

## РЕЗУЛЬТАТИ МІКРОДОСЛІДЖЕННЯ

2022-2023 рр

### Професійне вигорання працівників під впливом військових загроз і пандемії: аналіз факторів та рекомендації для менеджерів

Метою цього дослідження було вивчення впливу військових загроз на професійне вигорання працівників організацій, які пережили пандемію COVID-19 та знаходяться в умовах невизначеності та стрімкої цифровізації, та розробити рекомендації щодо розвитку компетенцій менеджерів для запобігання вигоранню.

У дослідженні використано комплекс методів наукового пізнання, що застосовуються в гуманітарних і соціальних науках, зокрема:

- метод аналізу, який дозволив виявити основні структурні компоненти об'єкта дослідження та їхні взаємозв'язки;
- метод синтезу, який дозволив сформувавши загальну картину об'єкта дослідження та його функціонування;
- метод дедукції, який дозволив перевірити гіпотези про об'єкт дослідження;
- метод діагностики шляхом опитування, який дозволив отримати дані про ставлення учасників дослідження до певного явища.
- метод узагальнення, який дозволив сформувавши загальні висновки в дослідженні.

Опитування всіх учасників проводилося за допомогою Google Forms, що дозволило автоматизувати обробку отриманих даних.

Наше дослідження бере початок зі студентських мікродосліджень, які проводилися під керівництвом О. Акіліної в межах роботи Центра основ управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка у 2019-2020 рр. Ці дослідження проводилися в місті Києві та були спрямовані на виявлення проблеми «work-life balance» серед працівників місцевих організацій. Зазначена проблема була виявлена й в цілому «...12% опитаних зазначали, що робота негативно впливає на їх стосунки в родині, 31,3% – стверджували, що їм не вистачає часу на виховання дітей, а 24,1% респондентів підкреслювали, що відчувають як робота створює розрив між ними та їх родині...».

Базуючись на результатах цього дослідження ми припустили, що проблема професійного вигорання повинна бути достатньо поширеною й має підстави для посилення з переходом на дистанційний формат роботи під час карантинних обмежень COVID-19. Тому наприкінці 2020 року було започатковане дослідження з виявлення проблеми професійного вигорання серед працівників місцевих організацій, яке тривало до початку 2022 року. Наша гіпотеза була підтверджена результатами цього дослідження. Відповідно до цих результатів, було зрозуміло, що під час карантину, спричиненого пандемією COVID-19, виникли додаткові фактори стресу, які посилили професійне вигорання окремих працівників. На нашу думку, саме

неспроможність місцевих організацій правильно перебудувати свої робочі процеси під час карантинних обмежень та внести необхідні зміни в організаційну культуру й спровокувало посилення професійного вигорання працівників. Частина респондентів підтвердила наші висновки, означивши, що їм не було створено належної організації робочого процесу та не було надано належної технічної та психологічної підтримки. У результаті близько 60% працюючих виявили у себе симптоми професійного вигорання. При цьому найбільш поширеними симптомами були емоційне та фізичне виснаження, підвищена дратівливість та знижена працездатність.

Після початку повномасштабного вторгнення, ми припинили наше дослідження, й повернулися до зазначеної проблематики у вересні 2022 року, коли життя міста умовно стабілізувалося. Ми розпочали по суті нове дослідження в особливих умовах. Ми створили нову анкету та провели нове опитування, яке охоплювало як період карантинних обмежень, так й період початку широкомасштабної війни. Проте, вважаємо, що деякі результати попередніх досліджень можна використовувати для порівняння з результатами нового дослідження, допускаючи, що більшість працівників міста вже повернулися з евакуації. Це припущення ґрунтується на тому, що 40,2% новоопитаних респондентів працюють на своєму робочому місці понад 6 років, й лише 18,8% – менше року. Решта респондентів працюють від 1 до 6 років, що становить 41,1% від їх загальної кількості.

В цілому в опитуванні взяли участь 112 осіб віком від 21 до 60 років, з яких 38,8% у віці від 21 до 30 років, 28,6% – від 31 до 40 років. У умовах мобілізації ми не мали можливості досягти гендерного балансу, тому кількість опитаних жінок становить 77,7%. Проте, ми збалансовано представили усі категорії персоналу (керівники, професіонали, фахівці та робітники), за виключенням трохи меншої питомої ваги технічних виконавців. Опитування також охопило працівників усіх основних секторів економіки міста, але найбільшу питому вагу займають сектори фінансової, страхової діяльності, оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів, інформації та телекомунікацій. Також опитування збалансовано охоплює підприємства державної та приватної власності.

В форматі віддаленої роботи в умовах військового часу працює 70,5% наших респондентів. З відповідей респондентів, які мали досвід віддаленої зайнятості у довоєнний період, бачимо, що найбільше проблем під час дистанційного формату роботи виникало в них у той час з поєднанням особистих/сімейних обов'язків з робочим навантаженням (42%), управлінням часом (33,9%), підтриманням належного рівня спілкування з командою (24,1%), підтриманням продуктивності (23,2%), а також з управлінням технологіями/засобами комунікації (18,8%) та надмірним контролем з боку адміністрації (12,5%). Це цілком відповідає результатам нашого попереднього дослідження.

У період військового часу ці фактори піддалися частковим структурним змінам. Так, попередній досвід віддаленої роботи навчив певну частину українських працівників знаходити баланс між роботою та родиною.

Проблему його відсутності назвало лише 32,1% опитаних (на 9,9 відсоткових пункти менше за порівнювальний період). Але, на нашу думку, основною причиною цих змін стала переоцінка цінностей, яка відбулася майже у кожного українця з початком активної фази війни.

За даними дослідження, проблема управління часом в умовах війни погіршилася лише на 0,9 відсоткових пунктів. Це може здатися незначним, однак, на нашу думку, об'єктивно ситуація могла суттєво погіршитися. Проте, високий рівень освіченості українських працівників, який у деяких довоєнних дослідженнях називався «надмірним рівнем освіченості», й розглядався як певна вада, нині робить їх здатними до швидкого навчання та набуття нових навичок. В умовах війни саме це стало особливо цінними, оскільки працівники мали швидко адаптуватися до нових реалій. Однак, повітряні тривоги та відключення електропостачання з обмеженим доступом до Інтернету ускладнили управління часом. Працівники були змушені постійно переривати свою роботу, щоб убезпечити себе та своїх близьких. Крім того, вони не завжди мали доступ до необхідних ресурсів та інструментів.

Під час війни в організаціях погіршилася ситуація з командними комунікаціями (на 6,3 відсоткових пункти), підтриманням продуктивності (на 3,6 відсоткових пункти) та надмірним адміністративним контролем (на 0,9 відсоткових пункти). Зазначені тенденції у відкритих запитаннях респонденти пояснювали такими факторами, як: збільшення кількості перерв у роботі через повітряні тривоги та інші фактори, пов'язані з війною; зниження рівня довіри між працівниками через стрес та тривогу, викликані війною; збільшення навантаження на працівників (збільшення тривалості робочого дня) в умовах військового часу. Посилення адміністративного контролю може бути пов'язане з такими факторами, як необхідність забезпечення безпеки працівників та інформації, та зниження мотивації працівників, що вимагає від організацій більшої уваги до дисципліни та контролю, проте є непрямомою ознакою малоефективного та негнучкого менеджменту організацій.

За даними нашого дослідження, за час війни в м. Києві змінилася структура зайнятості населення за тривалістю робочого дня (рис.1):



Рис. 1 Фактична тривалість робочого часу

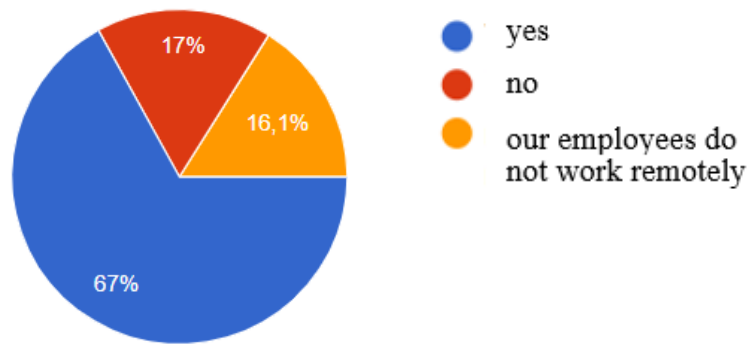
Кількість зайнятих на роботі понад 12 годин зросла на 2,6 відсоткових пунктів, а кількість зайнятих на роботі до 12 годин – на 9,8 відсоткових пунктів. Водночас, кількість людей, що працюють 8 годин на день, скоротилася на 16,1 відсоткових пунктів. Також в окремому запитанні 40,2% респондента зазначили про збільшення своїх робочих обов'язків у період військового часу. Ці зміни можна пояснити наступними факторами: збільшенням нормативної тривалості робочого дня для окремих професій та працівників, наприклад працівників ремонтно-комунальних служб; збільшенням кількості робочих місць, які вимагають тривалої роботи, наприклад, у сфері охорони здоров'я; зниженням продуктивності праці через стрес та тривогу, викликані війною; порушенням трудового законодавства з боку окремих недобросовісних роботодавців.

Між тим, кількість працюючих неповний робочий день зросла лише на 3,6 відсоткових пункти. Це може бути пов'язано з тим, що такі працівники часто є студентами або працівниками сфери послуг, які не можуть працювати повний робочий день через відсутність попиту на їхні послуги. Непрямим чином це також свідчить, що ринок праці м. Києва ще здатний зберігати свій потенціал та не має високого рівня прихованого безробіття.

Отже, можемо констатувати, що в м. Києві стало більше працівників, які працюють понаднормово, при цьому кількість задоволених та незадоволених співвідношенням заробітної плати та робочого часу розподілена майже рівномірно (50,9%:49,1%). Це свідчить про те, що в місті є працівники, які готові працювати понаднормово незалежно від матеріальної мотивації. Й тут мова знову про переоцінку цінностей: багато людей стали цінувати більше такі речі, як свобода, незалежність та єдність. Для них праця задля перемоги над російським агресором стала більш важливою, ніж матеріальна мотивація.

Чинники розвитку синдрому професійного вигорання можна умовно поділити на два типи: організаційні та особистісні. Саме організаційні фактори ми досліджували як першопричину. Здебільшого вони залежать від побудови робочого процесу в організації та ставлення до працівників. Як нами вже було зазначено – неспроможність організацій правильно перебудувати свої робочі процеси та внести необхідні зміни в організаційну культуру відповідно до змін у навколишньому середовищі цих організацій й провокує посилення професійного вигорання їх працівників. Тому наше нове опитування передбачило відповідні запитання:

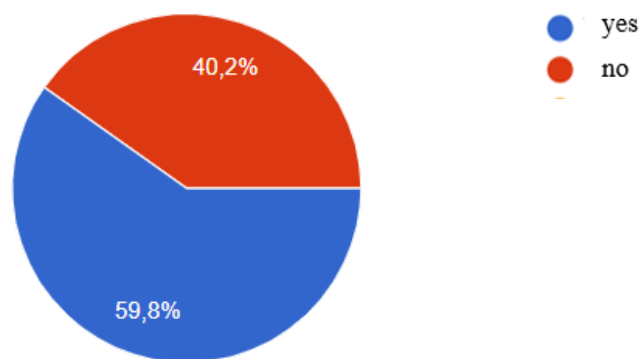
1. «Чи забезпечило Ваше підприємство для працівників, що працювали віддалено до або після 24 лютого 2022 року, належну організацію робочого процесу, його технічну підтримку, постановку завдань, облік робочого часу й інші процедурні питання?» (див. рис.2)



**Рис. 2 Організаційна підтримка співробітників**

Тут ще треба додати, що лише 58,9 % респондентів зазначили, що в їх організаціях було прийнято Положення про дистанційну роботу.

2. «Чи забезпечило Ваше підприємство для своїх працівників в період після 24 лютого 2022 року необхідну морально-психологічну підтримку, матеріальну підтримку (зокрема компенсування втрат на відновлення зруйнованого житла), допомогу щодо релокації працівників та їх сімей, та інші види соціально відповідальних заходів, пов'язаних з підтримкою працівників в умовах військового часу?» (див. рис.3)



**Рис. 3 Наявність соціально відповідальних заходів з підтримки персоналу**

У відкритих запитаннях працівники зазначали свої очікування щодо підтримки, серед яких, зокрема:

- чітка постановка завдань;
- навчання інструментам дистанційної роботи;
- технічна підтримка під час зміни формату роботи;
- фізична безпека;
- організація релокації працівників та їх сімей;
- оплата мобільного Інтернету;
- допомога на лікування;
- надання алгоритму дій в критичних ситуаціях;
- збереження рівня зарплатні;

- надання морально-психологічної підтримки.

Причому потреби матеріальної та морально-психологічної підтримки згадуються респондентами найчастіше.

Отже, внаслідок несприятливих організаційних факторів, що нами було виявлено, значна частина працівників відчула симптоми вигорання див. табл. 1

## Вигорання працівників організацій м. Києва

Симптоми вигорання:	Кількість працівників, що їх відчули, %		Відхилення у відсоткових пунктах
	до 24 лютого 2022 року	в період масштабних бойових дій в країні	
відчуття емоційного та фізичного виснаження	37,5	57	+19,5
понижена працездатність	25	34,8	+9,9
поява та переважання негативних, песимістичних думок	17	33	+16
підвищена дратівливість	22,3	28,6	+6,3
відсутність мотивації до роботи	21,4	24,1	+2,7
втрата сенсу в роботі	10,7	15,2	+5,5
ускладнення стосунків з рідними, близькими та колегами	14,3	14,3	0
збільшення кількості помилок	7,1	9,8	+2,7

Лише 23% опитаних зазначили, що не помітили у себе жодного симптому. Також слід зазначити, що по усіх симптомах після повномасштабного вторгнення відбулося зростання відсотку респондентів, що їх відчули. Найбільше зросли прояви симптомів відчуття емоційного та фізичного виснаження (на 19,5 від.п.), появи та переважання негативних, песимістичних думок (на 16 від.п.), пониженої працездатності (на 9,9 від.п.). Не змінився відсоток людей, що мали порушені стосунки з близькими, причому це ті самі люди, що мали зазначені проблеми, ще до початку повномасштабного вторгнення. В цілому самопочуття на робочому місці в умовах війни погіршилося у 58,9% респондентів. Це є серйозною проблемою, яка може мати негативні наслідки для продуктивності праці, здоров'я працівників та їхнього добробуту.

Завершувалося наше опитування відкритим запитанням: «Щоб Ви хотіли змінити в своїй роботі в умовах військового часу?». Відповідь переважної більшості була одна, хоча й не прямо стосувалася поставленого питання: «бажання перемоги над ворогом, ствердження переможного миру». Ця відповідь свідчить про те, що для працівників в умовах війни перемога над ворогом є найважливішою цінністю. Вони готові працювати понаднормово, жертвувати своїм особистим часом та ресурсами заради спільної справи.

Решту відповідей можна розділити на дві групи. До першої групи належать відповіді, які стосуються очікуваної підтримки від організації подібні вищенаведеним. Працівники хочуть, щоб організація: забезпечила їх безпечними умовами праці; надала їм необхідну матеріальну та моральну підтримку; допомогла їм адаптуватися до нових умов роботи.

До другої групи належать відповіді, які стосуються бажань зменшити забюрократизованість, кількість звітності та послабити надмірний адміністративний контроль. Ці відповіді свідчать про те, що працівники в умовах війни хочуть мати більше контролю над власною працею (фактор висвітлений у більшості світових досліджень, проте нажаль проігнорований українським менеджментом), більше свободи та самостійності в роботі.

Отже, результати дослідження показали, що менеджерам київських організацій бракує наступних навичок задля вирішення проблеми емоційного вигорання їх підлеглих:

1. Уміння організувати ефективний робочий процес. Менеджери повинні бути в змозі створити робоче середовище, яке сприяє продуктивності та добробуту працівників. Це включає в себе чітке визначення завдань, надання необхідної підтримки та ресурсів, а також створення балансу між роботою та особистим життям.

2. Уміння виявляти та реагувати на фактори ризику вигорання. Менеджери повинні бути в змозі розпізнавати фактори, які можуть призвести до вигорання, такі як надмірний стрес, поганий баланс між роботою та особистим життям, а також відсутність підтримки з боку організації. Вони повинні бути готові вжити заходів для вирішення цих проблем.

3. Уміння надавати підтримку та мотивацію працівникам. Менеджери повинні бути в змозі створювати позитивний робочий клімат, в якому працівники відчувають себе цінними та підтримуваними. Вони повинні бути готові надавати моральну та матеріальну підтримку, а також допомагати працівникам розвивати свої навички та кар'єру.