



АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ
ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ
«ОЦІНКА РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ
ПРАЦІВНИКІВ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ»

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ: БРИЖОВАТИЙ Т. В.
ВОЛГІНА О. М.
ГАЛАЙ А. О.
ДМИТРІЄВ Д. О.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗДІЙСНЕНО НА ЗАМОВЛЕННЯ ФОРУМУ НДО В УКРАЇНІ
ЗА ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ АГЕНТСТВА США З МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ

WWW.USAID.GOV/UKRAINE

WWW.NGOFORUM.ORG.UA

ХАРАКТЕРИСТИКА СИТУАЦІЇ

Військовий конфлікт в Донецькій та Луганській областях триває уже більше 2-х років, він продовжує розділяти Україну, став причиною вимушеного переселення більше 1,5 млн. людей, та залишив інших мешканців регіону без доступу до життєво необхідних речей, таких як вода, житло, охорона здоров'я, соціальний захист. Міжнародні й місцеві неурядові організації (далі – НДО), волонтери та ініціативні групи продовжують допомагати внутрішньо переміщеним особам та мешканцям зони конфлікту, забезпечуючи їх необхідними продуктами, водою, засобами гігієни, медикаментами, а також соціальною, психологічною та юридичною підтримкою. Ця допомога є виснажливою фізично й емоційно, тому багато співробітників цієї сфери намагаються знайти здоровий баланс між вимогами професії та необхідністю приділяти належну увагу власному благополуччю.

З січня 2017 року Форумом НДО в Україні було ініційоване дослідження явища професійного вигорання в організаціях, які своєю діяльністю відповідають на негативні наслідки конфлікту. Дослідження проходило з січня по квітень 2017 року.

Основною **метою** дослідження є вивчення феномену професійного вигорання працівників гуманітарної сфери задля формування рекомендацій щодо профілактики вигорання та подолання його наслідків.

В рамках проведення дослідження феномену професійного вигорання було реалізовано три компоненти:

1. Кабінетне дослідження

В рамках зазначеного компоненту було проаналізовано та підготовлено опис існуючих вітчизняних та міжнародних досліджень на тему професійного вигорання працівників гуманітарної сфери, а також огляд найбільш ефективних та успішних практик з профілактики вигорання та подолання його наслідків.

2. Кількісне дослідження

Завдання:

- Оцінити рівень та ознаки вигорання серед працівників обраних організацій гуманітарної сфери.
- Проаналізувати основні причини вигорання та його наслідки.
- Проаналізувати та порівняти стадії професійного вигорання у працівників різного рівня та в різних типах організацій.
- Оцінити рівень поширеності практик профілактики та подолання вигорання в організаціях гуманітарної сфери та їх вплив на рівень вигорання працівників.

Методика дослідження: онлайн-опитування (з використанням платформи SurveyMonkey) за стандартизованою анкетною із керівництвом та працівниками організацій гуманітарної сфери.

Цільова група: працівники обраних організацій гуманітарної сфери:

- національні НДО
- міжнародні НДО

Територіальне охоплення: В дослідженні приймали участь працівники організацій, які працюють в сфері подолання наслідків військового конфлікту на Сході України в:

- Донецькій області
- Луганській області
- інших регіонах (Запорізька, Дніпропетровська, Херсонська, Львівська, Закарпатська, Тернопільська, Вінницька області та м. Київ)

Вибірка: Перелік організацій, на базі яких проводилось опитування формувався з числа членів та партнерів Форуму НДО в Україні. Для відбору учасників попередньо було проведено збір інформації від організацій-потенційних учасників дослідження щодо працівників, які можуть взяти участь в опитуванні. На основі отриманої інформації було сформовано вибірку із урахуванням залучення всіх цільових груп. Загальна кількість опитаних – 421 респондент.

Інструментарій дослідження

Інструментарій дослідження включав в себе анкету, яку наведено у Додатку 1.

Відповідно до мети дослідження, основною частиною інструментарію є блоки, що відповідають за оцінку рівня вигорання (блоки І, К).

Блок К сформовано на основі **методики В.В. Бойко для оцінки рівня емоційного вигорання**, що виникає у людини в процесі виконання різних видів діяльності, пов'язаних з тривалим впливом ряду несприятливих стрес-факторів. Запропонована методика дає докладну картину синдрому емоційного вигорання як динамічного процесу, що виникає поетапно у повній відповідності до механізму розвитку стресу. Рівень емоційного вигорання оцінюється за 12 шкалами, які відповідають трьом фазам:

- фаза «Напруга» – передвісник і «пусковий механізм» у формуванні емоційного вигорання. Напруга має динамічний характер, що зумовлено вимотуючою постійністю або посиленням дії психотравмуючих чинників;
- фаза «Резистенція» – опір наростаючому стресу;
- фаза «Виснаження» – характеризується більш або менш вираженим падінням енергетичного тону і ослабленням нервової системи.

Блок І був сформований на основі методики **оцінки професійного вигорання МВІ**, розробленої на основі трьохфакторної моделі К. Масlach і С. Джексона і адаптованої Н. Водоп'яною, Е. Старченковою. Методика дозволяє оцінити структуру наявного вигорання працівників за трьома субшкалами:

- Емоційне виснаження (Відображається у зниженому емоційному фоні, байдужості або емоційному перенасиченні);
- Деперсоналізація (Проявляється в деформації відносин з іншими людьми. В одних випадках це може бути підвищення залежності від інших, в інших випадках – підвищення негативізму, цинічності установок і почуттів по відношенню до клієнтів, колег тощо);
- Редукція особистих досягнень (Може проявлятися в тенденції до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень і успіхів, заниження службових переваг і можливостей, в недооцінці власної гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків по відношенню до інших).

Для визначення наявних в організаціях практик попередження та подолання вигорання, а також бажаних заходів та активностей в цій сфері в інструментарій внесено блок J. **Профілактика та подолання вигорання.**

Враховуючи те, що синдром професійного вигорання тісно пов'язаний з усіма аспектами виробничого процесу до інструментарію включені блоки питань, що стосуються всіх рівнів виробничого життя працівників:

- Особистий рівень;
- Професійний рівень;
- Колективний рівень;
- Організаційний рівень.

Для оцінки всіх факторів, що включаються до вищезазначених рівнів в інструментарій включені наступні блоки:

Блок В. Цілі та зміст роботи. Загальне сприйняття роботи. Робочі процедури. Компонент призначений для оцінки рівня прийняття мети та завдань організації працівником, загального сприйняття працівником своєї роботи, функціональних обов'язків.

Блок С. Мотиви трудової діяльності. Методика дозволяє вирахувати індекс загальної задоволеності працівником своєю роботою. При розрахунку індексу враховуються два фактори – рівень впливу різних факторів на задоволеність роботою та безпосередньо задоволеність кожним із факторів. Даний підхід обумовлений тим, що фактори, які не впливають або слабо впливають на задоволеність людини не можуть в повній мірі брати участь у визначенні загального рівня задоволеності, тому вага таких факторів знижується, що робить розрахунок більш обґрунтованим.

Блок D. Умови праці. Даний компонент інструментарію призначений для визначення оцінки працівника основних аспектів, що стосуються умов роботи: робочого графіка, навантаження, матеріально-технічного забезпечення.

Блок E. Оцінка ефективності та мотивація. Блок призначений для детальної оцінки задоволеності працівниками наявними системами оцінки їх роботи, механізмами мотивації (матеріальної та нематеріальної) та можливостями професійного та кар'єрного росту.

Блок F. Оцінка психологічної атмосфери. Для оцінки психологічної атмосфери в організації взята за основу методика А. Ф. Фідпера, що базується на методі семантичного диференціала.

Блок G. Групова згуртованість, комунікації з колегами. В основі блоку лежить методика визначення рівня групової згуртованості К. Е. Сішора (дозволяє визначити ступінь інтеграції групи, її згуртованість в єдине ціле). Крім того, в блок внесені питання, що стосуються оцінки відносин працівника з колегами та керівництвом.

Етичні засади дослідження.

Збір, зберігання та аналіз емпіричних даних дослідження базувався на дотриманні етичних стандартів та захисті права учасників дослідження на добровільність, анонімність та конфіденційність. До участі у дослідженні запрошувалися респонденти віком від 18 років. Анкета не містила даних щодо імен, адреси або інших контактних даних респондентів.

3. Якісне дослідження

Задля більш детального та глибокого аналізу рівня професійного вигорання працівників гуманітарної сфери, його впливу на їх робочий процес, а також збору детальних даних про практики профілактики та подолання вигорання (існуючі, або бажані) проведено серію фокус-групових дискусій у вибраних організаціях. Фокус-групові дискусії проводилась за розробленим гайдом із подальшою розшифровкою стенограм.

Гайд для фокус-групових дискусій наведено у Додатку 2.

Кількість фокус-групових дискусій – 8. Фокус-групи проводились на базі організацій в наступних локаціях:

- Маріуполь – 2,
- Краматорськ – 2,
- Слов'янськ – 2,
- Запоріжжя – 2.

РЕЗУЛЬТАТИ КІЛЬКІСНОГО ТА ЯКІСНОГО КОМПОНЕНТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОПИТАНИХ

Загальна вибірка дослідження склала 421 респондента. Участь у дослідженні прийняли представники 58 організацій, що працюють в сфері подолання наслідків військового конфлікту на Сході України. 72% учасників працюють на території Донецької та Луганської областей, 28% – на території інших регіонів:

Донецька та Луганська області	303	72%
Маріуполь	77	
Краматорськ	56	
Сєверодонецьк	42	
Слов'янськ	31	
Донецьк	23	
Новопсков	23	
Святогірськ	14	
Покровськ	8	
Станиця Луганська	6	
Старобільськ	6	
Лиман	3	
Заайдарівка	2	
Лисичанськ	2	
Макіївка	2	
Авдіївка	1	
Бахмут	1	
Костянтинівка	1	
Кремінна	1	
Курахово	1	
Луганськ	1	
с. Каменка	1	
Стаханов	1	
Інші регіони	118	28%
Запоріжжя	34	
Київ	31	
Дніпро	24	
Херсон	21	
Львів	4	
Ужгород	2	
Вінниця	1	
Тернопіль	1	

В структурі вибірки 19% складають представники міжнародних організацій, 81% – працівники національних організацій.

Міжнародна організація	78	19%
Національна організація	343	81%

У розподілі за статтю більшу частину респондентів склали жінки – 72% респондентів. Відсоток чоловіків склав 28%. За віком більшість респондентів відносяться до вікових категорій від 26 до 35 років та від 36 до 45 років:

Вік		
18-25	52	12%
26-35	155	37%
36-45	136	32%
46-55	58	14%
56 і старші	20	5%

Переважну більшість респондентів складають працівники з вищою освітою (82%):

Освіта

Неповна середня	2	0%
Повна середня, включаючи ПТУ	15	4%
Середнє спеціальна	22	5%
Незакінчена вища	35	8%
Вища	347	82%

Третину респондентів склали керівний склад та координатори діяльності – 30%. 70% опитаних безпосередньо працюють з клієнтами, надають послуги.

Враховуючи те, що активізація діяльності значної кількості організацій відбулася з початку конфлікту на Сході у 2014 році, більшість респондентів працюють на останньому місці роботи менше 5 років:

Стаж роботи в організації

До 2 років	208	49%
2-5 років	175	42%
Більше 5 років	38	9%

70% опитаних працюють на повну, 91-100 відсоткову зайнятість. На 50%-90% зайнятості працюють 22% респондентів. Лише 8% опитаних мають менше 50% зайнятості в організації, від якої вони приймали участь в дослідженні.

Доля переселенців із Донецької та Луганської областей складає 37% від загального числа респондентів.

ІНДЕКС ЗАДОВОЛЕНІСТІ РОБОТОЮ. МОТИВИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

В ході опитування респонденти оцінювали значимість різних факторів трудової діяльності в аспекті їх впливу на загальний рівень задоволеності роботою. Найбільших оцінок щодо значимості отримав фактор «Атмосфера в колективі, стосунки з колегами». Крім того, достатньо важливими є стосунки з керівництвом, його ставлення до працівника. Також одні з найвищих оцінок важливості для загальної задоволеності отримали фактори, пов'язані зі змістом роботи, значущістю роботи для суспільства та місією та ідеологією організації. Ще однією групою важливих факторів є рівень заробітної плати, умови праці та режим роботи. Найнижчі оцінки щодо важливості отримали фактори, пов'язані із залежністю оплати праці від результатів роботи, наявністю соціального пакету та місцем розташування роботи (транспортною доступністю і віддаленістю роботи від дому).

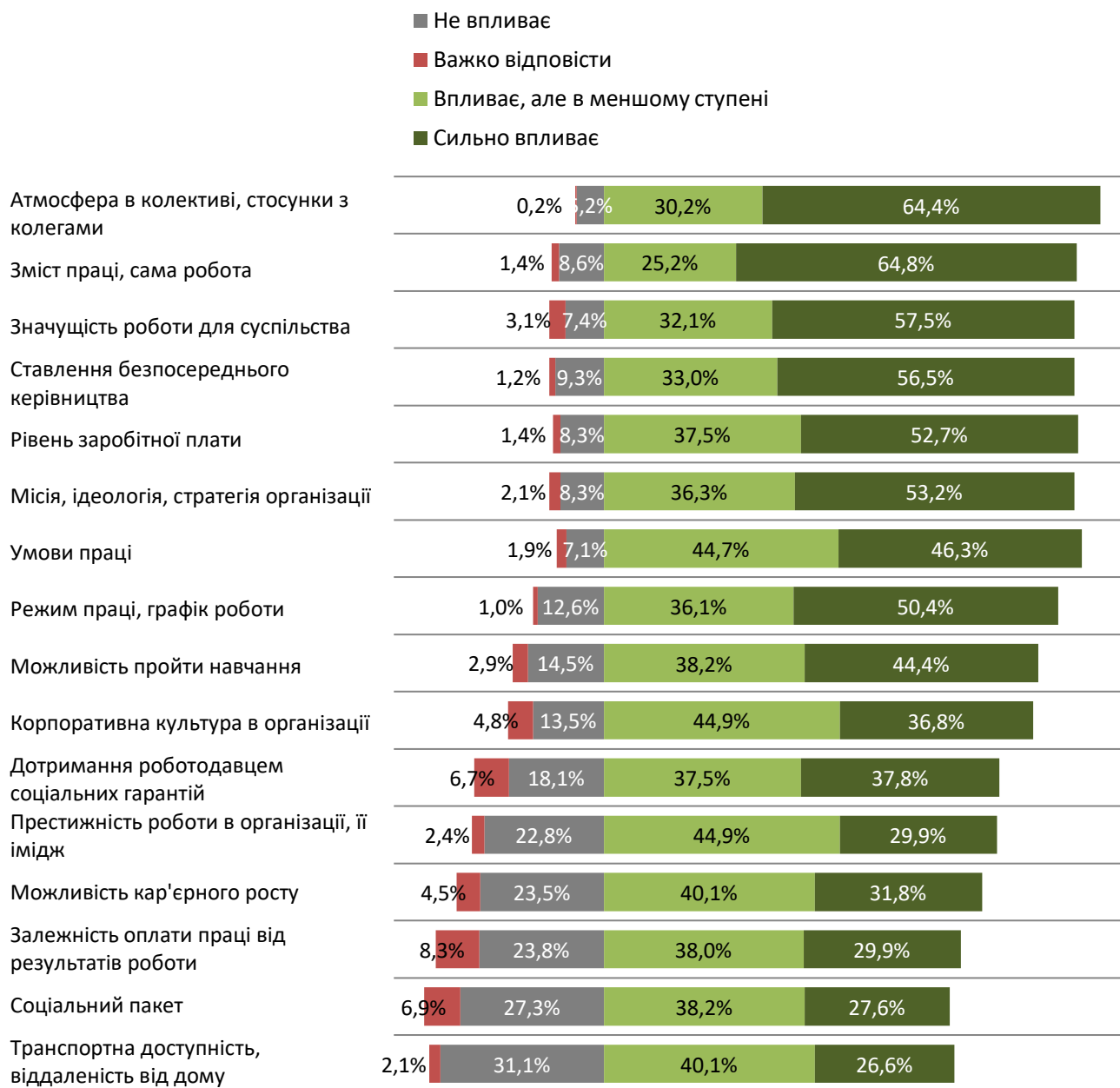


Рис. 1.1. Будь ласка, вкажіть, від яких факторів залежить Ваша задоволеність роботою?

Загальний індекс задоволеності роботою серед всіх учасників дослідження складає 70,1%.

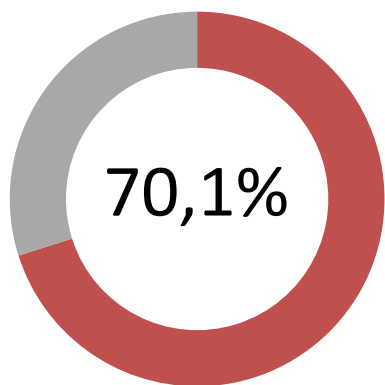


Рис. 1.2. Загальний Індекс задоволеності роботою

Фактори, що мають найвищий рівень задоволеності – місія, ідеологія, стратегія організації (78,6%), значущість роботи для суспільства (78%), атмосфера в колективі, стосунки з колегами (78%), зміст праці, сама робота (77,8%) та ставлення безпосереднього керівництва (76,9%). Ці фактори водночас мають і найвищі оцінки у розрізі важливості.

Найнижчі оцінки отримали залежність оплати праці від результатів роботи (59,4%), рівень заробітної плати (59,2%), соціальний пакет (59,1%) та можливість кар'єрного росту (57,8%). З переліку зазначених факторів рівень заробітної платні має високий рівень важливості для респондентів (п'ятий за важливістю серед всіх інших факторів) і потребує особливої уваги.



Рис. 1.3. Рівень задоволеності за факторами трудової діяльності

Серед основних драйверів, що впливають на задоволеність роботою на першому місці зі значним відривом від інших респонденти виділили значущість роботи для суспільства, можливість допомагати людям (62% опитаних зазначили, що саме цей фактор подобається їм у роботі найбільше). З цим фактором також пов'язане те, що працівники гуманітарних організацій бачать реальні результати своєї роботи (13%), а також задоволеність місією та ідеологією організації, в якій вони працюють (3%). 16 відсотків респондентів зазначають, що вони найбільше задоволені своїми функціональними обов'язками, змістом своєї роботи. Значній кількості опитаних подобається те, що їх робота пов'язана зі спілкуванням з людьми (26%). 16% респондентів подобаються перспективи професійного розвитку. 14% зазначили, що основним фактором, який їм подобається є позитивна атмосфера в колективі та стосунки з колегами.



Рис. 1.4. Скажіть, будь ласка, що саме Вам ПОДОБАЄТЬСЯ у Вашій роботі?

При визначенні негативних моментів чверть респондентів не змогли дати відповідь, що саме їм не подобається в роботі. Фактором, який діє на працівників найбільш демотивуюче є негативне ставлення деяких клієнтів та відсутність вдячності від них, а також наявність конфліктів з клієнтами (12% опитаних зазначили, що саме цей фактор не подобається їм у роботі найбільше). Крім того, серед факторів, які найчастіше зазначались респондентами, як такі, що не подобаються, на першому місці стоять неможливість допомогти всім, хто потребує допомоги (9%) та наявність великої кількості паперової роботи та переобтяжена звітність (9%). 8% опитаних також зазначили наявність значного емоційного виснаження та стресу. Частина респондентів зазначила низький рівень заробітної плати

(6%) та відсутність стабільності, прив'язаність до проектів (5%). По 5% опитаних зазначили серед негативних факторів неузгодженість дій / нечіткість пріоритетів та значне перенавантаження роботою.



Рис. 1.5. Скажіть, будь ласка, що саме Вам НЕ ПОДОБАЄТЬСЯ у Вашій роботі?

Працівники міжнародних організацій мають дещо більший загальний рівень задоволеності (Індекс задоволеності – 73,9%), ніж працівники національних організацій (69,2%). В розрізі різних факторів трудової діяльності найбільші розбіжності спостерігаються в рівні задоволеності заробітною платою та соціальним пакетом – працівники міжнародних організацій показали більший рівень задоволеності за цими критеріями. Аналогічно дещо краще оцінюються дотримання роботодавцем соціальних гарантій, передбачених законодавством, умови праці та місія, ідеологія, стратегія організації.

Рівень задоволеності за факторами трудової діяльності	Міжнародні організації	Національні організації
Місія, ідеологія, стратегія організації	84,3%	77,2%
Умови праці	79,2%	72,3%
Дотримання роботодавцем соціальних гарантій	75,7%	68,1%
Рівень заробітної плати	73,8%	55,3%
Соціальний пакет	67,2%	56,4%

За географічним розподілом між працівниками, які працюють безпосередньо в Донецькій та Луганській областях та тими, хто працює в інших регіонах відмінностей у загальному Індексі

задоволеності роботою немає. Проте респонденти з Донецької та Луганської областях краще ніж працівники з інших регіонів оцінюють рівень своєї заробітної плати та залежність оплати праці від результатів їх роботи.

Рівень задоволеності за факторами трудової діяльності	Донецька та Луганська області	Інші регіони
Рівень заробітної плати	61,8%	52,3%
Залежність оплати праці від результатів роботи	62,7%	51,7%

Працівники старших вікових груп (46-55 років та старші за 55 років), на відміну від працівників молодшого віку, мають менший рівень задоволеності рівнем заробітної плати та бачать менше перспектив для свого кар'єрного росту. Загальний рівень задоволеності при цьому не має значимих відмінностей між віковими групами.

Рівень задоволеності за факторами трудової діяльності	18-25 років	26-35 років	36-45 років	46-55 років	56 років і старші
Рівень заробітної плати	59%	61%	62%	51%	46%
Можливість кар'єрного росту	60%	58%	59%	51%	43%

Аналіз задоволеності роботою між чоловіками та жінками не показав значимих відмінностей ані в розрізі загального Індексу задоволеності, ані серед окремих факторів.

Між працівниками різного рівня – керівниками/координаторами та тими, хто безпосередньо надає послуги у загальному Індексі задоволеності відмінностей немає (68% та 71% відповідно). Але деякі аспекти роботи оцінюються керівним складом дещо нижче за безпосередніх виконавців роботи.

Рівень задоволеності за факторами трудової діяльності	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Атмосфера в колективі, стосунки з колегами	73,9%	79,8%
Ставлення безпосереднього керівництва	72,4%	78,6%
Умови праці	68,9%	75,8%
Режим праці, графік роботи	66,0%	76,4%
Корпоративна культура в організації	65,0%	72,6%
Залежність оплати праці від результатів роботи	53,0%	62,6%

Стаж роботи працівника в поточній організації впливає на рівень задоволеності заробітною платою. Так, серед тих, хто працює в організації до одного року цей показник складає 63%, серед тих, хто працює більше одного, але менше п'яти років – 56%, а серед тих, хто працює більше п'яти років знижується до 51%.

Відмінності у рівні задоволеності рівнем заробітної плати також спостерігаються і між працівниками, що працюють з різним рівнем зайнятості. Ті респонденти, що працюють на повну зайнятість задоволені рівнем оплати своєї праці на 65%, ті, хто працює на часткову зайнятість (але більше 50% зайнятості) мають показник рівня задоволеності зарплатою 47%. У працівників, що мають менше 50% зайнятості даний показник складає 41%.

При проведенні фокус-групових дискусій основними серед основних позитивних факторів в роботі учасники зазначили:

- Наявність конкретних позитивних результатів в роботі та гуманістичну спрямованість організації (8 та 7 організацій з 8, що прийняли участь у фокус-групах). Клієнти організації в більшості отримують необхідну їм допомогу і працівники організацій при цьому відчують важливість своєї роботи для суспільства та розуміють значущість своєї роботи для впровадження змін у країні.
- Наявну в організаціях систему управління та адміністрування та лояльне ставлення і підтримку безпосереднього керівництва (зазначили у всіх 8 організаціях). В цілому, учасники зазначили, що система управління в їх організаціях побудована належним чином і працівники мають можливості для самореалізації, хоча при цьому зазначались і деякі неузгоджені аспекти, наприклад, відсутність системи регулярного оцінювання, достатньо великий обсяг роботи та подекуди нерівномірний розподіл навантаження між працівниками.
- Позитивну атмосферу в колективах, відчуття взаємодопомоги, можливість обміну досвідом між працівниками (7 організацій). Тільки в одній організації було зазначено, що між працівниками наявні деякі конфлікти.
- Можливість професійного розвитку працівників, що відображається у регулярній участі в тренінгах. Але при цьому зазначалось, що не всі тренінги є корисними та цікавими. Працівники залучаються на зовнішні тренінги при виникненні такої можливості без урахування реальних професійних потреб працівників.
- В 3 організаціях зазначили, що їх в цілому влаштовує їх рівень заробітної плати, але при цьому більшість учасників говорили про те, що вони не мають впевненості у тому, як буде складатися їх доля після закінчення проектів, в яких вони працюють.

ЦІЛІ ТА ЗМІСТ РОБОТИ. ЗАГАЛЬНЕ СПРИЙНЯТТЯ РОБОТИ. РОБОЧІ ПРОЦЕДУРИ

В цілому, респонденти дуже високо оцінюють фактори, пов'язані з місією та метою організації, в якій вони працюють. Так, практично всі респонденти повністю розуміють мету, заради якої працює організація (9,55 балів за 10-бальною шкалою). Місія організації в цілому є близькою працівникам (9,30 балів за 10-бальною шкалою). Дещо нижчі показники має оцінка відповідності мети організації потребам цільових груп, з якими вона працює, але даний показник тим не менш є достатньо високим (8,84 балів за 10-бальною шкалою). Також високо оцінена результативність організації, успішність реалізації її мети (9,06 балів за 10-бальною шкалою).

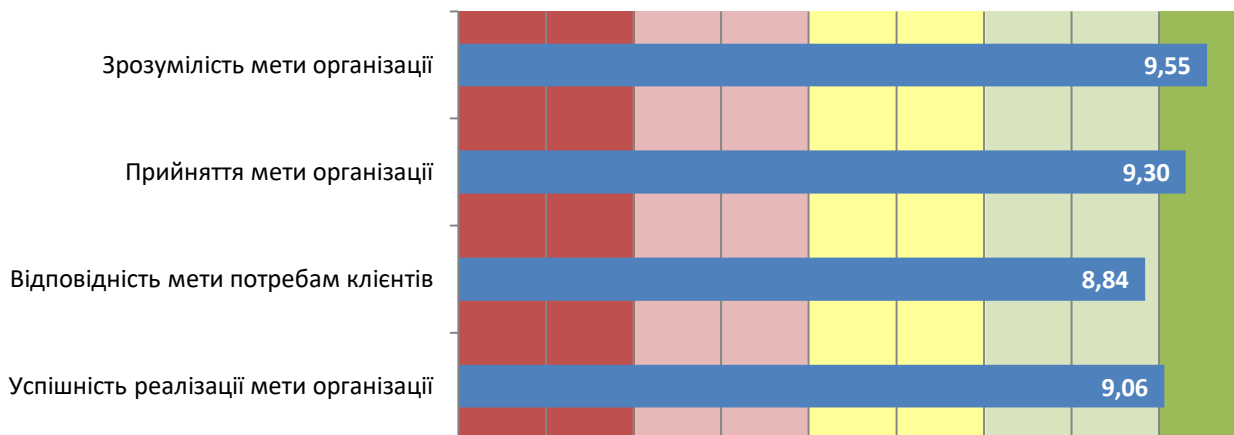


Рис. 2.1. Оцінка факторів, пов'язаних з місією та метою організації

Працівники міжнародних організацій порівняно з працівниками національних організацій схильні сприймати місію організації, як більш близьку до них. Також значимо більшу близькість місії організації відчувають працівники, які є переселенцями із Донецької та Луганської областей.

	Міжнародні організації	Національні організації
Прийняття мети організації	9,6	9,2

	Переселенці із Донецької та Луганської областей	Інші респонденти
Прийняття мети організації	9,5	9,2

Високі оцінки респонденти показали щодо обізнаності щодо стратегії / плану розвитку організації на найближчий період (8,21 балів за 10-бальною шкалою); водночас особисті професійні плани респондентів в цілому співпадають з планами організації на найближчий період – один найближчий рік (8,64 балів за 10-бальною шкалою). При цьому можливість впливати на формування стратегії організації та прийняття рішень щодо її розвитку оцінена на середньому рівні (6,30 балів за 10-бальною шкалою).

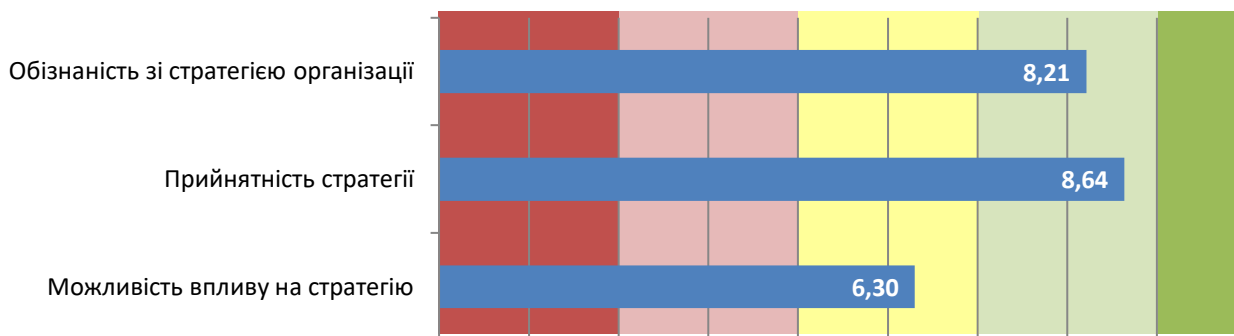


Рис. 2.2. Оцінка факторів, пов'язаних зі стратегією організації

В розрізі вищезазначених факторів наявні значимі відмінності між групами респондентів, що працюють в міжнародних організаціях та тими, хто працює в національних організаціях. Так, працівники міжнародних організацій є менш обізнаними щодо стратегії розвитку своєї організації та мають менше можливостей впливу на неї.

	Міжнародні організації	Національні організації
Обізнаність щодо стратегії організації	7,7	8,3
Можливість впливу на стратегію	4,5	6,7

Аналогічно значимо більший рівень обізнаності з поточною стратегією організації та більш високий рівень можливості впливати на формування плану розвитку організації спостерігається у керівників та координаторів діяльності порівняно із тими працівниками, хто безпосередньо працює із клієнтами, надає послуги.

	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Обізнаність щодо стратегії організації	8,7	8,0
Можливість впливу на стратегію	7,7	5,7

Респонденти, які працюють на території Донецької та Луганської областей менше за респондентів з інших регіонів вважають, що мають вплив на стратегію розвитку своєї організації. В розрізі даного фактора також спостерігається тенденція його залежності від віку опитаних. Так, чим старші за віком є працівники, тим більше вони мають можливості приймати участь у формуванні стратегії організації, впливати на плани її розвитку.

	Донецька та Луганська області	Інші регіони
Можливість впливу на стратегію	6,1	6,9

	18-25 років	26-35 років	36-45 років	46-55 років	56 років і старші
Можливість впливу на стратегію	5,7	6,2	6,3	6,7	8,0

Аналіз факторів, пов'язаних зі стратегією організації в розрізі статі респондентів показав, що у чоловіків власні професійні плани більше співпадають з планами організації на найближчий період ніж у жінок.

	Чоловіки	Жінки
Обізнаність щодо стратегії організації	8,9	8,5

Респонденти дуже добре розуміють власні функціональні обов'язки, завдання, які перед ними ставляться (9,21 балів за 10-бальною шкалою) та впевнені, що достатньо добре справляються з їх виконанням (8,63 балів за 10-бальною шкалою).

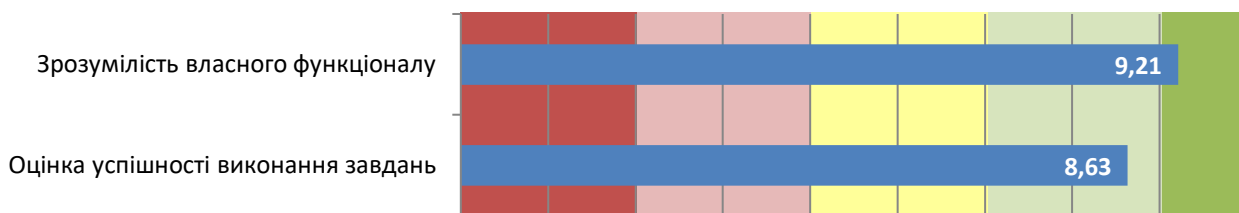


Рис. 2.3. Оцінка факторів, пов'язаних з оцінкою функціональних обов'язків

Працівники міжнародних організацій, порівняно із працівниками національних організацій, більше впевнені у тому, що успішно справляються із власними функціональними обов'язками.

	Міжнародні організації	Національні організації
Оцінка успішності виконання функцій	9,2	8,5

Різниця в оцінці успішності виконання своєї роботи спостерігається і між керівним складом організацій та безпосередніми виконавцями: керівники/координатори більш критично відносяться до своєї діяльності і менше за працівників, які надають послуги, вважають, що справляються із функціональними обов'язками.

	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Оцінка успішності виконання функцій	8,4	8,7

В цілому робота оцінюється як достатньо цікава (8,84 балів за 10-бальною шкалою) та різноманітна, без рутини (7,96 балів за 10-бальною шкалою).

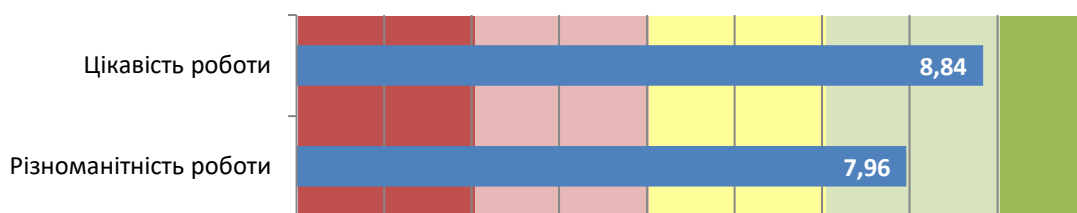


Рис. 2.4. Оцінка цікавості та різноманітності роботи

За думкою керівників, їх робота є більш різноманітною, ніж у тих працівників, які безпосередньо надають послуги та працюють з клієнтами.

	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Різноманітність роботи	8,3	7,8

Робота, яку виконують респонденти, в цілому, відповідає їх власним знанням, навичкам, кваліфікації і здібностям, хоча частина респондентів зазначила, що їх наявні знання та навички вищі, ніж вимагає робота.

Загалом, респондентам достатньо часто доводиться виконувати додаткові завдання / види робіт, які не передбачені їх безпосередніми функціональними обов'язками, хоча і не постійно. Частота виконання додаткової роботи оцінена на 5,51 балів за 10-бальною шкалою.

Наявні в організації процедури, пов'язані із виконанням працівниками власних функціональних обов'язків оцінені як ефективні (8,29 балів за 10-бальною шкалою)

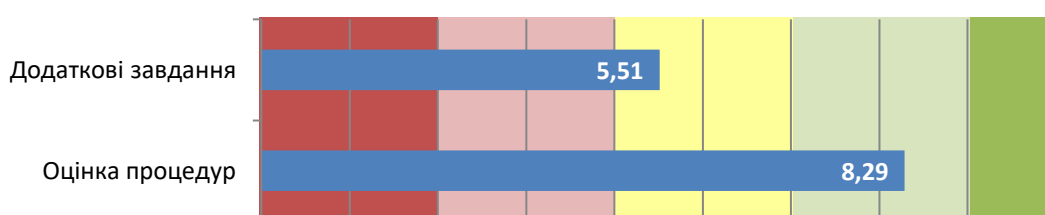


Рис. 2.5. Частота виконання додаткових завдань та оцінка ефективності робочих процедур

Додаткові, непритаманні функціональним обов'язкам, функції частіше доводиться виконувати працівникам національних організацій, ніж міжнародних.

	Міжнародні організації	Національні організації
Додаткові завдання	4,8	5,7

У розрізі різних категорій працівників, керівникам, порівняно із безпосередніми виконавцями, значно частіше доводиться виконувати види робіт, які не передбачені їх безпосередніми функціональними обов'язками. При цьому вони нижче оцінюють ефективність процедур, які регламентовані в організації.

	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Додаткові завдання	7,0	4,9
Оцінка процедур	7,9	8,4

Робота в організаціях, пов'язаних з гуманітарною сферою, дуже прив'язана до наявних в організації проектів. Лише 23% опитаних мають сталу позицію та функціональні обов'язки, які не залежать від проектів, які виконує організація. 40% респондентів мають роботу, прив'язану до конкретного проекту і не мають інформації, чим будуть займатися в поточній організації після його закінчення.

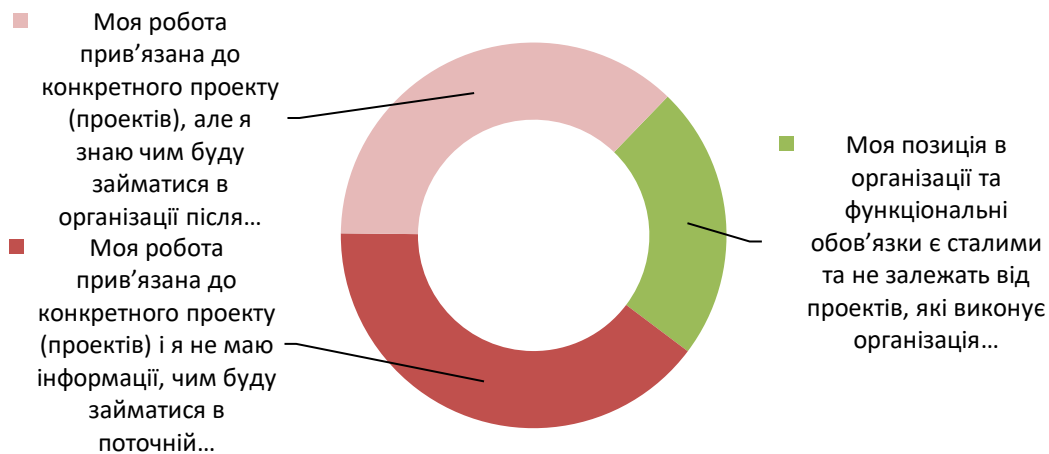


Рис. 2.6. Будь ласка, оберіть твердження, яке найбільш вірно характеризує Вашу роботу на сьогоднішній момент

В міжнародних організаціях робота респондентів є пов'язаною з проектами на такому ж рівні, як і в національних, але при цьому значимо менший відсоток працівників має інформацію, чим будуть займатися в поточній організації після закінчення проектів

Будь ласка, оберіть твердження, яке найбільш вірно характеризує Вашу роботу на сьогоднішній момент	Міжнародні організації	Національні організації
Моя позиція в організації та функціональні обов'язки є сталими та не залежать від проектів, які виконує організація	26,9%	22,2%
Моя робота прив'язана до конкретного проекту (проектів) і я не маю інформації, чим буду займатися в поточній організації після його (їх) закінчення	50,0%	37,6%
Моя робота прив'язана до конкретного проекту (проектів), але я знаю чим буду займатися в організації після його (їх) закінчення	23,1%	40,2%

Серед керівного складу значимо більший відсоток опитаних має стабільну посаду в організації, не пов'язану з проектами, порівняно з тими працівниками, хто безпосередньо надає послуги. У безпосередніх виконавців діяльності менше впевненості, про те, чим вони будуть займатися в організації після закінчення проектів, ніж у керівників.

Будь ласка, оберіть твердження, яке найбільш вірно характеризує Вашу роботу на сьогоднішній момент	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Моя позиція в організації та функціональні обов'язки є сталими та не залежать від проектів, які виконує організація	42,1%	14,9%
Моя робота прив'язана до конкретного проекту (проектів) і я не маю інформації, чим буду займатися в поточній організації після його (їх) закінчення	22,2%	47,5%
Моя робота прив'язана до конкретного проекту (проектів), але я знаю чим буду займатися в організації після його (їх) закінчення	35,7%	37,6%

Тільки 11% респондентам під час роботи не доводиться стикатися з клієнтами, з якими їм особисто неприємно працювати. Значна частина респондентів (43%) вимушена працювати з такими клієнтами (час від часу, часто, дуже часто).

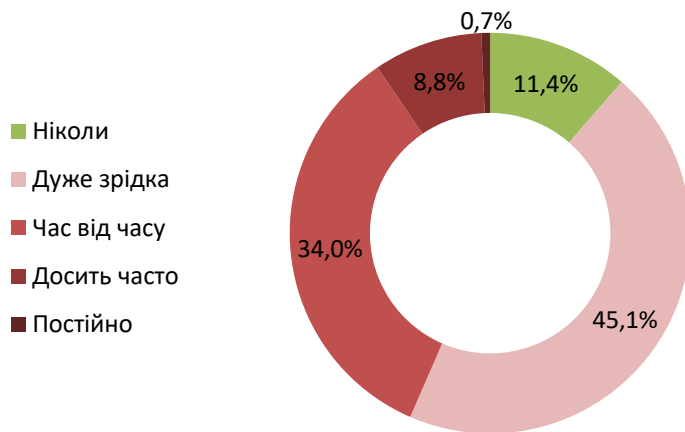


Рис. 2.7. Наскільки часто виникають ситуації, коли Вам доводиться працювати з клієнтами, з якими Вам особисто працювати неприємно?

Керівному складу організації та координаторам діяльності доводиться працювати з тими клієнтами, з якими працювати неприємно, частіше за безпосередніх надавачів послуг.

% респондентів, кому ДОСИТЬ ЧАСТО та ПОСТІЙНО доводиться працювати з клієнтами, з якими працювати неприємно	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Необхідність працювати з «неприємними клієнтами»	16,7%	6,4%

Більшість респондентів достатньо низько оцінює наявність впливу особистих проблем на їх роботу (3,52 балів за 10-бальною шкалою). При цьому, на їх думку, в їх організаціях на рівні вище середнього (хоча і не в повній мірі) враховуються особисті проблеми працівників у робочому процесі – при постановці завдань, розподіленні навантаження тощо (7,20 балів за 10-бальною шкалою).

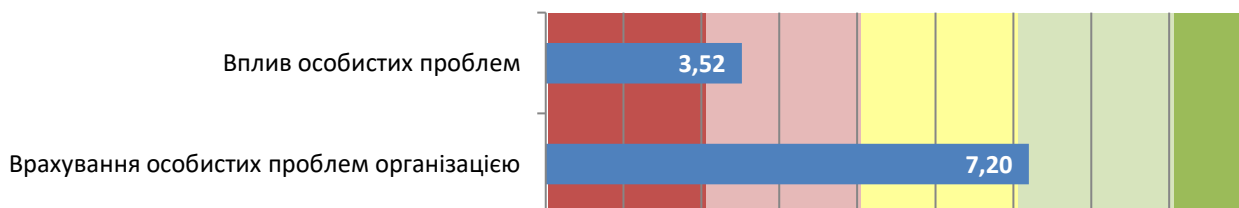


Рис. 2.8. Особисті проблеми у робочому процесі

Наявність впливу особистих проблем на роботу більше оцінюють працівники національних організацій, ніж міжнародних та керівники, порівняно з безпосередніми виконавцями діяльності (надавачами послуг).

	Міжнародні організації	Національні організації
Вплив особистих проблем на роботу	2,9	3,7

	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Вплив особистих проблем на роботу	4,2	3,2

28% серед опитаних зазначили, що їх робота в тій чи іншій мірі пов'язана із небезпекою для здоров'я та/або життя. Тільки чверть респондентів не має жодної загрози при виконанні їх професійних

обов'язків. При цьому, за оцінками респондентів, організаціями забезпечується безпека працівників на рівні вище середнього (7,88 балів за 10-бальною шкалою).

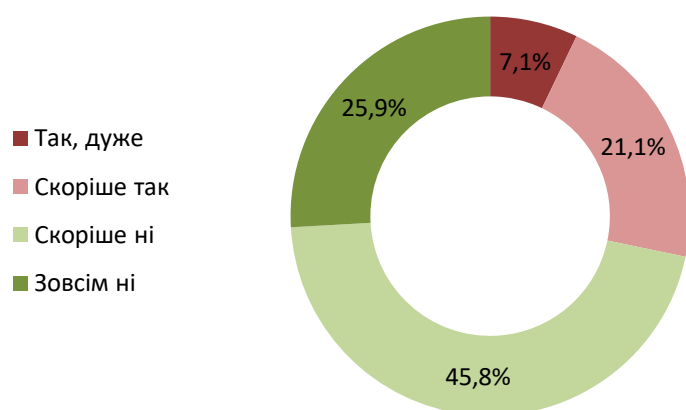


Рис. 2.9. Скажіть, будь ласка, чи пов'язана Ваша робота з небезпекою для Вашого здоров'я та/або життя?

Значимо більший рівень небезпеки для життя та здоров'я відчувають респонденти, які працюють на території Донецької та Луганської областей.

Скажіть, будь ласка, чи пов'язана Ваша робота з небезпекою для Вашого здоров'я та/або життя?	Донецька та Луганська області	Інші регіони
Так, дуже; Скоріше так	34,0%	13,6%
Скоріше ні; Зовсім ні	66,0%	86,4%

Значний відсоток респондентів – 44% – в тій чи іншій мірі боїться втратити роботу. Серед опитаних лише 8% зовсім не бояться залишитися без роботи.

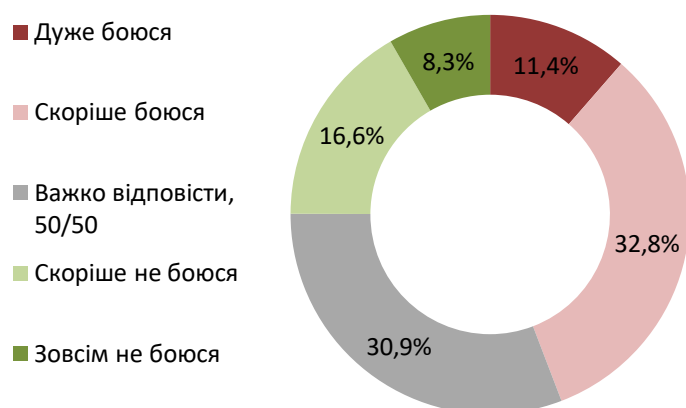


Рис. 2.10. Чи боїтеся Ви втратити роботу?

В розрізі наявності страху втратити роботу спостерігаються значимі відмінності у різних групах респондентів. Так, більше бояться втратити роботу працівники міжнародних організацій, ніж національних, респонденти з Луганської та Донецької областей, порівняно з працівниками з інших регіонів, працівники, що надають послуги, порівняно з керівниками, та вимушені переселенці.

Чи боїтеся Ви втратити роботу??	Міжнародні організації	Національні організації
---------------------------------	------------------------	-------------------------

Дуже боюся; Скоріше боюся	56,4%	41,4%
Скоріше не боюся; Зовсім не боюся	17,9%	26,5%

Чи боїтеся Ви втратити роботу?	Донецька та Луганська області	Інші регіони
Дуже боюся; Скоріше боюся	46,5%	38,1%
Скоріше не боюся; Зовсім не боюся	20,1%	37,3%

Чи боїтеся Ви втратити роботу?	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Дуже боюся; Скоріше боюся	38,1%	46,8%
Скоріше не боюся; Зовсім не боюся	34,1%	21,0%

Чи боїтеся Ви втратити роботу?	Переселенці із Донецької та Луганської областей	Інші респонденти
Дуже боюся; Скоріше боюся	51,9%	39,6%
Скоріше не боюся; Зовсім не боюся	16,0%	30,2%

УМОВИ ПРАЦІ

Респонденти достатньо схвально оцінюють свій робочий графік (8,81 балів за 10-бальною шкалою). Але своє навантаження оцінюється як дещо зевелике. Крім того значній частині респондентів (52%) доводиться працювати на роботі в будні дні в позаробочий час. Не залишаються на роботі понаднормово лише 16% опитаних. Ніколи не доводиться працювати у вихідні дні лише чверті опитаних, близько 40% з різною періодичністю виходить у вихідні дні на роботу (час від часу, часто, дуже часто). Аналогічна ситуація і з необхідністю брати роботу додому – тільки 23% ніколи цього не роблять, 45% вимушені працювати над робочими завданнями вдома.

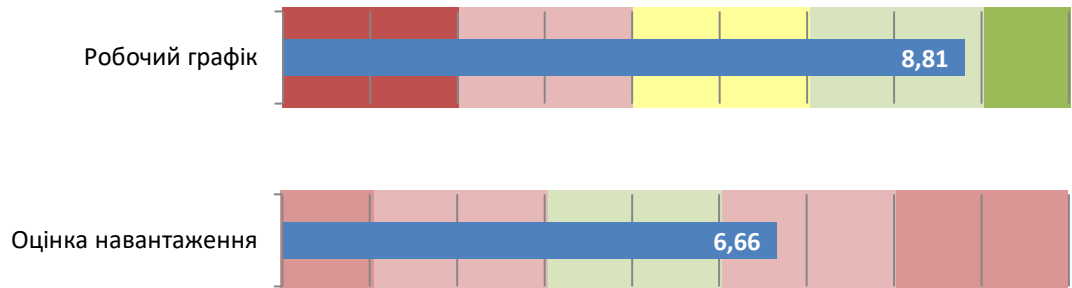


Рис. 3.1. Оцінка робочого графіку та навантаження

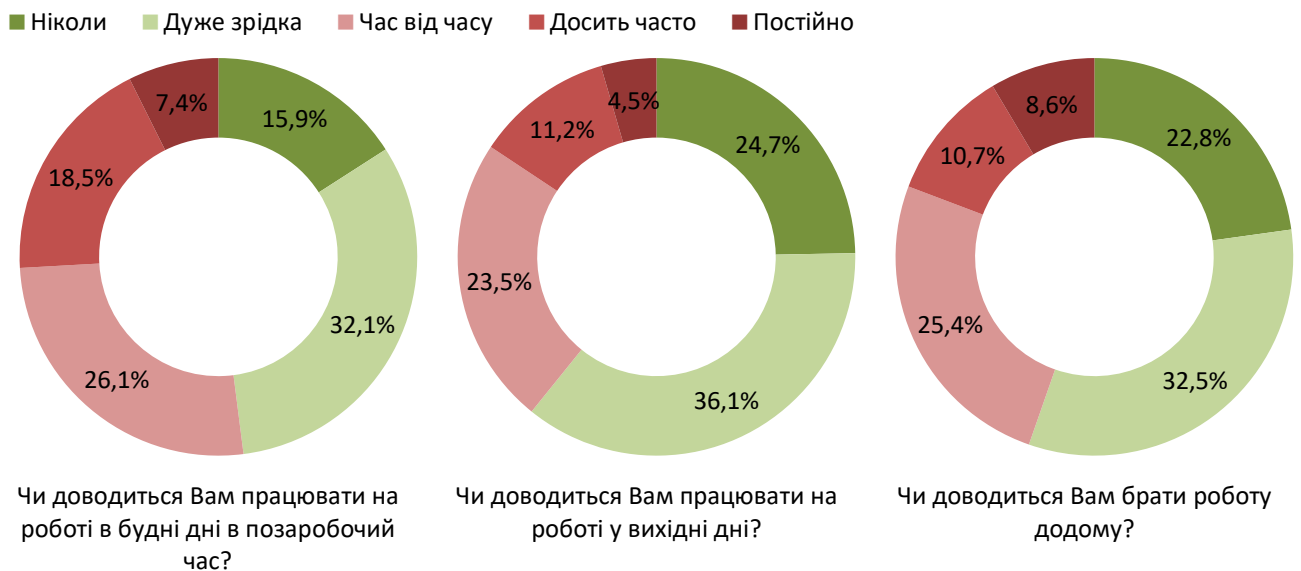


Рис. 3.2. Виконання роботи у позаробочий час

Респонденти, що належать до керівного та менеджерського складу, менше за безпосередніх надавачів послуг задоволені своїм графіком роботи та оцінюють своє навантаження, як більш високе. До цього призводить те, що керівникам/координаторам значимо частіше за працівників, що безпосередньо працюють з клієнтами, доводиться працювати на роботі в позаробочий час, на вихідних та брати роботу додому.

	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Задоволеність робочим графіком	8,4	9,0
Оцінка навантаження	7,5	6,3

% респондентів ДОСИТЬ ЧАСТО та ПОСТІЙНО доводиться	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
працювати на роботі в будні дні в позаробочий час	51,6%	14,9%
працювати на роботі у вихідні дні	30,2%	9,5%
брати роботу додому	35,7%	12,2%

Працівникам міжнародних організацій, порівняно з національними, доводиться менш часто працювати на роботі у вихідні дні.

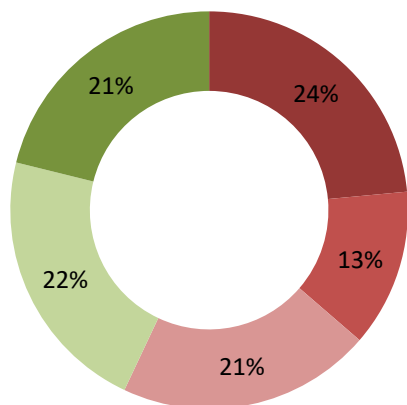
% респондентів ДОСИТЬ ЧАСТО та ПОСТІЙНО доводиться	Міжнародні організації	Національні організації
працювати на роботі у вихідні дні	6,4%	17,8%

Зі зростанням стажу роботи в поточній організації зростає і наявність у працівника практик працювати в позаробочий час (в будні дні, у вихідні та брати роботу додому).

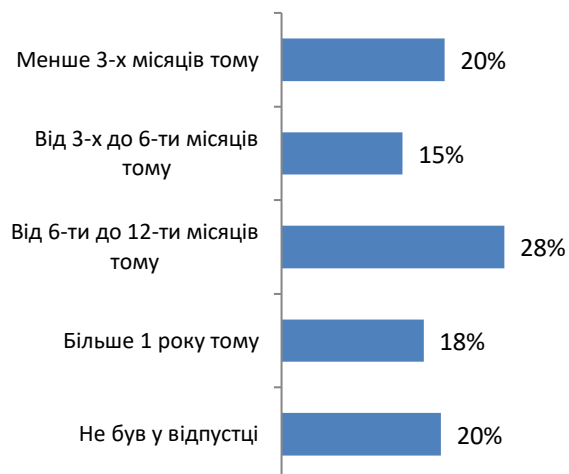
% респондентів ДОСИТЬ ЧАСТО та ПОСТІЙНО доводиться	Стаж в організації		
	До 2 років	2-5 років	Більше 5 років
працювати на роботі в будні дні в позаробочий час	17,8%	30,3%	50,0%
працювати на роботі у вихідні дні	9,1%	24,0%	13,2%
брати роботу додому	13,0%	24,0%	31,6%

Менше половини опитаних (43%) має можливість регулярно ходити у відпустку. При цьому протягом останнього півроку у відпустці були 35% респондентів; ще 28% опитаних працівників гуманітарної сфери були у відпустці у період від 6 до 12 місяців тому.

- Не ходжу у відпустку / практично не ходжу
- Зовсім не регулярно
- Скоріше не регулярно
- Скоріше регулярно
- Регулярно



Чи регулярно Ви ходите у відпустку?



Коли Ви останнього разу були у відпустці?

Рис. 3.3. Відпустка

Працівники міжнародних організацій більш регулярно ходять у відпустку, ніж працівники національних організацій. Так, відсоток тих, хто буває у відпустці регулярно або скоріше регулярно в міжнародних організаціях складає 59% проти 39% в національних організаціях.

Що стосується задоволеності комфортністю робочого місця (облаштування приміщень, в яких працюють респонденти) та матеріально-технічним забезпеченням, яке використовується при роботі, то респонденти показали достатньо високі оцінки цих факторів (відповідно 8,10 та 8,32 балів 10-бальною шкалою).

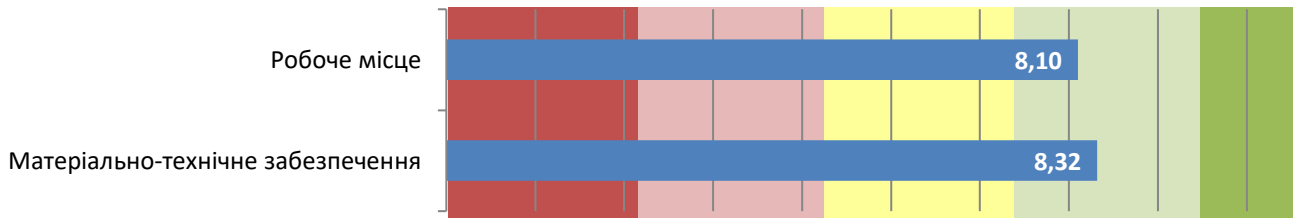


Рис. 3.4. Оцінка задоволеності робочим місцем та матеріально-технічною базою

Більший рівень задоволеності облаштуванням і робочого місця і матеріально-технічної бази спостерігається серед респондентів, що працюють в міжнародних організаціях.

	Міжнародні організації	Національні організації
Задоволеність робочим місцем	8,5	8,0
Задоволеність матеріально-технічним забезпеченням	9,1	8,1

Серед моментів, які б респондентам хотілося б покращити в умовах своєї роботи на першому місці є оргтехніка (26%).

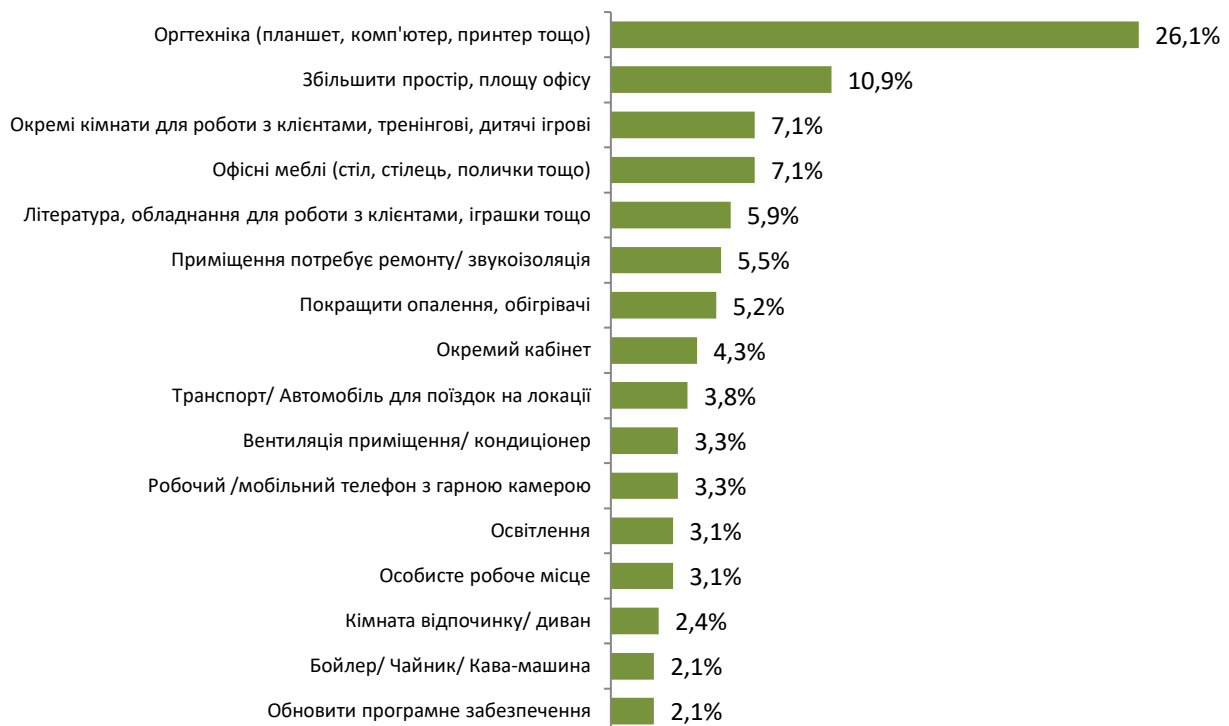


Рис. 3.5. Розкажіть, будь ласка, детально, щоб Ви хотіли змінити у Ваших умовах праці?

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА МОТИВАЦІЯ

Близько трьох чвертей респондентів зазначили, що в їх організаціях проходять регулярні зустрічі щодо планування діяльності. При цьому в організаціях наявні деякі проблеми із запровадженням системи оцінки працівників – лише близько половини опитаних отримують регулярну оцінку своєї роботи, 7% не отримують оцінки взагалі. Об'єктивність оцінки респондентів знаходиться на достатньо високому рівні (8,60 балів за 10-бальною шкалою).

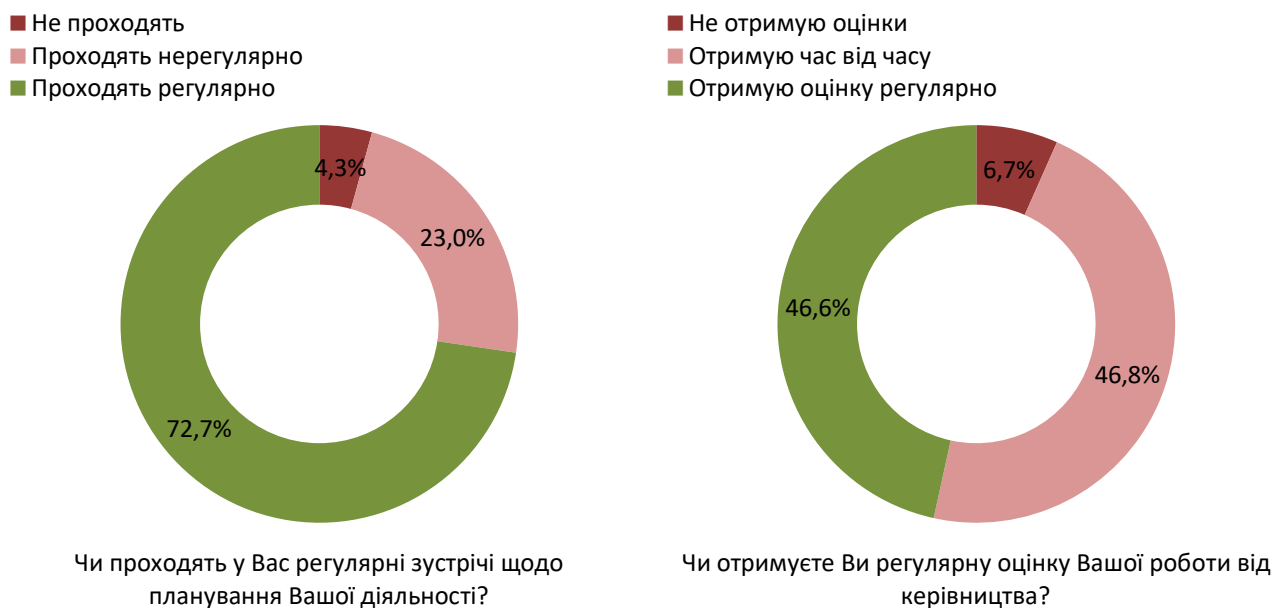


Рис. 4.1. Планування діяльності та оцінка роботи

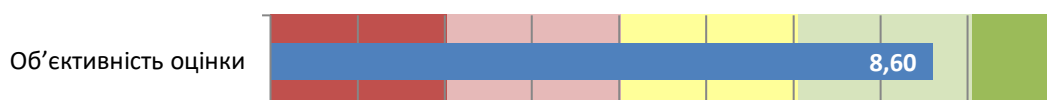


Рис. 4.1. Об'єктивність оцінки роботи

В міжнародних організаціях зустрічі з планування проходять більш регулярно, ніж в національних. Регулярність проведення оцінки діяльності при цьому знаходиться на одному рівні, працівники міжнародних організацій вважають оцінку їх діяльності більш об'єктивною, порівняно з респондентами, які працюють в національних організаціях.

Скажіть, будь ласка, чи проходять у Вас регулярні зустрічі щодо планування Вашої діяльності?	Міжнародні організації	Національні організації
Не проходять	9,0%	3,2%
Проходять нерегулярно	9,0%	26,2%
Проходять регулярно	82,1%	70,6%

	Міжнародні організації	Національні організації
Об'єктивність оцінки роботи	8,9	8,5

Більшість респондентів регулярно отримує заробітну платню, лише 10% респондентів мають проблеми із затримкою зарплати. 43% опитаних отримували підвищення заробітної платні за

останній рік, ще 10% один-два роки тому. 46% опитаних не отримували підвищення зарплатні взагалі. 31% респондентів зазначили, що в їх організаціях наявна система додаткового матеріального стимулювання працівників (премії, оплата додаткової роботи тощо).



Рис. 4.3. Регулярність заробітної плати та додаткове матеріальне стимулювання

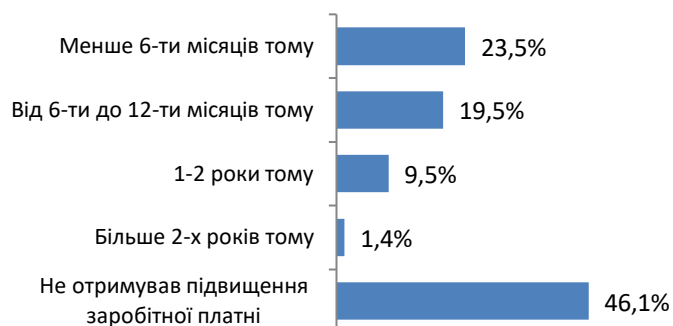


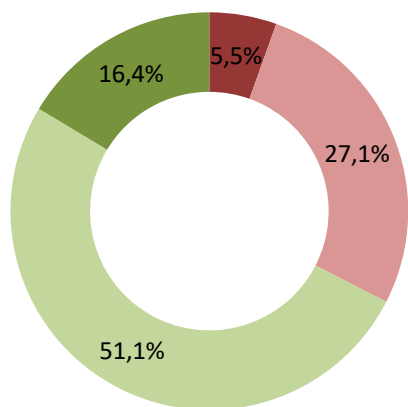
Рис. 4.4. Коли останнього разу Ви отримували підвищення заробітної платні?

Наявність затримок із заробітною платою більш характерна для працівників національних організацій, ніж міжнародних.

Чи регулярно Ви отримуєте заробітну платню?	Міжнародні організації	Національні організації
Так, регулярно	96,2%	88,3%
Ні, бувають затримки	3,8%	11,7%

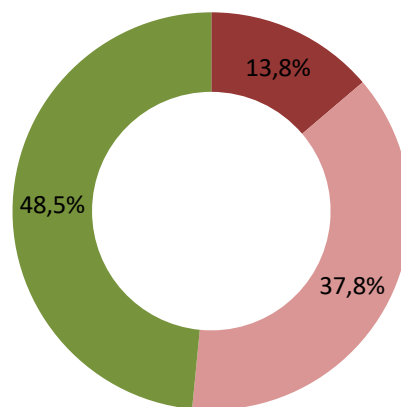
Третина респондентів оцінює фінансове положення їх організацій як нестабільне (скоріше нестабільне або зовсім нестабільне). Багатьом працівникам доводиться шукати додаткові види заробітку окрім основної роботи – 38% час від часу, 14% постійно.

■ Зовсім нестабільне ■ Скоріше нестабільне
 ■ Скоріше стабільне ■ Повністю стабільне



Наскільки стабільним Ви вважаєте фінансове положення вашої організації?

■ Так, постійно ■ Так, час від часу ■ Ні



Чи доводиться Вам шукати додаткові види заробітку окрім основної роботи?

Рис. 4.5. Стабільність фінансового положення

Більш стабільним фінансове положення своєї організації вважають працівники міжнародних організацій. Крім того, порівняно з працівниками національних організацій, вони значимо менше шукають додаткові види заробітку.

Наскільки стабільним Ви вважаєте фінансове положення вашої організації?	Міжнародні організації	Національні організації
Зовсім нестабільне; Скоріше нестабільне	20,5%	35,3%
Скоріше стабільне; Повністю стабільне	79,5%	64,7%

	Міжнародні організації	Національні організації
Не доводиться шукати додатковий заробіток	71,8%	43,1%

Серед тих, кому не доводиться шукати додатковий заробіток окрім основної роботи превалюють працівники, які безпосередньо надають послуги та переселенці із Донецької та Луганської областей. Респонденти, що працюють в Донецькій та Луганській областях менше шукають додаткову роботу, ніж опитані з інших областей.

	Донецька та Луганська області	Інші регіони
Не доводиться шукати додатковий заробіток	53,1%	36,4%

	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Не доводиться шукати додатковий заробіток	38,9%	52,5%

	Переселенці із Донецької та Луганської областей	Інші респонденти
Не доводиться шукати додатковий заробіток	55,8%	44,2%

Опитані працівники гуманітарної сфери достатньо невисоко оцінюють можливості свого кар'єрного зросту (5,49 балів за 10-бальною шкалою). При цьому об'єктивність системи підвищення по кар'єрних

сходах отримала дещо вищі, хоча і не максимальні бали (7,05 балів за 10-бальною шкалою). Більшість респондентів (66%) не отримували підвищення в організації, в якій вони працюють. За останній рік підвищення у посаді отримали 23% опитаних.

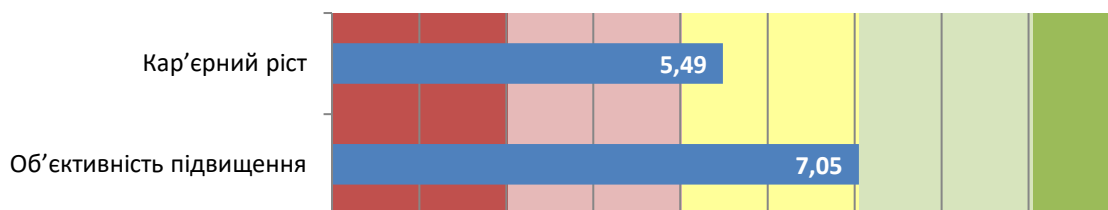


Рис. 4.6. Можливість кар'єрного росту

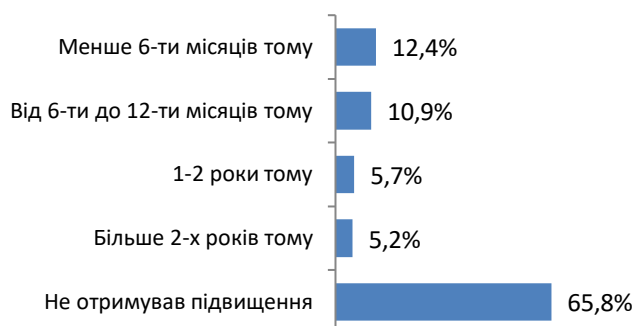


Рис. 4.7. Коли останнього разу Вас підвищували на посаді в даній організації?

Працівники міжнародних організацій нижче оцінюють свої перспективи кар'єрного росту та вважають систему підвищення в організації менш об'єктивною, у порівнянні з працівниками національних організацій.

	Міжнародні організації	Національні організації
Кар'єрний ріст	4,8	5,7
Об'єктивність підвищення	6,4	7,2

Більше шансів для себе в підвищенні по кар'єрних сходах бачать керівники/координатори, порівняно з працівниками, що надають послуги, працюють з клієнтами.

	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Кар'єрний ріст	6,2	5,2

Задоволеність можливістю професійного розвитку, підвищення рівня кваліфікації на поточній роботі оцінена вище за можливість кар'єрного росту та складає 7,63 балів за 10-бальною шкалою. 89% респондентів зазначили, що в їх організації наявна система підвищення кваліфікації працівників. В більшості маються на увазі тренінгові заняття різноманітної тематики (в більшості зовнішні), курси, семінари, майстер-класи. При цьому в організаціях, які прийняли участь у дослідженні не має структурованої та формалізованої безперервної системи підготовки – жоден з респондентів не зазначив наявність системи індивідуальних планів розвитку або систематичних програм підготовки персоналу.

43% респондентів зазначили, що в їх організації наявна система нематеріальної мотивації.

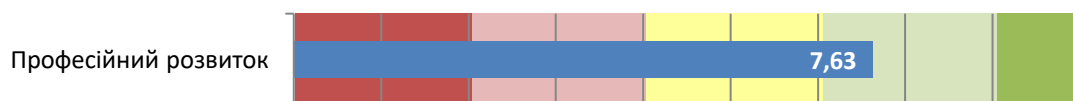


Рис. 4.8. Оцінка можливості професійного росту



Рис. 4.9. Система підвищення кваліфікації та нематеріальна мотивація

Серед найбільш розповсюджених в організаціях заходів нематеріальної мотивації ті респонденти, хто зазначив наявність таких заходів (179 осіб), зазначили подяки та грамоти (45%), додаткові вихідні (32%) та корпоративні та командоутворюючі заходи (29%).



Рис. 4.10. Опишіть, будь ласка, які саме заходи впроваджує Ваша організація для нематеріальної мотивації працівників

Серед тих покращень у системі мотивації працівників (матеріальної або нематеріальної), які б були бажані з точки зору респондентів, на першому місці стоїть підвищення заробітної платні або призначення премій (51%). На другому місці – підвищення кваліфікації, стажування, обмін досвідом (28%).



Рис. 4.11. Які б зміни, покращення в системі мотивацій у Вашій організації Ви б хотіли, щоб були запроваджені?

ГРУПОВА ЗГУРТОВАНІСТЬ, КОМУНІКАЦІЇ З КОЛЕГАМИ

Оцінка загальної психологічної атмосфери в колективі проводилась за допомогою методики семантичного диференціалу. Респондентам було запропоновано 10 пар протилежних за сенсом слів, за допомогою яких можна було б охарактеризувати атмосферу в їх колективі. Кожній парі відповідала шкала-відмітка, відповідно до близькості одного зі слів. На основі оцінок за всіма семантичними парами підраховувався загальний індекс задоволеності атмосферою в колективі.

Загальний рівень оцінки психологічної атмосфери в колективі є достатньо високим – 85%. Результати оцінки за методикою семантичного диференціалу підтверджують розрахунки задоволеності факторами роботи, згідно яких атмосфера в колективі (стосунки з колегами та відношення безпосереднього керівництва) мають одні з найвищих оцінок. Показники за всіма критеріями, що входять до аспектів загальної атмосфери в колективі також знаходяться на позитивному рівні, що говорить про в цілому доброзичливу атмосферу в колективах організацій гуманітарної сфери та про низький рівень наявності у колективах дестабілізуючих факторів.

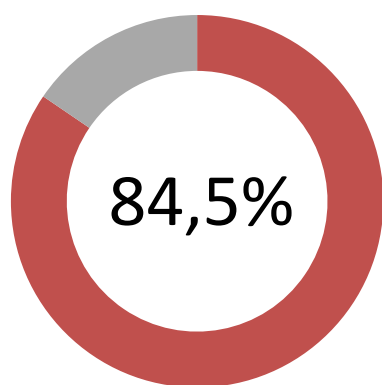


Рис. 5.1. Загальний Індекс задоволеності психологічно атмосферою в колективі

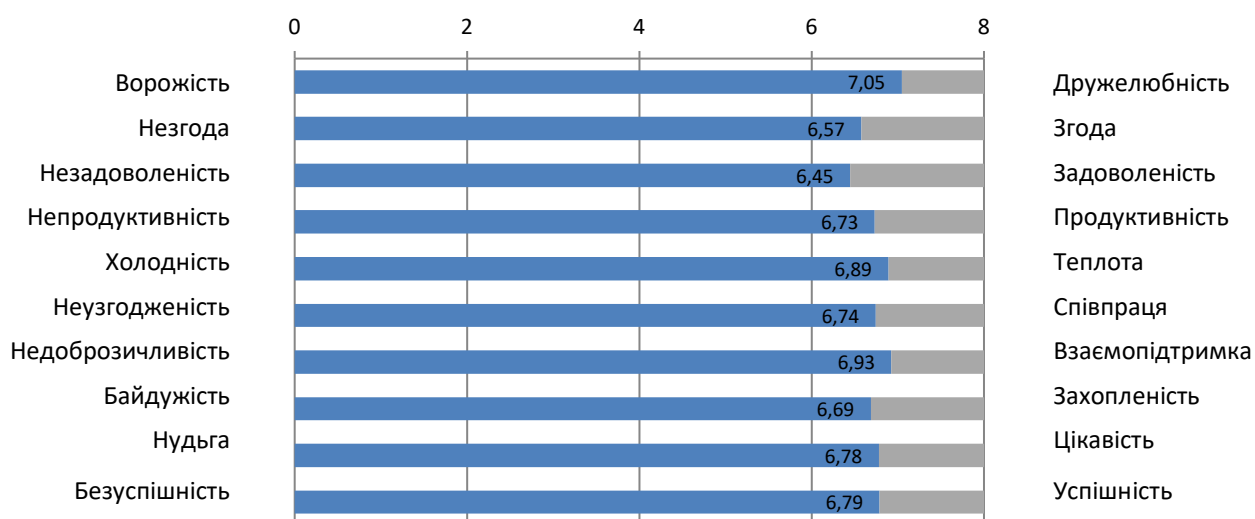
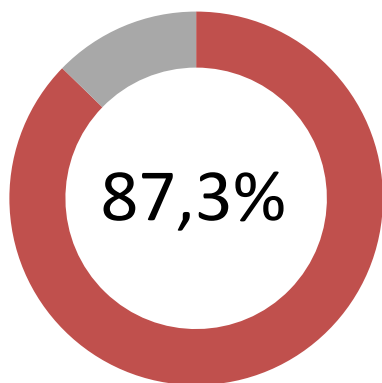
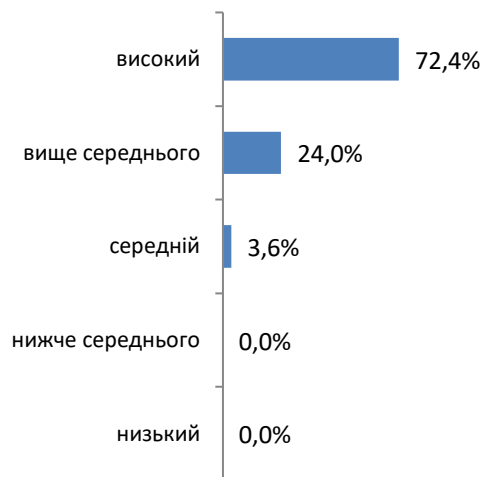


Рис. 5.2. Оцінки критеріїв психологічної атмосфери

Результатами визначення рівня групової згуртованості (показника, що вказує на ступінь інтеграції групи, її згуртованості в єдине ціле) стали високі оцінки. Загальний показник групової згуртованості по всій вибірці дорівнює 87%. При цьому, абсолютна більшість респондентів визначила рівень згуртованості своїх колективів як високий та вище середнього, тільки 4% опитаних визначили рівень згуртованості як середній. Показників нижче середнього не має жодний колектив з опитаних організацій.



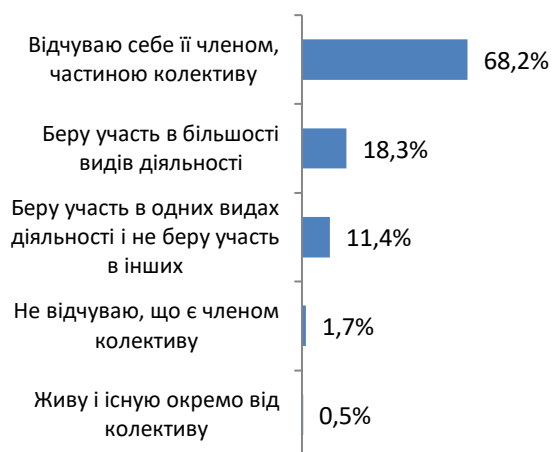
Загальний показник групової згуртованості



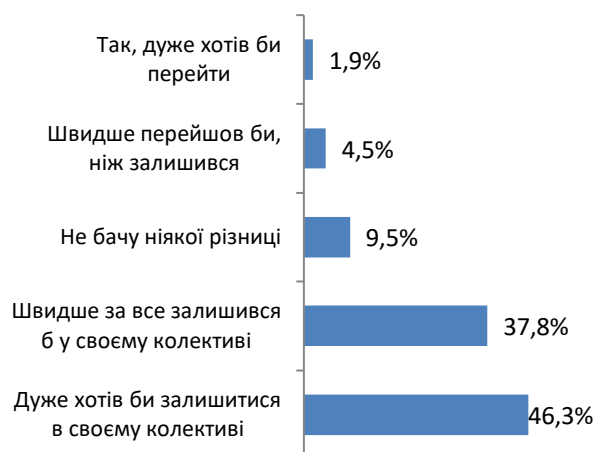
Розподіл респондентів за рівнями групової згуртованості

Рис. 5.3. Групова згуртованість

Загалом респонденти відчують себе повноцінними членами їх колективів. Дуже незначний відсоток опитаних змінив би колектив при наявній нагоді (6%). Більше половини респондентів (63%) вважають, що відносини між працівниками у їх організаціях кращі, ніж в інших організаціях, так само, як і відношення працівників до роботи (62%). Аналогічно, відношення керівництва також оцінюється як краще за наявне в інших організаціях (зазначили 66% опитаних). При цьому 78% зазначили, що відчують підтримку та схвалення з боку керівництва. Протидію та нерозуміння з боку керівників відчують лише 5% опитаних. На думку респондентів їх керівництво достатньо добре розуміє специфіку та наповнення їх роботи (8,68 балів за 10-бальною шкалою).

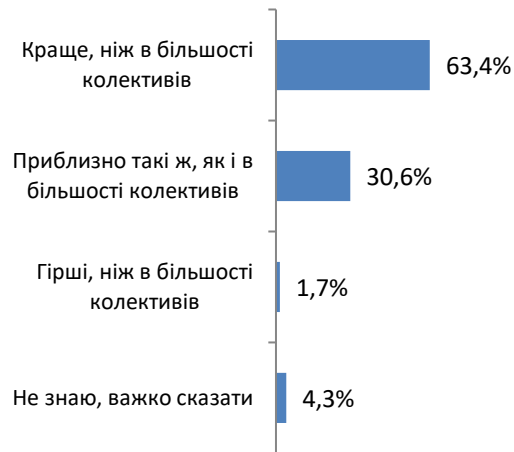


Як би Ви оцінили свою приналежність до колективу?

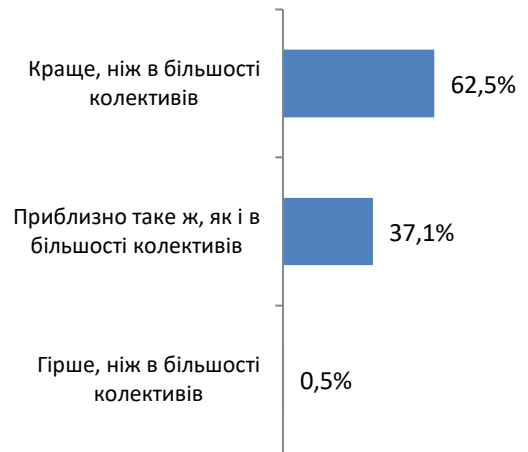


Перейшли б Ви до іншого колективу, якби трапилася така нагода (без зміни інших умов)?

Рис. 5.4. Інтеграція з колективом

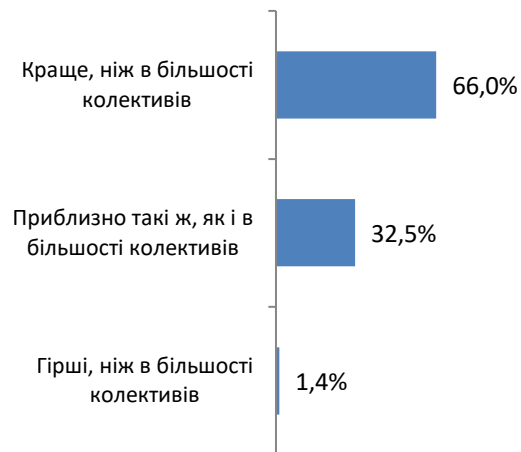


Які взаємовідносини між членами Вашого колективу?

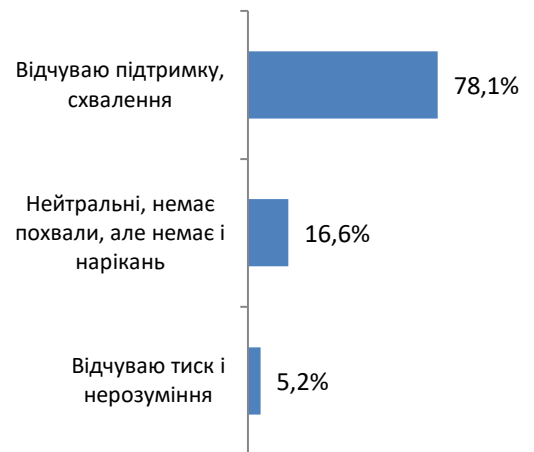


Яке відношення до роботи у Вашому колективі?

Рис. 5.5. Відношення між колегами



Які у Вас взаємовідносини з керівництвом?



Як би Ви могли охарактеризувати Ваші стосунки з керівництвом?



Рис. 5.6. Відношення з керівництвом

Деякі респонденти надавали побажання щодо того, щоб вони хотіли змінити у відношеннях з керівництвом. Загалом, більшості опитаних було важко дати відповідь на це питання, оскільки їх все влаштовує. Тим не менш, 8% опитаних бажали б, щоб керівництво частіше зустрічалось з працівниками, а 6% респондентів бажали б кращого розуміння специфіки їх роботи з боку керівництва.



Рис. 5.7. Опишіть, що б Ви хотіли покращити у взаємодії з Вашим керівництвом?

Для оцінки рівня професійного вигорання серед працівників гуманітарної сфери було застосовано дві методики:

1. Методика оцінки професійного вигорання MBI, розроблена на основі трьохфакторної моделі К. Масlach і С. Джексона і адаптованої Н. Водоп'яною, Е. Старченковою. Методика дозволяє оцінити загальний рівень вигорання серед працівників, а також структуру наявного вигорання за трьома субшкалами:
 - Емоціональне виснаження;
 - Деперсоналізація;
 - Редукція особистих досягнень.
2. Методика В.В. Бойко для оцінки емоційного вигорання, що виникає у людини в процесі виконання різних видів діяльності, пов'язаних з тривалим впливом ряду несприятливих стрес-факторів. Запропонована методика дає докладну картину синдрому емоційного вигорання як динамічного процесу, що виникає поетапно у повній відповідності до механізму розвитку стресу. Рівень емоційного вигорання оцінюється за 12 шкалами, які відповідають трьом фазам:
 - фаза «Напруга» – передвісник і «пусковий механізм» у формуванні емоційного вигорання. Напруга має динамічний характер, що зумовлено вимотуючою постійністю або посиленням дії психотравмуючих чинників;
 - фаза «Резистенція» – опір наростаючому стресу;
 - фаза «Виснаження» – характеризується більш або менш вираженим падінням енергетичного тону і ослабленням нервової системи.

Згідно з отриманими даними, для працівників гуманітарних організацій проблема професійного вигорання є дуже актуальною. Тільки 22% мають низький рівень вигорання. Високий та дуже високий рівень професійного вигорання мають 42% працівників, ще 36% знаходяться в зоні підвищеного ризику (середній рівень вигорання).

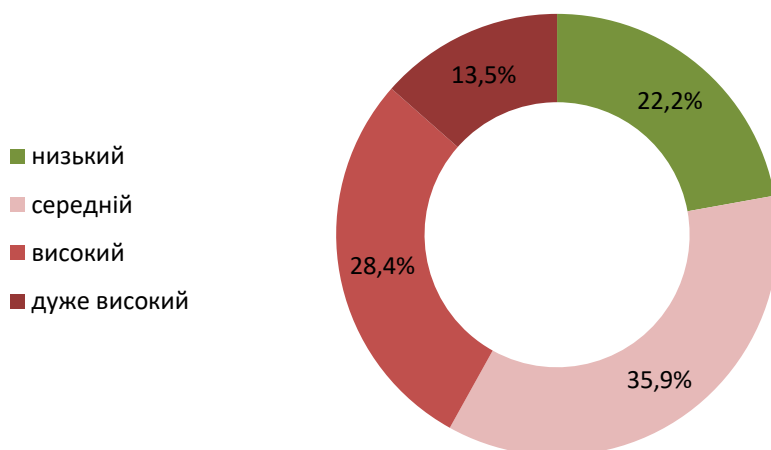


Рис. 6.1. Загальний рівень професійного вигорання

Найбільш значимі прояви професійного вигорання в учасників дослідження спостерігаються в формі **деперсоналізації**, яка може проявлятися в деформації відносин з іншими людьми, наприклад підвищення негативізму, цинічності установок і почуттів по відношенню до клієнтів, колег тощо. При

високому рівні деперсоналізації можливе виникнення негуманного відношення до людей, клієнти перестають сприйматися як живі люди. Високий рівень прояву даного аспекту вигорання демонструють 35% працівників, при цьому тільки 17% опитаних не мають проявів деперсоналізації. Дана форма прояву професійного вигорання може виникати як механізм психологічного захисту в процесі професійної адаптації.

Синдром **емоційного виснаження** притаманний на високому рівні 26% опитаних. Дана форма професійного вигорання проявляється у зниженому емоційному фоні, байдужості або емоційному перенасиченні викликаному власною роботою. Необхідно зазначити, що значна частина респондентів (43%) не виявляють ознак даної форми. В розрізі всіх форм вигорання найбільший відсоток респондентів, що мають низький рівень спостерігається саме в емоційному виснаженні.

До **редукції особистих досягнень** на високому рівні схильні 20% опитаних. Разом з цим, 54% респондентів знаходяться у зоні ризику і мають середній рівень вигорання в розрізі даної форми. Редукція особистих досягнень може проявлятися в тенденції до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень і успіхів, заниження службових переваг і можливостей, в недооцінці власної гідності, обмеженні своїх можливостей, обов'язків по відношенню до інших.

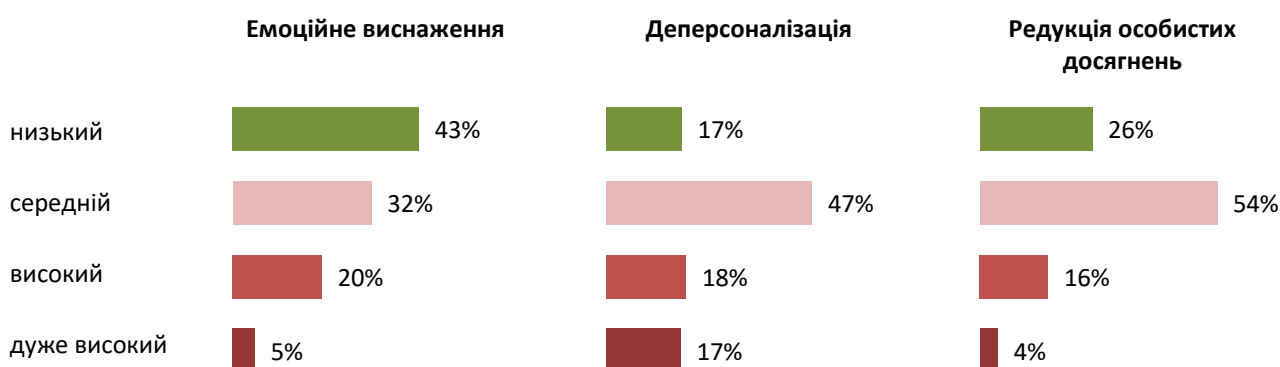


Рис. 6.2. Рівень професійного вигорання за формами прояву

В розрізі аналізу проявів симптому професійного вигорання за фазами розвитку, перша фаза, **напруженість** виявлена у 24% респондентів (у 7% вона є сформовано і у 17% формується). В рамках цієї фази найбільш притаманним респондентам є синдром **переживання психотравмуючих обставин** (наявний та формується у 45% опитаних). Симптом проявляється як усвідомлення психотравмуючих чинників діяльності, які важко усунути. Накопичується відчай і обурення. Нерозв'язність ситуації призводить до розвитку інших явищ вигорання.

Симптоми **незадоволеності собою** та **загнаності у кут** виражені у найменшій кількості респондентів (16% та 15% відповідно). Незадоволеність собою виникає в результаті невдач або нездатності вплинути на психотравмуючі обставини, людина зазвичай відчуває невдоволення собою, професією, конкретними обов'язками. Діє механізм «емоційного перенесення» – енергія емоцій спрямовується не стільки зовні, скільки на себе. Загнаність у кут виникає коли психотравмуючі обставини тиснуть, і нічого не можна змінити, коли приходиться відчуття безпорадності.

Симптом **тривоги та депресії** проявляється (формується та є сформованим) у 30% опитаних працівників. При наявності даного симптому працівник переживає внутрішню тривогу, розчарування в собі, в професії або місці роботи. Цей симптом є крайньою точкою у формуванні першої фази «напруги» при розвитку емоційного вигорання.

Друга стадія вигорання, **резистенція**, виражена у найбільшій кількості респондентів – 49% (у 23% є сформовано і у 27% формується). Дана фаза професійного вигорання у працівників проявляється в активізації внутрішніх механізмів захисту від зовнішніх психотравмуючих обставин з метою знизити тиск зовнішніх чинників. Серед симптомів, притаманних фазі резистенції, у респондентів найбільше виражені **неадекватне вибіркове емоційне реагування** (у 49% опитаних зі сформованим симптомом, та симптомом на стадії формування), **редукція професійних обов'язків** (47%) та **розширення сфери економії емоцій** (44%).

Синдром неадекватного емоційного реагування проявляється в тому, що професіонал перестає вловлювати різницю між двома принципово відмінними явищами – економним проявом емоцій і неадекватним вибірковим реагуванням. У першому випадку мова йде про корисний навик взаємодії з клієнтами – підключати емоції досить обмеженого реєстру і помірної інтенсивності, відсутність категоричності, грубості. У другому випадку, працівник неадекватно «економить» на емоціях, обмежує емоційну віддачу за рахунок вибіркового реагування на ситуації. Діє принцип «хочу чи не хочу»: вважає за потрібне – приділю увагу клієнту, буде настрій – відгукнусь на його стан і потреби. Людині найчастіше здається, ніби він поводить себе допустимим чином, однак суб'єкт спілкування фіксує інше – емоційну черствість, нечемність, байдужість.

Симптом редукції професійних обов'язків проявляється в спробі полегшити або скоротити обов'язки, які вимагають емоційних витрат. Підопічних обділяють елементарною увагою.

Симптом розширення сфери економії емоцій проявляється через перенесення негативу поза професійну діяльність – додому, в спілкування з приятелями, знайомими.

Дещо менша кількість респондентів в рамках фази резистенції піддається симптому **емоційно-моральної дезорієнтації** (40%), але цей показник все одно є дуже високим. Цей симптом є логічним продовженням неадекватного реагування у відносинах з клієнтами. Працівник не тільки усвідомлює, що не проявляє належного емоційного ставлення до свого підопічного, він ще й знаходить виправдання: «таким людям не можна співчувати», «чому я повинен за всіх хвилюватися» тощо.

Другою за ступенем вираженості серед працівників гуманітарної сфери є фаза **виснаження**. Це – найважча фаза вигорання. Вона характеризується падінням загального енергетичного тону і ослабленням нервової системи. Вигорання стає невід'ємним атрибутом особистості. Серед опитаних фаза виснаження проявляється у 29% опитаних (10% мають сформовану фазу, 19% – фаза формується).

Найбільш активно в рамках даної фази у респондентів проявляються симптоми **емоційного відчуження** (49%) та **емоційного дефіциту** (41%). При емоційному дефіциті до працівника приходять відчуття, що емоційно він не може допомагати своїм клієнтам, не в змоззі увійти в їхнє становище, співпереживати. З'являється дратівливість, образи, різкість, грубість. Працівник поступово звикає працювати як бездушний автомат. Він майже повністю виключає емоції зі сфери професійної діяльності. В інших сферах він живе повноцінними емоціями.

Наступний синдром вигорання – **особистісне відчуження** – проявляється у 22% опитаних. Цей симптом проявляється не тільки на роботі, але і поза сферою професійної діяльності. У працівника виникає антигуманістичний настрій, він стверджує, що робота з людьми не цікава, не доставляє задоволення, не представляє соціальної цінності.

Симптом **психосоматичних та психовегетативних порушень** притаманний в тій чи іншій мірі 27% опитаних. Симптом проявляється на рівні фізичного і психічного самопочуття. Він утворюється за принципом умовно-рефлекторної зв'язку негативного характеру: багато з того, що стосується суб'єктів професійної діяльності, провокує відхилення в соматичних або психічних станах. Часом навіть думка

про таких суб'єктів або контакт з ними викликає погані настрої, безсоння, відчуття страху, неприємні відчуття в області серця, судинні реакції, загострення хронічних захворювань.

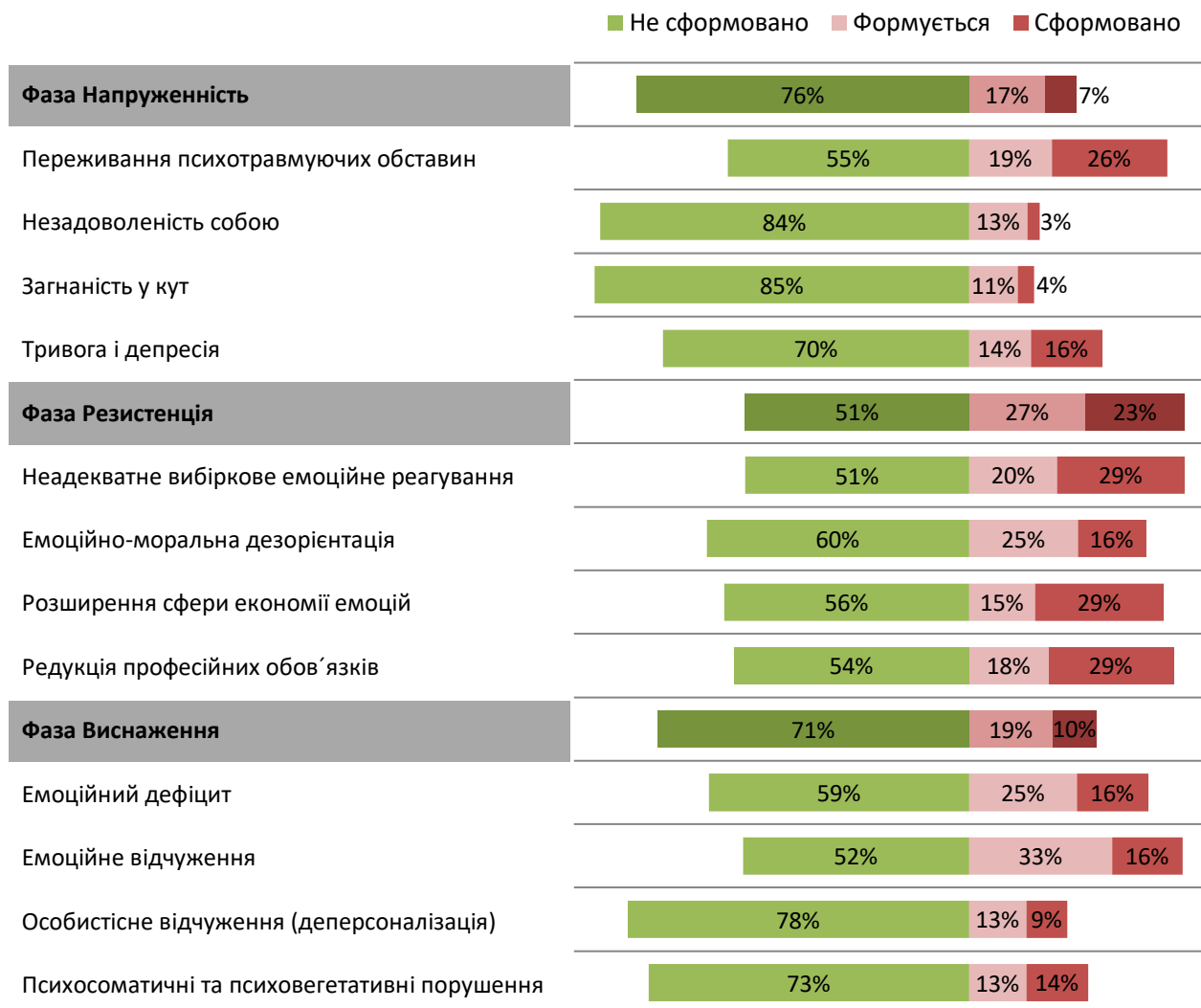


Рис. 6.3. Рівень професійного вигорання за фазами прояву

Значимих відмінностей в загальному рівні вигорання та в прояві різних форм вигорання між працівниками міжнародних організацій та національних не виявлено. Аналогічно, в рівні вигорання немає значимих відмінностей між респондентами, які працюють в Донецькій та Луганській областях та тими, хто працює в інших регіонах.

Серед опитаних працівників гуманітарної сфери високий (та дуже високий) рівень вигорання притаманний в більшій мірі жінкам, ніж чоловікам (45% проти 34%). При цьому значимих відмінностей в задоволеності факторами трудової діяльності між цими двома групами не спостерігається, що може свідчити про наявність інших гендерночутливих факторів, не пов'язаних безпосередньо з роботою, які впливають на загальний рівень вигорання. В розрізі даних груп вигорання проявляється в значимо більшому ступені серед жінок, ніж серед чоловіків у формі емоційного виснаження (19,79 балів проти 15,86 балів за 30-бальною шкалою).

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Чоловіки	Жінки
Загальний рівень вигорання	34,2%	44,9%

Емоційне виснаження	22,8%	26,6%
Деперсоналізація	28,1%	38,2%
Редукція особистих досягнень	15,8%	21,3%

Значимо більший рівень вигорання спостерігається в категорії респондентів, що відносяться до керівного складу порівняно з тими працівниками, які безпосередньо надають послуги клієнтам. Так, доля керівників, що має високий загальний рівень вигорання складає 55% проти 36% серед безпосередніх надавачів послуг. Вигорання серед керівників/координаторів більше проявляється в формах емоційного виснаження (22,13 балів проти 17,27 балів за 54-бальною шкалою) та деперсоналізації (10,88 балів проти 8,20 балів за 30-бальною шкалою), при цьому в розрізі редукції особистих досягнень значимі відмінності відсутні.

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Керівник/координатор	Безпосередньо надає послуги / працює з людьми
Загальний рівень вигорання	55,3%	36,3%
Емоційне виснаження	39,0%	19,9%
Деперсоналізація	46,3%	30,8%
Редукція особистих досягнень	23,6%	18,2%

Тенденція збільшення рівня вигорання спостерігається при порівнянні груп працівників з різним стажем роботи в поточній організації. При збільшенні строку роботи в організації наявна тенденція збільшення загального рівня вигорання.

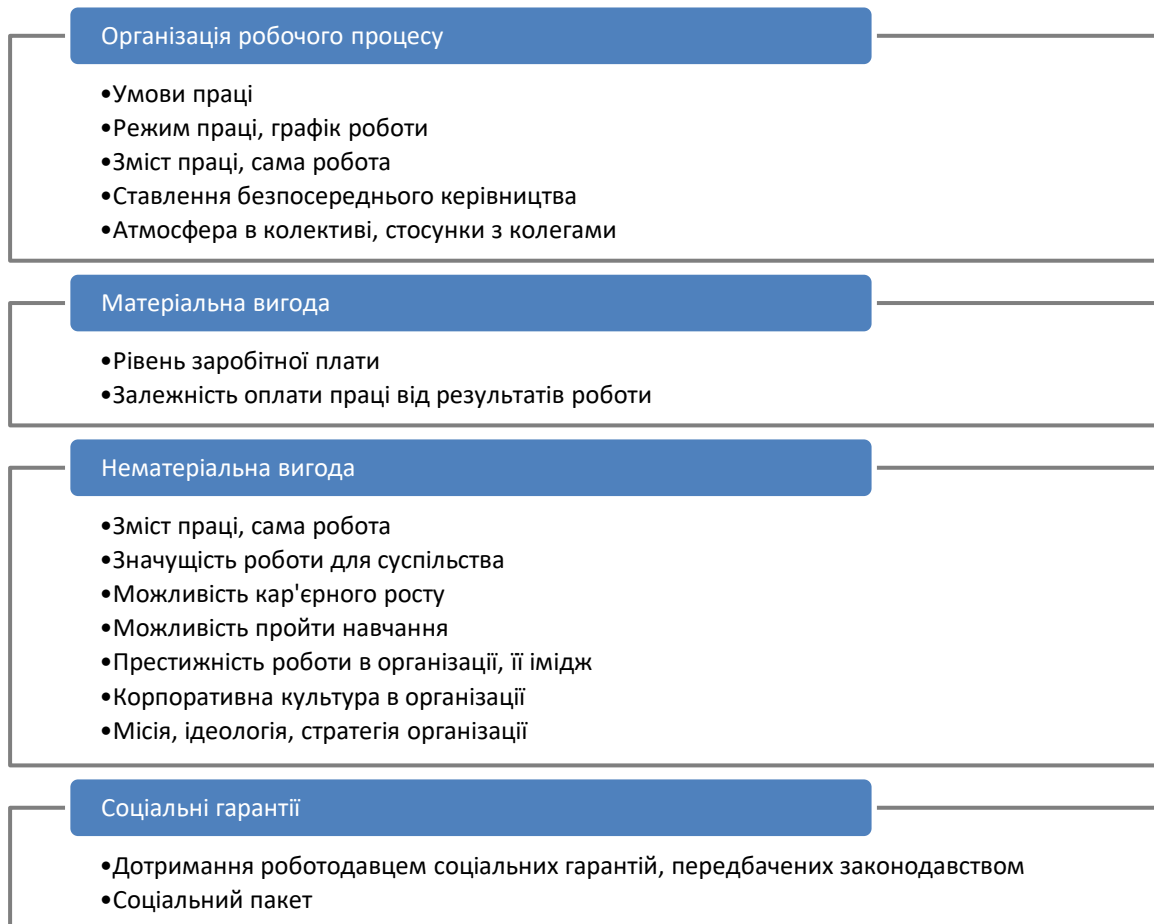
% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Стаж в організації		
	До 2 років	2-5 років	Більше 5 років
Загальний рівень вигорання	37,1%	43,0%	63,2%
Емоційне виснаження	20,5%	27,9%	42,1%
Деперсоналізація	30,2%	37,8%	52,6%
Редукція особистих досягнень	17,6%	18,6%	36,8%

Більший рівень вигорання мають працівники, які є переселенцями із Донецької та Луганської областей порівняно з іншими. Так серед вимушених переселенців відсоток працівників, які мають високий загальний рівень вигорання складає 48% проти 38% серед інших працівників. В більшому ступені відмінності в розрізі зазначених груп проявляються в формі емоційного виснаження (20,01 балів проти 17,94 балів за 54-бальною шкалою).

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Переселенці із Донецької та Луганської областей	Інші респонденти
Загальний рівень вигорання	48,1%	38,3%
Емоційне виснаження	29,9%	23,0%
Деперсоналізація	40,9%	32,2%
Редукція особистих досягнень	20,1%	19,5%

Проблема професійного вигорання працівників є комплексною і зазвичай торкається всіх сфер професійної діяльності. Аналіз залежності рівня вигорання працівників від різних факторів трудової діяльності проводився в декілька етапів. На першому етапі було проведено факторний аналіз між критеріями, що входять до загального Індексу задоволеності роботою задля зменшення кількості змінних, які мають сильну кореляцію один з одним. В результаті аналізу критерії трудової діяльності було згруповано в чотири групи (фактори):

1. Організація робочого процесу – група критеріїв, пов’язаних з формальною організацією робочого процесу та процедурами діяльності.
2. Матеріальна вигода – група критеріїв, пов’язана з матеріальною вигодою від роботи.
3. Нематеріальна вигода – група критеріїв, пов’язаних з самим змістом та характером роботи і тими вигодами, які працівник отримує від роботи в організації (в нематеріальному плані – значущість та престижність діяльності, можливість самореалізації).
4. Соціальні гарантії – Група критеріїв, пов’язана з соціальними гарантіями для працівників.



При визначенні ступеню залежності рівня вигорання від різних критеріїв, пов’язаних з професійною діяльністю було проведено кореляційний аналіз між згрупованими чотирма факторами трудової діяльності та загальним рівнем професійного вигорання.

Аналіз показав значимі кореляційні зв’язки між факторами «Організація робочого процесу», «Матеріальна вигода» та «Нематеріальна вигода». Значимого взаємозв’язку між рівнем вигорання та «Соціальними гарантіями» виявлено не було. Найбільший рівень залежності вигорання спостерігається з фактором «Нематеріальна вигода» (і відповідно зі всіма критеріями, які до нього входять). На другому місці є фактор «Організація робочого процесу». Фактор «Матеріальна вигода» хоча і має значиму кореляцію з вигоранням, ступінь взаємозв’язку між цими категоріями є найнижчим серед інших факторів. Всі фактори мають зворотну кореляцію з рівнем вигорання – чим більше працівник задоволений тим чи іншим фактором трудової діяльності, тим меншим є рівень його професійного вигорання.

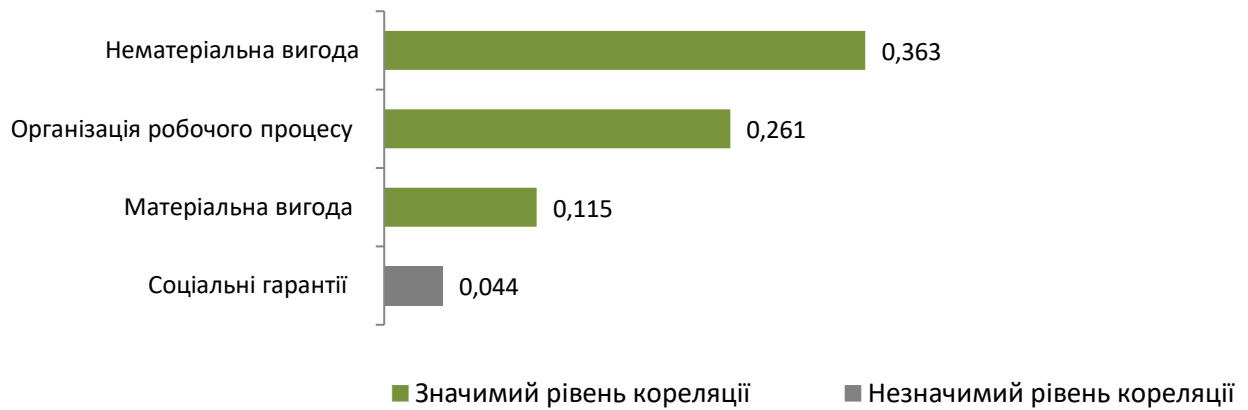


Рис. 6.4. Коефіцієнти кореляції між загальним рівнем професійного вигорання та факторами трудової діяльності

Вплив виробничих факторів на різні прояви вигорання також не є однорідним. Так фактор «Нематеріальної вигоди» значимо корелює зі всіма проявами професійного вигорання. Фактор «Організація робочого процесу» не має взаємозв'язку з проявами вигорання через редукцію особистих досягнень. «Матеріальна вигода» пов'язана тільки з емоційним виснаженням, а фактор «Соціальні гарантії», як і у випадку із загальним рівнем вигорання, не корелює з жодним із проявів професійного вигорання.

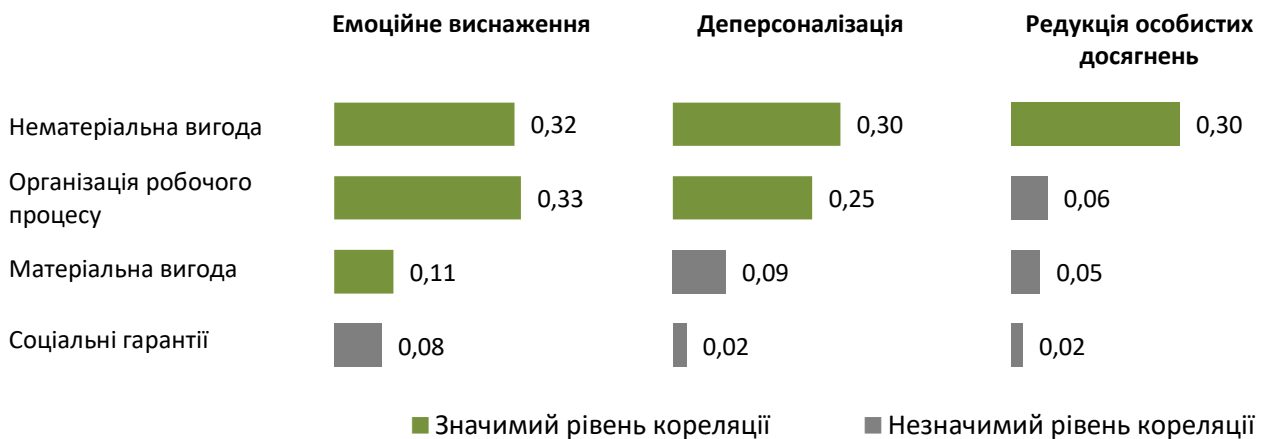


Рис. 6.5. Коефіцієнти кореляції між проявами професійного вигорання та факторами трудової діяльності

При аналізі додаткових факторів, які можуть впливати на рівень вигорання спостерігається тенденція залежності вигорання від перенавантаження працівників. Ті працівники, кому доводиться працювати в позаробочий час, на вихідних, або брати роботу додому мають більший рівень вигорання, ніж ті, хто цього не робить.

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Чи доводиться Вам працювати на роботі в будні дні в позаробочий час?				
	Ніколи	Дуже зрідка	Час від часу	Досить часто	Постійно
Загальний рівень вигорання	23,1%	38,3%	40,4%	59,0%	60,0%

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Чи доводиться Вам працювати на роботі у вихідні дні?				
	Ніколи	Дуже зрідка	Час від часу	Досить часто	Постійно
Загальний рівень вигорання	29,4%	41,6%	47,5%	59,6%	38,9%

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Чи доводиться Вам брати роботу додому?				
	Ніколи	Дуже зрідка	Час від часу	Досить часто	Постійно
Загальний рівень вигорання	25,3%	42,5%	43,4%	53,3%	65,7%

Загальний рівень вигорання також має тенденцію до збільшення у тих, хто ходить в відпустку нерегулярно.

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Чи регулярно Ви ходите у відпустку?				
	Ніколи	Дуже зрідка	Час від часу	Досить часто	Постійно
Загальний рівень вигорання	45,9%	63,5%	43,5%	37,0%	28,4%

Працівники, які зазначили, що в їх організаціях проходять регулярні зустрічі з приводу планування діяльності мають менший рівень вигорання ніж ті, в кого такі зустрічі не проходять, або проходять нерегулярно. Схожа тенденція спостерігається і у тих працівників, хто регулярно отримує оцінку своєї роботи від керівництва – рівень їх вигорання менший, ніж у тих, хто отримує оцінку нерегулярно, або не отримує взагалі.

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Скажіть, будь ласка, чи проходять у Вас регулярні зустрічі щодо планування Вашої діяльності?		
	Не проходять	Проходять нерегулярно	Проходять регулярно
Загальний рівень вигорання	52,9%	56,3%	36,8%

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Скажіть, будь ласка, чи отримуєте Ви регулярну оцінку Вашої роботи від керівництва?		
	Не отримую оцінки	Отримую час від часу	Отримую оцінку регулярно
Загальний рівень вигорання	48,1%	48,5%	34,5%

Значно впливає на рівень вигорання відчуття нестабільності фінансового положення організації (та, відповідно, свого власного), а також необхідність шукати можливостей додаткового заробітку, окрім основного.

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Наскільки стабільним Ви вважаєте фінансове положення вашої організації?			
	Зовсім нестабільне	Скоріше нестабільне	Скоріше стабільне	Повністю стабільне
Загальний рівень вигорання	78,3%	50,9%	40,3%	19,4%

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Чи доводиться Вам шукати додаткові види заробітку окрім основної роботи?		
	Так, постійно	Так, час від часу	Ні
Загальний рівень вигорання	57,1%	43,9%	36,1%

Позитивно впливають на зниження рівня вигорання працівників додаткові активності організації, пов'язані із системою підвищення кваліфікації (в більшій мірі) та системою нематеріальної мотивації (в меншій мірі).

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Чи наявна у Вашій організації система підвищення кваліфікації?		Чи наявна у Вашій організації система нематеріальної мотивації для працівників?	
	Так	Ні	Так	Ні
Загальний рівень вигорання	39,7%	59,6%	36,4%	46,0%

В результаті проведення фокус-групових дискусій було отримано більш розширену інформацію про основні фактори, які впливають на формування синдрому вигорання у працівників гуманітарної сфери. В розрізі основних причин вигорання було визначено наступне:

1. Найбільш значущими чинниками, що впливають на появу явища «вигорання» є аспекти пов'язані з процесами проектного / організаційного управління та адміністрування. Основними причинами є нерівномірне робоче навантаження на працівників, перенавантаження працівників та необхідність роботи в позаробочий час, нерегулярність використання відпусток, складність та недосконалість робочої документації, відсутність або неефективність систем та процесів оцінки персоналу, відсутність у працівників бачення перспектив подальшої співпраці з організацією, проблеми у співпраці з іншими організаціями та місцевою владою, відсутність балансу повноважень та відповідальності працівників, невідповідна система оцінки потреб цільових груп клієнтів, наявні процедури та практики що формують споживацьке ставлення у клієнтів тощо.
2. Другими за важливістю є аспекти пов'язані з особистими проблемами працівників. Основними причинами є наявний високий рівень вигорання у частини працівників та відсутність дієвої допомоги, частина працівників є переселенцями або жителями, які зазнали / зазнають негативного впливу від військових дій.
3. Негативна поведінка клієнтів є також важливим чинником, що сприяє появі явища «вигорання» у працівників. Відсутня ефективна підготовка працівників, щодо роботи з такими проявами поведінки клієнтів.
4. Професійний аспект /підготовка персоналу. Аналіз відповідей свідчить про відсутність або брак підготовки персоналу до виконання безпосередніх функцій та обов'язків. Тренінгів проводиться багато, але вони не мають системного характеру, і як правило, не корелюються з індивідуальними потребами працівників.
5. Колектив / атмосфера в колективі. Даний аспект не має вирішального значення щодо формування вигорання у працівників. Переважна більшість працівників та колективів зазначали високий рівень активності з командоутворення та налагодження взаємодії в колективах.

На питання «Чи впроваджуються у Вашій організації які-небудь активності, заходи для попередження чи подолання синдрому вигорання у працівників?» відповіли «Так» 63% респондентів. Але не всі активності, які при цьому мають на увазі респонденти дійсно прямо спрямовані на боротьбу з вигоранням. Реальний відсоток респондентів, які зазначили, що в їх організаціях є активності з профілактики та подолання вигорання і ці активності дійсно на це спрямовані – 34%.

Серед найбільш поширених спеціалізованих заходів, спрямованих на подолання вигорання, респонденти зазначили – супервізії (11%), тренінги з вигорання (9%), роботу з психологом (9%).

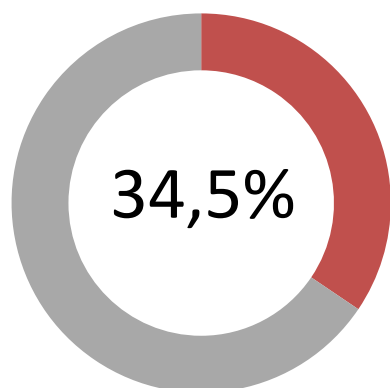


Рис. 6.6. Чи впроваджуються у Вашій організації які-небудь активності, заходи для попередження чи подолання синдрому вигорання у працівників?



Рис. 6.7. Опишіть, які саме активності, заходи для попередження чи подолання синдрому вигорання впроваджуються у Вашій організації – прямі активності

Серед інших активностей, які впроваджуються в організаціях і вважаються респондентами такими, що впливають на зниження вигорання, хоча насправді прямо на це не спрямовані, зазначено:



Рис. 6.8. Опишіть, які саме активності, заходи для попередження чи подолання синдрому вигорання впроваджуються у Вашій організації – додаткові активності

В національних організаціях заходи, що спрямовані на подолання вигорання впроваджуються частіше, ніж в міжнародних (28% проти 36%). В географічному розрізі активності з профілактики та подолання вигорання в меншому обсязі впроваджуються в організаціях на території Донецької та Луганської областей, ніж в інших регіонах.

	Міжнародні організації	Національні організації
% респондентів, що зазначили, що в організації впроваджуються активності, заходи для попередження чи подолання синдрому вигорання у працівників і ці заходи дійсно на це спрямовані	27,6%	36,0%

	Донецька та Луганська області	Інші регіони
% респондентів, що зазначили, що в організації впроваджуються активності, заходи для попередження чи подолання синдрому вигорання у працівників і ці заходи дійсно на це спрямовані	31,2%	42,7%

Впровадження активностей з профілактики та подолання вигорання – як прямих (Рис. 6.7), так і додаткових (Рис. 6.8), позитивно позначається на рівні вигорання:

% респондентів, що мають ВИСОКИЙ та ДУЖЕ ВИСОКИЙ рівень вигорання	Впроваджуються активності з профілактики та подолання вигорання		
	Так, прямі	Так, додаткові	Ні
Загальний рівень вигорання	39,9%	35,9%	48,4%

Всі основні заходи, які респонденти розглядають як такі, що сприяють подоланню вигорання і які впроваджуються в їх організаціях, мають позитивний вплив на рівень вигорання працівників. Найбільш ефективним серед інших активностей є запровадження супервізій.

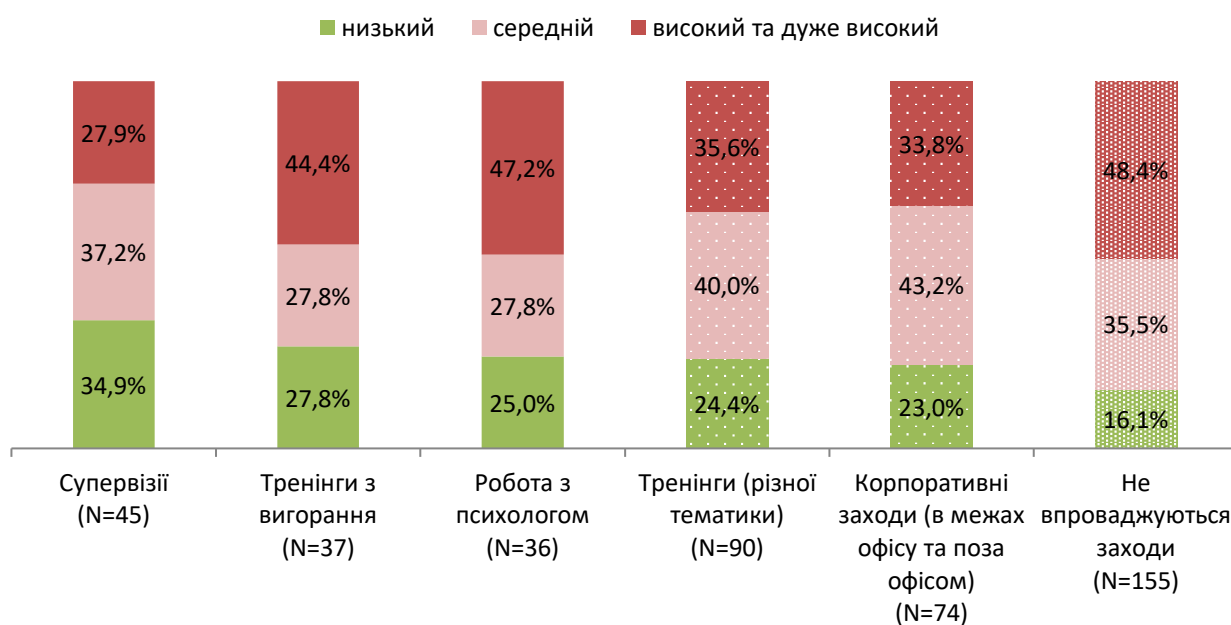


Рис. 6.9. Залежність рівня вигорання від впровадження основних заходів з подолання вигорання (дані проаналізовано на рівні тенденцій – низькі вибірки)

Окрім наявних активностей, серед тих заходів, які були б бажаними для респондентів з точки зору запровадження в їх організаціях для профілактики та подолання вигорання, то на першому місті були зазначені командоутворюючі заходи та колективний відпочинок (зазначили 21% опитаних). Дещо менший відсоток надає перевагу виїзним заходам (поїздки на природу, екскурсії тощо) – 16%, різноманітним тренінгам – 13% та тематичним тренінгам з вигорання – 12%.



Рис. 6.10. Скажіть, будь ласка, що би Ви могли порекомендувати/запропонувати для запровадження у Вашій організації для профілактики та подолання синдрому професійного вигорання?

В результаті проведення фокус-групових дискусій у ході спільного обговорення наявних та бажаних заходів, що можуть впроваджуватися в організаціях задля профілактики та подолання вигорання серед працівників було сформовано наступні рекомендації:

1) Система управління та адміністрування:

- Забезпечення сталості діяльності організацій, зважаючи на особливості «проектного» характеру функціонування організацій. А саме - диверсифікація джерел фінансування, розподіл сфер діяльності серед місцевих організацій за принципом «від конкуренції до співпраці».
- Формування пакетів послуг / допомог, на яких спеціалізується організація. Опис технологій та методів роботи, технологічних карт щодо процесів внутрішньої та зовнішньої взаємодії, вдосконалення робочої документації, формування робочого навантаження на працівників, системи підготовки персоналу.
- Вдосконалення систем, процесів адміністрування та управління проектною діяльністю та організацією загалом.
- Вдосконалення системи оцінки персоналу, в тому числі критеріїв оцінки та частоти проведення.
- Розвиток систем заохочення / мотивування та підтримки персоналу.
- Запровадження менеджерських супервізій.

2) Особисті проблеми працівників:

- Запровадження програм підтримки персону (EAP).
- Запровадження зовнішніх супервізій / консультування, психологічної допомоги, щодо вирішення особистих проблем працівників.
- Запровадження гнучких підходів в управлінні персоналом, щодо врахування особистих потреб та проблем працівників.

3) Професійний аспект/ підготовка персоналу:

- Навчання персоналу, щодо особливостей роботи з цільовими групами. (Теми навчальних сесій: «Дії працівників у випадку прояву агресивної поведінки клієнтів», «Споживацьке ставлення клієнта»).
- Навчання персоналу, щодо виявлення ознак «вигорання» та дій у випадку виявлення «вигорання», відповідно до існуючих практик та політик організації.
- Запровадження наставницьких супервізій, щодо безпосереднього виконання посадових обов'язків, обслуговування клієнтів.
- Запровадження практики розробки «Індивідуальних планів професійного розвитку працівника».
- Навчання персоналу відповідно до «Індивідуальних планів професійного розвитку».

4) Випадки негативної поведінки клієнтів:

- Підвищення професійного рівня працівників, щодо роботи з проявами негативної поведінки клієнтів;
- Вдосконалення організаційних процедур та практик, щодо обслуговування вказаних клієнтів (деталізація договорів, процедур оскарження тощо).

5) Командний аспект:

- Розробка та впровадження політик в організаціях щодо формування «справедливого» навантаження та винагороди для членів команд.

Проблема професійного вигорання є дуже актуальною для працівників недержавних організацій, які працюють в сфері подолання наслідків військового конфлікту на Сході України. Так, лише 22% працівників мають низький рівень вигорання. Високий та дуже високий рівень професійного вигорання мають 42% працівників, ще 36% знаходяться в зоні підвищеного ризику (середній рівень вигорання).

Серед всіх факторів, що супроводжують професійну діяльність респондентів, найбільше за інших на рівень вигорання впливають фактори, пов'язані з нематеріальними вигодами, які працівники отримують від роботи – пов'язаних з самим змістом та характером роботи і тими вигодами, які працівник отримує від роботи в організації в нематеріальному плані – значущість та престижність діяльності, можливість самореалізації, професійного росту. Деяко в меншому ступені вигорання пов'язане із організацією робочого процесу та умовами праці (формальними процедурами та побудованою системою вертикальних та горизонтальних професійних сосунків між працівниками). Значно нижче професійне вигорання пов'язане із матеріальною вигодою, яку працівники отримують від роботи.

Безпосередньо впливають на рівень вигорання перенавантаження працівників (ті працівники, хто працюють в позаробочий час та вихідні мають значимо вищий рівень вигорання) та регулярність відпусток. Негативно впливають на рівень вигорання також відчуття фінансової нестабільності (власної та організації) та необхідність пошуку додаткових джерел заробітку окрім основного.

Позитивно на рівень вигорання впливає наявність в організації активностей із профілактики та подолання професійного вигорання (наявність таких активностей зазначили 63% респондентів, в більшості вони мають на увазі тренінги різної тематики та корпоративні заходи, супервізії, тренінги з вигорання та роботу з психологом). Крім того, менший рівень вигорання мають ті респонденти, які зазначили що в їх організації наявні системи регулярного планування та оцінки діяльності, а також впроваджуються заходи з підвищення кваліфікації працівників та наявна система нематеріальної мотивації.

Між працівниками міжнародних та національних організацій відсутні значимі відмінності в загальному рівні вигорання. При цьому рівень задоволеності за рядом критеріїв відрізняється в цих двох типах організацій. Так, працівники міжнародних організацій більше ніж в національних організаціях, приймають місію та мету організації, але при цьому мають менше можливостей впливати на формування стратегії, плану розвитку організації. Працівники міжнародних організацій більше задоволені рівнем матеріальної плати (обсягом та регулярністю виплати) та умовами праці (матеріально-технічним забезпеченням та організацією), вони є більш впевненими у фінансовому положенні організації, та їм рідше доводиться шукати можливостей додаткового заробітку, але водночас, в міжнародних організаціях менша кількість працівників, ніж в національних, мають інформацію, чим вони будуть займатися після закінчення проекту, в якому вони працюють, а також мають значимо менше можливостей для кар'єрного росту та вважають об'єктивність системи підвищення в організації менш об'єктивною, порівняно з національними організаціями. Крім того, в національних організаціях частіше впроваджуються активності з попередження та подолання вигорання.

У респондентів, які працюють в Донецькій та Луганській областях, порівняно з респондентами з інших регіонів, значимих відмінностей у загальному рівні вигорання не виявлено. З негативних факторів, які наявні у працівників з Донецькою та Луганською областями, наявне відчуття більшого ризику для їх життя та здоров'я під час виконання професійних обов'язків. Крім того, в їх організаціях менше

впроваджуються активності з подолання вигорання. Водночас працівники з Донецької та Луганської областей більше задоволені рівнем оплати свого труда, ніж опитані з інших регіонів.

Категорією працівників, яка знаходиться в зоні більшого ризику вигорання є керівний склад та координатори діяльності; вони мають значимо вищий рівень вигорання, ніж працівники, які безпосередньо працюють з клієнтами, надають послуги. Це, в першу чергу, пов'язане із значно більшим навантаженням та необхідністю працювати в позаробочий час (після роботи, на вихідних).

Серед опитаних працівників гуманітарної сфери високий (та дуже високий) рівень вигорання притаманний в більшій мірі жінкам, ніж чоловікам (45% проти 34%). При цьому значимих відмінностей в задоволеності факторами трудової діяльності між цими двома групами не спостерігається, що може свідчити про наявність інших гендерночутливих факторів, не пов'язаних безпосередньо з роботою, які впливають на загальний рівень вигорання.

Ще один фактор, з яким пов'язане вигорання працівників – це їх стаж роботи в організації. Професійне вигорання не виникає одномоментно, а розвивається поступово, працівники зі збільшенням стажу роботи в організації мають і більший рівень вигорання. Задля вчасного попередження, необхідно вчасно відслідковувати динаміку розвитку вигорання та вживати відповідних своєчасних заходів.

Додатковим фактором уразливості до професійного вигорання є відношення працівників до групи вимушених переселенців – їх рівень вигорання вищий, ніж у інших працівників.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Оскільки проблема професійного вигорання працівників торкається всіх професійних сфер планувати та впроваджувати активності з попередження та подолання вигорання необхідно систематично та комплексно. З найбільш ефективних заходів та підходів у роботі, які можна реалізовувати є:

Особистий рівень:

- Проведення регулярних зовнішніх супервізій персоналу. Супервізія — метод, за допомогою якого визначений установою фахівець (супервізор) допомагає персоналу (супервізованим) якнайефективніше виконувати зазначені в посадових інструкціях завдання відповідно до стандартів роботи. Супервізор має допомагати супервізованому чітко визначати мету, пріоритети роботи; бачити всі аспекти проблеми та власну роль в її розв'язанні; керувати власними почуттями щодо конкретних ситуацій; формувати позитивне ставлення до своєї роботи, брати на себе відповідальність за її результати. Важливими завданнями супервізора є також розвиток професійної автономії, незалежності супервізованого, стабілізація його думок і почуттів щодо професійної діяльності, формування моделі аналізу і компетентного розв'язання проблем у взаємодії з клієнтами
- Забезпечення професійної психологічної підтримки для тих категорій працівників, що безпосередньо працюють з клієнтами (особливо для психологів та соціальних працівників).
- Впровадження програм підтримки персоналу (Employee assistance program, EAP). EAP – це комплекс послуг, що сприяє організаціям в процесі підвищення продуктивності праці їх співробітників, допомагаючи останнім виявляти та вирішувати особисті проблеми, які впливають на ефективність їхньої роботи. Включає в себе короткочасну терапію, яка спрямована на вирішення проблемних ситуацій (індивідуальне, сімейне консультування – особисте, по телефону, он-лайн, електронне), переадресацію співробітників організації до ресурсів у громаді, навчання та інформаційне консультування для менеджерів, постпрограмну підтримку.

Професійний рівень:

- Впровадження заходів з професійного розвитку персоналу. Для підвищення ефективності дані заходи повинні мати системний характер та відповідати реальним потребам працівників. Одним з ефективних засобів є розробка та впровадження індивідуальних планів розвитку працівників. Участь працівників у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації також є бажаною, але при цьому необхідно регулярно проводити оцінку потреб персоналу в тренінгах (бажано у прив'язці до індивідуального плану розвитку) та залучати тільки на ті тренінги, які є необхідними та корисними (оскільки участь у тренінгах «нецікавих» з точки зору змісту або форми сприймається працівниками, як марна витрата часу).

Колективний рівень:

- Колективні командоутворюючі заходи. Значна кількість працівників зазначили, що даний вид активностей допомагає створити доброзичливу, сприятливу атмосферу в колективі, що забезпечує їх комфортність роботи. Наразі, в організаціях впроваджується достатня кількість командо утворюючих заходів, цю практику потрібно залишити на такому ж рівні.
- Введення в організації системи фіксування та вирішення конфліктів у колективі.

Організаційний рівень:

- Впровадження в організації чіткого розподілу функцій та повноважень між персоналом та забезпечення інформування кожного працівника про його безпосередні функції та місце у структурі організації.
- Впровадження в організаціях чіткої системи планування діяльності та оцінювання персоналу – визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей, відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця, оцінка особистого вкладу співробітника в роботу/розвиток організації. Саме на результатах оцінки повинні ґрунтуватися індивідуальні плани розвитку працівників, а також система їх кар'єрного росту.
- Ефективний розподіл навантаження на працівників (та між працівниками). Систематичне виконання роботи у позаробочий час швидко виснажує працівників та призводить до їх вигорання. Крім того, несправедливий перерозподіл навантаження між працівниками також викликає конфлікти у колективі та негативно впливає на команду.
- Залучення працівників організацій до планування стратегічного розвитку організації та проведення регулярного інформування щодо планів організації як на найближчий період так і у перспективі.
- Забезпечення для керівного складу організацій та координаторів діяльності навчання з питань організаційного розвитку організації. Гуманітарна сфера в Україні набула значного розвитку за останні три роки, недержавні організації, що приймають участь в подоланні наслідків конфлікту на Сході значно збільшили обсяги своєї діяльності, збільшились штати працівників. При цьому значна кількість організацій вчасно не запровадила відповідні управлінські стандарти та підходи у своїй роботі, що негативно позначається на ефективності діяльності та на комфортності роботи працівників.