



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.

Кількісний етап

Загальний стан вигорання у секторі

Наявність професійного вигорання спостерігається у більш як третини (36%) працівників/-ць благодійної сфери. Ще третина (35%) – на стадії його формування. Не спостерігається ознак професійного вигорання трохи менше третини респондентів (29%).



Методика розрахунку значень у %:

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

Найчастіше прояви професійного вигорання спостерігаються:

- × Жінок.
- × Мешканців малих міст та смт на противагу жителям обласних центрів.
- × Працівників/-ць невеликих і локалізованих благодійних/ громадських організацій.
- × Працівників/-ць організацій, які змінювали напрям, або вид діяльності.
- × Тих, хто працює неповний робочий тиждень (на противагу тим, хто працює повний робочий тиждень чи волонтерить).
- × Тих, хто отримує оплату праці лише за окремі проекти (на противагу тим, хто отримує зарплату, або волонтерить).
- × Тих, хто працює онлайн.
- × Менеджерів вищої ланки та тих працівників/-ць, які виконують менеджерські чи координаційні обов'язки.
- × Тих, хто працює у сфері благодійності понад рік.



Фази професійного вигорання

За В.Бойко синдром емоційного вигорання можна розділити на фази:

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

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

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.



Працівники благодійної сфери сьогодні на шляху до емоційного вигорання. Хоч у професійній спільноті немає повністю сформованої жодної з фаз, проте друга фаза «Резистенція» на стадії формування. Фаза «Виснаження» хоч і не виражена, але більш поширена у професійній спільноті на відміну від «Напруження».

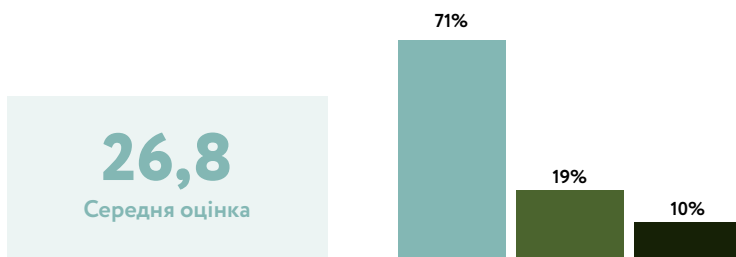
Найчастіше у респондентів виражені такі симптоми вигорання як: редукція професійних обов'язків, неадекватне вибіркове емоційне реагування, розширення сфери економії емоцій. Менше виражені: емоційне відчуження, емоційно-моральна дезорієнтація. Усі симптоми у стадії формування.

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



Фаза «Напруження»

Найменш виражена фаза вигорання працівників благодійного сектору – сформована повністю лише у 10% опитаних. Зазвичай протікає відносно легко та виявляється у надмірному переживанні подій (тривога, переживання психотравмуючих обставин, незадоволеність собою). Проте у перспективі такі стани можуть розвинутиися у більш загрозові масштаби.

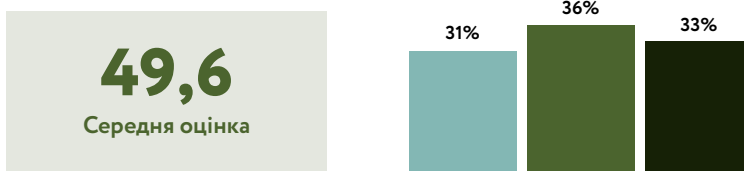


- 36 і менше балів – фаза не сформована
- 37-60 балів – фаза у стадії формування
- 61 і більше балів – фаза сформована



Фаза «Резистенція»

Найбільш виражена фаза у емоційному вигоранні працівників благодійної сфери. Вона виявляється у супротиві психіки негативним подіям, та як наслідок – у виснаженні психічних ресурсів. Це призводить до відсутності інтересу до професійної діяльності, зниження потреби у взаємодії та комунікації, появи дратівливості та почуття занепокоєння, суттєвого зниження енергії. У третини працівників/-ць фаза сформувалася, ще у третини – на стадії формування.

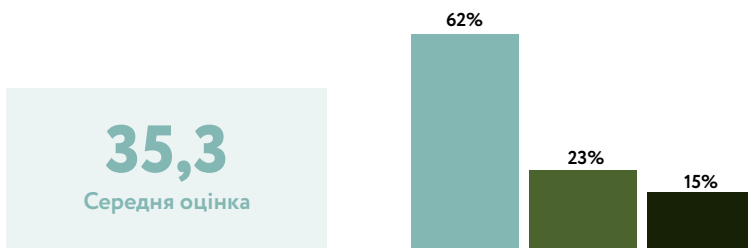


- 36 і менше балів – фаза не сформована
- 37-60 балів – фаза у стадії формування
- 61 і більше балів – фаза сформована



Фаза «Виснаження»

Фаза наразі не виражена у широкого кола працівників сфери благодійності, проте вже сформувалася у 15% опитаних, а в 23% — на стадії формування. Для виснаження характерні: порушення сну, зниження уваги та пам'яті, порушення дихання при навантаженнях, погіршення відчуттів, загальмованість, млявість. Також психологічні проблеми, зокрема: збайдужіння до всього, депресії, дратівливість і гнів, безпричинні переживання, тривожність, страх, а іноді і фізіологічні проблеми.



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



Якісний етап

Мотивація працівників

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

«Я дуже люблю роботу, яка приносить користь іншим людям. Найбільша цінність, яку ти можеш принести в твоє життя, це допомогти іншим людям. Якщо ти допомагаєш людям, то значить є чого прокидатися зранку»

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 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».



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».



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».



Відсутність результату (безплідна праця).

Стимули для підвищення мотивації

Підтримати або підвищити мотивацію працівників/-ць благодійних організацій можна за допомогою практичних і моральних стимулів.

- × **Практичні стимули:** матеріальні та нематеріальні, які дають практичну користь: ресурси, знання, враження. Найбільш ефективний практичний стимул – фінанси, а саме премії або оплата праці. Трохи менш дієвими є спільне дозвілля, корпоративи, мандрівки, навчання та особистісний ріст.
- × **До моральних стимулів** належать заходи, які підтримують переконання персоналу в користі праці: видимість результату праці, визнання досягнень керівництвом, вдячність бенефіціарів, можливість свободи дій під час виконання завдань.

Усі перераховані стимули можуть стати шляхом до профілактики професійного вигорання.



Уявлення про вигорання



Професійне вигорання працівники благодійного сектору розуміють як втрату бажання працювати та інтересу до роботи (апатія), що супроводжуються сильною втомою або виснаженням та емоційними порушеннями (роздратуванням, зачерствінням, депресіями).

Більшість учасників/-ць дослідження переконані, що професійне вигорання у сфері благодійності поширене більшою мірою, аніж у інших сферах. Основні причини: високе емоційне навантаження, низька матеріальна мотивація, перевантаженість через відчуття відповідальності та неможливість відмовити бенефіціарам.

Попри вичерпний опис симптомів вигорання, багато респондентів сприймають цей стан як банальну втому і вважають, що можуть позбутись його за 2-3 дні відпочинку.

Попри наявність досвіду професійного вигорання, працівники/-ці сектору не завжди усвідомлюють, що перебувають на шляху до нього. Так, згідно з тестуванням за методикою В.Бойко, вигорання зафіксовано у 5-ти осіб, ще 12-ть перебувають на шляху до його формування. Натомість, шляхом самодіагностики наявність вигорання у себе зауважила лише одна особа (з 5-ти), його поступове формування дві особи (з 12-ти).



Чинники вигорання

Професійне вигорання учасників/-ць дослідження здебільшого було спровоковане робочим та емоційним перевантаженням. Найчастіше вигорання наступало через: брак відпочинку та відновлення, негативні емоції у відносинах з колегами чи керівництвом, роботу з емоційно-важкими випадками.

«Обезцінене відношення зі сторони керівництва по відношенню до волонтерів. У тебе є ідеї, а вони взагалі тебе не чують»

Водночас респонденти виділяють ширше коло додаткових причин вигорання на індивідуальному, організаційному та загальнодержавному рівні.

Серед них домінуючими є **індивідуальні чинники**, а саме суб'єктивні – вміння відчувати себе і свої потреби, берегти свої сили і емоційний стан, віднаходити мотивацію.

Дещо рідше відзначають роль **внутрішньо-організаційних чинників**, втім, з досвіду саме вони найчастіше були тригерами вигорання. Основні серед них – клімат у колективі, якість управління/ налагодженість процесів у 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:

- × Молодь: розчаровуються, якщо немає швидкого результату, надто турбуються про себе.
- × Особи з невисоким достатком, які вимушені шукати паралельну зайнятість, не звертаються вчасно по медичну допомогу.
- × Працівники/-ці, що менш поінформовані про симптоми та протидію вигоранню.
- × Надто емоційні та співчутливі, пропускають крізь себе, приміряють проблеми на себе.
- × Надмірно активні та харизматичні особи: не економлять сили і перевтомлюються.
- × Песимісти: швидко розчаровуються, легко втрачають сенс роботи, все бачать у сірих тонах.
- × За напрямками роботи: керівники/-ці; працівники/-ці, які активно комунікують з людьми та бенефіціарами; фахівці/-чині з фандрайзингу.

Плинність кадрів як один з маркерів вигорання

Вигорання негативно відображається не лише на працівниках, але й на робочому процесі. Через вигорання знижується продуктивність і якість праці, порушуються налагоджені робочі процеси, росте плинність кадрів.

Якщо винести за рамки об'єктивні обставини, такі як міграція, мобілізація, стан здоров'я – то помітно що **плинність кадрів є нижчою там, де є згуртований колектив однодумців, спільні цінності та цілі та ефективне управління.**

Вища плинність – там, де немає оплати праці, усталеного колективу, цікавих проектів та перспектив росту; або там де є надмірна кількість негативних емоцій через професійні чи особисті контакти, надмірна кількість обов'язків, виключно прагматична мотивація працівників. Найвища плинність за сферами зайнятості серед волонтерів і фахівців з комунікації; за типом благодійних/громадських організацій – у менш ресурсних регіональних.



Діагностика, запобігання та протидія професійному вигоранню

Діагностування, заходи профілактики і протидії вигоранню мають відбуватися на індивідуальному та організаційному рівнях.

На **індивідуальному рівні** вчасна діагностика вигорання залежить від поінформованості персоналу про симптоми вигорання та здатності до саморефлексії.

Усі опитані експерти зазначають, що більшість працівників/-ць благодійного сектору не в змозі самостійно визначити вигорання з двох причин:

- × не помічають прояви вигорання через брак знань/звички до самоаналізу;
- × свідомо ігнорують симптоми аж до виникнення фізіологічних порушень.

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

На **організаційному рівні** найбільш ефективні заходи протидії вигоранню: мотиваційні стимули (практичні і моральні), групи підтримки, психологічні тренінги, доступ до індивідуальної терапії.

Доцільність організації психологічних тренінгів та груп підтримки має такі причини:

- × Тренінги виконують просвітницьку роль та знайомлять працівників з явищем і симптомами вигорання, привертають увагу до ментального здоров'я.
- × Спеціаліст безпосередньо допомагає з діагностуванням синдрому та надає практичні поради з його подолання.
- × Спільні психологічні групи розвінчують стереотипи та страхи, щодо відвідування спеціалістів та спонукають працівників звертатися до психологів/психотерапевтів у майбутньому.
- × Розділення спільних переживань сприяє згуртуванню команди.

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

Затребуваними заходами від організацій також є:

- × Відпочинково-розважальні заходи.
- × Надихаючі заходи з інформуванням про результативність роботи: підсумки, успішні історії бенефіціарів, представлення досягнень працівників та інші.
- × Комунікація менеджера з працівниками, для обговорення поточних викликів, а також рефлексії, щодо робочого процесу.
- × Творчі заходи: майстер-класи, театральна майстерність та інші.
- × Організація особистих зустрічей з членами колективу.
- × Виїзди на природу: в гори, ліс, поїздка на море.
- × Мандрівки закордон.
- × Менторинг з особистісного розвитку.

Більшість працівників/-ць прагнуть повністю делегувати процес організації цих заходів керівництву. Очікується, що саме керівники стежитимуть за психологічним станом працівників/-ць — пропонуватимуть оптимальні зміни робочого процесу, обсягу завдань, час відпочинку (від 7 до 24 днів), а також організують консультацію психолога.

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/проєкту на більш привабливу для працівник/-ці.

6

Менеджмент вживає профілактичних заходів, орієнтованих на весь колектив.





zagoriy
foundation

Професійне
вигорання працівників
благодійного сектору