

Тищенко А.С., Чупріна М.О.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ. ЯК ЗАПОБІГТИ ВИГОРАННЮ ПРАЦІВНИКІВ

Анотація. Стаття присвячена актуальним проблемам емоційного вигорання працівників на робочому місці. Емоційне вигорання – це стан, при якому людина відчуває себе зношеною психічно через накопичений стрес від ситуації в особистому житті. Це може бути пов'язано з роботою, школою, стосунками, або може бути пов'язане з будь-яким іншим аспектом вашого життя. Вигорання може бути дуже виснажливим для переживання. Це впливає на те, як ми функціонуємо та як ми взаємодіємо з іншими людьми. Метою дослідження є дослідження емоційного вигорання працівників на робочому місці, аналіз симптомів та ознак цього стану, як це впливає на продуктивність працівників, а також, як менеджери можуть допомогти впоратись із вигоранням своїм підданним. Головним завданням даної статті є розробка порад, що допоможуть вийти із даного стану та почати роботу із новими силами, а також, поради як менеджери можуть запобігти вигоранню працівників на робочому місці.

Ключові слова: мотивація, управління, вигорання, емоціональне вигорання, персонал, менеджери, емоції, робоче місце.

Tyshchenko Anastasia, Chuprina Marharyta

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

EMOTIONAL BURNOUT IN THE WORKPLACE. HOW TO PREVENT WORKERS' BURNING

Summary. The article is devoted to actual problems of emotional burnout of employees in the workplace. Emotional burnout is a condition in which a person feels morally exhausted due to the accumulated stress that occurs in his personal life. This may be related to work, school, relationships, or any other aspect of your life. Burnout can be very tiring to experience. This affects how we function and how we interact with others. Many people think that emotional burnout at work occurs solely due to overload, but this is not entirely true. Burnout is caused by the fact that deadlines, overtime and other stress factors accumulate and outweigh the feeling of satisfaction from work. Only by finding out the source of the problem, you can understand what actions will help to recover, and subsequently avoid emotional burnout. Emotional burnout often affects those who are not able to separate «work» and «home», and are also inclined to take more tasks than they are able to perform. The purpose of the study is to investigate the emotional burnout of workers in the workplace, to analyze the symptoms and signs of this condition, how it affects workers' productivity, and how managers can help cope with burnout for their subjects. If the problem is triggered, chronic diseases (depression, immunological diseases, diseases of internal organs) are formed. Problems pile up like a snowball. A new disease brings new stress, and so on. The main objective of this article is to develop tips that will help you get out of this state and start working with new forces, as well as tips on how managers can prevent burnout in the workplace. Any manager knows that the quality of work of employees directly depends on the level of comfort that is provided to them. But not everyone follows this rule. There are many examples where people quit a prestigious, well-paid job due to a lack of emotional satisfaction and constant tension. How to organize working conditions for employees that contribute to the mobilization of their full potential. So that subordinates make the most of their opportunities, do not overwork, value their work and benefit the company, you need to follow the simple rules that are presented in this article.

Keywords: motivation, control, burnout, emotional burnout, staff, managers, emotions, workplace.

Постановка проблеми. Будь-хто схильний до вигорання незалежно від роботи чи кар'єри. Вигорання працівників – це тенденція, що зростає, тому кожен роботодавець повинен бути в пошуку своїх шляхів попередити цю хворобу та її симптоми. Навіть працівники суперзірки можуть постраждати від вигорання. Вигорання рідко має одну причину. Зазвичай це результат поєднання питань, включаючи велике навантаження, важкі процедури, відсутність самостійності чи гнучкості, відсутність винагороди та токсичну атмосферу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проаналізувавши статті щодо емоційного вигорання, фахівці дають саме таке визначення вигоранню – психічне та фізичне виснаження, яке відчуває людина, коли вимоги роботи постій-

но перевищують наявну кількість енергії у працівника, також вони називають це епідемією сучасного робочого місця. «Немає сумнівів, що ми сьогодні ризикуємо вигоріти більше, ніж ми були 10 років тому», – каже Рон Фрідман, засновник ignite80, консалтингова фірма та автор книги «Краще місце для роботи: Мистецтво» та наука про створення надзвичайного робочого місця» [1]. Здебільшого, це тому, що ми оточені пристроями, розробленими для того, щоб привернути нашу увагу та зробити так, щоб усе відчувало нагальне». Хайді Грант Халворсон, соціальний психолог та автор «Ніхто тебе не розуміє і що з цим робити», погоджується [2]. «У цьому циклі 24/7 сильний тиск», – каже вона. «Це може призвести до того, що ви відчуєте млявість, стрес і виснаження – буквально витрачені». Тому людині

потрібно знайти способи повернути сили [2]. Також, дослідженням системи управління та мотивації персоналу на підприємстві присвячені праці таких вчених як Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Ткач В.В. та інші [3; 4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Актуальна проблема сучасної людини – надмірна робота, втрата відчуття часу, надмірні навантаження та нервові напруження. Як результат – професійне та емоційне вигорання, хронічна пригніченість, апатія, втома, втрата будь – яких бажань та цілей, пасивність до життя. У гонці за визнанням та грошима, людина викладається на всі 100% та забуває по-справжньому жити, насолоджуватись життям, тільки йде до своєї мети. Однак в основному, прийшовши до своєї мрії, людина не відчуває щастя або не відчуває зовсім нічого – емоційно вона настільки виснажена, що просто не відчуває радості бажаної перемоги.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження емоційного вигорання працівників на робочому місці, проаналізувати розповсюджені причини, дослідити як можна виявити симптоми та ознаки вигорання людини, проаналізувати результати та втрати, які може понести за собою такий стан. Головним завданням даної статті є виокремлення порад, що дадуть змогу керівникам запобігти цього стану у своїх підлеглих, а також допомогти їм впоратись, у випадку занепаду духу. Саме розуміння мотивації та поведінки працівників дає можливість керівникам адекватно планувати дії, спрямовані на поведінку працівників до досягнення бажаних організаційних цілей.

Виклад основного матеріалу. Навіть якщо людина любить свою роботу, звичайно час від часу може відчути, що вигоріла зсередини. Можливо, просто завершили великий проект і виникли проблеми з мотивацією до наступного. Можливо, домашнє життя забирає більше енергії, ніж зазвичай. А може, людині просто нудно.

Робота менеджерів – зупинити вигорання працівників, перш ніж це стане проблемою. Вигорання може бути спричинене найрізноманітнішими речами – відсутністю зворотного зв'язку, збільшення навантаження на роботу, завищені вимоги, занадто велика робота з занадто низькою оплатою, погана управлінська практика, відсутність вдячності, нудьга, стрес або поєднання всього перерахованого.

Необхідно звертати увагу на поведінку членів команди компанії. Якщо менеджер відчуває зниження продуктивності праці, погане ставлення, зниження рівня задоволеності роботою, відмову від роботи, скасування чи будь-які інші незвичні проблеми чи поведінку, йому потрібно вжити заходи щодо цього. Вигорання є основною причиною плинності робітників, і це необхідно пофіксувати, перш ніж це негативно вплине на бізнес.

Управління та реагування на вигорання не просто важливо для збереження поточної робочої сили – це також важливо для зміцнення репутації організації та залучення майбутніх талантів. Усунення вигорання повинно починатися в самому верху організації; як керівники, вони повинні вміти розпізнавати та реагувати на ознаки вигорання в собі, а також у своїх працівниках [5].

Як розпізнати симптоми та ознаки вигорання працівника

Більшість працівників, які переживають вигорання, залишаються на роботі. Усвідомлення змін у ставленні та енергії може допомогти в ранньому виявленні. Співробітники можуть не усвідомлювати, що саме діється і можуть розцінювати це як звичайні спроби не відставати під час стресових ситуацій. Однак стрес, як правило, переживається як почуття тривоги та відчуття терміновості, що робить працівника тривожним та стурбованим, тоді як вигорання частіше переживається як відчуття безпорадності, безнадії та апатії.

Співробітники можуть не усвідомлювати негативний вплив на їх продуктивність, наприклад, збільшення помилок або зниження продуктивності. Роботодавці та колеги можуть пояснити зміни поганим ставленням до роботи або втратою мотивації. Негативні наслідки вигорання можуть значно посилитися до того, як хтось визнає або вирішить проблему, а незагострене вигорання може збільшити шанс розвитку клінічної депресії або інших серйозних станів, що потребують набагато більше ресурсів для лікування.

Ознайомившись з певними дослідженнями, привожу деякі симптоми початкових кроків та ознак процесу вигорання працівника [6]:

- зниження ефективності та енергії;
- знижений рівень мотивації;
- збільшення помилок;
- втома;
- головні болі;
- дратівливість;
- підвищена фрустрація;
- підозрілість;
- більше часу, витраченого на роботу з меншими труднощами.

Сильне вигорання також може призвести до:

- самолікування алкоголем та іншими речовинами;
 - сарказм і негативність;
 - виснаження та невпевненість в собі.
- Запущене вигорання може призвести до низки ускладнених результатів [6]:
- погане фізичне здоров'я;
 - клінічна депресія;
 - зниження задоволеності роботою;
 - зниження продуктивності праці;
 - посилення прогулів;
 - підвищений ризик нещасних випадків;
 - погана мораль на робочому місці;
 - небажання іти на контакт з оточуючим світом.

Залучення працівників має важливе значення для довговічності будь-яких організацій, проте дослідження показали, що залучення все більше загрожує вигоранням працівників. Організації, які не впізнають ознак стресу, вигорання чи незадоволення серед своїх працівників, ризикують низькою продуктивністю та високою плинністю кадрів – обидва фактори, які негативно вплинуть на їх суть [7].

Психотерапевт Марія Берлін проводила опитування людей, які змогли впоратися із емоційним вигоранням на роботі. Було узагальнено основні відмовки та фрази, якими люди намагались втішити себе, розуміючи, що щось з ними відбувається [8]:

- зі мною все добре;
- це допитливе ставлення до мене керівництва;
- я люблю свою роботу;
- я радий взяти на себе більше обов'язків, адже я хочу розвиватись;
- я просто втомився;
- вони не розуміють, ніхто більше не зможе цього зробити;
- велика відповідальність за людей покладена на мене;
- я дуже хочу бути корисним;
- як тільки я закінчу, все пройде і я знову почну насолоджуватись життям;
- це теж пройде, це не серйозно, з усіма буває;
- ось візьму відпустку, і все стане на свої місця;
- якби люди просто дозволили мені робити свою роботу, я був би в порядку;

Як допомогти працівникам справитись із емоційним вигоранням

Першим кроком до виправлення вигорання – спілкування. Необхідно провести опитування серед працівників щодо їх емоційного стану та запитати їх думку, як вони це розцінюють. Однак, все повинно бути зроблено так, щоб вони не відчували додаткового стресу, а могли відкритись.

Проаналізувавши матеріали, було виокремлено поради задля зменшення стресу працівників та уникнення вигорання [9]:

1. Необхідно контролювати навантаження як окремих людей, так і команди в цілому. Остерігатись делегування занадто великої кількості роботи для найкращих співробітників. Тому що, навіть у суперзірок є обмеження.
2. Наявність відгуків. Відсутність вдячності та визнання або відсутність спрямованості призводить до розладу на будь-яку рівні життя.
3. Необхідно заохочувати працівників взяти відпустку та дійсно вийти з мережі. Причому, не допускати навіть хвилинної присутності або просто слідкування за повідомленнями від компанії. Це повинна бути повна ізоляція від роботи (в свою чергу, менеджери повинні звертатись до співробітника лише у невідкладному випадку, коли проблему може вирішити лише він).
4. Допомога працівникам краще вписати роботу у своє життя, збільшивши гнучкість політики про відпустку та розглянути можливість збільшення доступного часу.
5. Збільшити доступність можливостей для роботи вдома, особливо якщо працівники вважають подолання шляху до роботи як труднощі.
6. Переглянути делегацію обов'язків, а також бюрократичну систему щодо кількості пройдених санстанцій задля схвалення проекту.
7. Можливі зміни навіть в навколишньому середовищі. Зміна розташування сидінь, рівня шуму, освітлення чи температури може допомогти зменшити фізичне напруження, спричинене незручним чи непродуктивним робочим місцем.
8. Переглянути структуру оплати, щоб переконатися, що зарплата є конкурентоспроможною ринку. Адекватна компенсація не запобігає вигоранню, але неадекватна заробітна плата може означати, що працівники відчують дисбаланс між винагородою за роботу та її напругою.
9. Можна влаштувати зовнішню волонтерську діяльність у робочий час, а не у вихідні, щоб покращити зв'язки команди, а також зняти стрес.

Однак для того, щоб не витратити ресурси, які могли б бути використані на користь компанії, можна просто запобігти вигоранню своїх працівників. Також, наводжу декілька порад, які можуть допомогти [5]:

1. Розробка кращих посадових інструкцій.

Опис роботи визначає ключові обов'язки та функції людини. Хороший опис роботи гарантуватиме, що результати роботи кожної людини працюють в поєднанні зі своєю ширшою командою та ширшою організацією, забезпечуючи максимальну ефективність. Погане оформлення робочих місць може некоректному делегуванню обов'язків, неправильне розташування команди, що приведе за собою додатковий стрес всередині компанії. Коли цей стрес призводить до вигорання, більш широкий колектив та більш широка організація можуть втратити ефективність, оскільки колеги зобов'язані взяти на себе ці додаткові, незнайомі обов'язки – що може призвести до більшої кількості випадків вигорання.

2. Встановити більш чіткі цілі

Без чіткого набору цілей неможливо отримати ефективні результати. Недостатня ясність особливо проблематична, коли на роботу наймають нового працівника – він ризикує застрягнути в циклі наполегливих зусиль із неправильним набором цілей, та, як результат, піти із компанії непризнаним та неохоченими.

3. Забезпечити належну підготовку

Щоб досягти успіху у своїх ролях, працівники вимагають правильних навичок, знань та поведінки. Тому, забезпечення належного навчання дозволить зняти напруження, пов'язані з боротьбою за виконання цілей без необхідних навичок.

4. Надати підтримку

Стрес працівника може посилюватися, якщо відповідні рівні підтримки відсутні, що призводить до зниження ефективності та більшого ризику вигорання. Важливо, щоб працівники відчували, що можуть поговорити про свої стреси та занепокоєння – з керівниками, колегами та персоналом – якщо вони бажають бути щасливими та продуктивними.

5. Налагодження комунікацій

Зворотній зв'язок має важливе значення для того, щоб слідкувати за працівниками, а також для того, щоб вони знали, яких цілей потрібно досягти, і які сфери вони можуть потребувати вдосконалення. Менеджери повинні регулярно проводити опитування або бесіди зі своїм персоналом, з метою розуміння атмосфери та клімату всередині компанії. Забезпечення зворотного зв'язку та цілей гарантує, що працівники не втраять своєї мети та зможуть точно відслідковувати власний прогрес, що призводить до підвищення задоволеності працівників.

6. Сприяти кращому балансу між робочим та життям

«Наполегливо працюйте, грайте важко» стала справжньою мантрою у діловому світі, і не слід вважати, що всі співробітники поділять цей принцип. Дехто може захотіти попрацювати, а потім відпочити. Інші розмірковують про те, що «працювати треба розумніше, а не важче». Роботодавці повинні розуміти, що ідеальний баланс робота-життя має різне значення для кожного і бачення кожної людини для балансування ро-

боти і життя повинні дотримуватися і підтримуватися. Це означає визнати, коли працівники досягають поганої рівноваги та гарантують, що вони отримують час простою, необхідний для збереження особистого щастя, підзарядки акумуляторів та продовження продуктивної роботи.

7. Забезпечити більшу чіткість щодо просування по службі

Прогрес кар'єри – це великий стимул для працівників працювати найкращим чином. Надання людям чіткого уявлення про те, на що вони працюють, підвищить мотивацію та зменшить негативність, коли час від часу вони зазнають додаткового стресу. Менеджери можуть використовувати регулярні огляди як можливість повідомляти про можливості прогресування, а також надавати відгуки про результати роботи працівників.

Висновки. Вигорання – поширене явище, від якого ніхто не застрахований. Важливо створити робоче середовище у компанії таким чином,

щоб кожен працівник відчував себе щасливим та мотивованим та мав інструменти та підтримку від керівництва, відчував себе частиною великого колективу, необхідні для успіху. Тому що останнє, що потрібно керівництву – це стресова атмосфера всередині компанії, незадоволені працівники, спад ефективності та гальмування зростання добробуту підприємства.

Отже, в даній статті були виокремлені симптоми та ознаки можливого емоційного вигорання працівників, які допоможуть менеджерам відчути та запобігти цьому стану у своїх працівників. Також, були розроблені певні рекомендації, що допоможуть їм впоратись з цим станом. Розвиток емоційної компетентності, впевненості в собі, гнучкості, настрою на ріст, емпатії, соціальних навичок та терпіння – це атрибути, необхідні для сприяння стійкості, позитивному ставленню, покращенню працездатності та особистого самопочуття.

Список літератури:

1. Рон Фрідман «Найкраще місце для роботи. Мистецтво створювати чудовий діловий простір». URL: www.management.com.ua/books/view-books.php?id=81 (дата звернення: 20.10.2019).
2. Хайді Грант «Мене ніхто не розуміє». URL: <http://myplanet.com.ua/?p=23097> (дата звернення: 20.10.2019).
3. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v (дата звернення: 14.11.2019).
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М.. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2017. 528 с.
5. Як запобігти вигоранню працівників. URL: <https://www.ciphr.com/advice/how-to-prevent-employee-burnout/> (дата звернення: 15.11.2019).
6. Реакція на вигорання. URL: <https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/managing-workplace-issues/burnout-response> (дата звернення: 15.11.2019).
7. Дослідження. URL: <https://www.virgin.com/disruptors/over-half-uk-workers-have-experienced-burnout-their-job> (дата звернення: 15.11.2019).
8. Професійне вигорання: як розпізнати та запобігти. URL: https://habr.com/ru/company/epam_systems/blog/353376/ (дата звернення: 17.11.2019).
9. Вигорання працівників. URL: <https://www.insperity.com/blog/help-fight-employee-stress-15-burnout-busters/> (дата звернення: 17.11.2019).

References:

1. Ron Friedman «The best place to work. The art of creating great business space». URL: www.management.com/books/view-books.php?id=81 (accessed October 20, 2019).
2. Heidi Grant «Nobody understands me». URL: <http://myplanet.com.ua/?p=23097> (accessed October 20, 2019).
3. Dovgan, L.E., & Tkach, V.V. Retention and development of enterprise staff: problems and current approaches to solving them. *Economy and society*. 2018. № 15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v (accessed November 14, 2019).
4. Gavrish, O.A., Dovgan, L.E., & Krejdich, I.M. Technologies of personnel management: textbook. tool. Kyiv, 2017. 528 p.
5. How to prevent burnout of employees. URL: <https://www.ciphr.com/advice/how-to-prevent-employee-burnout/> (accessed November 15, 2019).
6. The reaction to burnout. URL: <https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/managing-workplace-issues/burnout-response> (accessed November 15, 2019).
7. Research. URL: <https://www.virgin.com/disruptors/over-half-uk-workers-have-experienced-burnout-their-job> (accessed November 15, 2019).
8. Professional burnout: how to recognize and prevent it. URL: https://habr.com/ru/company/epam_systems/blog/353376/ (accessed November 17, 2019).
9. Employee burnout. URL: <https://www.insperity.com/blog/help-fight-employee-stress-15-burnout-busters/> (accessed November 17, 2019).