



zagoriy  
foundation

**Професійне**

**вигорання** працівників

благодійного сектору

Стрес, тривога та переживання протягом останнього року вплинули на українців не тільки в повсякденному житті, але й в професійній сфері. Робота стала більш виснажливою, а work-life баланс у воєнний час навіть важко уявити. Як наслідок, люди стикаються з вигоранням, втратою мотивації та хронічною втомою.

І благодійний сектор — не виключення. Zagoriy Foundation разом з дослідницькою агенцією Соціоінформ дослідили актуальне питання професійного вигорання серед працівників/-ць благодійного сектору в Україні, виокремили основні причини та визначили нинішній психоемоційний стан співробітників.

Дослідження складалося з кількісної та якісної частини. Серед респондентів кожного етапу дослідження порівну присутні працівники/-ці локальних та загальнонаціональних організацій.

Кількісний етап проводився на основі аналізу заповнених анкет 400 респондентів, якісний — на основі 20 глибоких інтерв'ю з представниками/-цями благодійних організацій різних напрямів діяльності.

Дослідження проводилося в період з грудня 2022 року по лютий 2023 року.

В основу дослідження було покладено методику діагностики рівня емоційного вигорання професора Віктора Бойка.

# Зміст

## Якісна частина

Дизайн проєкту	5
Резюме	6
Мотивація працівників благодійної сфери	10
Професійне вигорання: суть, симптоми, тригери	15
Запобігання та протидія професійному вигоранню	30

## Кількісна частина

Методологія	41
Висновки	44
Основні результати	46
Розділ 1. Стан вигорання	46
Розділ 2. Фази вигорання	52
Розділ 3. Фаза «Напруження»	59
Розділ 4. Фаза «Резистенція»	67
Розділ 5. Фаза «Виснаження»	78
Розділ 6. Соціально-демографічні характеристики	87



Професійне  
вигорання працівників  
благодійного сектору

**Якісна частина**

# Дизайн проєкту

## Завдання дослідження

- × З'ясувати поінформованість працівників благодійного сектору про синдром професійного вигорання та його симптоми.
- × Виявити тригери на чинники вигорання працівників БО/БФ (благодійних організацій та благодійних фондів).
- × Описати наявні та бажані стратегії протидії вигоранню в секторі.

## Метод

Глибинні інтерв'ю (ГІ) (20) з персональним тестом на вигорання за методикою В. Бойко.

Структура:

- × 10 ГІ із загальнонаціональними та 10 ГІ із локальними організаціями.
- × Різного спрямування.
- × З усіх регіонів України.

## Цільова аудиторія

- × 6 ГІ із керівниками організацій.
- × 7 ГІ із керівниками середньої ланки.
- × 7 ГІ із рядовими працівниками.
- × 5 осіб працюють менше року.
- × 5 осіб працюють 1-3 роки.
- × 5 осіб – 3-5 років.
- × 5 осіб – понад 5 років.

# Резюме

## Мотиви роботи у благодійних організаціях та фондах

**Основний мотив роботи у благодійному секторі – прагнення творити добро, бути корисним, прожити життя, наповнене сенсом.** Ідеологічна основа мотивації вирізняє персонал БО/БФ від тих, хто працює у бізнесі, однак формує поширений стереотип про те, що ці люди зобов'язані працювати виключно заради «інших» і не можуть мати власних потреб.

Утім, персонал і волонтери/-ки БО/БФ, як і всі люди, мають власні проблеми, потреби, втомлюються, вигорають. Їм потрібна підтримка та додаткова мотивація.

**Ефективними стимулами до роботи з огляду на це є: премії, спільне дозвілля, можливості навчання/росту.** Не менш важливо підтримувати переконання персоналу в тому, що їхня праця результативна, потрібна та корисна.

**Демотивують** працівників благодійної сфери ситуації, в яких вони втрачають сенс своєї праці (через відсутність можливості допомогти потребуючим, відсутність видимого результату роботи, непорядність бенефіціарів/колег/чиновників). Руйнівними є претензії й агресія бенефіціарів та токсичний менеджмент.

**Аналіз чинників плинності кадрів** засвідчив, що вона нижча там, де є згуртований колектив однодумців, ефективне управління та ціннісна основа. Вища плинність кадрів – там, де немає оплати праці, усталеного колективу, цікавих проєктів та перспектив росту, або там, де надмірна кількість негативних емоцій через професійні чи особисті контакти.

**Війна спричинила нові виклики, що постали перед працівниками благодійного сектору.** Вони були змушені адаптуватися до нових обставин і вимог, які могли сприяти вигоранню: це зміна обсягу, темпів і характеру роботи, стреси, зміна складу колективу.

## Вигорання: ЗМІСТ ТА СИМПТОМИ



**Професійне вигорання** працівники БО/БФ розуміють як втрату бажання працювати та інтересу до роботи (апатію), що супроводжується сильною втомою (виснаженням) та емоційними порушеннями (роздратуванням, зачерствінням, депресіями).



Попри вичерпний **опис симптомів** (почуття втоми чи виснаження, втрата інтересу до роботи і спілкування, негативні емоції, що виникають від думки про роботу, зниження професійних досягнень, зниження продуктивності праці, фізичне нездужання, негативні життєві установки) багато респондентів сприймають вигорання як банальну втому і вважають, що можуть позбутися його за 2-3 дні відпочинку.

Більшість учасників/-ць дослідження переконані, що професійне вигорання у сфері благодійності поширене більшою мірою, ніж у інших сферах. Основні причини: велике емоційне навантаження, низька матеріальна мотивація, перевантаженість завданнями.

**Попри наявний досвід професійного вигорання працівники сектору не завжди усвідомлюють, що перебувають на шляху до нього.** Так, згідно з тестуванням за методикою В. Бойко, вигорання зафіксовано у 5 осіб; ще 12 перебувають на шляху до його формування. Натомість шляхом самодіагностики наявність вигорання в себе зауважила лише 1 особа з 5, його наближення – 2 особи з 12.

## Вигорання: тригери



Професійне вигорання учасників/-ць дослідження здебільшого було спровоковане робочим та емоційним перевантаженням. Найчастіше вигорання наставало через:

- × брак відпочинку (відновлення);
- × негативні емоції у відносинах із колегами чи керівництвом;
- × роботу з емоційно важкими випадками.

Та все ж основною причиною професійного вигорання працівники благодійного сектору вважають особистісні чинники: нечутливість до власних станів, ігнорування власних потреб, невміння розраховувати свої сили, віднаходити мотивацію.

Дещо рідше відзначають роль внутрішньо-організаційних чинників (утім – із досвіду – саме вони найчастіше були тригерами вигорання). Перелік цих чинників доволі довгий, головні з них – клімат у колективі, якість управління / налагодженість процесів в організації. Трохи менш важливі умови праці (зокрема оплата праці та формат роботи).

Найменш вагомими визнано загальнодержавні чинники. Вони радше створюють фон для загального стресу чи невдоволення, на який накладаються організаційні проблеми чи особисті негаразди.

Більшою мірою схильні до вигорання такі категорії працівників сектору:

- молодь;
- менш інформовані щодо вигорання особи;
- особи з невисоким достатком;
- надмірно активні та харизматичні особи;
- песимісти;
- фахівці з фандрайзингу;
- керівники;
- працівники, які активно комунікують із людьми (у т.ч. бенефіціарами).



## Вигорання: діагностика та протидія

Діагностика, заходи профілактики і протидії вигоранню суттєво відрізняються на індивідуальному та організаційному рівнях.

**На індивідуальному рівні** діагностика залежить від поінформованості персоналу про симптоми вигорання та здатності до саморефлексії. Якщо ці навички не розвинені, працівник/-ця має вищі шанси отримати розлад і не розуміти цього. Втім, більшість працівників намагаються прислухатися до себе і свого самопочуття. У разі проявів симптомів вигорання намагаються відпочити або отримати задоволення від хобі, оздоровчих процедур, мандрівок, культурного дозвілля. У складніших випадках звертаються до психолога.

Вигорання не лише знижує якість життя працівників благої сфери, але й негативно впливає на ефективність роботи БО/БФ. Тому персонал організацій очікує, що адміністрація активно долучатиметься до діагностики, попередження та заходів із протидії вигоранню. Подібні заходи практикує більшість організацій (на постійній основі в 2022 році – лише близько половини).

**На організаційному рівні** найбільш ефективними у цьому є мотиваційні стимули (практичні й моральні), групи підтримки, психологічні тренінги, доступ до індивідуальної терапії. Більшість працівників прагнуть делегувати організацію цих заходів керівництву.

Персонал очікує, що саме керівники стежитимуть за психологічним станом працівників, пропонуватимуть оптимальні зміни робочого процесу, обсягу завдань, часу відпочинку (від 7 до 24 днів), а також організують консультацію психолога.

# Мотиви роботи у благодійній сфері

**Основний мотив роботи у благодійному секторі – можливість творити добро, альтруїзм. Це дає відчуття корисності, наявності сенсу й цілі життя, самоповаги.**

*«Я дуже люблю роботу, яка приносить користь іншим людям. Найбільша цінність, яку ти можеш принести у твоє життя, – це допомогти іншим людям. Якщо ти допомагаєш людям, значить, є для чого прокидатися зранку», Г1\_6.*

*«Мені подобається допомагати людям. У мене рятівний такий типаж», Г1\_11.*

**Поширеними є мотиви,**  
притаманні всім професіям:

- × можливість реалізувати себе, свої вміння й навички;
- × інтерес до процесу роботи.

**Менш поширені мотиви**  
доволі різнопланові:

- × оплата праці;
- × звичний, спрацьований колектив, підтримка колег;
- × патріотизм, прагнення наблизити перемогу;
- × релігійність, християнські цінності;
- × нові зустрічі, знайомства, враження;
- × відчуття обов'язку.



## Фактори підвищення мотивації

Підтримати/підвищити мотивацію праці працівників БО/БФ можна за допомогою практичних і моральних стимулів. До першої групи віднесені матеріальні та нематеріальні стимули, які дають практичну користь: ресурси, знання, враження. Найбільш ефективний практичний стимул – фінанси (премії / оплата праці), трохи менш дієві – спільне дозвілля, навчання та особистісне зростання. До другої групи належать заходи, які підтримують відчуття задоволення від результатів праці, важливості власного внеску в поширення добра. Усі перераховані стимули можуть бути профілактикою професійного вигорання.

### Практичні стимули

- × Зарплата для постійних працівників, премії, винагорода для волонтерів.
- × Спільний відпочинок, корпоративи, мандрівки (згадали працівники, які працюють в організації понад три роки).
- × Тренінги, можливості особистісного зростання, у т.ч. психологічна підтримка (VS: частина персоналу перенаситилася інформацією або не має часу на відвідування заходів).
- × Налагодження якісних контактів/знайомств (актуально для молоді).
- × Соціальний пакет (одиночно).
- × Абонемент у спортзал (одиночно).

### Моральні стимули

- × Видимий результат власної праці і досягнень благодійного фонду (актуально для працівників національних організацій).
- × Визнання досягнень/цінностей працівника/-ці керівництвом, його підтримка й допомога.
- × Вдячність бенефіціарів.
- × Довіра – свобода дій під час виконання завдань.
- × Якісна корпоративна культура (одиночно).

*«Коли ти доклав багато зусиль і бачиш результати, що це справді треба людям та громадам, тоді, дійсно, ще більше хочеться робити», Г1\_8.*

*«Люди відверто хочуть вдячності і хочуть відчувати свій вплив», Г1\_5.*

## Фактори демотивації

Спектр демотивуючих факторів (а отже, і таких, що можуть спровокувати вигорання) доволі широкий. Однак серед них можна виділити п'ять основних:



### **Необхідність відмовляти в допомозі / надмірно перевіряти тих, кому допомагаєш.**

*«Кожна організація працює за затвердженими напрямками, на які виділені кошти. А люди звертаються з різними питаннями. І не всім можеш допомогти. Це важко, тому що на тобі ця відповідальність, а ти безпорадний», Г1\_2.*



### **Невдячність бенефіціарів, агресія і звинувачення.**

*«У нас бувають жінки, які говорять нам: «Дякую, ви так багато для нас зробили». А є такі, які типу: «Ви ж благодійна організація, ви це повинні робити. Це ваша робота, так робіть це, ще мені чимось допомагайте», Г1\_4.*



**Токсичний менеджмент:** знецінення праці з боку керівництва, відсутність підтримки чи чітких вказівок, некоректна постановка завдань, надмірне навантаження, тотальний контроль.



**Корупція і зловживання** (як усередині БО/БФ, так і з боку бенефіціарів).

*«Розчарованість у людях, їхня підлість. Коли ти докладаєш надзусилля для запуску процесу, а в кінцевому результаті кінцевий отримувач, наприклад, продає це», Г1\_5.*



**Відсутність результату** (безплідна праця).

## Плинність кадрів

Одним із маркерів вигорання у секторі є плинність кадрів. Якщо винести за рамки об'єктивні причини (міграцію, мобілізацію, хвороби), то помітно нижча плинність там, де є згуртований колектив однодумців, ефективне управління та ціннісна основа. Вища плинність там, де немає оплати праці, усталеного колективу, цікавих проєктів та перспектив росту або ж є надмірна кількість негативних емоцій через професійні чи особисті контакти. Найвища плинність (та, ймовірно, вигорання) за сферами зайнятості – серед волонтерів і фахівців із комунікації; за типом БО/БФ – у менш ресурсних регіональних БО/БФ.

### Знижує плинність

- × Тепла атмосфера в колективі, злагоджений колектив, професійні колеги.
- × Спільні цінності, спільні цілі.
- × Усвідомлений вибір допомагати.
- × Якісний менеджмент: розписані функціональні обов'язки, свобода дій за умови виконання поставлених завдань, вільний робочий графік.

*«Ми просто за спільну мету. Це нас об'єднує. Я знаю багато організацій, де ходять, працюють – відбули, отримали великі гроші і пішли. Але не в нас. Важливо, щоб воно все було корисним для тих людей, заради кого ми це робимо», Г1\_19.*

### Підвищує плинність

- × Відсутність фінансової мотивації.
- × Відсутність можливостей для росту, цікавих проєктів.
- × Високе емоційне навантаження. Надмірна кількість обов'язків.
- × Виключно прагматична мотивація працівників (брак альтруїзму).

*«Є ті, кому могло не підійти середовище, могли запропонувати інші зарплати (взагалі зарплату), комусь могло не вистачати часу», Г1\_6.*

## Вплив війни

Війна спричинила нові виклики, що постали перед благодійним сектором в Україні. БО/БФ були змушені адаптуватися до нових реалій. Стрімкі зміни у сфері благодійності та загальний стресовий фон у країні створили передумови для підвищеного вигорання його працівників сектору. Половина респондентів відзначила, що у зв'язку із останніми подіями виразніше відчули втому, стрес, емоційну нестабільність, погіршення стану здоров'я, когнітивних здібностей.

### Характерні зміни в роботі БО/БФ

- × Зміна/розширення напрямів діяльності: значна частина БО/БФ переключилася на допомогу армії, ВПО; на роботу з гуманітарною допомогою.
- × Масштабування діяльності: зростання обсягів завдань, звернень.
- × Робота в умовах ракетних обстрілів, повітряних тривог, відключень електроенергії.
- × Зміна персоналу (через мобілізацію і міграцію), подекуди стрімке збільшення кількості волонтерів.
- × Зміни в обсягах залучених ресурсів: втрата жертводавців чи прихід нових.
- × Робота в умовах невизначеності, відсутність можливості стратегічного планування.

### Зміни в роботі працівників БО/БФ

- × Необхідність освоєння нових обов'язків.
- × Робота із новими аудиторіями.
- × Перевантаження завданнями, необхідність виконувати завдання в коротші терміни.
- × Звикання до нових колег, їхнє навчання.
- × Збитий ритм роботи (через перебої зі світлом/ зв'язком).
- × Робота в умовах стресу (через війну, розірвані сім'ї, страх за близьких).
- × Робота у небезпечних умовах (особливо у прифронтових областях).

# Професійне вигорання: суть, симптоми, тригери

## Уявлення про вигорання. **Визначення**



На думку більшості респондентів, **професійне вигорання** – це втрата бажання працювати та інтересу до роботи (апатія), яка супроводжується сильною втомою (виснаженням) та емоційними порушеннями (роздратуванням, зачерствінням, депресіями).

*«Це апатія до роботи. Тобто, коли ти не відчуваєш те, що відчував. Ти горів вчора, а сьогодні не горши», ГІ\_6.*

*«Ресурсу настільки мало, що його не вистачає навіть на покриття своїх базових потреб. Не тільки на роботу, а й на спілкування з сім'єю. Тобто ні на що. Це таке, коли батарейка вже майже на нулі», ГІ\_9.*

*«Коли прокинувся, а йти туди тобі не хочеться. Або коли робота не приносить задоволення, коли просто ходиш, аби ходити», ГІ\_1.*

*«Це, мабуть, втома емоційна, коли все, що ти робиш, воно якимось чином уже не радує, перестає взагалі бути важливим. Виникають роздратування або апатія», ГІ\_17.*

*«Не хочеш на роботу. І не хочеш нічого робити. Не хочеш нічого. Це фізична втома і в якійсь мірі невдоволення», ГІ\_10.*

Більшість учасників/-ць дослідження переконані, що професійне вигорання у сфері благодійності доволі поширене (більшою мірою, ніж у інших сферах). Основні причини: велике емоційне навантаження, низька матеріальна мотивація, перевантаженість завданнями. Опоненти цієї позиції стверджують, що вигорання властиве всім професіям, де є робота з людьми, високі навантаження та низька оплата праці.

## Причини вищого рівня вигорання у БО/БФ

### Велике емоційне навантаження

- × Робота з бенефіціарами, які пережили травматичні події.
- × Регулярний контакт із негативним емоційним тлом через смерті, хвороби, проблеми.
- × «Потреба» співчувати/співпереживати.
- × Потреба просити про допомогу, що може бути принизливо.

*«У сфері благодійності неусвідомлений волонтер, який рятує світ, вигорить за період до трьох місяців. Якщо взяти дитячу онкологічну лікарню, там місяць можуть люди волонтерити, півтора. І вилітають повністю. Вони не готові стикатися з дитячою смертю, з хворобами», Г1\_12.*

*«Специфіка в тому, що в бізнесі ти не так пропускаєш біль і переживання людей, як тут», Г1\_2.*

### Низька матеріальна мотивація

- × Нижчий рівень оплати праці (як наслідок – брак ресурсу для відновлення: поїздок, культурного дозвілля).
- × Відсутність соціального пакету.

### Перевантаженість, через моральні міркування

- × Відчуття відповідальності за долю бенефіціарів.
- × Нездатність відмовити (берегти себе), коли твоєї допомоги потребують.

*«На мені така відповідальність, що я не можу просто взяти і випасти з роботи, хоч тут вже менша працездатність», Г1\_6*



## Симптоми

- × Тривала втома, відчуття виснаженості і нездатність відновитися.
- × Глибока апатія.
  - Втрата інтересу до роботи, задоволення від праці й досягнень. Втрата сенсу роботи, відсутність планів.
  - Втрата інтересу до спілкування й активності поза роботою. Прагнення побути наодинці.
- × Емоційна нестабільність.
  - Роздратованість, прояви агресії (зриви на колегах, бенефіціарах, членах сім'ї).
  - Депресивні стани.
  - Приглушені емоції, зачерствіння.
  - Втрата віри в себе (одиночно, лише молодь).
- × Нездатність виконувати робочі обов'язки. Відраза до роботи.
- × Фізичні нездужання: головний біль, біль у шлунку, в ногах, порушений сон (звечора важко заснути, а зранку – прокинутися).

*«Синдром вигорання впливає на емоційну і фізичну складові. На фізичному рівні в нас збільшується апатія, втома зростає, тобто ми стаємо неактивними. А на емоційному рівні ми можемо ставати дратівливішими, злішими, нас мало що радує. Там задіяні і депресивні якись частини, можуть включатися апатичні частини. Воно по-різному дуже в кожного виглядає. І все це є порушенням усвідомлення наших потреб, тож незадоволення в кінцевому результаті від цього», ГІ\_12.*

## Особливості вигорання

Практично всі учасники/-ці дослідження стверджують, що мають досвід переживання професійного вигорання.

Якщо працівник/-ця не протидіє цілеспрямовано цьому явищу, воно повторюється з періодичністю раз на 6-12 місяців. Якщо він/вона усвідомлює ризики і вживає профілактичних заходів, імовірність уникнення стану вигорання доволі висока.

Близько половини працівників БО/БФ відзначили, що переживали вигорання цього року.

Утім, більшість станів проходили в легкій формі. Тож працівники відновилися за кілька днів відпочинку.

Учасники/-ці, які не мали вигорання цього року, цілеспрямовано відстежували його перші симптоми й діяли на випередження.

Чверть учасників дослідження (5 осіб) мають сформовану фазу вигорання на цей момент. Утім, усвідомила цей факт лише одна особа. Крім того, симптоми у стадії формування є ще у 12 осіб (відчули це 2 особи). Тож більшість працівників не усвідомлюють, що вони в зоні ризику.

*«Так, є перші симптоми (по 10-бальній шкалі там 3-4). Це неодноразово було, повторюється час від часу. Просто останні роки я більш чутлива до своїх станів. Тому, умовно кажучи, щоб не доводити себе до ненависті до тих людей, з якими я працюю, я обмежую активність», П1\_8.*

*«У мене немає вигорання, бо як чую перші симптоми, то щось роблю. І таке буває раз на шість місяців», П1\_9.*

## Тригери вигорання

Професійне вигорання учасників/-ць дослідження було спричинене робочим та емоційним перевантаженням. Найчастіше вигорання наставало через брак відпочинку (відновлення), негативні емоції у відносинах із колегами чи керівництвом, роботу з емоційно важкими випадками.

### Ситуації перевантаженості роботою

- × Надмірна кількість робочих обов'язків.
- × Велика кількість звернень/ необхідність постійно спілкуватися з людьми.
- × Відсутність вихідних.
- × Тривале ігнорування власних потреб через роботу (у відпочинку, спілкуванні з сім'єю).
- × Накопичення невиконаних завдань (боргів).
- × Надмірна кількість різнопланових завдань.
- × Посідання нової посади, освоєння нових обов'язків (одиночно).

*«Можливо, надмірна кількість дуже різнопланових завдань і невиконаних завдань. Тому що вони лягають таким мішком на тебе там десь на спині, і ти їх прямо на фізичному рівні відчуваєш – у тебе починають боліти плечі, шия», П1\_1.*

### Ситуації емоційної перевантаженості

- × Робота з емоційно важкими випадками.
- × Невдоволення керівництвом через знецінювання роботи, надмірний контроль, ігнорування ідей.
- × Токсичні колеги (у т.ч. з вигоранням), непорядні колеги, брак підтримки від колег.
- × Розчарування через марність зусиль, відсутність можливості отримати бажаний результат.
- × Агресивність і невдячність бенефіціарів.
- × Негаразди в сім'ї: страх за рідних, конфлікти (рідко).

*«Коли стикаєшся щодня з людьми, які потребують допомоги, ти береш частину цього стресу на себе. І ці випадки постійні», П1\_7.*

## Додаткові чинники вигорання

Водночас респонденти зауважують ширше коло потенційних причин вигорання на індивідуальному, організаційному та загальнодержавному рівні.

Домінують у цьому переліку чинники, які виникають на індивідуальному рівні. Основні з них суб'єктивні – вміння відчувати себе і свої потреби, берегти свої сили й емоційний стан, віднаходити мотивацію.

*«На перше місце все-таки б поставила саму людину. Тому що волонтерством дорослі люди займаються. І ти маєш собі чітко розуміти, для чого ти це робиш і скільки ти цього можеш зробити. Чи все окей. Що занадто. Кожен з нас має вчасно зрозуміти, коли йому треба сказати: "Ні, стоп"», Г1\_4.*

*«Якщо в тебе достатня віра в те, що ти робиш, то, в принципі, зовнішні чинники – будь-які інші: внутрішні, організаційні – не так сильно впливають», Г1\_6.*

Дещо рідше відзначають роль внутрішньо-організаційних чинників (утім, з досвіду, саме вони найчастіше були тригерами вигорання). Перелік цих чинників доволі довгий, основні серед них – якість управління та клімат у колективі. Трохи менш важливі умови праці.

Найменш вагомими визнано загальнодержавні чинники. Вони радше створюють фон для загального стресу/невдоволення, на який накладаються організаційні чи особисті негаразди.



## Чинники вигорання на індивідуальному рівні

### Впливають із суб'єктивного сприйняття:

- × Спілкування з людьми у стресі, складні історії. Надмірне співпереживання.
- × Розчарування через обман з боку бенефіціарів, постачальників.
- × Незбіг уявлень про необхідну допомогу у працівників БО/БФ та бенефіціарів.
- × Розчарування через неспроможність досягти поставленої мети.
- × Брак відчуття соціальної значимості, схвалення.

*«Якщо ти працюєш напряду з людьми, треба вміти трошки абстрагуватися. Тобто не пропускати через себе це все – і біль, і все це не брати дуже близько [до серця]», ГІ\_10.*

*«У мене є приятелька. Таке враження, що людина сподівалася на якесь визнання, що її там будуть хвалити, возвеличувати, як багато вона робить. А цього не роблять, і вона цим страшенно не задоволена», ГІ\_17.*

### Впливають із об'єктивних обставин:

- × Стан здоров'я (у випадку важких чи хронічних захворювань).
- × Брак коштів (на життя, на відпочинок).
- × Проблеми, пов'язані із близькими людьми (рідні в полоні, в окупації).
- × Відсутність можливості організувати побут (немає світла, води).
- × Необхідність жертвувати важливим (хобі, сім'єю).
- × Паралельна зайнятість (перевантаженість).

*«Я не знаю, як так сталося, що люди чомусь вважають, що чиєсь благополуччя важливіше за їхнє здоров'я, за їхнє життя. І вони кладуть стільки сил і здоров'я, свого часу і нервів на те, що вони роблять, що врешті немає вже ні сил, ні здоров'я це робити», ГІ\_17.*

*«В тебе практично не залишається часу на сім'ю, на прогулянки, на час разом. Ти постійно – вдень, зранку, вночі – зайнятий своєю справою», ГІ\_13.*

## Внутрішньо-організаційні чинники вигорання

### Умови праці:

- × Низький рівень зарплат.
- × Понаднормова робота.
- × Робота з людьми.
- × Одноманітні обов'язки або постійна зміна обов'язків.
- × Робота онлайн.
- × Відсутність офісу / дискомфортні умови праці (холод, антисанітарія).
- × Жорсткий робочий графік. Відсутність бейджів (для волонтерів).

### Соціально-психологічний клімат:

- × Погані стосунки в колективі, дисконунікація (неповага, плітки), брак згуртованості.
- × Погані відносини з керівництвом.
- × Брак підтримки в колективі, конфлікти через перекладання обов'язків.
- × Непрозора комунікація.

Наявність працівників/-ць, схильних до скандалів (ігнорування проблеми керівництвом).

### Якість управління:

- × Некоректна оцінка результатів роботи.
- × Відсутність індивідуального підходу до мотивування працівників.
- × Невідповідність поставлених завдань компетенціям або уявленням (про важливе) працівника/-ці.
- × Нехтування обговореннями обов'язків із працівниками. Корупція/розкрадання в організації.
- × Надмірні вимоги / короткі терміни.
- × Відсутність зустрічей із планування, недоведення до команди стратегії діяльності.
- × Брак координації.

## Чинники вигорання на загальнодержавному рівні

### Влада як чинник, що підриває довіру:

- × Корупція.
- × Самоусунення влади від розв'язання проблем, брак підтримки з боку держави.
- × Недосконалість законодавства, бюрократичні перепони для роботи БО/БФ.

### Інші чинники:

- × Війна виснажує морально і фізично, загрожує життю і здоров'ю рідних (часто).
- × Енергетична криза порушує робочі процеси.
- × Недовіра суспільства до БФ/БО (одиночно).
- × Розчарування у суспільстві (одиночно).

*«Усе перекладається на громадський сектор. Там ви повинні зібрати, повинні дати. А чому тільки люди повинні це зробити? Є держава, яка повинна захищати інтереси людей і співпрацювати з громадським сектором. До часів ковіду ця співпраця була (в бюджетах брали участь громадські організації), а зараз її майже немає», ГІ\_19.*

*«От добиваєшся, щоб держава тобі дала дозвіл перевести кошти за кордон, а держава цьому не сприяє. Або є якісь важливі підписи, а держава не затверджує. І ти бачиш, що державі твоя організація не потрібна», ГІ\_16.*

*«У всіх є знайомі, рідні на фронті. Тобто це смерть когось із родини. Комуś може бути дуже важко від якихось суперсумних подій, як було в Бучі, Ірпені, Оленівці. Тоді дуже багато людей випадали, я пам'ятаю, з роботи», ГІ\_6.*

*«Зараз трошки затихло. Але, я впевнена, знову будуть якісь вкиди, що хтось там розкрадає гуманітарку, що хтось там щось там недобросовісно робить. І потім думаєш, от як би так, щоб тебе потім не звинуватили», ГІ\_8.*

*«Елементи вигорання, до речі, з'являються тоді, коли ти розумієш, що є значна частина людей в Україні, які не розуміють базових речей і людських цінностей», ГІ\_14.*

## Атмосфера у колективі та вигорання

Якість колективу – основний фактор наявності/відсутності вигорання, на думку більшості опитаних працівників сектору.

Хороші відносини з колегами дарують позитивні емоції, приглушують стрес, додатково мотивують іти на роботу. Відсутність дружніх відносин, конфлікти призводять до стресу й депресій.

*«Якщо люди, які поруч з тобою, тобі не подобаються, тобі з ними некомфортно, це погано. Тут воно більше впливає, ніж на звичайній роботі, бо тут ти не маєш фінансової винагороди, ти приходиш робити щось хороше по своїй волі», Г1\_4.*

*«Якщо якісь рівні стосунки, то ти ходиш абсолютно спокійно і нормально працюєш. А от якщо є якісь купки – от цей із цим дружать, а інших або ігнорують, або ще щось там, – то ти не особливо сильно хочеш іти в цей колектив», Г1\_10.*

Дружній, злагоджений колектив підтримує фізично й емоційно, допомагає впоратися з кризовими ситуаціями. Інакше працівники отримують додатковий негатив, навантаження на них може зростати.

*«Якщо в колективі трапляються люди, які схильні до скандалів, до вигорджування себе, до перекидання проблем на інших і керівництво в це не вмішується (не карає винних), то це дуже сильно демотивує, в людини опускаються руки», Г1\_3.*

*«Якщо там команда, от саме команда працює справжня, то вони ще можуть одне одному допомагати, десь перерозподілити обов'язки, підтримати саме в роботі», Г1\_7.*

У психологічно сприятливій атмосфері праця продуктивніша.

*«Сварки, якщо хтось із кимось на недобрій ноті, то це відчувається. І це заважає роботі і, звичайно, заважає стану твоєму», Г1\_20.*



## Організаційна культура та вигорання

Налагодженість процесів в організації також значною мірою впливає на ступінь вигорання (друга за значимістю група чинників). Працівники сектору наголошують на важливості:

---

Наявності структури, посадових обов'язків, інструкцій дій у тій чи тій ситуації.

*«Якщо все структуровано і ти розумієш, як діяти в тій чи іншій ситуації, це полегшує твою роботу, зменшує твій рівень стресу та навантаження. У тебе є чіткі інструкції і чіткий план. У нештатній ситуації ти не сам – є керівник, до якого можна звернутися», ГІ\_2.*

---

Розподілу обов'язків та обсягів роботи.

*«Іноді тобі дають непосильний обсяг завдань. Або строки занадто короткі для їх виконання. І ти напружуєшся постійно. На тебе звалюють купу якихось великих проєктів, і ти не встигаєш один закінчити, як уже з'явився новий. А в кожного свій ресурс», ГІ\_13.*

---

Турботи керівництва про персонал.

---

Моделі управління, яка орієнтована на досягнення цілей, а не на формальні показники.

*«Я не слідкую, о котрій годині хто прийшов, кому звідки зручно працювати. Є певні результати, які мають бути досягнуті», ГІ\_1.*

---

Сталого напрямку роботи, погодженого з працівниками.

*«Вибір сфери роботи – то дуже інтимне, індивідуальне питання. Наприклад, працювали з дітками, старенькими людьми, перейшли на ВПО одразу. То в людини будуть сумніви, мовляв, а чому я далі мушу тут працювати, я не хочу для тих людей працювати, і так далі», ГІ\_16.*

## Умови праці та вигорання

### Зарплата

Учасники/-ці дослідження не мають спільної позиції щодо зв'язку між оплатою праці та вигоранням. Половина респондентів вважає, що відсутність гідної оплати праці проковує швидке вигорання (частіше ті, для кого робота в БО/БФ – основне джерело доходів), інша половина дотримується протилежної думки.

#### Важлива

- × Низька зарплата означає неможливість задовольняти потреби працівників, додає побутових проблем.
- × Брак коштів не дає змоги якісно відпочивати, відновлюватися.
- × Низька зарплата дарує відчуття несправедливості або власної неуспішності.

*«Є медіана зарплатні в благодійності, і бажано, щоб вона була не десь там посередині, а щоб вище. Є фонди, які дають відсотки від заведених коштів...», Г1\_11.*

*«Коли твої однолітки заробляють більше, відповідно, можуть піти в краще кафе, купити кращий телефон чи одяг... Це впливає дуже. Ти ніби робиш суперважливі справи, але не отримуєш достатньої грошової винагороди за це», Г1\_6.*

#### Не важлива

- × Значне число працівників сектору працюють на волонтерських засадах, у них інша мотивація.
- × Оплата праці, як правило, обговорюється наперед, тому працівники не розчаровуються.
- × Важливий не розмір зарплати, а справедливість в оплаті праці.

*«До жовтня ми працювали взагалі без зарплати. Я коли запрошувала в команду, відверто казала, що зарплати немає і не передбачається. Виходить, що немає в нас цього зв'язку», Г1\_17.*

*«Тільки якщо є несправедливість (хтось багато працює і мало отримує, а хтось – навпаки). А якщо ти погодився, то ти отримуєш те, на що ти погодився», Г1\_10.*

*«Ну, хіба що зарплата взагалі має бути дуже маленькою, щоб це сприяло вигоранню», Г1\_9.*

## Формат

Дві третини учасників дослідження помічають зв'язок між форматом роботи та ступенем вигорання. Частіше опитані говорять про негативний вплив онлайн-формату. Втім, третина учасників вважає, що такого зв'язку немає. Натомість оптимальним є поєднання різних форматів, адже кожен із них має свої недоліки.

### Онлайн-формат

- × Відсутність емоційної, моральної, фізичної підтримки з боку колективу.
- × Брак живого спілкування / виснажливість спілкування через екран.
- × Брак контролю, тож більше зусиль для самодисципліни.
- × Неможливість торкнутися результату своєї праці.

*«Люди, які працюють онлайн, вигорають скоріше. Тому що ти один постійно. Відсутність будь-якого контролю. Людина розслабляється і втрачає інтерес, а це відсутність спілкування», Г1\_13.*

*«Онлайн – це дуже важко, він вимучує. Живе спілкування ще ніхто не замінив, і ця комунікація жива, це ресурс, і це дуже важливо», Г1\_19.*

*«Коли ти працюєш онлайн, ти не відчуваєш ефекту від своєї роботи, бо ти її не бачиш візуально», Г1\_5*

### Офлайн-формат

- × Більше часу й сил на дорогу до роботи.
- × Часто менш комфортні умови праці.
- × Вищий психологічний тиск під час роботи з емоційно важкими випадками.

*«Комуś потрібен колектив. А вдома можна забезпечити собі більш комфортні умови. Ідеально було б якийсь такий змішаний формат. Це мені здається найбільш комфортним», Г1\_9.*

*«Я розумію, що маю додатковий час в онлайні, тобто я не витрачаю час на дорогу», Г1\_12.*

*«Онлайн просто вони не так дотичні. А ті, хто офлайн, мені здається, більше витрачають моральних, фізичних, емоційних сил», Г1\_9.*

## Портрет аудиторії, схильної до вигорання

### Соціально-демографічні ознаки:

- × **Молодь**  
Розчаровуються, якщо немає швидкого результату, надто турбуються про себе.
- × **Менш інформовані працівники**  
Менш інформовані про симптоми і протидію вигоранню.
- × **Бідніші працівники**  
Вимушені шукати додатковий зарібок, не мають коштів на лікування, часто стресують через побутові проблеми.
- × Рідко: **чоловіки** (довго тримають проблему «в собі»), **старші особи** (часто хворіють, розчаровані в житті).

### Особистісні характеристики:

- × **Надто емоційні і співчутливі**  
Пропускають біль крізь себе, приміряють проблеми на себе.
- × **Надто активні, харизмати**  
Не економлять сили, перевтомлюються.
- × **Песимісти, іпохондрики**  
Швидко розчаровуються, легко втрачають сенс роботи, все бачать у темних барвах.
- × **Рідко: гіпервідповідальні, перфекціоністи**  
Перебувають під тиском вимог.

### Напрями роботи:

- × **Керівники, керівники напрямів**  
через тиск відповідальності.
- × **Ті, хто працює з людьми**  
Часто стресують через співчуття або конфлікти.
- × **Фахівці фандрейзingu**  
Вимушені просити про допомогу, працюють без гарантованого результату.
- × Рідко: **волонтери**

### Інші ознаки:

- × **Ті, хто пережив вигорання раніше, але не пропрацював проблему, не навчився протидіяти їй**  
У протилежному випадку особа, навпаки, убезпечена від вигорання, бо вміє розпізнавати перші симптоми і захищати себе.



## Наслідки вигорання для робочого процесу

Вигорання негативно позначається не лише на працівниках, але й на робочому процесі. Внаслідок вигорання знижується продуктивність і якість праці, порушуються налагоджені робочі процеси, росте плинність кадрів. Вигорання впливає на весь колектив. Особи, колеги яких мають вигорання, вимушені брати на себе частину роботи колег і перевтомлюються, більше концентруються на негативі, впадають у рефлексії щодо власних станів, часто стикаються з негативними емоціями.



### Наслідки для організацій:

- × Зниження ефективності.
- × Пропущені робочі дні.
- × Зростання навантаження на інших членів команди через перекидання обов'язків.
- × Зростання плинності кадрів (звільнення).
- × Менш уважне й довірливе ставлення до бенефіціарів.
- × Знижується якість ухвалених рішень, падає креативність.

### Наслідки для колективу:

- × Менший рівень задоволеності роботою в усіх членів колективу.
- × Погіршення комунікації в колективі (а отже, й ефективності взаємодії).
- × Поява/інтенсифікація конфліктів.

*«Зниження працездатності. Неякісне виконання завдань. Вплив на інших членів команди. Демотивація всіх», ПІ\_5.*

# Запобігання та протидія професійному вигоранню

## Діагностика

Усі опитані експерти декларують здатність діагностувати в себе вигорання. Разом із тим вони переконані, що більшість працівників благодійного сектору не в змозі це зробити з двох причин:



не помічають прояви вигорання через брак знань/звички до самоаналізу;



свідомо ігнорують симптоми аж до виникнення фізіологічних порушень.

Ті, хто свідомо виявляє ознаки емоційного вигорання, роблять це здебільшого самостійно за допомогою:

саморефлексій;

психологічним подкастам;

літератури;

поодинокі звертаються до спеціалістів.

Краще виявляють проблему працівники тих БО/БФ, де проводять тренінги з психологічного вигорання або працює психолог.

*«Є такі, які діагностують і кажуть: "Мені треба три дні відпочинку, тому що важко". А є такі, які навіть не розуміють, що з ними відбувається, хоч перебувають уже на межі, і кажуть: "Я нічого не відчуваю" або "Ні, ви все придумуєте"», ГІ\_9*

*«Людина відчуває, що втомлена, не хоче робити тієї роботи і навіть не розуміє, що має симптоми процесу вигорання. Багато працівників фондів навіть не знають, що це є», ГІ\_16.*

## Протидія. Індивідуальні практики

Усі експерти декларують потребу самостійно вживати заходів, щоб подолати емоційне вигорання.

Для профілактики вигорання важливим є якісний відпочинок на постійній основі.

Серед поширених сталих індивідуальних практик:

- × Мандрівки.
- × Час наодинці (день у тиші) або із сім'єю.
- × Хобі.
- × Оздоровчі процедури (СПА, масажі).
- × Культурне дозвілля (театри, екскурсії).
- × Медитації.
- × Фізична активність.

Окрім цього, більше третини респондентів звертаються до психологів, психотерапевтів, відвідують психологічні групи чи онлайн-тренінги. Дехто (одиночно) приймає заспокійливі препарати.

Якщо вигорання вже настає, варто:

- × Взяти перепочинок на кілька днів та змінити вид діяльності.
- × Визначити причину (самостійно або із психологом) та мінімізувати вплив цього подразника в майбутньому.

Цікаво, що для індивідуальних консультацій чоловіки вбачають потребу мати штатного психолога, натомість жінки бажають відвідувати спеціаліста поза робочим колективом.

## Протидія. Культура реагування

Культура реагування на психологічне вигорання колег різниться в рядових працівників та керівників. Останні більш уважно ставляться до станів працівників, намагаються допомогти, зрозуміти причини вигорання й подолати наслідки. Деяка специфіка реагування помітна за гендерним аспектом.

### Моделі реагування, за посадою

**~60%**

**рядових працівників** звернуть увагу на прояви вигорання в колег та запропонують взяти час на відпочинок.

**~90%**

**керівників та менеджерів** у разі появи симптомів вигорання обговорюватимуть причини їх появи, пропонуватимуть заходи з подолання (наприклад, додаткові вихідні чи спільний відпочинок).

Опцію психологічної підтримки колегам із вигоранням готові запропонувати одиниці. В окремих організаціях моніторингом психоемоційного стану співробітників займається HR.

### Моделі реагування, за посадою



Чоловіки готові більш відкрито звертати увагу іншої особи на прояви в неї симптомів вигорання, пропонувати варіанти розв'язання проблеми.



Жінки остерігаються зачіпляти гордість колег, тому радше натякнуть на проблему або ігноруватимуть її.

*«Я не можу зі своїми порадами та думками лізти до людини. Необхідно бути з нею хоча б більш-менш близько знайомою. Якщо працюємо з нею в колективі, то це не значить, що ми рідня», П1\_2.*



## Протидія. Заходи від організацій

75% менеджменту організацій вживають заходів із протидії/профілактики синдрому вигорання. Половина з них спрямовані безпосередньо на подолання захворювання. Решта (орієнтовані на покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації праці тощо) опосередковано сприяють профілактиці вигорання.

### Опосередковані заходи:

- × Неформальні зустрічі (вихід на обід/каву, боулінг, квести, настільні ігри).
- × Рефлексії (командні, індивідуальні, з менеджером).
- × Стратегічні сесії.
- × Корпоративи/вечірки.
- × Культурна програма (театр, сучасні музеї, концерти).
- × Спільні поїздки.
- × Оздоровчий відпочинок (спа-процедури, басейн).
- × Ретрити.
- × Подарунки до свят.
- × Гнучкий робочий графік.
- × Додаткові вихідні дні.

### Спеціалізовані заходи:

- × Тематичні психологічні тренінги (про синдром вигорання, емоційний інтелект, здорову комунікацію).
- × Психологічні групові практикуми (вправи).
- × Психологічні групи підтримки.
- × Індивідуальні терапії (допомога з пошуком спеціалістів, можливість звернутися до штатного психолога, покриття витрат на залучення сторонніх фахівців).

## Кожна п'ята

організація скоротила заходи після початку війни через брак організаційної спроможності у зв'язку зі стрімким масштабуванням діяльності.

Інформанти/-ки переконані, що організації повинні вживати заходів для протидії/боротьби із синдромом вигорання в межах своїх можливостей. Це, на їхню думку, покращить ментальний стан працівників, збільшить їхню ресурсність та зменшить плинність кадрів у команді. Більшість опитаних БО/БФ (85%) цілеспрямовано протидіють вигоранню працівників.



#### Затребуваними є:

- × Відпочинково-розважальні заходи.
- × Надихаючі заходи з інформуванням про результати роботи (підсумки, успішні історії бенефіціарів, представлення досягнень працівників).
- × Комунікація менеджера з працівниками для обговорення поточних викликів. Рефлексії щодо робочого процесу.
- × Творчі заходи (майстер-класи, театральна майстерність).
- × Організація особистих зустрічей із членами колективу.
- × Виїзди на природу (в гори, ліс, до моря).
- × Мандрівки за кордон.
- × Менторінг із особистісного розвитку.

## Організація психологічних тренінгів та груп підтримки доцільна через чотири причини:

1

Тренінги виконують просвітницьку функцію: знайомлять працівників із явищем і симптомами вигорання, привертають увагу до питань ментального здоров'я.

2

Спеціаліст безпосередньо допомагає з діагностуванням синдрому та надає практичні поради з його подолання.

3

Спільні психологічні групи розвінчують стереотипи та страхи щодо відвідування спеціалістів і спонукають працівників звертатися до психологів/психотерапевтів у майбутньому.

4

Розділення спільних переживань сприяє згуртуванню команди.

*«В компанії потрібні психологічні тренінги, коли працюєш із людьми. Розбір ситуацій: як тримати себе в руках і знати, як людину заспокоїти і як допомогти», Г1\_2.*

*«Потрібно дати зрозуміти, що психотерапевт – це нормально, це не психіатр. Спочатку має бути формування позитивної думки, бо багатьом людям соромно звернутися до фахівця», Г1\_14.*

Окрім тренінгів із фокусом безпосередньо на вигоранні, доцільно охопити суміжні теми (наприклад, прийоми комунікації з людьми у кризових ситуаціях, вправи на розвиток взаємин у команді).

**Важливо, щоб заходи проводилися досвідченими спеціалістами, не створювали додаткового навантаження на робочий процес, але й не відбирали вихідні дні.**

Працівники благодійної сфери вважають, що організацією та проведенням заходів із протидії вигоранню має займатися централізовано керівництво БО/БФ. Виділення коштів на індивідуальний пошук фахівців підтримали лише окремі респонденти.

### Аргументи на користь централізованої протидії вигоранню:

- × Не всі працівники здатні правильно підібрати формат допомоги чи визначити потребу у психологічній підтримці.
- × Особам у стані вигорання складно розв'язувати нові завдання з пошуку фахівця для подолання проблеми.
- × Організація може запропонувати більший спектр можливостей.
- × Є ризик нецільового використання коштів.

### Альтернативна стратегія

(виділення коштів працівнику на самостійний пошук фахівців) актуальна у випадках, коли:

- × організація не в змозі забезпечити заходи психологічної підтримки або найняти штатного психолога;
- × працівник має намір відвідувати або вже відвідує обраного спеціаліста;
- × організація спроможна забезпечити подвійний формат підтримки і фінансувати окремі запити працівників.

## Альтернативна ідея:

видавати сертифікати на певний вид відпочинку чи відновлення (наприклад, на індивідуальні консультації).



Більшість організацій не мають чітко визначеного механізму боротьби з вигоранням. Утім, можна говорити про **бажаний алгоритм**.

1

Керівники турбуються про психоемоційний стан працівників, налагоджують довірливу атмосферу, в якій обговорюється проблематика. Персонал поінформований про симптоми вигорання і має можливість звернутися по допомогу.

2

Керівник самостійно або разом із психологом проводить бесіду з працівником/-цею, щоб визначити причину спаду продуктивності та емоційного виснаження. Висловлює підтримку та інформує про наявні в організації можливості для боротьби з вигоранням.

3

У разі підтвердження синдрому вигорання працівник/-ця отримує психологічну підтримку та додаткові вихідні. Якщо стан критичний, іде у тривалішу відпустку.

4

Менеджмент організації переглядає розподіл робочих обов'язків, аналізує комунікацію всередині колективу (чи присутні повага, взаєморозуміння, підтримка).

5

За можливості пропонує працівнику/-ці змінити вид діяльності в межах організації/проекту на більш привабливу для працівник/-ці.

6

Менеджмент вживає профілактичних заходів, орієнтованих на весь колектив.

## Протидія. Робочі зміни

Умови праці впливають на психоемоційний стан працівників. Основні зміни, які могли б протидіяти вигоранню на робочому місці, стосуються матеріальної мотивації, зміни навантаження та характеру роботи. Втім, благодійні організації мають обмежені фінансові та інституційні можливості, тому не всі бажані зміни вдається забезпечити.

### Матеріальна мотивація

- × Премії суттєво знижують ризики вигорання.
- × Індикація заробітної плати безпосередньо не впливає на вигорання, однак є ресурсом для кращого відпочинку та дає відчуття економічної впевненості.

### Навантаження та робочі години

- × Нормований робочий графік.
- × Дотримання нормативів КЗпП щодо відпочинку на вихідні й під час відпустки.
- × Зменшення обсягів роботи.
- × Достатня кількість часу на виконання завдань.

### Обов'язки та взаємодія

- × Залучення працівників до виконання цікавих, креативних завдань.
- × Врахування нахилів працівник/-ці під час визначення кола його/її обов'язків.
- × Регулярні тімбілдінги.



## Протидія. Терміни відновлення

Терміни відновлення після синдрому вигорання є індивідуальними й можуть коливатися від одного місяця до 1-1,5 року. Водночас експерти/-ки усвідомлюють, що організації не можуть надавати працівникам тривалі відпустки, тому пропонують робити часові перерви в робочому навантаженні в організаціях.

### 1–7 днів

при перших проявах вигорання.

### 1–3 тижні

(відпустка) у разі сформованого вигорання.

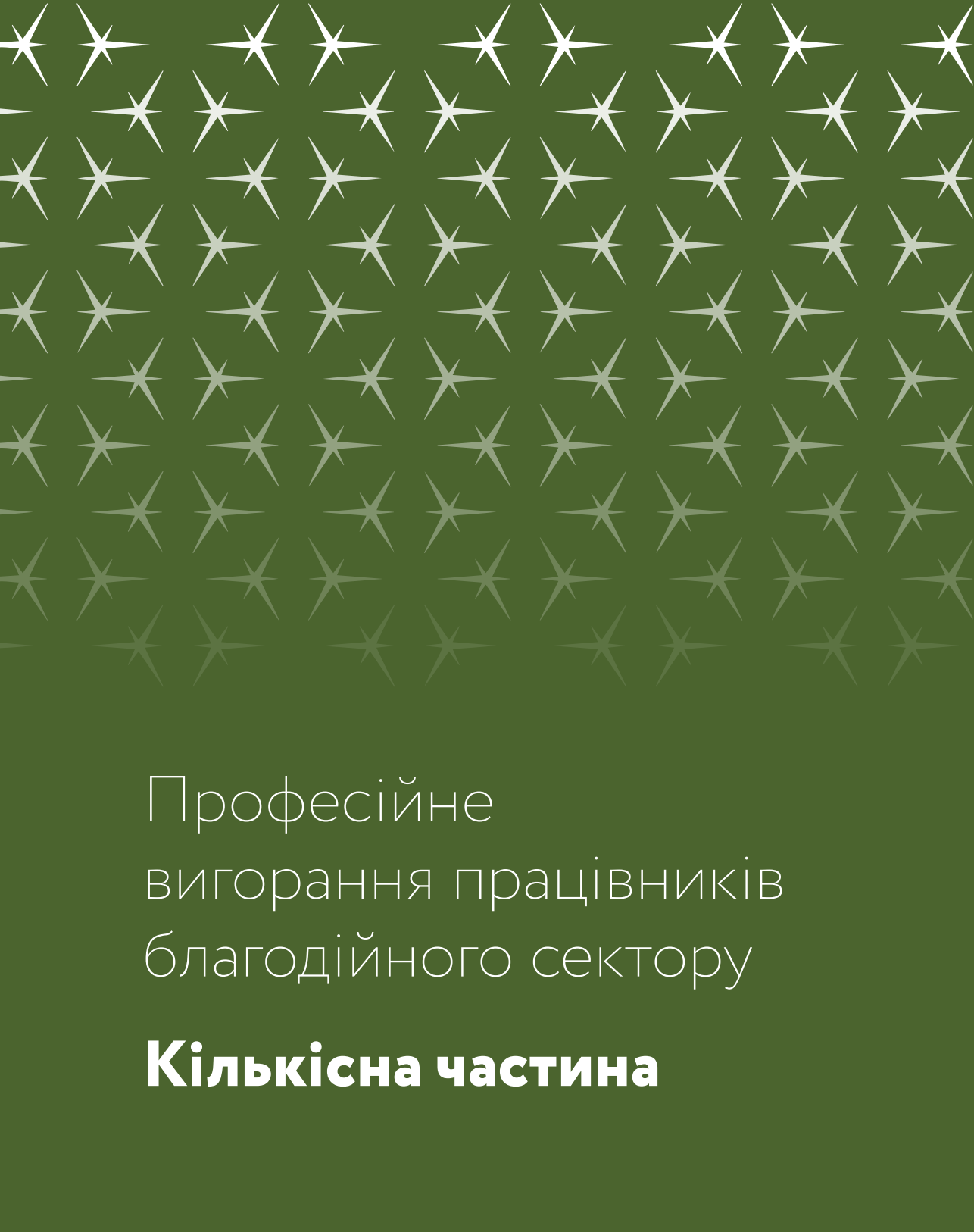
### Вихідні

(субота-неділя) для підтримання форми в осіб, які відновилися після вигорання і вийшли на роботу.

## Озвучена ідея:

для всіх працівників запроваджувати один раз на місяць додатковий вихідний у п'ятницю.





Професійне  
вигорання працівників  
благодійного сектору

**Кількісна частина**



# Методологія

Аудиторія: працівники некомерційних організацій (благодійних фондів, благодійних організацій, волонтерських ініціатив, далі – БО/БФ).

Метод: анкета для самостійного заповнення.

Опис вибірки:

- × Обсяг вибіркової сукупності – 400 респондентів. Тип вибірки: квотно-гніздовий.
- × Структура вибірки: з 400 анкет було опитано 200 працівників загальнонаціональних організацій та 200 працівників локальних організацій (по 40 осіб у кожній категорії) в Києві, центральних, західних, східних, південних областях України.

Помилка репрезентативності

- × Для значень, близьких до 50%, – +/- 4,9%.
- × Для значень, близьких до 25% або 75%, – 4,2%.
- × Для значень, близьких до 10% або 90%, – 2,9%.
- × Для значень, близьких до 5% або 95%, – 2,1%.
- × Для значень, близьких до 1% або 99%, – 0,97%.

Терміни дослідження: з 16 грудня 2022 року по 16 січня 2023 року

## Зміст методики

### В ОСНОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

В основу дослідження професійного вигорання працівників благодійної сфери було покладено **методику проф. В.В. Бойка**.

Емоційне вигорання – динамічний процес, який проходить **три фази** (за В.В. Бойком).

Кожній із фаз властиві свої симптоми, які ми розглянемо в нашому дослідженні.

**Нервове (тривожне) напруження.** Його створюють: хронічна психоемоційна атмосфера, дестабілізуюча обстановка, підвищена відповідальність, складність контингенту. Напруження є передвісником і пусковим механізмом формування емоційного вигорання.

× **Прояв**

Начебто все нормально, але приглушені емоції, зникає гострота почуттів та переживань. Усе стає нудним, на душі порожньо, улюблена робота не тішить, виникає невдоволення собою і навіть почуття власної нікчемності, безвиході. Несподівано активізуються внутрішні конфлікти особистості, які раніше дрімали всередині, і підкрадається стан депресії.

**Резистенція (опір).** Людина намагається більш-менш успішно захистити себе від неприємних враженьного вигорання.

× **Прояв**

Особу починають дратувати люди, з якими вона працює, особливо бенефіціари. Вона починає зневажливо ставитися до них, а потім майже ненавидіти. При цьому людина, яка «вигорає», самостійно не може зрозуміти причину наростаючого в ній роздратування. У фазі резистенції можливості роботи в запропонованому режимі вичерпуються, психіка людини починає несвідомо змінювати режим, уникаючи чинників, що стали стресогенними: співчуття, емпатії, співпереживання людям, і самих людей теж.

**Виснаження** психічних ресурсів, зниження емоційного тону, яке настає внаслідок того, що виявлений опір виявився неефективним. Ця фаза характеризується більш-менш вираженим падінням загального енергетичного тону й ослабленням нервової системи.

**х Прояв**

На цьому етапі виникає втрата професійних цінностей та здоров'я. За звичкою фахівець ще зберігає свою респектабельність, але вже видно «порожній погляд» та «крижане серце». Навіть присутність поряд іншої людини викликає дискомфорт. У цій фазі ресурси психіки повністю вичерпані, відбувається соматизація. Велика ймовірність інфарктів, інсультів тощо.

## Особливості підрахунку

Вважається, що вигорання настало, коли сформована хоча б одна з фаз. Значення кожної фази може становити від 0 до 120. Отримані бали інтерпретуються так:

- х показник від 0 до 36 – фаза не сформована;
- х показник від 37 до 60 – фаза у процесі формування;
- х показник від 61 до 120 – фаза сформована.

Кожна фаза характеризується різними симптомами. Тож ми можемо розуміти, які симптоми домінують у вигоранні. Значення кожного симптому може становити від 0 до 60 балів:

- х від 0 до 9 балів – симптом не сформований;
- х від 10 до 15 балів – симптом у процесі формування;
- х від 16 до 30 балів – симптом сформовано.

Дані, наведені в середніх значеннях (оцінки), розраховувалися як середнє значення з масиву даних (усіх респондентів, а також порівняння середніх оцінок для окремих груп):

- х за соціально-демографічними характеристиками респондентів, таким як вік, стать, освіта, місце проживання;
- х за специфікою роботи: посада, обов'язки, формат зайнятості тощо;
- х за видом фонду: національний/локальний, сфера діяльності, зміна виду діяльності.

Значення у % розраховано через підрахунок балів для кожного окремого респондента/-ки та подальшого встановлення співвідношення між ними.

У звіті наведено лише значимі розподіли. Для прикладу: якщо між чоловіками та жінками різниця була незначною, статевий розподіл не наводився.

# Висновки

- Фаза/симптоми не сформовані.
- Фаза/симптоми на стадії формування.
- Фаза/симптоми сформовані.

## 26,8

Фаза «Напруження»

- × Тривога і депресія **9,4**
- × Переживання психотравматичних обставин **8,4**
- × Незадоволеність собою **5,0**
- × «Загнаність у кут» **4,0**

## 49,6

Фаза «Резистенція»

- × Редукція професійних обов'язків **14,2**
- × Неадекватне вибіркове емоційне реагування **13,0**
- × Розширення сфери економії емоцій **11,9**
- × Емоційно-моральна дезорієнтація **10,5**

## 35,3

Фаза «Виснаження»

- × Емоційне відчуження **11,2**
- × Емоційний дефіцит **9,3**
- × Психосоматичні та психовегетативні порушення **7,8**
- × Особистісне відчуження **7,0**

Сьогодні більш як **третина (36%)** працівників/-ць благодійної сфери перебувають на стадії професійного вигорання (мають сформовану хоча б одну з фаз: «Напруження», «Резистентність», «Виснаження»). **Ще третина (35%)** – на стадії його формування (хоча б одна із фаз на стадії формування). Не спостерігається ознак професійного вигорання трохи менш як у третини респондентів/-ок (29%).

Найбільш вираженою у працівників благодійної сфери є фаза резистентності, яка перебуває у стадії формування. Інші стадії яскраво не виражені.

Найчастіше в респондентів/-ок виражені такі симптоми: редукція професійних обов'язків, неадекватне вибіркове емоційне реагування, розширення сфери економії емоцій. Менш виражені: емоційне відчуження, емоційно-моральна дезорієнтація. Всі симптоми у стадії формування.

Найчастіше прояви професійного вигорання спостерігаються:

- × у жінок;
- × у працівників/-ць невеликих і локалізованих БО/БФ;
- × у працівників/-ць організацій, які змінювали напрям або вид діяльності;
- × у тих, хто працює неповний робочий день (на противагу тим, хто працює повний робочий день чи волонтерить);
- × у тих, хто отримує оплату лише за окремі проекти (на противагу, тим хто отримує зарплату або волонтерить);
- × у тих, хто працює онлайн.

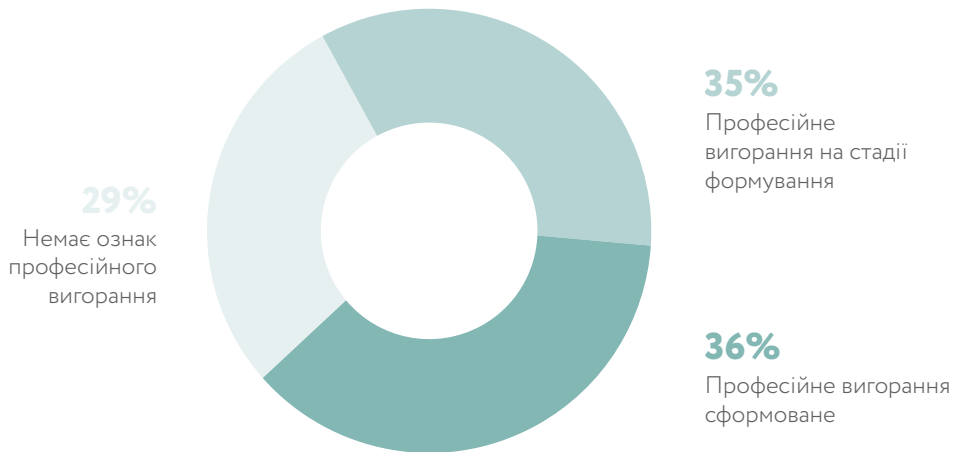


# Стан вигорання

## Професійне вигорання\*

\* – Методика розрахунку значень у %:

1. Встановлення статусу вигорання для кожного респондента/-ки.
2. Визначення відсоткових розподілів згідно зі статусом респондентів.



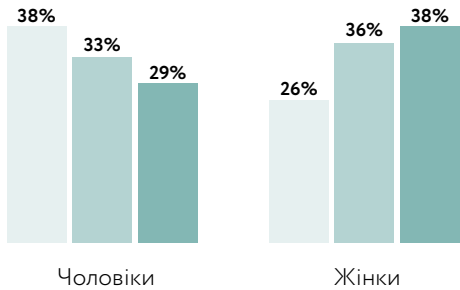
Наявність професійного вигорання спостерігається у більш як третини (36%) працівників/-ць благодійної сфери (мають сформовану хоча б одну фазу).

Ще третина (35%) – на стадії формування професійного вигорання (мають сформований хоча б один із симптомів, але жодної сформованої фази).

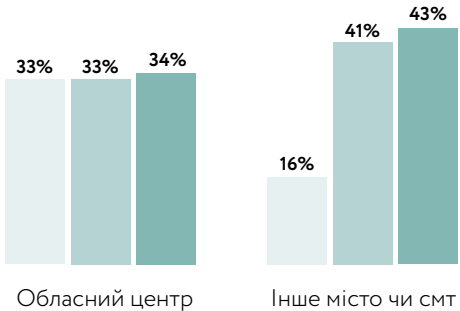
Не відчують симптомів професійного вигорання трохи менше третини респондентів/-ок (29%).

З огляду на соціально-демографічних показники до професійного вигорання більше схильні жінки, ніж чоловіки, та мешканці малих міст і селищ міського типу на противагу жителям обласних центрів.

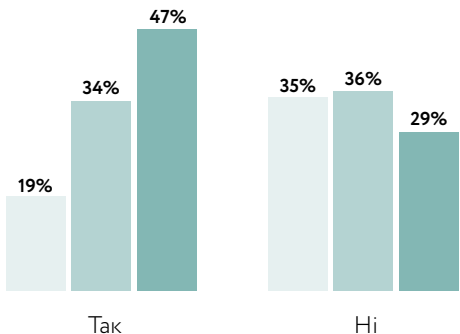
- Немає ознак професійного вигорання
- Професійне вигорання у стадії формування
- Професійне вигорання сформоване



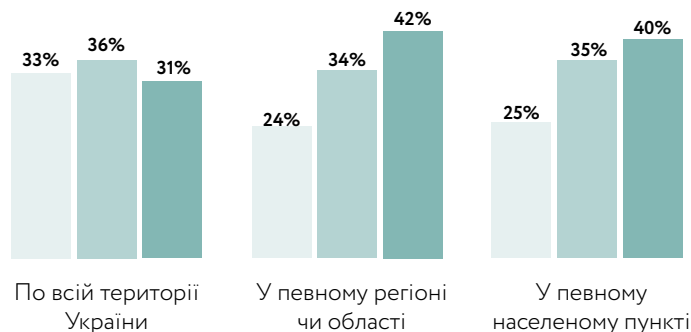
Зріз за статтю



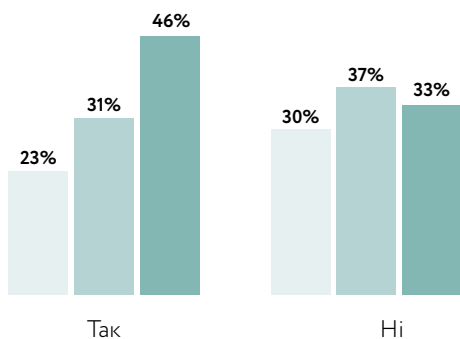
Зріз за типом поселення, у якому проживає опитаний/-а



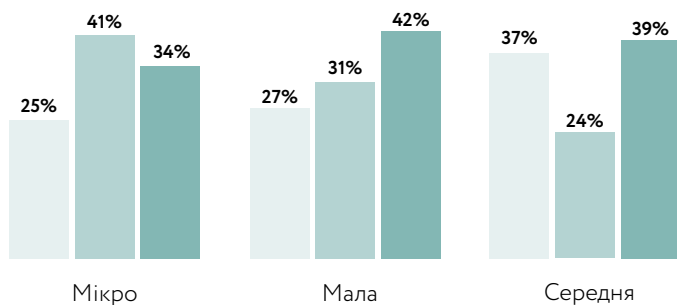
Зріз за зміною роду діяльності в організації



Зріз за територією діяльності



Зріз за зміною вектора діяльності організації

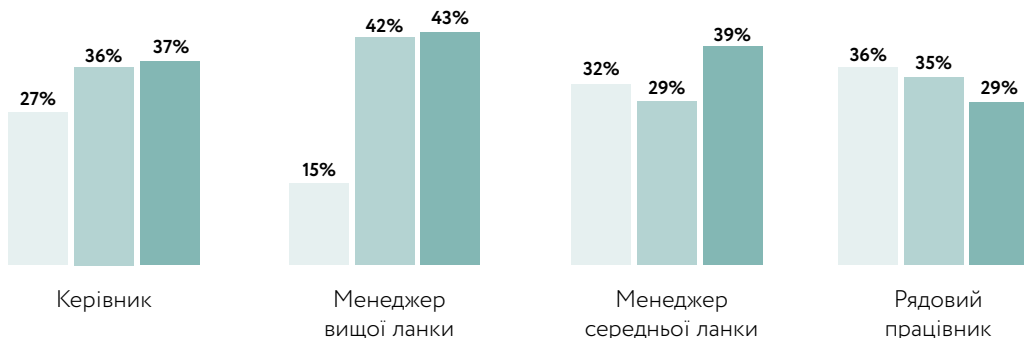


Зріз за розміром організації

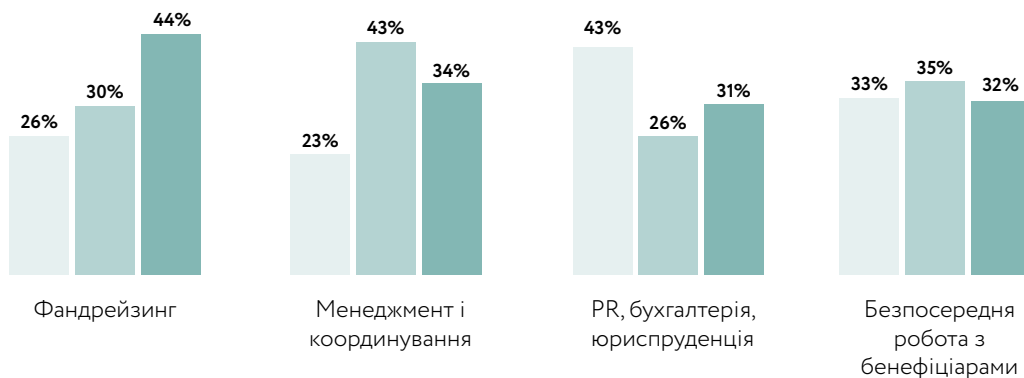
З огляду на особливості організації до професійного вигорання більш схильні працівники/-ці малих і мікро- організацій (частка працівників, які не мають симптомів, тут становить 25-27% проти 37% у середніх). Також, як правило, це працівники/-ці локальних організацій на протизагу загальнонаціональним. Помітно частіше вигорає персонал організацій, які змінювали рід чи вектор діяльності.



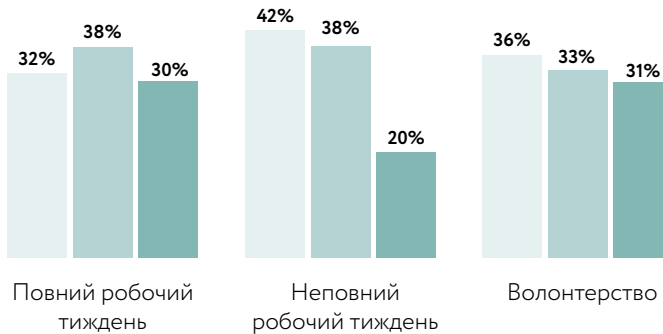
## Зріз за посадою



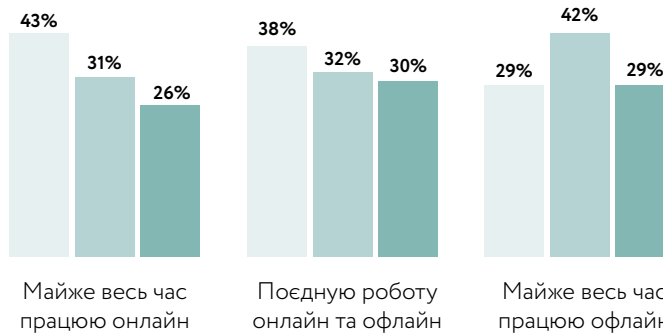
## Зріз за посадовими обов'язками



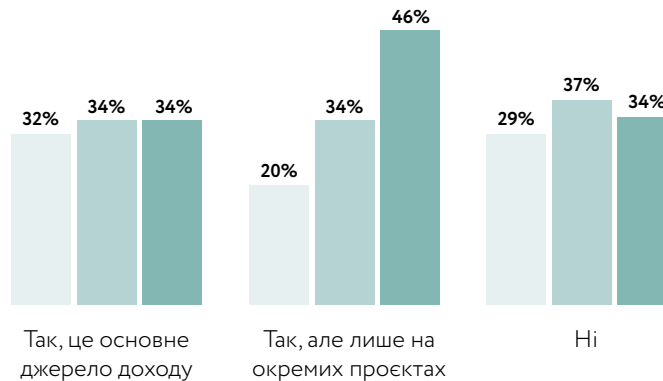
З огляду на посадові обов'язки до професійного вигорання більш схильні менеджери вищої ланки, найменше – рядові працівники. Найбільше ризикують у цьому сенсі ті, хто виконує менеджерські та координаційні обов'язки, а також займається фандрейзингом. Найбільш безпечними з цього погляду є обов'язки піарників, бухгалтерів, юристів.



Зріз за графіком роботи



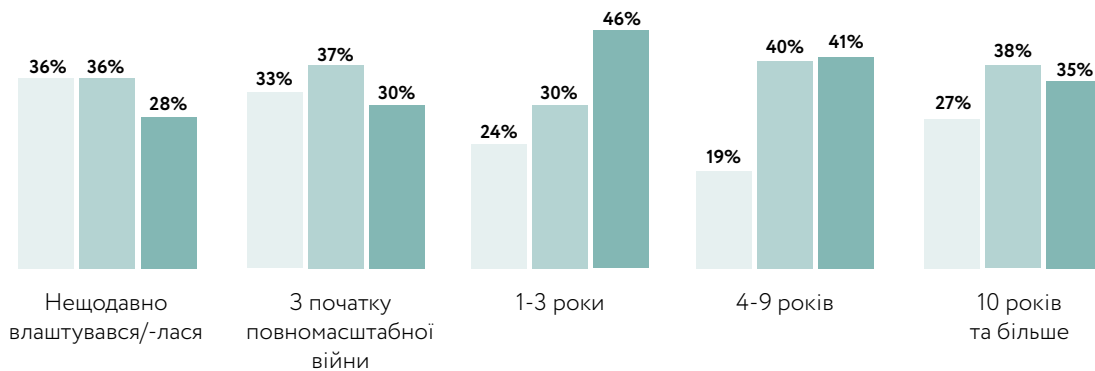
Зріз за форматом роботи



Зріз за статусом оплати праці

З огляду на умови праці до професійного вигорання більш схильні ті, хто працює онлайн, а також особи, залучені на неповний робочий тиждень. Помітний також зв'язок між вигоранням та наявністю оплати праці. Більш вразливі до вигорання ті, хто отримує оплату лише на окремих проєктах, тоді як частки працівників із вигоранням у групі волонтерів і тих, для кого діяльність є основним джерелом доходу, майже однакові.

## Зріз за стажем роботи



З огляду на стаж роботи до професійного вигорання більш схильні ті, хто працює у сфері благодійності понад рік.



# Фази вигорання

## Емоційне вигорання.

### Характеристики

Працівники благодійної сфери сьогодні перебувають на шляху до емоційного вигорання. Назагал у професійній спільноті не спостерігається жодної сформованої фази: «Напруження», «Резистенція», «Виснаження». Втім, на стадії формування фаза «Резистенція». Фаза «Виснаження», хоч і не виражена, більш поширена у професійній спільноті, ніж фаза «Напруження».

- 36 і менше балів — фаза не сформована
- 37-60 балів — фаза у стадії формування
- 61 і більше балів — фаза сформована

## 26,8

Фаза «Напруження»

- × Тривога і депресія.
- × Переживання психотравматичних обставин.
- × Незадоволеність собою.
- × «Загнаність у кут».

## 49,6

Фаза «Резистенція»

- × Редукція професійних обов'язків.
- × Неадекватне вибіркове емоційне реагування.
- × Розширення сфери економії емоцій.
- × Емоційно-моральна дезорієнтація.

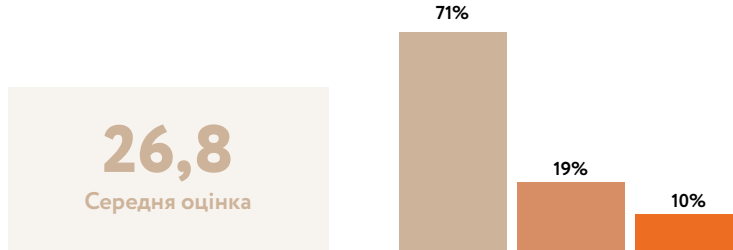
## 35,3

Фаза «Виснаження»

- × Емоційне відчуження.
- × Емоційний дефіцит.
- × Психосоматичні та психовегетативні порушення.
- × Особистісне відчуження.

## Фаза «Напруження»

«Напруження» – найменш виражена фаза вигорання серед працівників благодійного сектору. Симптом сформований лише в 10% працівників, на етапі формування – у 19%, симптом не сформований – у 71%. Перебіг цієї фази відносно легкий і виявляється здебільшого в надмірному переживанні щодо подій, які відбуваються. Зазвичай на ці першочергові симптоми мало хто звертає увагу, однак у перспективі ці стани можуть набути загрозливих масштабів.

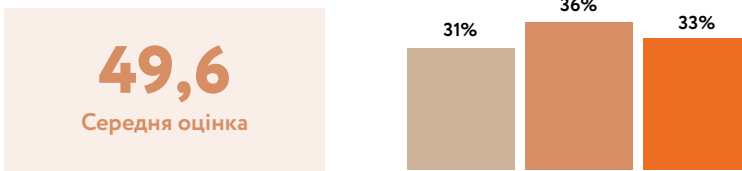


- 36 і менше балів – фаза не сформована
- 37-60 балів – фаза у стадії формування
- 61 і більше балів – фаза сформована



## Фаза «Резистенція»

Компоненти фази «Резистенція» переважають в емоційному вигоранні працівників/-ць благої сфери. Вияви такі: спротив психіки негативним подіям та внаслідок цього виснаження психічних ресурсів. Це призводить до неадекватних (зазвичай занижених) емоційних реакцій, зменшення спілкування з колегами, погіршення якості (а іноді навіть припинення) виконання професійних обов'язків. У третини працівників/-ць фаза сформувалася, ще у третини – на стадії формування. Для людей, у яких переважає ця фаза, характерними є відсутність інтересу до професійної діяльності, суттєве зниження потреби у взаємодії та комунікації, дратівливість, почуття занепокоєння, суттєве зниження енергії.

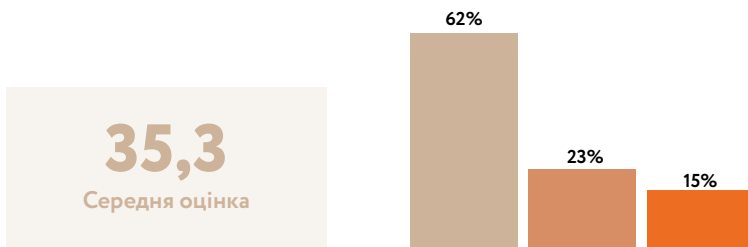


- 36 і менше балів – фаза не сформована
- 37-60 балів – фаза у стадії формування
- 61 і більше балів – фаза сформована



## Фаза «Виснаження»

Компоненти фази «Виснаження» станом на сьогодні в широкого кола працівників сфери благодійності не виражені. Однак цей висновок актуальний лише для 62% опитаних. Натомість фаза «Виснаження» сформувалася в 15% опитаних, ще у 23% вона на стадії формування. Для цієї фази характерні: порушення сну, зниження уваги та пам'яті, порушення дихання під час навантажень, погіршення відчуттів, загальмованість, млявість, а також психологічні проблеми, зокрема збайдужіння до всього, депресії, дратівливість і гнів, безпричинні переживання, тривожність, страх, іноді – фізіологічні проблеми.



- 36 і менше балів – фаза не сформована
- 37-60 балів – фаза у стадії формування
- 61 і більше балів – фаза сформована

### Зріз за посадою



### Зріз за посадовими обов'язками



### Зріз за форматом роботи



### Зріз за стажем роботи





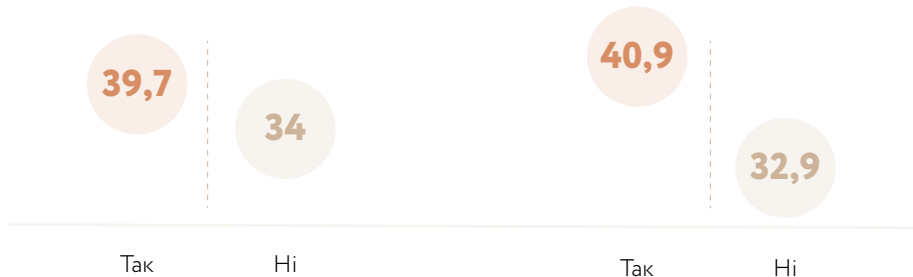
### Зріз за сферою діяльності



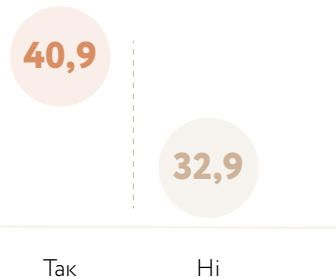
### Зріз за розміром фонду



### Зріз за зміною вектора діяльності організації



### Зріз за зміною роду діяльності в організації



### Зріз за типом поселення, в якому проживає опитаний/-а



### Зріз за територією діяльності



### Зріз за розташуванням місця праці



Виснаження на стадії формування більш виражене:

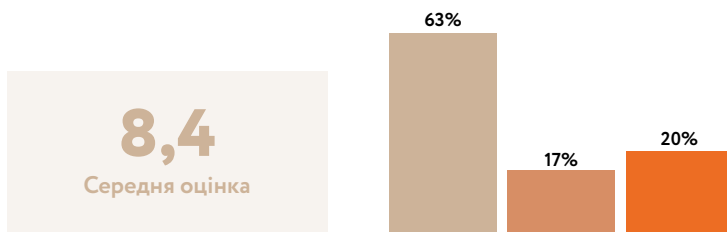
- × у працівників/-ць із невеликих населених пунктів;
- × на усіх територіях, окрім деокупованих;
- × у працівників регіональних БО/БФ.

# Фаза «Напруження»

## Переживання психотравматичних обставин

Серед працівників/-ць благодійної сфери симптом переживання психотравматичних обставин не виражений. Це твердження актуальне майже для двох третин респондентів (63%).

Водночас кожен/-а п'ятий/-а (20%) має сформовані симптоми переживання травматичних обставин, ще 17% перебувають на стадії формування симптому. Симптом проявляється як усвідомлення психотравматичних чинників професійної діяльності, які складно або неможливо усунути. Якщо людина не є ригідною, то роздратування ними поступово зростає, накопичується відчай і обурення. Нерозв'язаність ситуації призводить до розвитку інших симптомів вигорання.



- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований

Наявність симптомів переживання психотравматичних обставин корелює з функціями працівника/-ці.

Вони більше виражені в менеджерів вищої ланки. Частіше цей симптом формується у працівників/-ць фондів та організацій, спеціалізованих на роботі у сферах медицини/здоров'я та допомоги армії. У цих сферах, і справді, більше, ніж будь-де, стикаються із психотравматичними обставинами. Також симптом у стадії формування спостерігається у працівників фондів та організацій із центральних областей України.

## Зріз за посадою



## Зріз за регіоном проживання



## Зріз за сферою діяльності

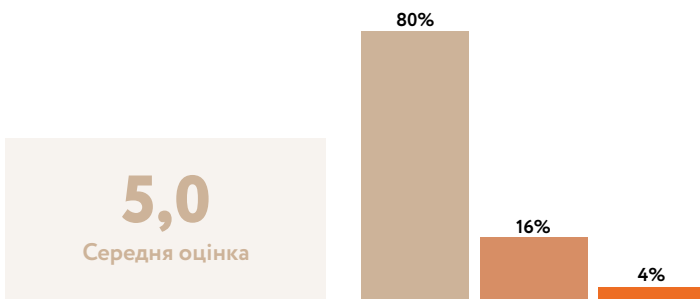


## Незадоволеність собою

Незадоволеність собою здебільшого не властива працівникам благодійної сфери. Переконлива більшість (80%) інформантів/-ок не мають подібних сформованих симптомів. Сформований симптом мають лише 4% опитаних, ще 16% перебувають на стадії його формування.

Симптом виникає внаслідок невдач або нездатності людини вплинути на психотравматичні обставини, коли вона пов'язує їх не із зовнішніми обставинами, а зі своїми вчинками/станами.

Виникненню симптому сприяють інтенсивна інтеріоризація обов'язків, ролі, обставини діяльності, підвищена сумлінність і відчуття відповідальності. Тоді працівник/-ця зазвичай відчуває незадоволеність собою, обраною професією, посадою, конкретними обов'язками. На початкових етапах вигорання вони нагнітають напруження, а на подальших – провокують психологічний захист.



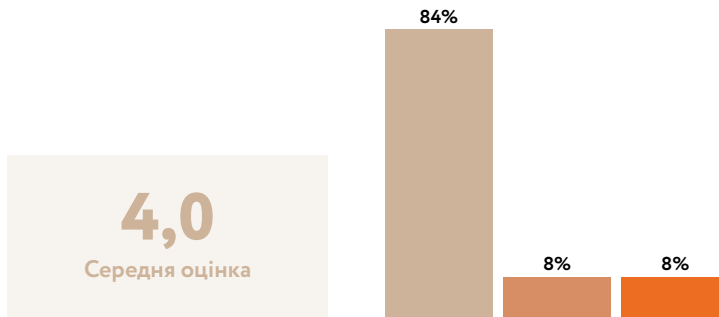
- 0-9 балів — симптом не сформований
- 10-15 балів — симптом на стадії формування
- 16 і більше балів — симптом сформований

## «Загнаність у кут»

«Загнаність у кут» – найменш виражений компонент фази «Напруження». Переконлива більшість інформантів/-ок (84%) не мають подібних сформованих симптомів. Сформований симптом мають лише 8% опитаних, ще 8% перебувають на стадії його формування.

Симптом виникає, коли обставини, що травмують психіку, дуже тиснуть й усунути їх неможливо, тоді полонить відчуття безвиході. Намагання щось змінити, обмірковування незадовільних аспектів своєї роботи, співставлення наявного й бажаного призводять до нагнітання нервозності. Це стан інтелектуально-емоційного затору, безвиході.

Спровокувати цей стан можуть, зокрема, надмірні бюрократичні процедури, організаційна безтолковість, людська непорядність, повсякденна рутинна.



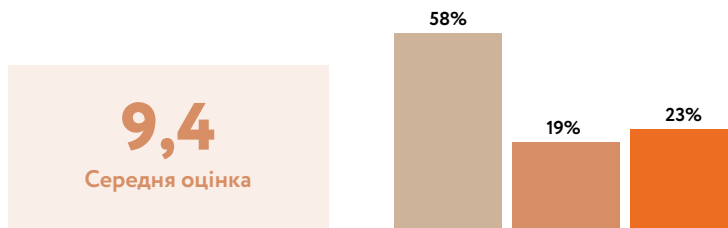
- 0-9 балів — симптом не сформований
- 10-15 балів — симптом на стадії формування
- 16 і більше балів — симптом сформований

## Тривога і депресія

Назагал серед працівників/-ць благодійної сфери симптоми тривоги та депресії не виражені.

Однак це актуально лише для половини (58%) респондентів. Тоді як чверть (23%) мають сформовані симптоми депресії та тривоги, ще 19% перебувають на стадії формування симптому.

Отже, саме тривога і депресія – один із найбільш виражених симптомів фази «Напруження».



- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований

Наявність симптомів тривоги і депресії корелює з посадовими обов'язками особи. Зокрема, вони більше виражені в керівництва вищої ланки, осіб, відповідальних за менеджмент і координування (симптом на стадії формування).

У зоні ризику також особи, які працюють виключно онлайн, та ті, хто працює неповний робочий тиждень.

## Зріз за посадою



## Зріз за форматом роботи



## Зріз за посадовими обов'язками





### Зріз за графіком роботи



### Зріз за територією діяльності



### Зріз за розташуванням місця праці



### Зріз за сферою діяльності



### Зріз за розміром фонду



Частіше про формування симптомів тривоги та депресії говорять працівники/-ці фондів та організацій:

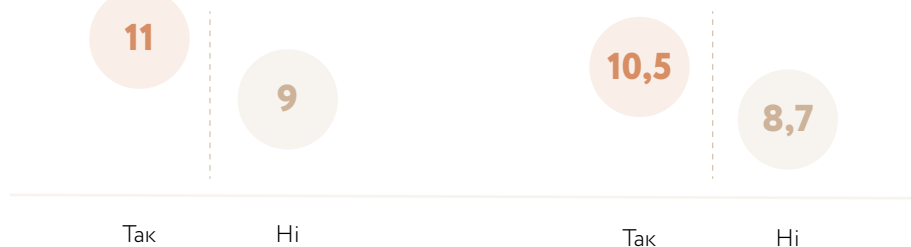
- × малого розміру;
- × які працюють у межах окремих регіонів/ областей;
- × які спеціалізуються на роботі у сферах медицини та здоров'я.

Також симптоми у стадії формування у працівників/-ць із тилкових центральних і західних областей України.

### Зріз за зміною вектора діяльності організації



### Зріз за зміною роду діяльності в організації



Нарешті, на формування симптомів тривоги і депресії впливають зміни посадових обов'язків особи.

Серед працівників/-ць, організація яких змінила рід або вектор діяльності, симптом перебуває на стадії формування, тоді як у їхніх колег із фондів, які більш послідовні у своїх цілях, він не сформований

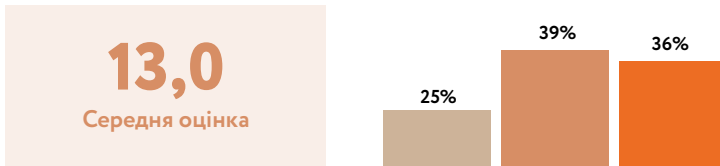
# Фаза «Резистенція»

## Неадекватне вибіркове емоційне реагування

У спільноті працівників/-ць благодійної сфери симптом вибіркового емоційного реагування перебуває на стадії формування.

Сформований симптом властивий третині (36%) респондентів/-ок, у процесі формування він ще у третини (39%). Уникнути його вдалося чверті працівників благодійної сфери.

Неадекватне вибіркове емоційне реагування полягає в «економії» емоцій, обмеженні емоційної віддачі за рахунок вибіркового реагування під час робочих контактів. Діє принцип «хочу / не хочу»: «якщо вважатиму за потрібне – приділю увагу цьому партнеру/бенефіціару/колезі, буде настрій – відгукнуся на його стани і потреби; якщо ні – то ні». Зсередини це може виглядати як припустима поведінка, але ззовні – як емоційна черствість, нечемність, байдужість.



- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований

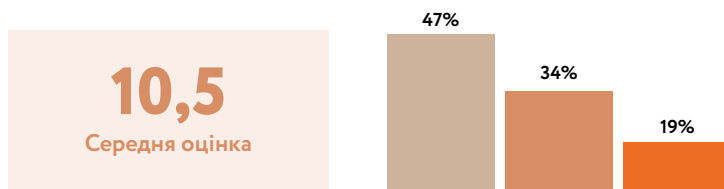
## Емоційно-моральна дезорієнтація

Емоційно-моральна дезорієнтація працівників благодійної сфери перебуває на стадії формування. Це найменш виражений симптом стадії «Резистенція».

Сформований симптом властивий кожному/-ній п'ятому/-ій особі (19%), у процесі формування перебуває у третини (34%) респондентів/-ок. Уникнути його вдалося майже половині працівників благодійної сфери.

Емоційно-етична дезорієнтації – це поглиблення неадекватної реакції у взаєминах із діловими партнерами. Нерідко у професіонала виникає потреба в самовиправданні, самозахисті без належного емоційного ставлення до інших. При цьому звучать думки: «Це не той випадок, щоб переживати», «Такі люди не заслуговують на добре ставлення», «Таким не можна співчувати», «Чому я повинен за всіх хвилюватися?» тощо.

Подібні думки й оцінки свідчать про те, що емоції не будять або недостатньо стимулюють етичні відчуття.



- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований

Наявність емоційно-моральної дезорієнтації корелює з посадовими обов'язками особи та її стажем роботи. Зокрема, симптом більш виражений у рядових працівників та менеджерів вищої ланки.

До нього більш схильні працівники, які займаються піаром, бухгалтерією, юридичними послугами, фандрейзингом, а також безпосередньо працюють із бенефіціарами. Дезорієнтація частіше формується в осіб, які працюють від 1 до 9 років, а також у нових співробітників.

### Зріз за посадою



### Зріз за стажем роботи



### Зріз за посадовими обов'язками



Частіше формування симптому емоційно-моральної дезорієнтації спостерігається у працівників/-ць фондів та організацій:

- × мікро- і малого розміру;
- × локального територіального охоплення;
- × які спеціалізуються на роботі у більшості сфер, окрім соціального захисту.

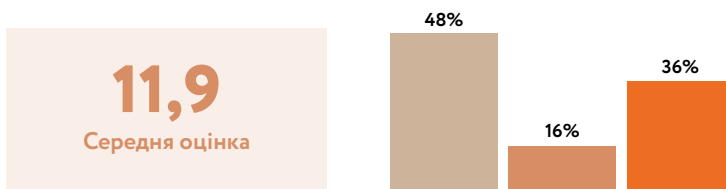


## Розширення сфери економії емоцій

Симптом розширення сфери економії емоцій працівників благодійної сфери перебуває на стадії формування.

Сформований симптом властивий третині (36%) респондентів/-ок, у процесі формування він у 16%. Уникнути його вдалося майже половині (48%) працівників/-ць благодійної сфери.

Розширення сфери економії емоцій – це перенесення емоційного вигорання у позапрофесійну сферу – у спілкування з рідними, приятелями та знайомими. Наприклад, коли на роботі ви настільки втомлюєтеся від контактів, розмов, відповідей на запитання, що вам не хочеться спілкуватися із близькими.



- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований

Симптом розширення сфери економії емоцій найбільше виражений у менеджерів (переважно вищої ланки), найменше – у тих, хто безпосередньо працює з бенефіціарами, зокрема в рядових працівників.

Цей симптом не виражений лише у працівників/-ць, які долучилися до сфери благодійності в останні три місяці, тоді як у всіх, хто працює довше, він на стадії формування.

## Зріз за посадою



## Зріз за стажем роботи



## Зріз за посадовими обов'язками

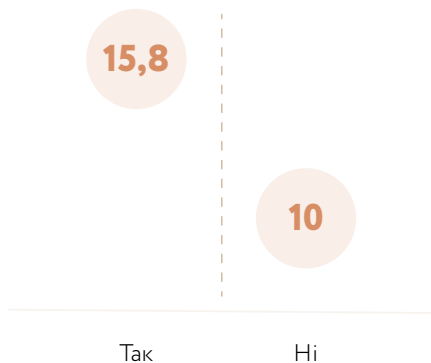




### Зріз за сферою діяльності



### Зріз за зміною роду діяльності в організації



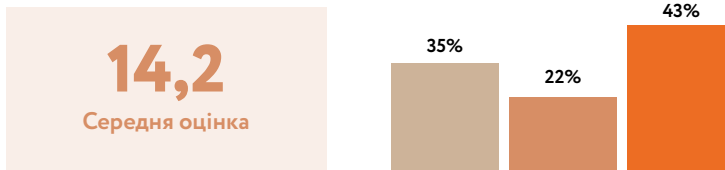
Найчастіше розширення сфери економії емоцій спостерігається у працівників/-ць організацій, які змінили рід діяльності.

Не виражений він лише серед працівників/-ць організацій, які підтримують переселенців.

## Редукція професійних обов'язків

Редукція професійних обов'язків – найбільш виражена складова фази «Резистенція». Цей симптом у працівників благодійного сектору перебуває на стадії формування. Майже у половини працівників/-ць сфери благодійності симптом повністю сформовано, ще у 22% він на стадії формування. Водночас не має сформованого симптому лише третина працівників благодійного сектору.

Термін «редукція» означає спрощення. У професійній діяльності, яка передбачає спілкування з широким колом людей, редукція виявляється у спробах полегшити або скоротити обов'язки, що вимагають емоційних витрат.



- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований

Сформований симптом редукції професійних обов'язків більшою мірою спостерігається серед працівників/-ць фондів та організацій, які спеціалізуються на допомозі армії та розвитку громадянського суспільства. У інших сферах він на стадії формування.

Повністю сформувався симптом у працівників/-ць із центральних областей України, а також у тих, хто проживає в менших містах і селах.

### Зріз за регіоном проживання



### Зріз за сферою діяльності



## Зріз за графіком роботи



## Зріз за типом поселення, в якому проживає опитаний/-а



## Зріз за графіком роботи



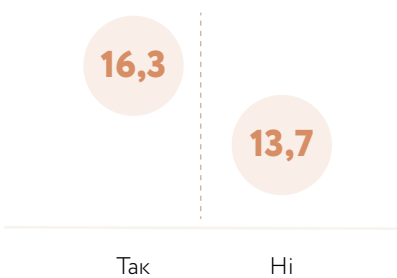
## Зріз за оплатою праці



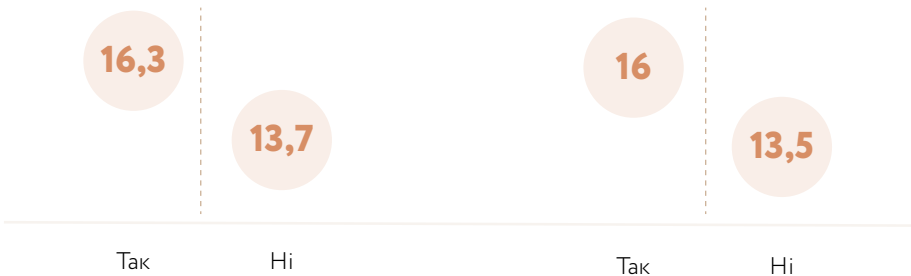
Наявність симптому редукції професійних обов'язків корелює з умовами праці особи. Зокрема, він цілком сформований у тих, хто працює неповний робочий тиждень, і на стадії формування у тих, хто працює повний робочий день чи, навпаки, долучається до окремих проєктів.

Також симптом редукції професійних обов'язків радше сформований у тих, хто отримує оплату лише за виконання певних проєктів. Тоді як і у тих, хто отримує зарплату, і у тих, хто працює на волонтерських засадах, він на стадії формування.

## Зріз за зміною вектора діяльності організації



## Зріз за зміною роду діяльності в організації



Нарешті, на формування симптому впливають зміни посадових обов'язків особи. Серед працівників/-ць, організація яких змінила рід або вектор діяльності, симптом сформований, тоді як у їхніх колег із стабільніших фондів він не стадії формування.

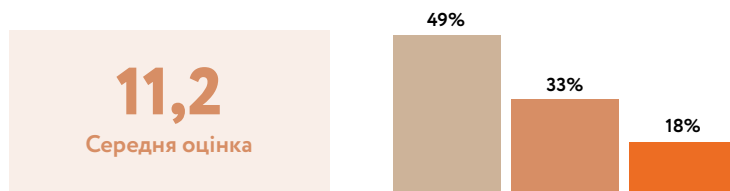
# Фаза «Виснаження»

## Емоційне відчуження

Емоційне відчуження – найбільш виражений компонент фази «Виснаження». У працівників/-ць благодійного сектору цей симптом на стадії формування.

Симптом повністю сформовано у 18% працівників/-ць благодійної сфери, ще у третини він на стадії формування. Не має сформованого симптому половина працівників благодійного сектору.

Для емоційного відчуження характерне виключення емоцій зі сфери професійної діяльності. Працівника/-цю майже нічого не хвилює, майже ніщо не викликає в нього/неї емоційного відгуку – ані позитивні обставини, ані негативні. Причому це не початковий дефект емоційної сфери, а придбаний за роки обслуговування людей емоційний захист. Людина поступово вчиться працювати як «бездушний автомат». В інших сферах вона живе повнокровними емоціями.



- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований

Емоційне відчуження не сформоване лише в тих працівників/-ць сфери благодійності, які мало зосереджені на проблемах і потребах бенефіціарів: у фахівців із піару, бухгалтерії, юридичного відділу.

### Зріз за посадовими обов'язками

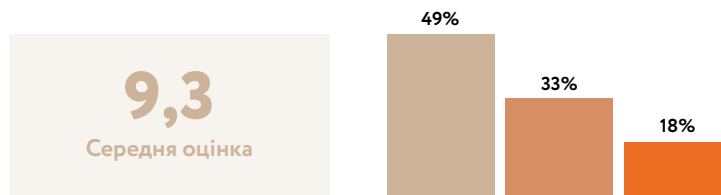


## Емоційний дефіцит

Серед працівників/-ць благодійної сфери симптом емоційного дефіциту не виражений.

Однак це твердження актуальне лише для половини (49%) респондентів. Водночас кожен/-а п'ятий/-а (18%) має сформований емоційний дефіцит, кожен/-а третій/-я перебуває на стадії формування симптому.

Емоційний дефіцит виникає тоді, коли працівник/-ця відчуває, що емоційно вже не може допомагати бенефіціарам: не в змозі увійти в їхнє становище, співпереживати, відгукватися на ситуації, що повинні зачіпати, спонукати, підсилювати інтелектуальну, вольову й етичну віддачу. Його можуть доповнювати різкість, грубість, дратівливість, образливість.



- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований

Наявність емоційного дефіциту також залежить від умов праці та тривалості роботи у сфері.

Емоційне вигорання більш виражене у тих, хто працює у сфері благодійності понад рік.

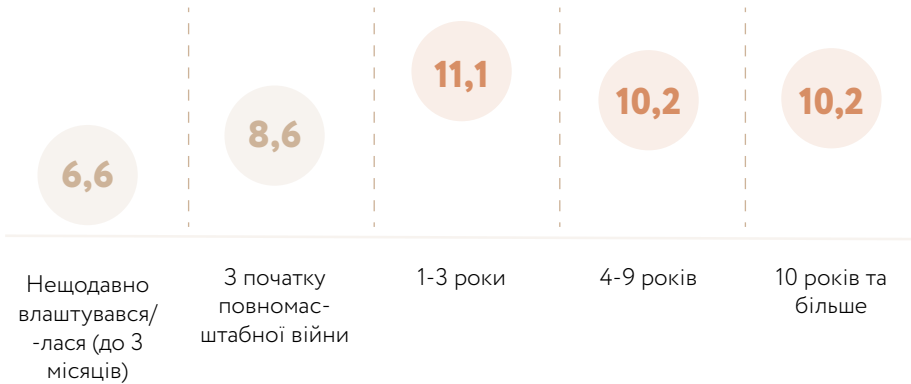
У зоні ризику також особи, які переважно працюють онлайн та ті, хто волонтерить.



### Зріз за форматом роботи



### Зріз за стажем роботи



### Зріз за графіком роботи



### Зріз за зміною вектора діяльності організації

10,7

8,9

Так

Ні

### Зріз за зміною роду діяльності в організації

10,6

8,7

Так

Ні

Нарешті, на формування симптому емоційного дефіциту впливають зміни посадових обов'язків особи.

Серед працівників/-ць, організація яких змінила рід або вектор діяльності, симптом перебуває на стадії формування, тоді як у їхніх колег із фондів, які більш послідовні у своїх цілях, він не сформований



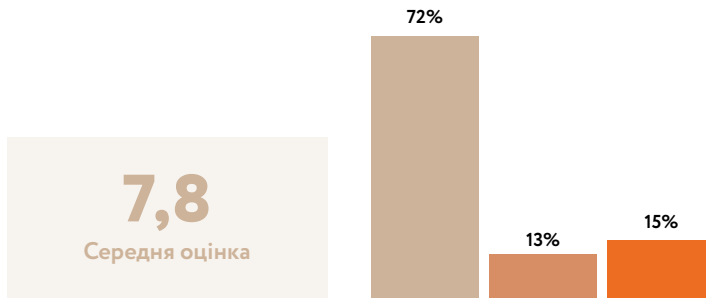
## Психосоматичні та психовегетативні порушення

Серед працівників/-ць благодійної сфери симптом психосоматичних і психовегетативних порушень не виражений.

Це твердження актуальне для 3/4 (72%) респондентів/-ок. Водночас 15% опитаних мають сформований симптом, ще 13% перебувають на стадії його формування.

Психосоматичні та психовегетативні порушення виявляються на рівні фізичного і психічного самопочуття. Деколи навіть думка про роботу чи контакт із колегами/бенефіціарами/партнерами викликає поганий настрій, погані асоціації, безсоння, відчуття страху, неприємні відчуття в ділянці серця, судинні реакції, загострення хронічних захворювань.

Перехід реакцій із рівня емоцій на рівень психосоматики свідчить про те, що емоційний захист – вигорання – самостійно вже не справляється з навантаженням.



- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований

Психосоматичні та психовегетативні відхилення перебуває на стадії формування у керівників/-ць вищої ланки і не властивий працівникам/-цям на інших посадах.

### Зріз за посадою

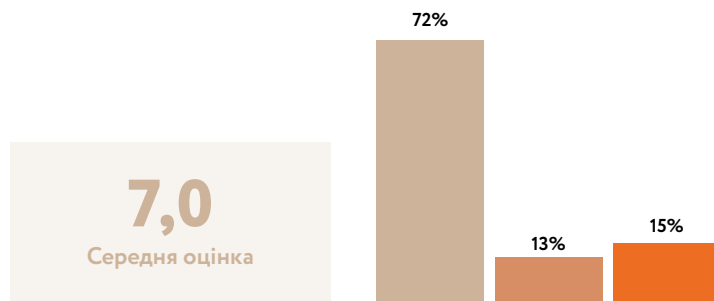


## Особистісне відчуження (деперсоналізація)

Симптом деперсоналізації – найменш виражений компонент фази «Виснаження». Більшість інформантів/-ок (72%) не мають його ознак. Сформований симптом мають лише 15% опитаних, ще 13% перебувають на стадії його формування.

Особистісне відчуження, або деперсоналізація, виявляється у повній або частковій втраті інтересу до людини – субєкта професійної дії. Вона сприймається як неживий предмет, як об'єкт для маніпуляцій – з нею «доводиться» щось робити. Об'єкт обтяжує професіонала своїми проблемами, потребами, тож неприємні ані присутність, ані сам факт його існування.

Метастази вигорання проникають у настанови, принципи і систему цінностей особистості. Виникає деперсоналізований захисний емоційно-вольовий антигуманістичний настрій. Працівник/-ця стверджує, що робота з людьми є нецікавою, не приносить задоволення, не має соціальної цінності.



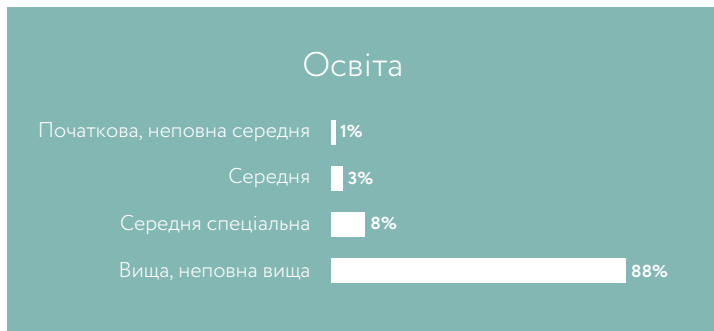
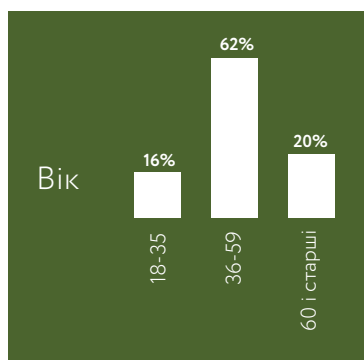
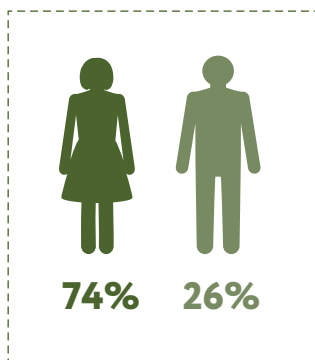
- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – симптом сформований



Відчуження більш виражене у тих працівників/-ць, які:

- × прийшли у сферу понад рік тому;
- × працюють у сфері медицини.

# Соціально-демографічні характеристики



### Посада респондента/-ки

25%

Керівник

15%

Менеджер вищої ланки

13%

Менеджер середньої ланки

8%

Менеджер низової ланки

31%

Рядовий працівник

8%

Інше

### Розмір організації

Мікро (до 10 працівників) 28%

Мала (10-50 працівників) 39%

Середня (від 51 до 499 працівників) 10%

Велика (більше 500 працівників) 2%

Немає відповіді 21%

### Територія діяльності організації

По всій території України 50%

У певному регіоні (регіонах) 5%

У певній області (областях) 24%

У певному населеному пункті (пунктах) 21%

### Тип поселення респондента/-ки

75%

Обласний центр

21%

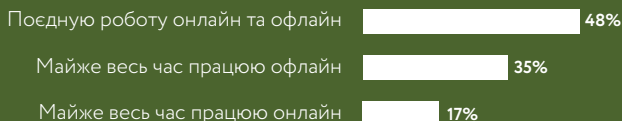
Інше місто чи смт

4%

Село



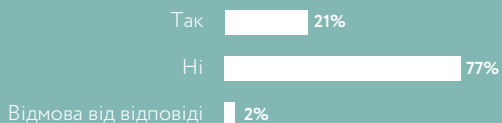
## Формат роботи



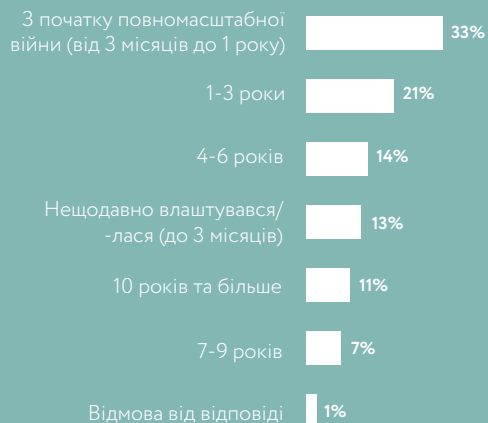
## Посадові обов'язки



## Зміна сфери діяльності організації



## Тривалість роботи у сфері



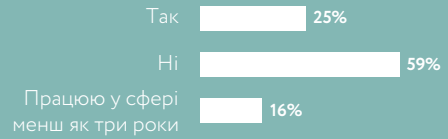
## Режим роботи



### Тип джерела доходів



### Зміна роду діяльності в організації





zagoriy  
foundation

**Професійне**

**вигорання** працівників

благодійного сектору