевантажені інформаційним потоком, піддаються травматичному впливу зображень. Ризики: ПТСР, депресія, вигорання, адикції, вторинна травматизація. Психологічна підтримка: підготовка до виїздів (безпека, психологічні вимоги), підтримка на місці, консультування після завдань, групи взаємної підтримки, редакційні політики щодо матеріалів з насильницьким змістом, ротації, професійна етика висвітлення подій без шкоди для постраждалих. Для таких працівників корисні супервізія й доступ до довготривалої допомоги.

Конфлікти на роботі – природний елемент діяльності колективу, але деструктивний конфлікт знижує продуктивність, руйнує стосунки й здоров'я. Психолог діагностує джерела (ресурси, ролі, цінності, комунікація, особистісні чинники), застосовує медіацію й навчання комунікативних навичок, допомагає керівникам розв'язувати суперечки на ранніх етапах. У воєнний час конфлікти посилюються через різні ставлення до війни, мобілізації, стреси; потрібні чіткі правила й безпечний простір діалогу [2].

Насильство й домагання на роботі (психологічний тиск, цькування, сексуальні домагання, залякування, дискримінація) завдають шкоди здоров'ю й діяльності. Профілактика охоплює політики недопущення, процедури подання скарг, навчання працівників і керівників, захист заявників від переслідування, незалежний розгляд, підтримку постраждалих і роботу з кривдниками. Психолог виконує функції консультування, оцінки ризиків, супроводу, але не бере на себе функцій судді чи слідчого, щоб уникнути конфлікту ролей.

Корпоративна політика психічного здоров'я охоплює визнання значущості добробуту, вимоги до організації праці (навантаження, графіки, право на відпочинок), доступні послуги (консультування, лінії допомоги, медичне страхування), навчання керівників розпізнавати ознаки проблем, боротьбу зі стигмою, механізми конфіденційності, регулярну оцінку психосоціальних ризиків. Політика ефективна за умови підтримки керівництва, включення в стратегію організації й виділення ресурсів [2; 16].

Стійкість організації розглядають як здатність передбачати ризики, поглинати удари, пристосовуватися до змін і відновлюватися. Її складники: чіткі плани безперервності, навчені лідери, гнучка структура, довіра, культура взаємодопомоги, зв'язки з громадою, доступ до психосоціальної допомоги. Психологічна служба оцінює готовність і проводить навчання (симуляції, тренінги), допомагає аналізувати уроки після криз [12].

Етика діяльності психолога в організації має специфіку, пов'язану з тим, що замовником виступає роботодавець, а клієнтом – працівник. Необхідно

чітко окреслити межі конфіденційності, не передавати керівникові відомостей, що можуть зашкодити працівникові, не використовувати психодіагностику для дискримінації, відмовлятися від функцій, що суперечать професійним принципам, і зберігати незалежність висновків.

Оцінка результативності служби спирається на показники охоплення (частка працівників, які скористалися послугами), задоволеності, динаміки стресу й добробуту, зниження плинності, прогулів і конфліктів, показники безпеки праці. Дані використовують для коригування програм і обґрунтування ресурсів.

Методики. Опитувальник професійного вигорання К. Маслач (MBI) складається з 22 тверджень, які оцінюють за частотою від 0 до 6. Три шкали: емоційне виснаження (9 тверджень), деперсоналізація (5 тверджень) і редукція особистих досягнень (8 тверджень). Високі показники виснаження й деперсоналізації та низькі за досягненнями вказують на вигорання. Універсального діагностичного порогу немає, тому результати інтерпретують за нормами вибірки й доповнюють бесідою. Існують українські адаптації.

Копенгагенський опитувальник вигорання містить 19 тверджень і три шкали: особисте, робоче й пов’язане з клієнтами вигорання. Оцінки перераховують у діапазон 0–100; середні значення за шкалою вважають орієнтиром, а понад 50 – підвищеним рівнем, що потребує уваги. Застосовують у допомагальних професіях і на виробництві.

Шкала сприйнятого стресу (PSS-10) складається з десяти запитань про відчуття непередбачуваності й перевантаження протягом останнього місяця (0-4, сума 0-40). Вищі значення вказують на сильніший стрес. Стислість дає змогу використовувати для групових моніторингових опитувань працівників [16].

Утрехтська шкала залученості в роботу (UWES-9) складається з дев’яти тверджень (0–6) про енергію, відданість і поглиненість роботою. Вона допомагає оцінювати позитивний бік добробуту, який не зводиться до

відсутності вигорання. Для керівництва корисно відстежувати динаміку залученості разом із вигоранням і плинністю кадрів.

Структурований підхід до групової оцінки в організації: анонімне опитування (стрес, вигорання, залученість, клімат); фокус-групи; аналіз кадрових даних (прогули, звільнення, лікарняні); інтерв'ю з керівниками; звіт із рекомендаціями для кожного підрозділу; план заходів і повторна оцінка через 6–12 місяців. Індивідуальні результати не розкривають керівництву.

Профілактика конфліктів, цькування та дискримінації в організаціях. Конфлікти в організаціях виникають через розбіжності цілей, ресурсів, цінностей, комунікації. Побудова культури поваги, прозорі правила, механізми розв'язання конфліктів (медіація, обговорення) знижують ризики. Цькування й дискримінація завдають шкоди психічному здоров'ю, знижують продуктивність і підривають довіру. Організація має політику нульової терпимості, канали повідомлень, захист заявників [7].

Консультування та коучинг в організаціях. Консультування в організаціях допомагає керівникам і працівникам розв'язувати професійні та особисті труднощі, що впливають на роботу. Коучинг орієнтований на досягнення цілей, розвиток навичок, підвищення ефективності. Межа між консультуванням, коучингом і терапією визначається змістом запиту та готовністю клієнта; за наявності клінічних симптомів надається направлення. Результати оцінюють за досягненням цілей, зворотним зв'язком та показниками діяльності [14].

Ключові поняття теми: *психологічна служба організації; програми підтримки працівників; професійне вигорання; психосоціальні ризики праці; критична інфраструктура; кризова комунікація; кризове лідерство; адаптація й повернення працівників; вторинна травматизація журналістів; деструктивний конфлікт; психологічна стійкість організації.*

Питання для самоперевірки

1. Які завдання виконує психологічна служба організації?
2. Які формати програм підтримки працівників існують і від чого залежить їхня ефективність?
3. Які методики застосовують для діагностики вигорання, стресу й клімату?
4. Які стресори воєнного часу діють на працівників критичної інфраструктури?
5. Як керівник і психолог діють у кризовій комунікації?
6. Як адаптують і повертають працівників після мобілізації, поранень, переселення?
7. Які особливості психологічної підтримки журналістів?
8. Як запобігають конфліктам і насильству на роботі та яка корпоративна політика потрібна?
9. Як формується стійкість організації?