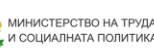




АНАЛИТИЧЕН ДОКЛАД
за резултатите от изследването на синдрома
на професионално прегаряне (бърнаут)
в професионална група
„Ръководители и специалисти
продажби и маркетинг“

Март 2026 г.



Проект „Заедно за устойчива заетост“, ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс



Заглавие на документа:	Аналитичен доклад за резултатите от изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители и специалисти продажби и маркетинг“
Дейност по проекта:	2.4.1. „Разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, модели и програми за управление на стреса на работното място и превенция на професионалното изчерпване (бърнаут)“.
Срок за изпълнение:	Декември 2025 г – Март 2026 г
Дата на представяне:	Март 2025 година
Версия:	Финална версия
Ниво на разпространение:	Свободно
Изготвил:	Томчо Томов, Емилия Стефчева
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ

Съдържание

Раздел 1. Въведение.

- 1.1. Цел на проекта.
- 1.2. Цел на дейност 2.4.1 от проекта.
- 1.3. Значение на професията и последствия от професионалното прегаряне (бърнаут).
- 1.4. Цел и обхват на изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители и специалисти продажби и маркетинг“.

Раздел 2. Описание на професията (професионалната група).

- 2.1. Должности включени в обхвата на професионалната група.
- 2.2. Основни задачи, функционални изисквания и отговорности.
- 2.3. Психосоциални фактори създаващи риск за психичното здраве на заетите в професионална група „Ръководители и специалисти продажби и маркетинг“.

Раздел 3. Резултати от изследването

- 3.1. Личностни (вътрешни) фактори водещи до предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут).
- 3.2. Професионално-ролеви и организационни (външни) фактори създаващи риск от развитие на синдрома на професионално прегаряне (бърнаут).
- 3.3. Ниво на развитие (стадий, фаза) на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в изследваните лица от професионална група „Ръководители и специалисти продажби и маркетинг“.

Раздел 4. Заключение, изводи и препоръки.

Раздел 1. Въведение

1.1. Цел на проекта.

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са следните:

- повишаване капацитета на социалните партньори, насърчаване на социалния диалог и способността на предприятията за ефективно управление на новия дневен ред в икономическото развитие и по-специално за справяне с предизвикателствата, произтичащи от глобализацията, дигиталната революция и прехода към климатична неутралност.
- мобилизиране на трудовите ресурси и резерви на пазара на труда, удължаване на трудовия живот и превръщане на възрастовото многообразие в корпоративен актив, усъвършенстване на уменията и адаптиране на работната сила към променящите се условия, изисквания и модели на работа.
- разработване и внедряване на иновативни инструменти, модели и политики на социалните партньори за подкрепа на предприятията и заетите в постигането на плавен и устойчив преход към дигитална и климатично неутрална икономика, за утвърждаване на равни условия и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

1.2. Цел и описание на дейност 2.4.1 от проекта.

Цел на дейността.

Целта на дейност 2.4.1 е чрез инструментите на управление на хора и механизмите на социалния диалог да се създадат условия за повишаване благосъстоянието на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност. Постигането на тези цел ще се осъществи чрез разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, партньорски модели и програми за управление на стреса и превенция на професионалното изчерпване (бърнаут).

Описание на дейността.



Дейност 2.4.1 ще се осъществи в пет икономически сектора за период от 11 месеца (01.12.2025 г. - 30.10.2026 г.), в рамките на четири последователни и взаимосвързани етапа:

Етап 1. Проучване на добри практики.

- Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в управлението на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут).
- Изготвяне и публикуване на обобщаващ доклад за резултатите от изследването.

Етап 2. Изследване на професионалното прегаряне в професии, предразположени към риск от развитие на бърнаут.

- Разработване на базов инструмент за измерване и оценка на нивото на професионално прегаряне (бърнаут) при шест, предразположени към риск (в тази област) професии/длъжности;
- Измерване нивото на „професионално прегаряне“, факторите и предпоставките за развитие на бърнаут при шест от предразположените към риск професии/длъжности: *1. Ръководители в преработващата промишленост; 2. Ръководители по управление на човешките ресурси; 3. Ръководители продажби и маркетинг; 4. Управители на хотели и ресторанти; 5. Специалисти информационни и комуникационни технологии (разработчици на софтуер и софтуерни приложения и анализатори, специалисти по бази данни и мрежи). 6. Финансови специалисти (счетоводители).*
- Изготвяне и публикуване на шест аналитични доклада за резултатите от изследването на професионалното прегаряне при шестте, обхванати в него рисков професии/длъжности.

Етап 3. Партньорски преглед на фирмените политики в управлението на стреса на работното място.

- Провеждане на партньорски преглед в пет икономически сектора на политиките на предприятията в управлението на стреса на работното място.
- Анализ на информацията, изготвяне и публикуване на пет доклада по сектори за резултатите от прегледа със съответните изводи и препоръки.
- Създаване на пет секторни (браншови) партньорски програми за минимизиране на психо-социалните рискове на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност;

Етап 4 Разработване и внедряване на корпоративен модел за управление на стреса и наръчник за превенция на бърнаут.

- Разработване и публикуване на електронен наръчник за превенция на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут).
- Разработване и публикуване на корпоративен модел за управление на стреса на работното място.
- Създаване и реализиране на дистанционна сертификационна програма за тренинг и сертифициране на 100 вътрешнофирмени консултанти (заети лица) по

управление на стреса и превенция на професионалното прегаряне (бърнаут) от 50 предприятия в обхванатите по проекта 5 икономически сектора.

1.3. Значение на професията и последствия от професионалното прегаряне (бърнаут).

Маркетингът и продажбите са взаимно допълващи се функции, които са ключови за успеха на всеки бизнес. Маркетингът генерира интерес, осведоменост и потенциални клиенти, подготвяйки пазарната почва, докато продажбите превръщат този интерес в реални приходи чрез директна или онлайн комуникация. Заедно те осигуряват растеж, удовлетвореност на клиентите и конкурентно предимство. Когато маркетингът и продажбите работят в синхрон, компаниите изграждат по-добри дългосрочни отношения с клиентите и увеличават рентабилността си.

Специалистите в областта на маркетинга и продажбите се реализират навсякъде в обществото, предимно в икономическите дейности - промишленост, търговия и услуги, хотелиерство и ресторантьорство, информационни и комуникационни технологии, финансови и застрахователни дейности, транспорт, строителство, професионални дейности и научни изследвания, култура, спорт и развлечения и др. Потребността от кадри с тази квалификация нараства непрекъснато. Професията е включена в ТОП 10 на класацията на сп. „Форбс“ за най-перспективните професии на бъдещето. Глобалната конкуренция и новите технологии (дигитализация, интелигентни системи за анализ, изкуствен интелект, електронните продажби, комуникационните технологии и пр.), променят същността на маркетинга и продажбите и ги превръщат в едни от най-адаптивните и динамично развиващите се функции на бизнеса.

Бърнаут не е нов феномен, но неговото разпространение в последните тридесет години е изключително интензивно. Разрастването на синдрома е свързано с разминаването между нарастващите предизвикателства и способността на хората да се адаптират към промените и изискванията в работната среда. Световната здравна организация определя бърнаут като синдром, характеризиращ се с емоционално изчерпване и физическо изтощение, умствена отдалеченост, намалена трудова ефективност, дисфункционални нагласи, чувство на негативизъм и отчужденост към хората и случващото се в работата. Бърнаут е състояние на психиката, отговор на продължително непреодолян (хроничен) стрес на работното място, при което работещият вече не е способен да се ангажира нормално с работата си. Изследователите предупреждават, че ако не се предприемат своевременни мерки, професионалното прегаряне може да достигне размерите на глобална „пандемия“ през следващото десетилетие.

Според Световната здравна организация, поради хроничен стрес и бърнаут, годишно в света се губят средно 12 млрд. работни дни. Това е около 1 трилион щатски

долара за загубена производителност. Ако към тези преки загуби прибавим и непреките¹ се оказва, че загубите от хроничен стрес и бърнаут могат да достигнат до 9% от световния брутен продукт. Изследване на Световния икономически форум изчислява над 255 млрд. паунда годишно разходи, свързани с бърнаут, а по-нов доклад на глобалната асоциация консултантите по управление на човешки ресурси Workhuman посочва, че бърнаутът коства на бизнеса по света около 322 млрд. долара годишно².

С постоянно променящата се бизнес среда, бързия растеж, високите изисквания и очаквания, кратките срокове за изпълнение и ескалиращата конкуренция, маркетингът и продажбите са ускорено развиваща се индустрия, застрашена от нарастващ риск за психичното здраве на служителите. Международните проучвания³ в периода 2022 г. - 2025 г. очертават тревожна картина относно мащаба на проблема:

- близо 80% от ръководителите и специалистите в областта на маркетинга съобщават за симптоми на професионално прегаряне;
- 67% от ръководителите и специалистите в областта на продажбите се чувстват емоционално изтощени, претоварени и с намалени личностни постижения;
- 70% от работещите в маркетинга и продажбите съобщават за „дигитално прегаряне“, нарастваща тревожност, физическа и емоционална умора, свързана със зависимостта от цифровите и комуникационните технологии;
- над 50% от работещите в маркетинга и продажбите, изпитват неудовлетвореност и активно търсят нова работа;
- над 63% от маркетинговете и специалистите продажби, докладват за значително нарастване на симптомите на бърнаут, в сравнение с преходни години.

Основните причини за прегарянето, според изследваните лица, са:

- високи очаквания, нарастващи изисквания, екстремен и интензивен натиск за постигане на резултат, недостатъчно съобразен с реалните условия на пазара;
- висока емоционална цена на усилията, твърде много срещи и контакти, работа в емоционално напрегнати ситуации и с „трудни клиенти“, преживяване „синдрома на самозванеца“⁴, тревога за загуби и последствия от неизпълнение на квоти, обеми и други изисквания;
- прекомерно работно натоварване и нарушаване на баланса работа-личен живот;

¹ Непреките загуби от бърнаут са свързани с пропуснати бизнес възможности, текучество, понижена мотивация, загуба ефективност, нарушена дисциплина, психични проблеми, деангажираност, текучество, повишен риск от грешки, конфликти, злополуки, клиентска неудовлетвореност и пр.

² Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в управление на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут) на работното място, БСК, 2025, достъпно на сайта:

<https://zaedno.bia-bg.com/analyse/burnout>

³ Burnout Risks among Salespersons Under Job Demand and the Mediating Role of Abusive Supervision – PMC; Gartner Sales Survey Finds Nearly 90% of Sellers Feel Burned Out From Work; <https://www.marketingweek.com/career-overwhelmed-emotional-exhaustion/>

⁴ Синдромът на самозванеца е психологическо състояние, при което висококвалифицирани и успешни хора изпитват упорити съмнения в собствените си способности и постижения. Те приписват успеха си на късмет, а не на умения, живеят в страх, че техните способности ще бъдат „разобличени“ и полагат прекомерни усилия за да компенсират страха от провал.

- несигурност и непредсказуемост – изострена конкуренция, променяща се пазарна среда, нестабилност в доходите и несигурност за бъдещето си в компанията.

Резултатите и изводите от международните изследвания в маркетинга и продажбите показват, че професионалното прегаряне не може да се третира като периферен проблем, а представлява ключово предизвикателство в политиките за развитие на конкурентоспособен човешки капитал. Традиционните управленски подходи се оказват контрапродуктивни. Научните доказателства категорично сочат към необходимостта от системна трансформация на работната среда, с акцент върху психическото благополучие⁵ на работното място, намаляване на колаборативното триене⁶, превантивна организационна подкрепа и фундаментално преосмисляне на очакванията към ефективността.

1.4. Цел и обхват на изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители и специалисти продажби и маркетинг“.

Целта на изследването е установяване нивото на бърнаут и идентифициране на специфичните за професията фактори, създаващи риск за прегаряне на работещите в областта на маркетинга и продажбите. Резултатите и изводите от изследването ще бъдат използвани в изпълнението на по-нататъшните дейности по проекта – преглед на политиките на предприятията в управлението на стреса, приемане на партньорски програми, разработване на наръчник за превенция на синдрома на професионално прегаряне (бърнаут), корпоративен модел за управление на стреса на работното място, реализиране на дистанционна сертификационна програма за тренинг и сертифициране на вътрешнофирмени консултанти по управление на стреса и превенция на професионалното прегаряне.

Изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители и специалисти продажби и маркетинг“ се проведе в периода януари – март 2026 г., като обхвана следните последователни стъпки:

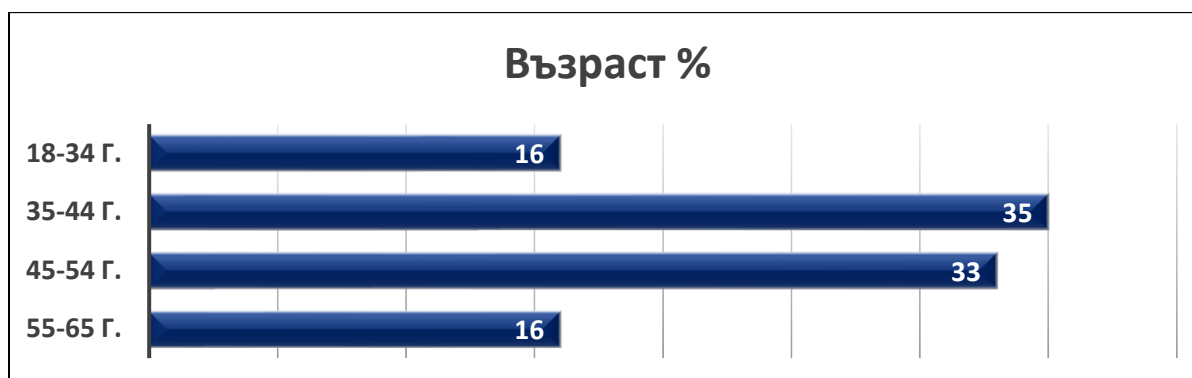
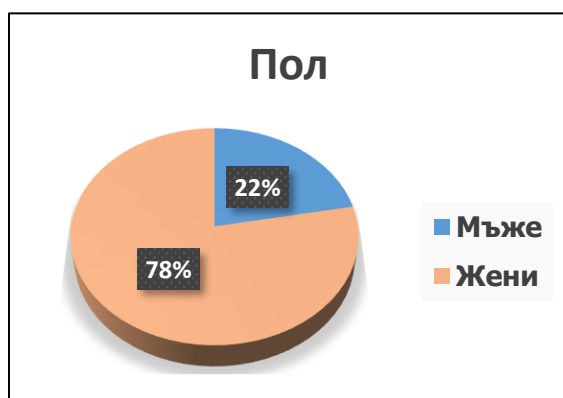
- методическа подготовка – разработване на методически указания и онлайн платформа с инструменти за изследване;
- организационна подготовка, включваща обучение на изследователския екип и подбор на респонденти – участващи в изследването ръководители и специалисти по маркетинг и продажби от различни предприятия и региони в страната.

⁵ Психическото благополучие на работното място е състояние на емоционален, психологически и социален комфорт, при което служителят е мотивиран, подкрепен и насърчен да реализира напълно своя потенциал (умения и способности), справя се успешно с ежедневните предизвикателства, съхранява психическото си здраве и устойчивост на стрес, работи продуктивно, отговорно и допринася за постигането на целите на организацията.

⁶ В контекста на съвременните работни процеси, колаборативното триене (*collaborative friction*) се отнася до трудностите, забавянията или конфликтите, които възникват, когато хора работят заедно по обща задача. Въпреки че терминът „колаборация“ предполага гладка работа, „триенето“ представлява бариерите, които правят сътрудничеството неефективно.

- провеждане на изследването с прилагането на качествени и количествени инструменти за набиране на информация – кабинетно проучване, структурирано интервю (3 участници), фокус група (12 участници) и онлайн проучване - въпросник за измерване и оценка на бърнаут (42 участници);
- систематизиране и анализ на информацията и разработване на доклад за резултатите от изследването.

В изследването бяха включени общо 57 респонденти, от които 45% са с ръководни функции и 55% с аналитични и експертни функции. Демографската характеристика на изследваните лица е представена на графиките по-долу:



Раздел 2. Описание на професията (професионалната група).

2.1. Длъжности включени в обхвата на професията.

Професионалната област обхваща около 26 длъжности с ръководни, аналитични и експертни функции, като:

Управител, продажби и маркетинг	Анализатор, проучване на пазари
Мениджър покупки/продажби	Експерт, маркетинг
Маркетинг мениджър/Директор маркетинг	Експерт, реклама
Мениджър проучване на пазари	Търговски агент
Ръководител, външнотърговска кантора	Търговски представител
Ръководител, отдел по маркетинг	Консултант (промотьор), продажби
Ръководител, отдел по продажбите	Дистрибутор
Мениджър на търговската марка / Бранд мениджър	Търговски сътрудник
Търговски директор	Търговски посредник
Ръководител звено, реклама	Продавач-консултант
Мениджър, връзки с обществеността	Продавач, разносна търговия
Мениджър, реклама	Продавач, интернет търговия
Ръководител звено, изследване и развитие	Продавач, телемаркет

2.2. Основни задачи, функции, изисквания и отговорности в практикуването на професията.

Често в практиката на малките предприятия не се прави разграничение между функциите „маркетинг“ и „продажби“. Поради ограничението в ресурсите, тези професионални роли се изпълняват от едни и същи служители, с което се увеличава натиска на отговорностите, напрежението и претоварването в работата. В хода на растежа на бизнеса, с увеличаването на оборота и числеността на персонала, във всяка фирма по логичен път се появява по-тясна специализация на работата – процес на диференциация, в който разликите и описанието на функциите по маркетинг и продажби стават много по-ясни, а отговорностите - много по-конкретни и фокусирани. Маркетингът и продажбите са различни и в това време – взаимно зависими функционални направления. Обикновено, от „продажбите“ не могат да се дефинират цели за приходи без ефективно маркетингово планиране и поддръжка, а стратегията и препоръките на „маркетинга“ стават безсмислени без продажби, с които да се реализират бизнес целите и планове на компанията. Най-общо казано, маркетингът е по-теоретичен от продажбите, фокусиран е върху причините за покупка и по своето предназначение е по-предписателен, отколкото описателен. Маркетингът включва микро и макро анализ на пазара, фокусиран е върху стратегията на фирмата, докато продажбите се задвижват по-скоро от тактически възгледи и връзки с клиентите.

Основни функции, задачи и отговорности на ръководителите и специалистите по маркетинг.

- *Стратегическо планиране.* Включва осигуряване на стратегическа информация и алтернативи за вземане на важни корпоративни решения, мониторинг и анализ на пазара, проучване на конкурентите, желанията на потребителите, разработване на маркетингова стратегия, сегментиране на пазара и определяне на целевите групи, идентифициране на нови пазарни ниши и възможности, ценова политика, тактики за растеж, канали за дистрибуция, планиране, бюджетиране, провеждане и оценка на ефективността от реализираните маркетингови дейности и комуникационни кампании.
- *Развитие и въвеждане на нови продукти.* Тестване на нови продукти и услуги, разработване на стратегия за пазарно позициониране, маркетингови комуникации и реклама, програми за насърчаване на продажбите.
- *Управление на бранда.* Стратегически процес по изграждане, позициониране и поддържане на имиджа на търговската марка, с цел да се увеличи нейната стойност и конкурентоспособност. Включва изграждане на идентичност и разпознаваемост, визуален стил и комуникация, измерване стойността на марката, като предпочитание и влияние на решението за покупка, управление на репутацията (изследване на потребителското мнение, удовлетвореност и лоялност).
- *Участие в търговски изложения.* Определяне, организация на участие, приоритизиране и оценка на ефективността на всички търговски изложения, свързани с продуктовата гама и предмета на дейност на компанията.
- *Управление на връзките с обществеността.* Определяне на целеви групи (стейкхолдери), които влияят на общественото мнение и/или са заинтересовани от дейността на компанията. Планиране и реализиране на кампании за създаване и поддържане на положителен имидж чрез взаимодействие с медиите и обществеността, организиране на събития, реализиране на програми за корпоративна социална отговорност, справяне с кризи, разработване и популяризиране на ключови послания сред различни целеви аудитории. Управление на вътрешнофирмените комуникации с цел постигане на по-висока ангажираност и съпричастност към корпоративната мисия, визия и цели.

Основни функции, задачи и отговорности на ръководителите и специалистите по продажби.

- *Управление на продажбите.* Процес на стратегическо планиране и управление на ресурсите за максимизиране на продажбите и постигане на бизнес целите. Фокусира се върху анализ на данните за продажбите, прогнозиране на продажбите, поставяне на цели, създаване и изпълнение на планове за продажби, оптимизиране на процесите на продажби, разработване и внедряване на ефективни инструменти за продажби, мониторинг на ефективността.
- *Водене на търговски преговори и сключване на сделки.* Комплексен и структуриран процес за постигане на взаимноизгодни решения с клиенти и

партньори на компанията. Включва няколко етапа – подготовка и планиране, установяване на конструктивен контакт и подходяща атмосфера, размяна на информация, договаряне и сключване на сделка, изпълнение на последващи действия.

- *Осъществяване на продажби.* Изграждане и управление на канали за дистрибуция, търговска мрежа, търговски посредници, платформи за онлайн продажби и пр. Подбор, изграждане и управление на екипи по продажбите, определяне на показатели за продажбите, мониторинг и оценка на изпълнението. Организира промоции и кампании за насърчаване на продажбите.
- *Управление на взаимоотношенията с клиентите.* Процес на изграждане, поддържане и подобряване взаимодействието с настоящи и бъдещи клиенти. Той обхваща целия клиентски цикъл – от откриване на нови клиенти (лийдове) и продажби до задържане и работа с ключови клиенти, поддръжка и изграждане на потребителска лоялност, с цел подобряване на удовлетвореността и увеличаване на приходите. Включва внедряване и работа със CRM системи, изграждане на бази данни за клиентите (управление на контактите и данните), автоматизация на продажбите, управление на запитвания, рекламации и проследяване на оперативното решаване на възникнали проблеми с цел повишаване на удовлетвореността на клиентите.
- *Обслужване на клиентите.* Цялостна подкрепа, която компанията оказва на потребителите преди, по време и след процеса на продажба. Включва консултиране, информиране за нови продукти и услуги, сервиз, поддръжка и други следпродажбени услуги, справяне с оплаквания, разрешаване на проблеми и пр. Целта е формиране на позитивно клиентско преживяване, гарантиране, че очакванията на клиентите са оправдани или надминати, изграждане на дългосрочни взаимоотношения, лоялност и желание за нови покупки.

2.3. Психосоциални фактори създаващи риск за психичното здраве на заетите в професионална група „Ръководители и специалисти продажби и маркетинг“.

Рисковите психосоциалните фактори са особености в работната среда, организацията на труда и социалните взаимодействия, които оказват неблагоприятно въздействие върху психичното здраве и благополучие на работното място. Продължителното въздействие на тези фактори, може да доведе до здравословни проблеми, развитие на хроничен стрес и професионално прегаряне на работещите.

Данните от настоящото изследване показват, че върху психичното здраве на работещите в областта на маркетинга и продажбите въздействат четири групи рискови фактори, свързани с характера на работата, упражняването на длъжността, организацията на труда и социалното взаимодействие.

Рискови фактори свързани със същността на работата:

- способност за бърза адаптация към динамично променящи се условия;
- висока емоционална ангажираност и постоянен разход на психични усилия;



- интензивни комуникации, динамично разширяващи се контакти, връзки и взаимоотношения;
- интензивно умствено натоварване, постоянна концентрация и необходимост от аналитично, критично, латерално и стратегическо мислене, от находчивост, съобразителност и креативност;
- вземане на решения при висока степен на несигурност и непредсказуемост;
- пряко измерими и обвързани с конкретни показатели за ефективност резултати от дейността;
- постоянен натиск за постигане на по-високи резултати, при нарастващи очаквания и изисквания към стандартите на изпълнение;
- повишена отговорност за екипните резултати;
- работа в условия на изострена и агресивна конкуренция.

Рискови фактори свързани с упражняването на длъжността:

- неяснотата относно ролята и отговорностите;
- дисбаланс между отговорности и правомощия;
- вътрешно ролеви конфликт и дисбаланс между работа и личен живот
- външен ролеви конфликт – липса на координация и съгласуваност в действията на различните структурни звена в организацията;
- посредничество между различни интереси;
- завишена персонална отговорност за протичане на процеси и изпълнение на планове.

Рискови фактори свързани с организацията на труда:

- честа промяна в приоритетите и липса на ясно, устойчиво и адекватно на реалностите планиране;
- прекомерно работно натоварване, надвишаващо личните ресурсите за справяне;
- сроковете, обемът, темпът и интензивността на работата надвишават възможностите за справяне;
- недостатъчна автономност и възможност за влияние при вземане на решения и организация на работния процес;
- недостатъчна подкрепа от ръководството;
- липса на своевременна и конструктивна обратна връзка и признание за резултатите от изпълнението;
- несъответствие между вложени усилия и възнаграждение;
- административни пречки, липса на условия и недостатъчно осигурени технически и финансови ресурси за изпълнение на поставените задачи;

Рискови фактори свързани със социалното взаимодействие:

- нездравословна вътрешна конкуренция;
- неколегиални взаимоотношения;
- конфликти и противоречия;
- липса на доверие, сътрудничество и взаимопомощ в екипната работа

Раздел 3. Резултати от изследването

Професионалното прегаряне е следствие от въздействието на три основни групи фактори – специфични личностни характеристики, водещи до уязвимост и предразположеност към развитие на бърнаут, специфика и условия в практикуването на професията, създаващи риск за психичното здраве. Независимо от начина на съчетание на тези фактори, бърнаут настъпва, като резултат от тяхното продължително и комплексно въздействие.

1.1. Личностни (вътрешни) фактори водещи до предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут).

Графика 1. Степен на въздействие на отделните личностни фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут (% от лицата отговорили утвърдително).



Резултатите от изследването (Графика 1) показват, че работещите в маркетинга и рекламата притежават устойчиви личностни характеристики, които значително усилват риска от развитие на професионално прегаряне. Почти всички (84-90%) от изследваните лица се възприемат като хора с **високи стремежи, амбиции, очаквания и изострена самокритичност** в работата си. Те могат да бъдат позитивни сили и енергия, насърчаваща упоритостта, отдадеността и креативността в работата, но и деградирани, когато се сблъскат с ограниченията в средата. Конфликтът между желания и реалност, е основа за възникване на бърнаут и често води до дисбаланс в психичното състояние, което психолозите определят като фрустрация⁷ и резигнация⁸. Изострената самокритичност в работата е начин на мислене, надхвърлящ здравословната саморефлексия, действайки като безмилостен вътрешен съдия, който причинява ниско

⁷ Фрустрация е термин в психологията, който обозначава емоционално състояние на човек, излъган в своите очаквания и/или лишен от възможността да постигне силно желаната цел.

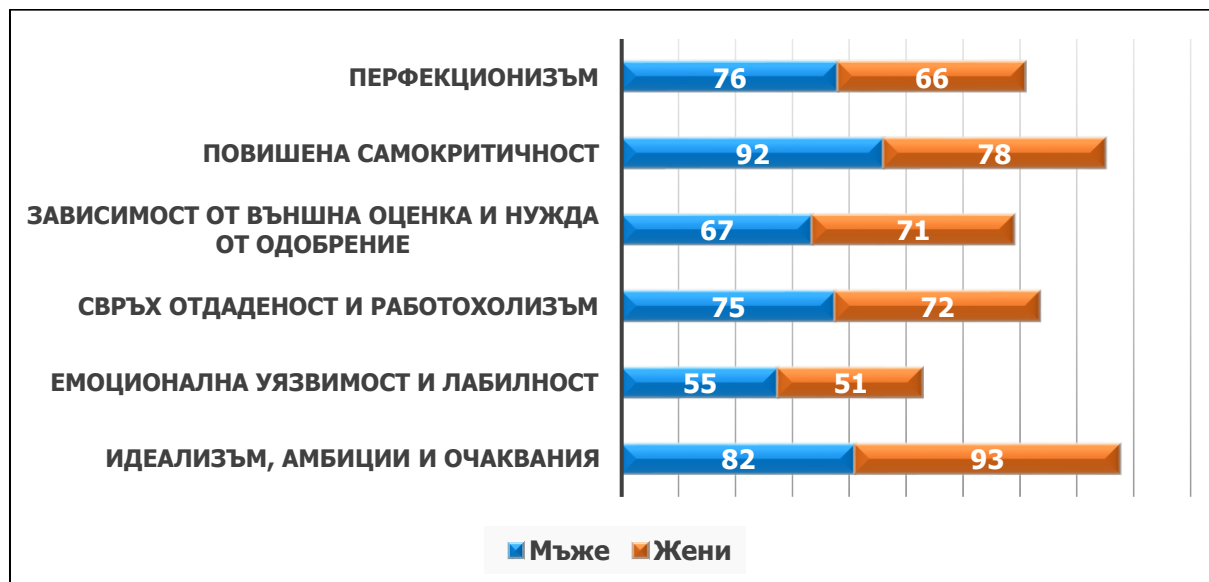
⁸ Резигнативност (от френски: *résignation* – примирение) е психологическо състояние на пасивно примирение, отказ от борба и усилия за справяне с проблем или неблагоприятна ситуация. Това е състояние на обезсърчение, отчаяние, загуба на мотивация и енергия, при което човек спира да търси промяна, вярвайки, че усилията му са безсмислени.

самочувствие, чувство за вина и постоянен страх от провал. Тази саморазрушителна нагласа може да доведе до висока тревожност, хроничен стрес и прегаряне.

Анализът на данните от изследването очертава някои специфични демографски закономерности в проявата на личностните фактори „идеализъм, амбиции, очаквания“ и „повишена самокритичност“:

- мъжете са по-самокритични в сравнение с жените (Графика 2);
- жените проявяват повече амбиции и повишени очаквания в сравнение с мъжете (Графика 2);
- изследваните лица с висше образование са с по-склонни към нереалистични очаквания и повишена самокритичност в сравнение с лицата със средно образование (Графика 3);
- с нарастването на възрастта, намаляват идеализмът, амбициите и очакванията към работата (Графика 4);
- самокритичността при младите хора от поколение Z (18-34 г.) е по-ниска в сравнение с по-възрастните поколения (Графика 4);
- самокритичността при представителите на поколение Y (милениум 35-44 г.) е най-висока в сравнение с другите поколения (Графика 4);
- идеализмът, амбициите и очакванията са най-високи при лицата с професионален опит от 6 до 10 години (Графика 5);
- самокритичността е най-висока при лицата с професионален опит до 5 години.

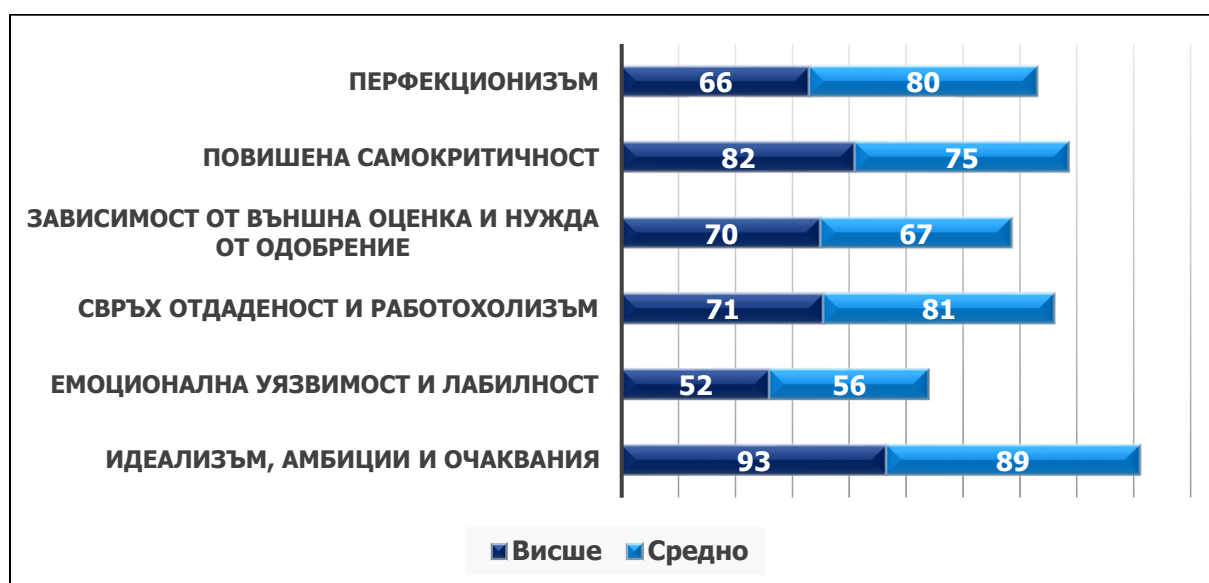
Графика 2. Степен на въздействие на отделните личностни фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут **по пол** (% лица от съответния пол отговорили утвърдително).



Преобладаващата част (73-77%) от изследваните лица проявяват ясно изразена **зависимост от външна оценка, нужда от одобрение, свръх отдаденост и работохолизъм** (Графика 1). Зависимостта е състояние, при което чувството за самоуважение, идентичност и вземане на решения от индивида се основава предимно на одобрението, похвалата или признанието на другите. Тя е особено характерна за

работещите в маркетинга и продажбите, защото възнаграждението и перспективата в компанията са пряко зависими от резултатите в работата и одобрението на хората, от които зависи постигането на тези резултати. Работохолизмът е поведенческа зависимост, пристрастяване към работа отвъд необходимото, често съпроводено с нарушен баланс между работа и личен живот, с неспособност за релаксация и натрапчиви мисли за работа. Продължителният работохолизъм и силната зависимост от външна оценка водят до потискане на индивидуалността, изострена чувствителност, постоянна тревожност и психическо напрежение, които са предпоставка за развитие на хроничен стрес и бърнаут.

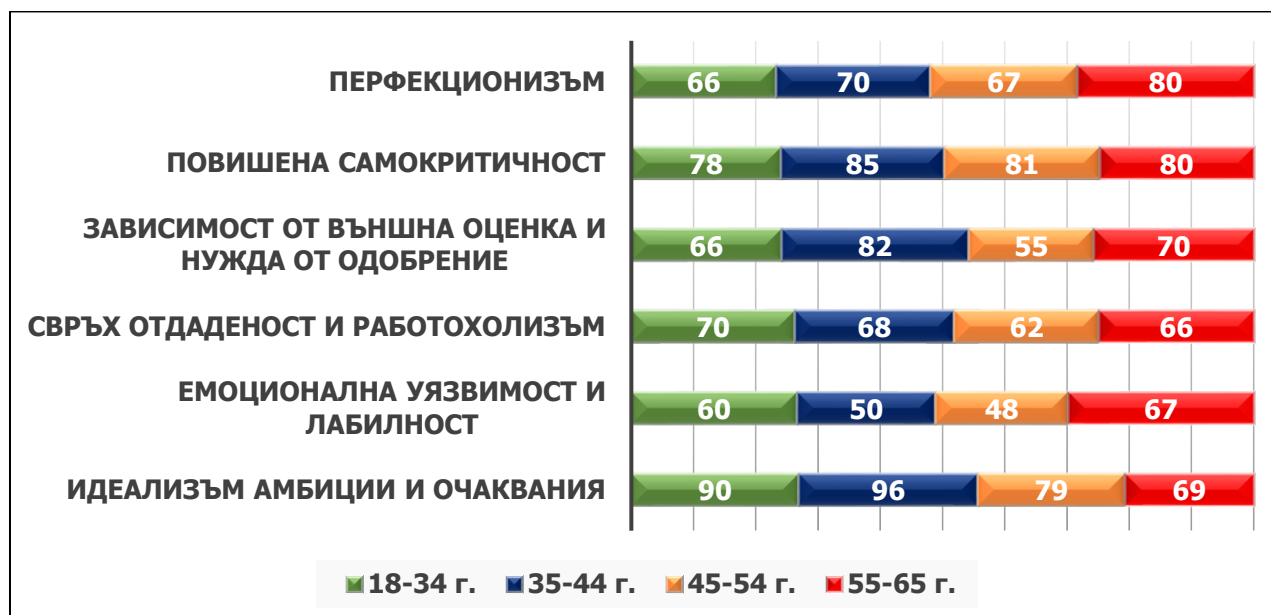
Графика 3. Степен на въздействие на отделните личностни фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут **по образование** (% лица със съответното ниво на образование отговорили утвърдително).



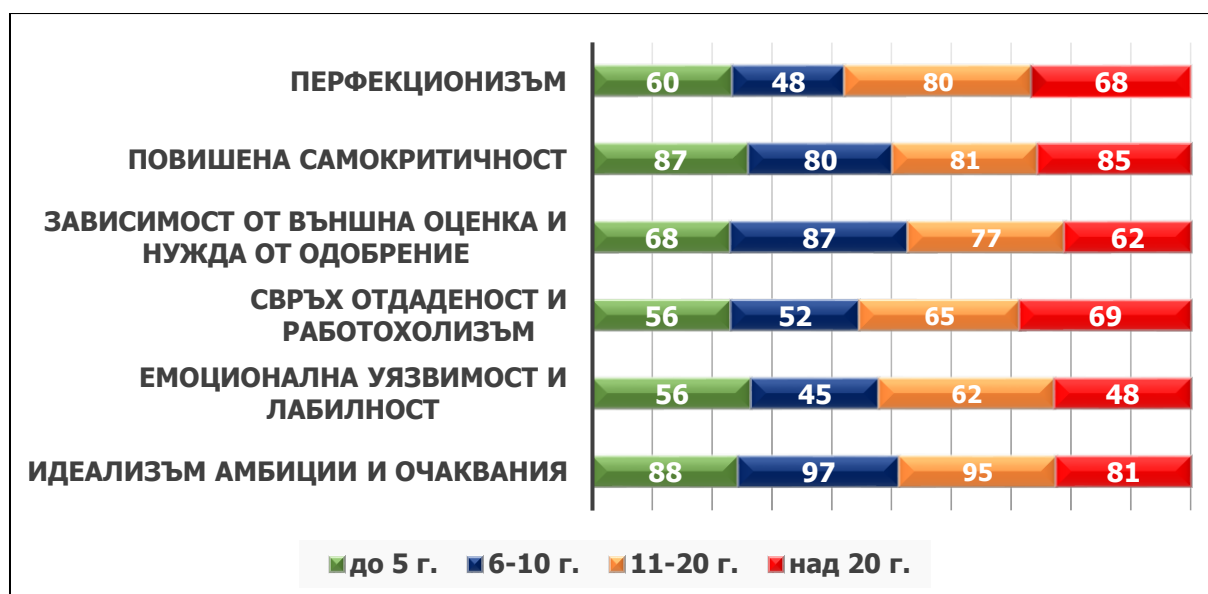
При зависимостта от външна оценка и работохолизма също се наблюдават различия в зависимост от демографските характеристики на изследваните лица:

- жените са по-зависими от външна оценка и нужда от одобрение в сравнение с мъжете (Графика 2);
- мъжете са по-склонни към проява на работохолизъм (Графика 2);
- лицата с висше образование изпитват по-висока зависимост от външна оценка и одобрение в сравнение с тези със средно образование (Графика 3);
- лицата със средно образование са по-склонни към проява на работохолизъм (Графика 3);
- зависимостта от външна оценка и признание е най-ниска при лицата от поколение X 45-54 г. и поколение Z 18-34 г. (Графика 4);
- с нарастването на възрастта, нагласата към проява на работохолизъм се понижава (Графика 4);
- зависимостта от външна оценка и признание е най-висока при лицата с професионален опит до 5 г.

Графика 4. Степен на въздействие на отделните личностни фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут **по възраст** (% лица от съответната възраст отговорили утвърдително).



Графика 5. Степен на въздействие на отделните личностни фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут **по професионален опит** (% лица от съответната възраст отговорили утвърдително).



Почти всеки трети от изследваните лица проявява засилен стремеж към **перфекционизъм в работата си**. Стремежът към безупречност и пълно съвършенство навсякъде и във всичко е свързан с поставянето на прекомерно високи стандарти и изострена самооценка, често водена от страх за провал. Нездравословният перфекционизъм е личностна черта, която превръща живота в безкраен отчет за постижения и демонстрация на превъзходство. Макар понякога да е свързан с постигане

на успехи, това е предимно неадаптивен модел на мислене, който може да доведе до постоянно напрежение, висока тревожност, хроничен стрес и професионално прегаряне. Склонността към перфекционизъм е по-висока при мъжете (Графика 2), при представителите на най-възрастните служители, поколение Т - 55-65 г. (Графика 4) и лицата с професионален опит между 11-20 години (Графика 5).

Всеки втори от изследваните лица (Графика 1) споделя, че често променя настроението си, чувства се напрегнат без видима причина, става прекалено чувствителен, тревожен и раздразнителен при възникване дори и на незначителни проблеми. **Емоционалната уязвимост и лабилност** е симптом на хроничен стрес и възникване на бърнаут. Данните от изследването показват, че тя е по-силно изразена при мъжете (Графика 2), при най-възрастните служители (Графика 4) и при лицата с професионален опит между 11-20 години (Графика 5).

1.2. Професионално-ролеви и фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут).

Професионалните роли се отнасят до отговорностите и очакванията, свързани с упражняването на конкретна професия и длъжност. Работещите в областта на маркетинга и продажбите изпълняват ключови професионални роли, влияещи пряко върху успеха, конкурентоспособността и растежа на компаниите. Успешното практикуване на професията е свързано интензивно емоционално, ментално и психическо напрежение, свръх отговорност за резултатите и нарастващи изисквания към уменията за работа в конкурентна, непредсказуема и динамично променяща се бизнес среда. Професионалните роли в маркетинга и продажбите изискват висока емоционална интелигентност и спазване на строго определени етични норми и кодекси на поведение. Всичко това превръща професията в една от най-уязвимите по отношение на работния стрес и професионалното прегаряне.

Графика 6. Степен на въздействие на професионално-ролевите фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (% от лицата отговорили утвърдително).



Данните представени в Графика 6, показват, че преобладаващата част от изследваните лица възприемат професионалните си роли като емоционално напрегнати

(86%), изискващи постоянна умствена концентрация, умения за справяне със сложни проблеми (84%) и висока лична отговорност към изпълнението на показателите и стандартите за трудово представяне. Само 15% от изследваните лица споделят, че реалността се разминава с техните предварителни представи за професията. Останалите считат, че това което работят, отговаря на техните очаквания и се чувстват достатъчно квалифицирани за ролята, които изпълняват.

Информацията придобита чрез количествени методи на изследване (кабинетно проучване, интервю и фокус група), потвърждава тези констатации и добавя повече детайли за спецификата на професионалните роли и тяхното отражение върху напрежението и стреса в работата:

- Маркетинговите специалисти трябва да вземат решения в условия на множество променливи, които не могат да бъдат напълно контролирани, в това число икономическа, политическа, финансова несигурност в страната.
- В повечето случаи маркетинговите екипи работят с ограничени бюджети, като същевременно се очаква постигането на максимални резултати. Процесите на бюджетиране и финансово планиране създават постоянен натиск за оптимизиране на разходите и намиране на най-ефективните комуникационни канали и маркетингови инструменти, което води до значително напрежение у хората. Често пъти бюджетите са недостатъчни спрямо очакваните резултати, което поставя специалистите в ситуация, в която се очаква с ограничени ресурси да бъдат постигнати значителни резултати.
- В практиката често се наблюдава поставяне на нереалистични цели за растеж на продажбите. Например при пазарен ръст от порядъка на 10–15%, от екипите се очаква да реализират ръст от 20–25% или повече. Това създава значително напрежение, тъй като бизнесът се стреми да расте по-бързо от самия пазар, което води до засилена конкуренция, по-голям натиск върху служителите и често до силно разочарование в случаите, когато тези свръх очаквания не бъдат постигнати. Допълнително напрежение произтича и от факта, че възнагражденията и бонусните системи често са пряко обвързани с изпълнението на тези цели.
- Съществена част от работата е и управлението на взаимоотношенията с различни заинтересовани страни – клиенти, партньори, доставчици, както и вътрешни организационни звена. Специалистите често изпълняват ролята на посредници между различни групи интереси и се очаква да поддържат баланс между изискванията на компанията, потребностите на клиентите и ограниченията на външната среда. Това също допринася за чувството на междинно звено и създава емоционален стрес от работата „между чука и наковалнята“. Допълнително напрежение произтича и от лидерската роля на ръководителите на екипи. Те са отговорни както за постигането на търговски резултати пред ръководството и акционерите, така и за управлението на екипите си, поддържането на мотивация и предотвратяването на вътрешни конфликти.
- Допълнително напрежение се създава и от конфликти между различни организационни звена. Например в технологичните компании често възникват

разминавания между екипите, които разработват продуктите и тези, които трябва да ги продават. Производствените или техническите екипи често имат различна визия за продукта от тази на маркетинговите и търговските екипи, което води до вътрешни напрежение и стрес

- Професията в областта на маркетинга и продажбите се характеризира с висока степен на изпълнение на сложни и нерутинни задачи. Работата с индивидуални клиенти предполага персонализиран подход, при който стандартни решения и шаблонни модели рядко са приложими. Почти всяка среща изисква активна преценка, анализ и вземане на решения в реално време. Липсата на рутина означава, че специалистите трябва постоянно да поддържат висока степен на концентрация и когнитивна активност. Когато голяма част от работата изисква активна мисловна дейност и анализ, това води до значително психическо натоварване и по-бързо изчерпване на психически ресурси.
- Друг важен аспект в спецификата на професионалните роли е интензивната комуникация. Маркетингът и продажбите по същество представляват комуникационна дейност, включваща взаимодействие с множество хора чрез различни канали – лични срещи, телефонни разговори, имейл комуникация, онлайн платформи и други дигитални средства. Всяка комуникация носи със себе си емоционален заряд, който може да се натрупва и да създава допълнително психическо напрежение.
- Допълнителен фактор за натоварване е извънредното работно време. Маркетинговите кампании и търговските инициативи често изискват работа извън стандартното работно време, включително вечер и през почивните дни, което води до нарушаване на баланса между професионалния и личния живот.
- Сериозно предизвикателство е и необходимостта от адаптация към нови технологии и инструменти, включително бързо развиващите се възможности на изкуствения интелект. От специалистите се очаква да поддържат постоянно актуални знания и да усвояват нови системи и софтуери, което изисква допълнително време и усилия извън ежедневната работа, което рефлектира върху и физическата, и психическата устойчивост.
- Рискът от дигитално прегаряне в професията, се оценява като значителен. Работата изисква постоянна комуникация чрез множество дигитални канали – имейли, чат платформи, месинджъри, телефонни разговори и онлайн срещи. Много специалисти са едновременно активни в няколко комуникационни канала, което води до значително информационно натоварване. В определени случаи обемът на входящата информация става толкова голям, че служителите изпитват затруднения дори да прегледат всички съобщения. Наблюдава се и тенденция към постоянна свързаност, при която границите между работното и личното време постепенно се размиват. Дори извън работното време много хора продължават да използват дигитални устройства, което допълнително увеличава риска от дигитално пренасищане. В редица случаи административните и технологичните дейности се извършват извън основното работно време, което допълнително увеличава натоварването. Изключително натоварващо е бързото развитие на технологиите. Нови софтуерни решения и системи се въвеждат

непрекъснато, което изисква постоянна адаптация. Често се наблюдава ситуация, при която служителите едва успяват да се адаптират към дадена система, преди тя да бъде заменена или значително обновена. Експертите споделят, че категорично съществува опасност от дигитално прегаряне в тази професия, защото дигиталните канали вече са твърде много. Това е особено характерно за областта на електронна търговия, дигитален маркетинг и електронни услуги. Информацията достига до нас предимно по дигитални канали и в желанието си да проверим всичко, да проследим всичко, да поемем повече информация, много често се стига до прегаряне, в което хората просто спират да възприемем нова информация.

1.3. Организационни фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут).

Организационните фактори са критично важна предпоставка за възникване на хроничен стрес и бърнаут. Те са свързани с условията и организацията на труда в съответното предприятие. По-конкретно, организационните фактори (социалнопсихологически рискове) обхващат липсата на яснота за отговорностите на длъжността, претовареността в работата, липсата на автономия, токсичната работна атмосфера и липсата на подкрепа и признание.

Графика 7. Степен на въздействие на организационните фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (% от лицата отговорили утвърдително).



От данните на Графика 7 е видно, че 61% от изследваните лица изпитват преумора и считат, че сроковете и количеството работа, която трябва да извършат, надхвърлят времето, с което разполагат. Всеки втори (59%) споделя, че работната атмосфера в организацията е напрегната и не чувства достатъчно подкрепа и признание за вложените усилия и постигнатите резултати. Почти всеки четвърти (23%) от изследваните лица твърди, че не разполага с достатъчно автономия и свобода в изпълнението и няма възможност да влияе върху вземането на важните решения. Над 24% от анкетираните смятат, че отговорностите и/или правомощията на работното им

място не са ясно регламентирани и понякога им се налага да правят компромиси с принципите си.

Информацията от качествените методи на изследване потвърждава тези констатации, като задълбочава и конкретизира същността на проблемите в работната среда, които пораждат напрежение и риск от прегаряне:

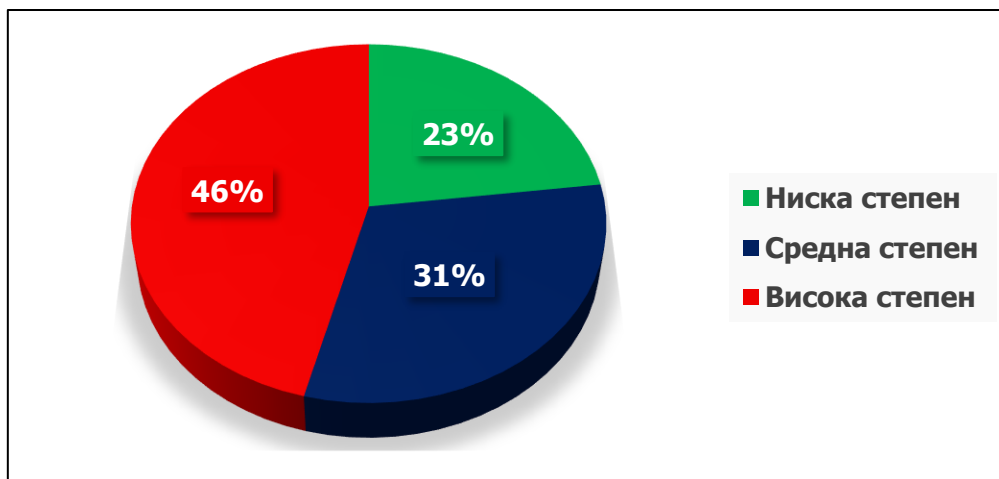
- Сред най-често посочваните организационни фактори е липсата на достатъчно признание за положените усилия. Много служители споделят, че въпреки значителния си принос и постигнатите резултати, рядко получават позитивна обратна връзка или признание. Това оказва влияние на продуктивността на хората, демотивира ги, защото те се оказват в ситуация, в която дават максимум от себе си, справят се чудесно, но не получават достатъчно признание за положените усилия. Според респондентите това не е нужно непременно да бъде обвързано с по-високо възнаграждение или бонуси, а със засвидетелстване на признание и насърчаване на морална удовлетвореност.
- Друг важен фактор е натискът за постигане на резултати без ясно дефинирани стъпки и реалистични срокове. Често се поставят амбициозни цели без да се отчита пазарната среда или наличните ресурси. Натискът е много ясно изразен, но липсва конкретизация и няма последователност в действията. Не се дава реалистичен период с реалистични цели спрямо пазара, конкуренцията, фактори, които влияят, а се изисква планиране в среда, в която нещата се случват стихийно и непредвидимо.
- Сериозен проблем е и прекомерният контрол върху работния процес. Компаниите отделят повече внимание на процедурата, отколкото на ефективността и на резултатите. В някои организации се наблюдава засилен мониторинг на служителите чрез технологични средства, което създава усещане за постоянен контрол и намалява усещането за свобода.
- Липса на автономност при вземане на решения също е фактор за професионално прегаряне. Често пъти решенията се „спускат отгоре“ без да се отчита фактът, че тези служители най-добре познават клиентите и техните особености, бариери, потребности, нагласи, но са притиснати да въвеждат нови продукти, обема без реално да имат достатъчна власт да вземат решения. В много случаи служителите са в пряк контакт с клиентите и имат най-добра представа за пазарните реалности, но въпреки това нямат достатъчна свобода да вземат решения. Респондентите споделят, че това създава усещането за абсолютно липса на ефективност постоянно, постоянна фаза на неудовлетвореност от работата и усещането, че какво и да направят, отново не е достатъчно.
- Вътрешноорганизационните конфликти и междуличностните взаимоотношения между служителите също влошават работната атмосфера и увеличават риска от бърнаут. Отбелязва се също, че вътрешната конкуренция между служителите (когато не е управлявана по конструктивен начин), конфликтите между колеги, прекомерната критичност, липсата на признание и подкрепа, както и неблагоприятният микроклимат в екипа могат да доведат до постепенно намаляване на мотивацията и ангажираността. Подобни практики създават

неблагоприятен организационен климат, който възпрепятства проявата на креативност и инициативност и води до усещане за несигурност и разочарование.

- Липсата на открита комуникация между служители и ръководство също се идентифицира като съществен рисков фактор. В много случаи служителите не споделят натрупаното напрежение или претоварване, което може да доведе до отчуждаване и внезапно решение за напускане.
- Сред допълнителните рискови фактори се посочват и определени житейски ситуации, например трудностите при завръщане на работа след майчинство. В подобни случаи липсата на разбиране и адаптационен период от страна на организацията може да увеличи риска от претоварване и професионално изчерпване. Като рисков фактор се посочва и неумението да се разбират специфичните потребности и да се управляват различията между поколенията служители.
- Високата степен на динамика във външната бизнес среда оказва значително влияние върху вътрешно организационната среда. Политическата и икономическата нестабилност, честата смяна на регулаторни изисквания, създават значителна несигурност за бизнеса и особено за служителите, работещи в областта на маркетинга и продажбите. Изострящата се конкуренция и натискът, който идва от пазара често създава усещане за постоянна „гонитба“ – необходимост постоянно наваксване и приспособяване към променящите се условия. Пазарите в секторите, където се практикува професията са силно наситени, а ценовите войни между конкурентите създават допълнително напрежение и изтощение. Динамичната и напрегната външна среда изисква непрекъснато търсене на нови стратегии и конкурентни предимства, което пряко засяга функциите на ръководителите и специалистите по маркетинг и продажби. Сериозен фактор е и засилената конкуренция, включително нелоялна конкуренция както на местно, така и на международно ниво. В определени случаи компании от трети страни навлизат на европейския пазар без да спазват същите регулаторни изисквания като местните предприятия, което поставя последните в неравностойна позиция. Това също създава много голямо напрежение в голяма част от мениджърите, защото те не могат да повлияят върху тази практика, а трябва да оперират в среда на непредсказуемост и несигурност. Друг важен фактор са променящите се изисквания на клиентите. Съвременните потребители разполагат с много повече информация и възможности за сравнение, което увеличава техните очаквания и натиск към компаниите.

Данните на Графика 8 (по-долу) за обобщеното въздействие на личностните, професионално-ролевите и организационните фактори потвърждават изводите от международните проучвания, че работещите в маркетинга и продажбите са значително по-уязвими и предразположени към професионално прегаряне в сравнение с други професии.

Графика 8. Обща (за професията) уязвимост и предразположеност към бърнаут - съотношение между процента изследвани лица с ниска, следна и висока степен.



1.4. Ниво на развитие (стадий, фаза) на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в изследваните лица от професионална група „Ръководители и специалисти маркетинг и продажби и маркетинг“.

Трите ключови симптоми, които са в ядрото на професионалното прегаряне (бърнаут) са емоционално изтощение, понижена работоспособност и продуктивност, загуба на човечност (дехуманизация).

Емоционално изтощение (изчерпване).

Изчерпване и заглушаване на емоциите, нарастваща отчужденост, безразличие и бездушие към чувствата на другите. Усещане за преситеност и изтощение от общуване, апатия, липса на енергия и желание за комуникация и взаимодействие. Емоционално ограничаване, отдръпване, селектиране, затваряне или избягване на социалните контакти, самоизолиране от другите. Избирателно общуване с все по-малко хора, дезориентиране и неадекватно емоционално реагиране, дефицит на чувства и емоции. Постоянно безпокойство и чувство за заплаха, хроничен песимизъм, емоционална лабилност, паник атаки, отчаяние, безнадеждност, чувство за вина, за неспособност и провал.

Понижена работоспособност и продуктивност.

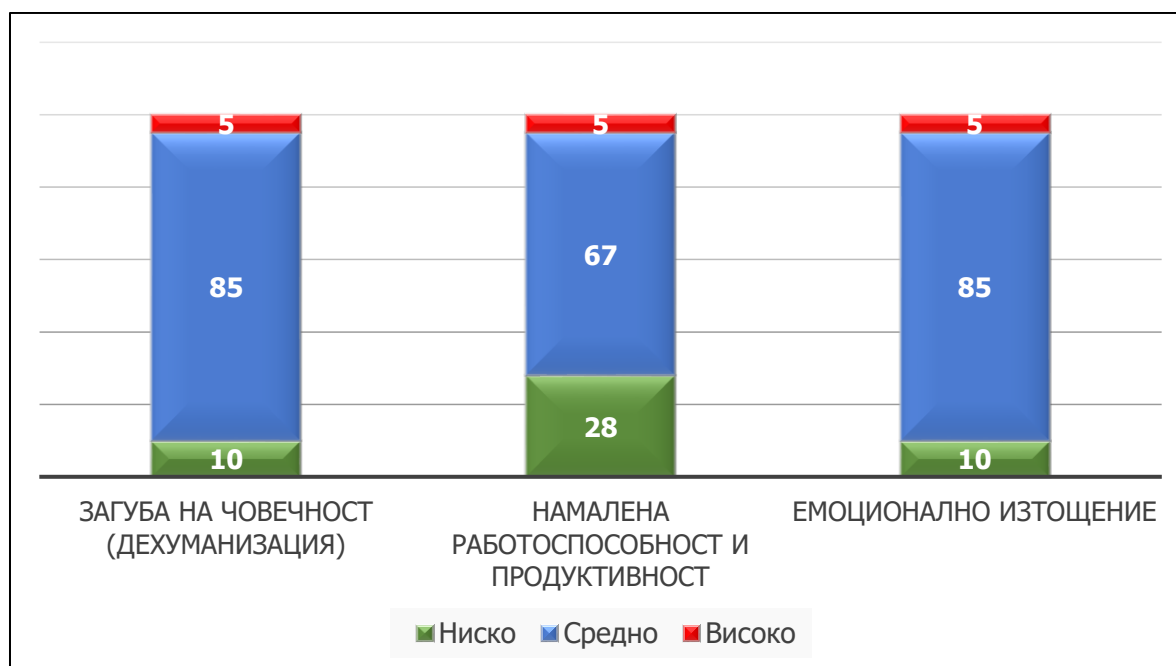
Хронична умора през целия ден, изтощение, слабост, отпадналост, нервност. Загуба на смисъл и интерес към работата (професията). Намаляване на влаганите усилия, бездушно, автоматично изпълнение на задълженията. Дистанциране, деангажиране, демотивиране, спад в отговорността, активността, личната инициатива и самоконтрол. Избягване на работа в екип, на изпълнение на по-сложни дейности и поемане на нови проекти. Постоянна неудовлетвореност, „хронично мърморене“ и черногледство. Загуба на увереност в собствените умения и способности. Понижена продуктивност, липса на лична ефективност и организираност. Постоянно усещане за липса на време. Чести грешки, оставяне на недовършена работа, нарушения, отлагане, неизпълнение на цели, срокове и изисквания. Чести закъснения, преждевременни

напускания на работа и вземане на болнични. Нежелание за обучение и усъвършенстване. Трудна концентрация, забавени реакции, постоянна разсеяност, неспособност за превключване на вниманието. Сковано, натрапчиво и ригидно мислене, липса на творческо въображение, креативност и способност за предвиждане. Проблеми с паметта, с усвояването, анализа и интерпретирането на информация. Неспособност за вземане на адекватни решения и справяне с ежедневни проблеми.

Загуба на човечност (дехуманизация).

Загуба на социални умения и пълен срив в адаптацията. Загуба на идеали, мечти, стремежи, морално етични принципи, дезориентация в ценностната система. Засилващо се недоверие към другите, подозрителност, негодуване, раздразнителност, заядливост, сарказъм, агресивност, грубост, цинизъм. Пренасяне на проблемите в семейните взаимоотношения, травмиране на членовете на семейството, включително и децата. Желание да се избяга от всичко и от всички. Нищо не може да те зарадва или натъжи. Загуба на любознателност, на интерес към развлечения, спорт и други любими занимания в свободното време. Чувство за постоянен натиск на събитията и невъзможност за контрол над случващото се. Самосъжаление, усещане за вътрешна пустота, самота, сивота на ежедневието и безсмисленост на живота.

Графика 9. Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) по ключови симптоми на синдрома (% от участниците).



Данните от изследването (Графика 9) показват, че преобладаващата част от анкетираните лица (окол 80%) изпитват симптоми, които се показателни за средно ниво на професионално прегаряне. Средното ниво на бърнаут се характеризира с ясно изразен хроничен стрес в работата и прогресивно нарастващи емоционални, поведенчески, когнитивни, физиологични и социални симптоми на прегаряне. Ясно се откроява възходящ процес на емоционално и физическо изтощение, умствена преумора, намалена трудова ефективност, постепенна загуба на сили, енергия и мотивация. Този

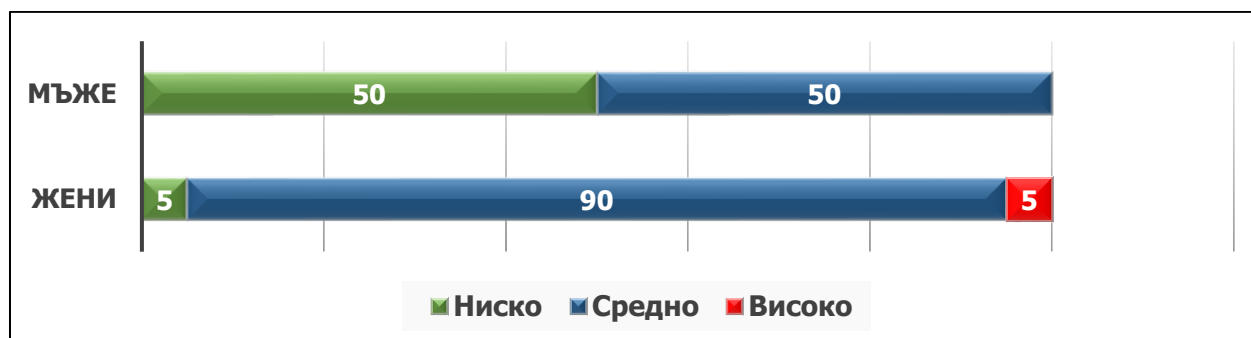
процес може да нарасне лавинообразно и да се навлезе в трето ниво на професионално прегаряне - състояние на психиката, при което настъпва пълен срив в адаптацията и способността на човека да се ангажира нормално с работата си. Анализът на данните показва, че над 25% от лицата, отчитат стойности, които са във високия праг на диапазона в средното ниво на бърнаут. Това означава, че ако не се предприемат ефективни мерки за преодоляване на прегарянето, до няколко години всеки четвърти от изследваните ще навлезе в най-тежката фаза на бърнаут, от която трудно може да се намери изход без помощта на медицински специалист или психотерапевт.

Относително по-висока устойчивост се наблюдава при компонента (симптома) „Понижена работоспособност и продуктивност“, където 28% от лицата показват стойности характерни за ниско ниво на бърнаут. В напреднала фаза – високо ниво на професионално прегаряне са 5% от изследваните лица.

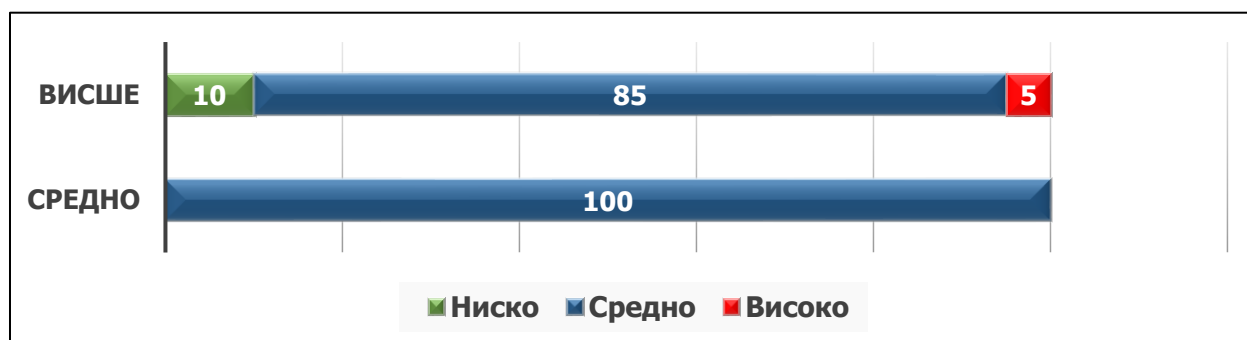
Данните за нивата на **емоционално изтощение**, представени на графиките 10, 11, 12 и 13, позволяват до бъдат направени следните констатации:

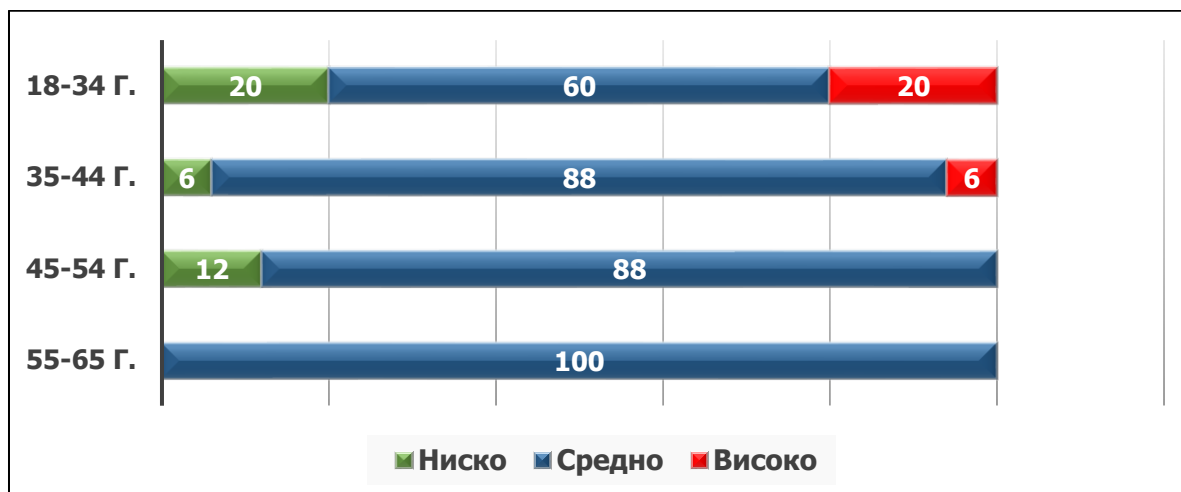
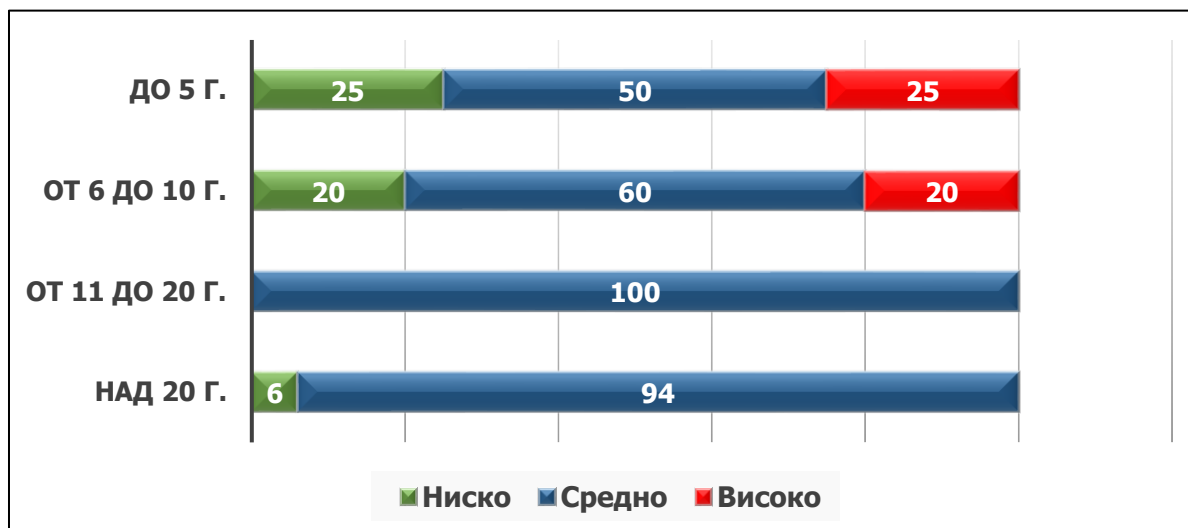
- емоционалното изтощение при жените, преобладава в много по-голяма степен отколкото при мъжете;
- младите хора проявяват по-високо ниво на емоционално изтощение в сравнение с по-възрастните;
- емоционалното изтощение е по-високо при служителите с по-малък професионален опит.

Графика 10. Ниво на емоционално изтощение **по пол** на изследваните лица (%)



Графика 11. Ниво на емоционално изтощение **по образование** (%)

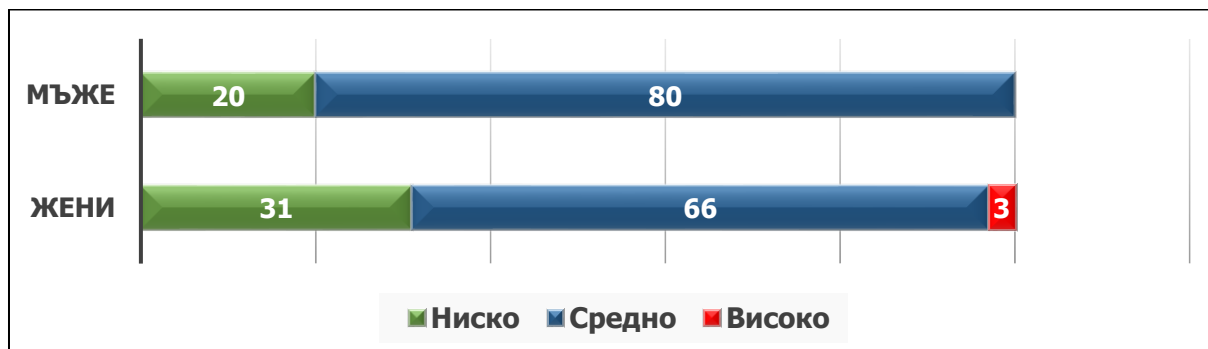


Графика 12. Ниво на емоционално изтощение по възраст (%)**Графика 13.** Ниво на емоционално изтощение по професионален опит (%)

Данните за нивата на **понижена работоспособност и продуктивност**, представени на графиките 14, 15, 16 и 17, позволяват до бъдат направени следните констатации:

- работоспособността и продуктивността при мъжете е по ниска в сравнение с жените;
- при служителите с висше образование се наблюдават по-отчетливи колебания в работоспособността и продуктивността;
- с нарастването на възрастта се наблюдава прогресираща тенденция към понижаване на работоспособността и продуктивността;
- в част от представителите на поколение Y милениум се наблюдава по-висока степен на разрыв в работоспособността и продуктивността;
- при служителите с професионален опит от 6 до 10 г. се наблюдава отчетливо колебание и разрыв в работоспособността и продуктивността.

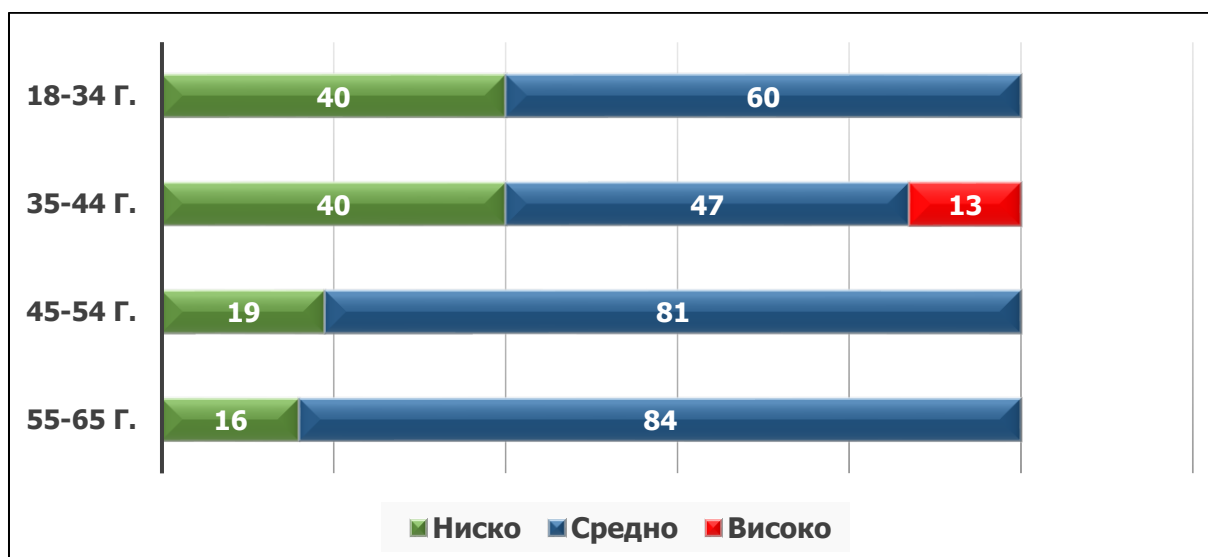
Графика 14. Ниво на понижена работоспособност и продуктивност **по пол** на изследваните лица (%)



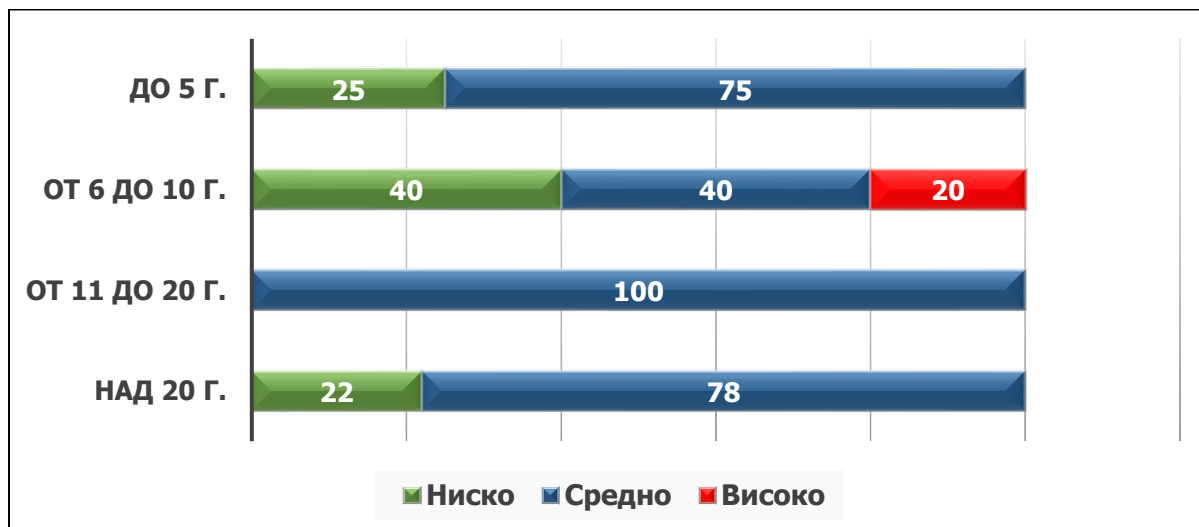
Графика 15. Ниво на понижена работоспособност и продуктивност по **образование** на изследваните лица (%)



Графика 16. Ниво на понижена работоспособност и продуктивност по **възраст** на изследваните лица (%)



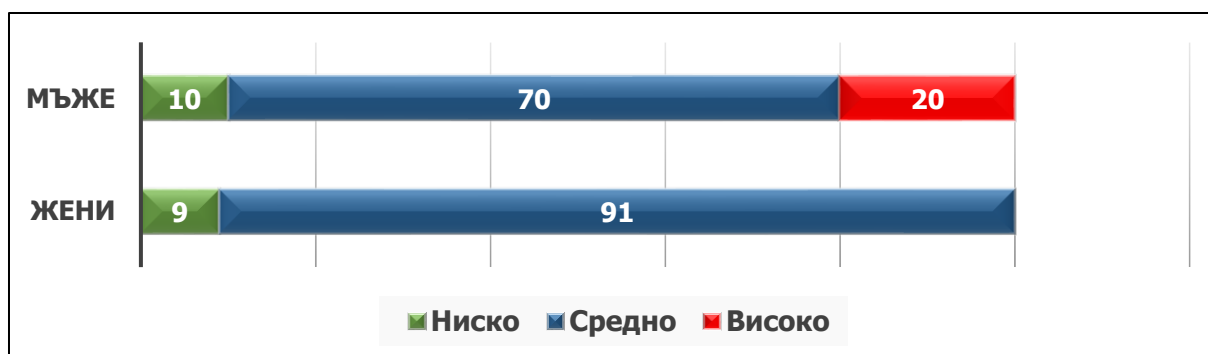
Графика 17. Ниво на понижена работоспособност и продуктивност по професионален опит на изследваните лица (%)



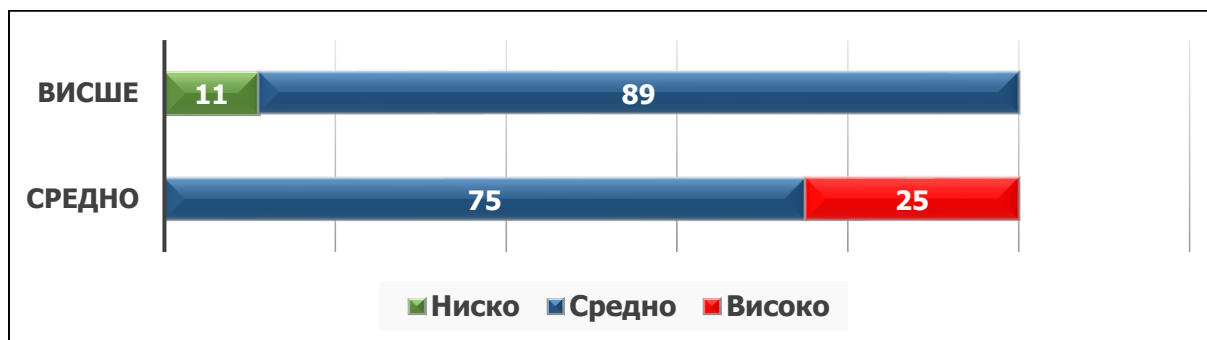
Данните за нивата на **дехуманизация**, представени на графиките 18, 19, 20 и 21, отчитат следните тенденции:

- мъжете са по-предразположени към загуба на човечност (дехуманизация) в сравнение с жените;
- служителите със средно образование са по-податливи към загуба на човечност (дехуманизация);
- младите поколения (Z и Y) са по-предразположени към загуба на човечност (дехуманизация) в сравнение с по-възрастните;
- в ситуация на разочарование и нереализирани очаквания, лицата с по-малък професионален опит са по-уязвими към състояние на дехуманизация в сравнение с по-опитните.

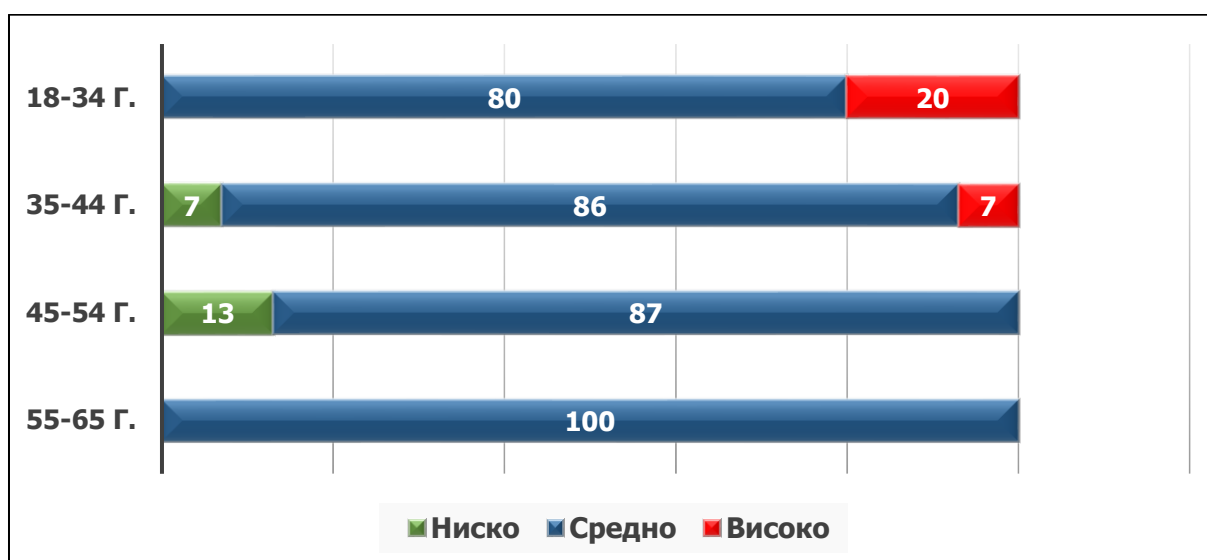
Графика 18. Ниво на дехуманизация **по пол** на изследваните лица (%)



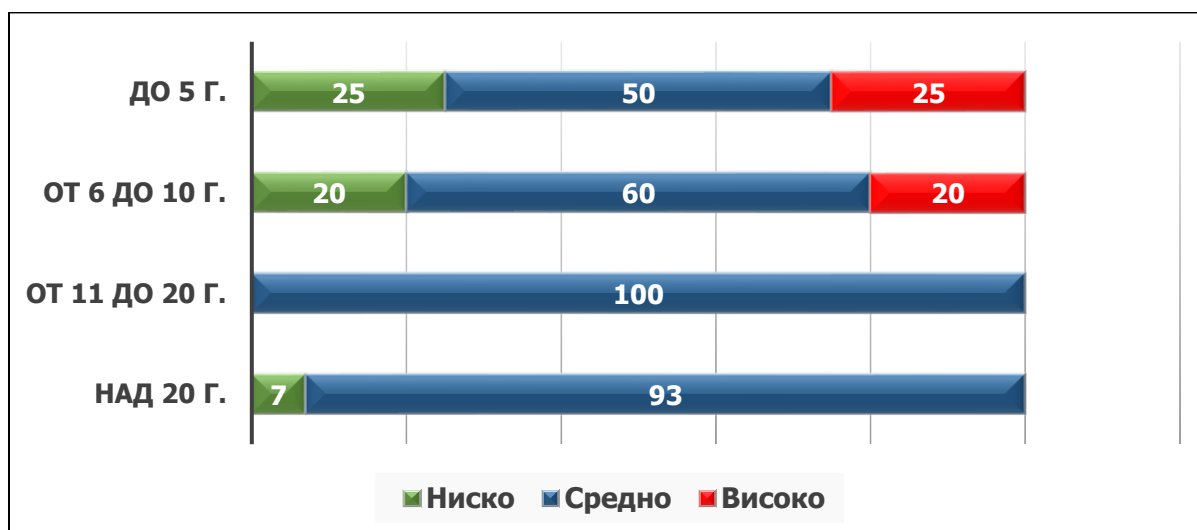
Графика 19. Ниво на дехуманизация **по образование** на изследваните лица (%);



Графика 20. Ниво на дехуманизация **по възраст** на изследваните лица (%)



Графика 21. Ниво на дехуманизация **по професионален опит** на изследваните лица (%)



Раздел 4. Изводи и препоръки

Изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители и специалисти продажби и маркетинг“ не е национално представително, но предоставя изчерпателна информация, която е добра основа за определени изводи и по-нататъшни проучвания.

- Професионалното прегаряне в маркетинга и продажбите е следствие от въздействието на три основни групи фактори – специфични личностни характеристики, водещи до уязвимост и предразположеност към развитие на бърнаут, специфика на професионалните роли и условия в работната среда. Независимо от специфичния начин на съчетание на тези фактори, бърнаут настъпва, като резултат от тяхното продължително и комплексно въздействие.
- Работещите в маркетинга и продажбите, притежават личностни характеристики, които значително усилват риска от развитие на професионално прегаряне. Почти всички изследвани лица са с високи амбиции и засилени очаквания, които при сблъсък с реалността, могат да предизвикат разочарование, обезсърчаване и демотивация. Почти всеки трети е склонен към проява на повишена самокритичност, натрапчива зависимост от външна оценка и признание, работохолизъм и екстремен перфекционизъм. Тези личностни качества пораждат деструктивни състояния и нездравословни поведенчески реакции на стреса в работата, като висока тревожност, изострена чувствителност и страх от провал, натрапчиви мисли за работата, психично напрежение, депресия, изтощение и нарушен баланс между работа и личен живот. Демографският анализ на резултатите от изследването показва, че мъжете са по-самокритични, по-склонни към работохолизъм и перфекционизъм в работата. Жените имат по-завишени очаквания и са по-зависими от външна оценка и нужда от одобрение. Лицата с висше образование са с по-склонни към нереалистични очаквания и повишена самокритичност. С нарастването на възрастта и професионалния опит, намаляват работохолизмът, идеализмът, амбициите и очакванията към работата. Самокритичността при младите хора е по-ниска в сравнение с по-възрастните поколения.
- Преобладаващата част от изследваните лица възприемат професионалните си роли като напрегнати и изтощителни. Най-високо психическо натоварване в работата предизвикват високото емоционално напрежение (86%), сложността на изпълняваните задачи (84%) и отговорността за резултатите и последствията от изпълнението (77%).
- Най-висок стрес и риск за професионално прегаряне създават организационните условия в работната среда, свързани с високата претовареност, нереалистичните планове и срокове (61%), влошената работна атмосфера, липсата на подкрепа и

признание (59%). Всеки четвърти от изследваните лица споделя, че не разполага с достатъчна автономия, а отговорностите в работата нарастват непрекъснато, без да са предоставени необходимите ресурси за тяхното изпълнение.

- Преобладаващата част от изследваните лица (окол 80%) изпитват симптоми, които са показателни за средно ниво на професионално прегаряне. То се характеризира с ясно изразен хроничен стрес в работата и прогресивно нарастващи емоционални, поведенчески, когнитивни, физиологични и социални симптоми на прегаряне. Демографският анализ на резултатите за нивото на професионално прегаряне показва, че емоционалното изтощение при жените е много по-високо. Понижаването на работоспособността и продуктивността, както и предразположеността към дехуманизация са по-високи при мъжете. С нарастването на възрастта се наблюдава прогресираща тенденция към понижаване на работоспособността и продуктивността. Младите хора и служителите с по-малък професионален опит проявяват по-високо ниво на емоционално изтощение.

Резултатите от изследването потвърждават изводите от международните проучвания в областта. Данните за професионалното прегаряне в условията на българската икономика, очертават още по-тревожна картина за мащаба на проблема. Бърнаут е риск за психичното здраве на близо 500 000 работещи в областта на маркетинга и продажбите, съставляващи около 17% от работната сила. Той не е второстепенен въпрос, а ключово предизвикателство за бъдещото развитие, за устойчивостта и конкурентоспособността на икономиката, за състоянието на човешкия капитал и пазара на труда.

Квалификацията в маркетинга и продажбите е критично важна за успеха и растежа на всеки бизнес. Професията е една от най-перспективните и търсените на пазара на труда, но поради динамично променящата се бизнес среда, ескалиращата конкуренция, навлизането на нови технологии и нарастващите изисквания към нейното практикуване, е подложена на непрекъснат натиск и висок риск от професионално прегаряне. Икономическите загуби от разрастването на бърнаут при заетите в маркетинга и продажбите, могат да бъдат изключително високи. Последствията от синдрома засягат конкурентоспособността, производителността и ефективността на предприятията. Отразят се на бизнес стратегиите, целите и проектите, на взаимоотношенията с клиентите, на текучеството, влияят на ангажираността, мотивацията и работоспособността на служителите. Натоварват системите на здравеопазване, осигуряване и социално подпомагане. Изследователите предупреждават, че ако не се предприемат своевременни мерки, професионалното прегаряне може да достигне размерите на глобална „пандемия“ през следващото десетилетие.

Бърнаут е сложен и многопластов феномен, който не може да бъде преодолян с еднократни решения и универсални предписания. Превантивната работа за ограничаване на хроничния стрес и професионалното прегаряне в маркетинга и

продажбите, може да бъде разглеждана в два аспекта: работа със служителите, които са изправени пред риск и минимизиране влиянието на организационните фактори, които водят до поява и развитие на бърнаут синдром. В този контекст и на основата на резултатите от изследването, препоръчваме прилагането на следните мерки:

- Създаване на ефективен модел за мониторинг, откриване, анализ и оценка на източниците на стрес и прегаряне в работната среда. Допитване и въвличане на служителите в идентифицирането на рисковете за психичното здраве и организационните фактори, причиняващи негативни преживявания на работното място. Провеждане на организационни проучвания за изследване и анализ на удовлетвореността, ангажираността и мотивацията в работата.
- Подобряване на стратегическото планиране. Въвеждане на ефективни инструменти за прогнозиране и предсказуемост. Преминаване от краткосрочни към стратегически показатели за ефективност с акцент върху съхраняване на здравето и потенциала на човешките ресурси.
- Одит на бизнес процесите и работното натоварване с фокус върху управлението на стреса. Поставяне на хората преди процесите. Прецизно формулиране и обосноваване на целите и приоритетите. Възлагане на работа с ясно определени параметри (обем, срок, качество), съобразени с пазарните условия. Обезпечаване на необходимите условия и материални ресурси за изпълнение на възложената работа. Ограничаване на прекомерното натоварване и извънредния труд. Облекчаване на информационното пресищане и загубата на технологично време за второстепенни дейности. Намаляване на административната тежест и излишната документация, оптимизиране на ресурсите и разпределението на работата между отделните структурни звена.
- Засилване на автономията и самоконтрола в работата. Минимизиране на вмешателството в изпълнението, на строгото регламентиране и правила в работата. Насърчаване участието във вземането на решения. Своевременно предоставяне на обратна връзка за изпълнението. Въвеждане на ясни, обективни и колективно възприети критерии за оценка и възнаграждение. Използване на ефективни подходи за морално стимулиране и признание. Празнуване на краткосрочни победи и постижения.
- Въвеждане на гъвкави режими на работа, почивки и отпуски, съобразени с потребностите на служителите. Създаване на условия за самоконтрол на служителите върху графика на изпълнение на задачите си. Засилване на вниманието към спазването на необходимите почивки през работния ден и правото на „откъсване от работа“ в свободното време. Предоставяне на допълнителен платен отпуск и компенсации с неработни дни след интензивно натоварване.

- Подобряване на физическите условия на труд и въвеждане на мерки за здравословното използване на технологиите. Проактивно развитие на професионални умения за справяне с нови изисквания при организационни и технологични промени.
- Подобряване на организационните комуникации и атмосферата във взаимоотношенията. Насърчаване на открит и свободен диалог. Повишаване на екипната ефективност, сътрудничеството и колегиалността. Засилване на социалната подкрепа. Развитие на здравословна надпревара в изпълнението на задачите. Конструктивно управление на конфликтите и различията. Внедряване на ефективни процедури за предотвратяване на предразсъдъците, дискриминацията и психологическия тормоз на работното място.
- Създаване на корпоративни програми за психично здраве и подкрепа на служителите. Развитие на култура за здравословен начин на живот. Провеждане на информационни кампании за борба със стреса и промоции на психичното здраве. Обучение на служители и мениджъри в индивидуални копинг стратегии⁹ и техники за разпознаване и управление на стреса и прегарянето в работата. Предоставяне на допълнителни пакети от здравни услуги, помощ от лицензирани терапевти, програми за уелнес¹⁰, релаксация, физическа активност, фитнес, спорт, туризъм и пр. Насърчаване на вътрешно доброволчество и взаимопомощ между служителите, чрез развитие на фирмени програми за ментален коучинг¹¹, психологически консултиране и взаимна подкрепа в преодоляването на стреса и прегарянето.

⁹ Индивидуалните копинг стратегии са свързани с уменията за справяне със стреса, чрез промяна в мисленето, самоконтрол върху начина на възприемане и развитие на здравословни реакции към източниците на тревога, напрежение и стрес в работата.

¹⁰ Уелнес (*wellness*) е цялостен подход към живота, обединяващ физическо, психическо, емоционално и духовно благополучие. Това означава активно състояние на добро здраве, а не просто липса на болест, а постигано чрез съзнателен избор, здравословно хранене, движение и хармония между ум и тяло. Иначе казано - това е начин на живот, който балансира тялото и духа.

¹¹ Менталният коучинг е проактивен, целенасочен процес, който действа като „личен треньор за мозъка“, предназначен е да подобри производителността, благосъстоянието и умствените умения. Помага на хората да се справят със стреса, да повишат увереността си, да подобрят фокуса и да изградят устойчивост за ефективно справяне с напрежението. Използва се широко в спорта и бизнеса за превръщане на потенциала в постоянни резултати.