



Образец

**АНАЛИТИЧЕН ДОКЛАД**  
за резултатите от изследването на синдрома  
на професионално прегаряне (бърнаут)  
в професионална група  
„Ръководители в преработващата промишленост“

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



<b>Заглавие на документа:</b>	Аналитичен доклад за резултатите от изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“
<b>Дейност по проекта:</b>	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)“.
<b>Срок за изпълнение:</b>	Декември 2025 г – Март 2026 г
<b>Дата на представяне:</b>	Март 2025 година
<b>Версия:</b>	Финална версия
<b>Ниво на разпространение:</b>	Свободно
<b>Изготвил:</b>	Велин Георгиев
<b>Ръководител на проекта:</b>	Светлана Дончева
<b>Ръководител на дейността:</b>	Томчо Томов
<b>Партньори:</b>	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 в преработващата промишленост“.

## Раздел 2. Описание на професията (професионалната група).

- 2.1. Длъжности, 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 в преработващата промишленост“.

## 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 в преработващата промишленост“.

## Раздел 4. Заключение, изводи и препоръки.

### Приложения:

1. Списък на респондентите участвали в изследването.
2. Работни карти (въпросници) за отразяване на резултатите от проведеното структурирано интервю с изследвани лица от професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“.
3. Работна карта (въпросник) за отразяване на резултатите от проведената фокус група с изследвани лица от професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“.
4. Описание на степените на уязвимост и предразположеност към бърнаут.
5. Описание на нивата на развитие на бърнаут.

## 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 възрастово 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 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)**

Длъжностите в група 1321 „Ръководители в преработващата промишленост“ представляват „гръбнака“ на индустриалното производство в България, като осигуряват връзката между стратегическите цели на бизнеса и тяхното ефективно оперативно изпълнение

#### **1.3.1. Значение и цел на професията**

##### **1.3.1.1. Цели на професионалната група**

Основната цел на длъжностите в професионалната група е максимизиране на производствената ефективност при минимални разходи и стриктно спазване на стандартите за качество. Те ръководят процеса на превръщане на суровините в готови продукти чрез управление на четирите основни мениджърски функции: планиране, организиране, управление и контрол. Преработващата промишленост са водещ сектор, който движи brutния вътрешен продукт. Ръководителите в сфера на преработващата промишленост гарантират конкурентоспособността на българските предприятия на българския и международните пазари.

##### **1.3.1.2. Значение на професионалната група за икономиката**

Значението на професионалната група е критично, както за предприятията на секторно ниво относно модернизацията на традиционни отрасли (хранително-вкусова, химическа промишленост, машиностроене), така и за предприятията на национално ниво - за повишаване на добавената стойност на българския износ и привличане на чуждестранни инвестиции чрез наличието на квалифициран управленски ресурс.

#### **1.3.2. Същност на професионалния стрес**

Според Световната здравна организация професионалният стрес се проявява, когато очакванията и изискванията към работниците надвишават уменията и способностите им да се справят с тях. Натрупването на продължителен негативен стрес в професионална среда е предпоставка за развитие на синдрома на професионално прегаряне. Бърнаут е форма на хроничен стрес, който се изразява в постоянно и негативно, свързано с работата и личния живот, състояние на умора, раздразнителност и емоционално изтощение, придружено с безразличие, отчужденост, недоверие, намалена ефективност, ниска мотивация, чувство за безнадеждност, отчаяние и развитие на дисфункционални нагласи и поведение. Социалните и икономически последствия от разрастването на синдрома на Бърнаут се увеличават с висок темп в световен мащаб.

Синдромът на професионално прегаряне /Бърнаут/ в професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“ има сериозни потенциални социални и

икономически последствия, които носят много загуби в ефективност за продуктивността и здравето на хората.

### **1.3.3. Последствия от професионално прегаряне**

Поради високата отговорност за хора, машини, ресурси и срокове рискът от прегаряне при хората от тази професионална група е значителен. От една страна последствията засягат личността, като се натрупват хронично психично изтощение, загуба на мотивация, психосоматични здравословни проблеми и дори „съпротива“, при който човешкият организъм спира да функционира оптимално. От друга страна може да има последствия за предприятията, състоящи се във вземане на грешни управленски решения, повишен риск от трудови злоупотреби, текучество на персонал, увеличение на болничните и спад в общата производителност. Синдрома на професионалното прегаряне в предприятията от преработващата промишленост е голямо предизвикателство за цялостното им развитие, ефективност и конкурентноспособност в среда на изключително динамични промени в глобалната икономика и променяща се бизнес среда. В тази ситуация ръководните длъжности от професионалната група не са просто организационни роли, а ключови фактори за технологичното развитие и икономическата устойчивост на държавата.

## **1.4. Цел и обхват на изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители в преработваща промишленост“.**

### **1.4.1. Цел и обхват на изследването**

Настоящото изследване има за цел да анализира нивото на професионално прегаряне (бърнаут) сред професии, предразположени към висок риск от неговото развитие. Обект на настоящото изследване е професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“. Изследването се проведе в периода декември 2025 г. – март 2026 г. с 31 представители на професионалната група.

Целта на изследването е да идентифицира основните фактори и предпоставки, водещи до развитие на професионално прегаряне в професионалната група - както личностните фактори, водещи до бърнаут, така и професионално-ролевите и организационните фактори, създаващи риск от реалното му развитие и проявление. Резултатите от проучването могат да бъдат използвани в няколко основни области: разработване на политики и програми за превенция на бърнаут на в предприятията; подобряване на управленските практики и условията на труд; създаване на обучителни и консултативни програми за ръководители и служители.

Проявлението на синдрома на професионалното прегаряне при професионалната група „Ръководители в преработващата промишленост“ може да доведе до отрицателни последствия, както за хората, заемащи тези длъжности, така и за предприятията и тяхната резултатност. На индивидуално ниво професионалното прегаряне води до понижаване на работоспособността, увеличаването на грешки /технически,

стратегически/и пропуски, натрупване на психично и физическо изтощение, което рефлектира върху здравето. На ниво предприятия последствията водят до редица преки и непреки разходи, ниска ефективност, загуба на темп на производителност, отсъствията, здравни разходи.

#### 1.4.2. Методи за събиране на данни

В рамките на изследването са използвани няколко основни метода за събиране на данни. С цел осигуряване на цялостна оценка и комплексен анализ са използвани качествени и количествени методи:

- **Кабинетно проучване** – извършен е анализ на документи, данни от изследвания и публикации, свързани със спецификата на длъжности в професионалната група, изисквания в работата, професионални роли и отговорности, социалнопсихологически рискове и други фактори, които са предпоставка за развитие на бърнаут.
- **Електронен инструмент за оценка на бърнаут** – разработен специално за целите на изследването, той включва въпроси, насочени към измерване на основните измерения на професионалното прегаряне, както и факторите, които го обуславят.
- **Структурирани интервюта** – проведени с представители на професионалната група „Ръководители в преработващата промишленост“. Интервютата имат за цел да извлекат по-задълбочена качествена информация относно факторите и специфичните рискове, свързани с бърнаут в тази професионална област.
- **Фокус група** – организирана с представители на професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“, за обсъждане и валидиране на основните изводи, както и за да се изведат и диференцират ключовите проблеми и рискове в професионалната група, които са свързани с професионалното прегаряне.

#### 1.4.3. Демографски характеристики на участниците

Демографският профил на участниците в изследването е представен обобщено и включва основни характеристики като възраст, пол, образователна степен, професионален опит и заемана длъжност. Участниците обхващат широк диапазон от възрастови групи и нива на професионален опит, което позволява по-пълно и достоверно отразяване на изследваните процеси. Разпределението по пол показва, че извадката се състои от повече мъже, представители на професионалната група, което отразява и реалното състояние на професионалната група, в която преобладават мъже. Висшето образование е характерно и се изисква обективно за длъжностите в изследваната професионална група /83.87%/, което също предпоставя преобладаването на лица с висше образование в извадката. По отношение на професионалния опит повечето участници в проучването са с дългогодишна практика, над 65% са лицата с опит от 11 до над 20г., което е логично във връзка с управленското ниво на длъжностите, които са обект на изследване. Разпределението е следното:

- Общ брой лица -31
- Процентно съотношение по пол: мъже 64.52%, жени - 35.48%
- Процентно съотношение по възраст: възрастова група 55-65+ години - 19.35%; възрастова група 45-54 години - 41.93%; възрастова група 35-44 години - 29.03%; възрастова група 18-34 години - 9.68%;
- Процентно съотношение по степен на образование: висше - 83.87%, средно - 16.13%, под средно - 0;
- Процентно съотношение по професионален опит: до 5 години- 23%, от 6 до 10 години - 9.68%, от 11 до 20 години - 32.26%, над 20 години - 54.84% .

## Раздел 2. Описание на професията(професионалната група)

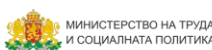
### 2.1. Длъжности включени в обхвата на професионалната група

#### 2.1.1. Обхват на единичната професионална група

В обхвата на единичната професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“ попадат следните длъжности - 1321 3001 Управител, преработваща промишленост, 1321 7002 Мениджър, производство, 1321 7003 Главен инженер, преработваща промишленост, 1321 5004 Началник, цех, 1321 7005 Началник производство, 1321 6006 Заместник-ръководител, обособено производство, 1321 6007 Ръководител, отдел в промишлеността, 1321 6008 Ръководител, обособено производство, 1321 6009 Ръководител сектор/звено в промишлеността, 1321 7010 Ръководител, производствено поделение, 1321 7011 Ръководител, структурно звено/ядрен енергиен блок, 1321 7012 Ръководител, структурно звено/ядрена електроцентрала, 1321 7013 Главен технолог, ядрен енергиен блок, 1321 7014 Главен технолог, ядрена централа, 1321 7015 Главен технолог, преработваща промишленост, 1321 7016 Главен енергетик, 1321 7017 Главен механик, 1321 5018 Ръководител, лаборатория в предприятие, 1321 5019 Главен корабостроител, 1321 5020 Директор, производство, 1321 5021 Технически директор, 1321 5022 Ръководител, пречиствателна станция, 1321 5023 Главен метролог, 1321 5024 Ръководител група, преработваща промишленост, 1321 5025 Ръководител, инсталация, 1321 5026 Ръководител, резервоарен парк, 1321 6027 Директор дирекция, преработваща промишленост 1321 6028 Ръководител, инфраструктура и поддръжка, 1321 7029 Ръководител производство, лекарствени продукти, 1321 6030 Квалифицирано лице, фармацевтично производство.

Всички посочени длъжности попадат в единична професионална група 1321 „Ръководители в преработващата промишленост“ от НКПД. Въпреки че имат специфичен фокус според обхвата на ръководеното от тях предприятие/дирекция, цех, те споделят общи управленски параметри.

#### 2.1.2. Прогноза за възникването на нови длъжности, свързани с професионалната област.



Преработващата промишленост се трансформира и по отношение на традиционните роли и длъжности, създават се хибридни роли, променят се отговорностите. Например при Оператор на машина/ Координатор на автоматизирани системи ролята се измества от физическо управление към мониторинг на роботизирани клетки, работа с група машини, които работят полуавтономно. Промяната идва с навлизането на нови длъжности: (Индустрия 4.0 и 5.0), например Инженер по устойчиво производство, който следи за намаляване на въглеродния отпечатък на процесите, Промислен анализатор на данни (Industrial Data Scientist), който извлича стойност от данните, генерирани от сензорите (IoT) за оптимизация на енергийната ефективност и разходите.

## 2.2. Основни задачи, функции, изисквания и отговорности

### 2.2.1. Основни задачи и функции

Ръководителите в тази група планират, управляват и координират производството на стоки. Ключовите функции и задачи на професионалната група Ръководители в преработващата промишленост включват:

- **Планиране:** разработване на производствени графици и определяне на необходимите ресурси (материали, персонал, бюджет).
- **Организиране:** превръщане на оперативните планове в реални действия чрез структуриране на всички ресурси, включително ЧР и задачите.
- **Управление:** мониторинг на производствените процеси и осигуряване на ефективно използване на технологичното оборудване.
- **Контрол на качеството:** прилагане на процедури за проверка на готовата продукция и съответствие със стандартите за качество.
- **Безопасност:** осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд (ЗБУТ).

**2.2.2. Специфични отговорности по нива на длъжностите** – поради широкия обхват на длъжности в професионалната група, отговорностите са групирани по нива на мениджмънт.

- Управители и Директори (1321 3001, 5020, 5021): носят стратегическа отговорност за цялостната дейност или големи направления (техническо, производствено).
- Главни специалисти (Гл. инженер 7003, Гл. технолог 7015, Гл. механик 7017, Гл. енергетик 7016): отговарят за техническото състояние, иновациите, енергийната ефективност и поддръжката на специфичните системи в предприятието.
- Началници и Ръководители на звена (Началник цех 5004, Началник сектор 6009, Ръководител инсталация 5025): оперативно управление на конкретни производствени единици, контрол на смените и изпълнение на дневните планове.
- Ръководители инфраструктура (6028) и резервоарен парк (5026): фокусират се върху логистичната и техническата обезпеченост на производството.

### 2.2.3. Изисквания за заемане на длъжностите в професионалната група

#### Ценз и квалификационни изисквания

- образователен праг: висше образование (минимум степен „бакалавър“) в инженерна или икономическа област, съответстваща на профила на предприятието;
- специфична правоспособност: обективно изискване за преминато обучение по Здраве и безопасност при работа (ЗБР) и пожарна безопасност. (ISO 9001). За позиции като „Главен енергетик“ или „Главен механик“ са необходими специфични правоспособности и сертификати.
- професионален стаж: за ръководни нива клас /1/ е задължителен доказан професионален опит от 3 до 5 години на оперативна или управленска позиция в производствена среда.

### 2.2.4. Изисквания за упражняване на длъжностите в професионалната група

#### Технологично-производствени изисквания:

- управление на производствения цикъл с обективна отговорност за планирането и синхронизацията на поточните линии
- ефективност на оборудването: изискване за поддържане на висока производителност на машините и минимизиране на престоите
- технически контрол: гарантиране, че продуктът съответства на стандартите за качество

Тези изисквания, често влизат в противоречие помежду си, както и с други и засилват външния натиск към ръководителите / изисквания за „Качество“ (ISO стандарти) често са в конфликт с изискванията за договорени с клиентите срокове. Изискванията за висока обективна отговорност за целия производствен процес се съпътстват от липса на реален контрол над редица външни фактори (повреда на машини, работа с остаряло оборудване, липса на суровини от доставчици и др.).

**Нормативни и регулаторни изисквания** - най-строгите обективни изисквания, като неспазването им носи наказателна или административна отговорност:

- здраве и безопасност при работа (ЗБР): осигуряване на безопасна среда, лични предпазни средства, инструкции за работа с машини и ергономия.
- екологични норми: Спазване на изискванията за управление на отпадъците, емисиите и енергийната ефективност (съгласно ISO 14001).
- трудово-правни норми: Обективно управление на графици, работни смени (дневни/нощни), извънреден труд и почивки съгласно Кодекса на труда.

**Икономически изисквания** – представителите на професионалната група управляват големи ресурси от активи, материали и реални човекочасове.

**Производствени изисквания** - всички тези изисквания предизвикват професионален стрес и някои са критични точки, рискови за професионално прегаряне като :

- непрекъсваемост на цикъла на работа - 24/7. Това създава „хронична готовност“ за работа у ръководителите, дори когато не е на работа.
- неблагоприятна физическа среда: работата изисква физическо присъствие в шумна, понякога запрашена или високотемпературна среда, което е обективен стресор за организма.
- линейна пряка отговорност - за разлика от проектната работа, в производството всяко закъснение е пряка загуба на средства. Този времеви натиск е обективно вграден в длъжността.
- постоянно справяне с различни видове недоволство на работниците на ежедневна база и постоянно поддържане на трудовата дисциплина е сериозен източник на постоянно психологическо натоварване.

С промяната и трансформацията на глобалната икономика расте необходимостта от подготвени ръководители в тази област на производство, но с фокус към дигитализация (Индустрия 4.0), умения за работа с автоматизирани системи, AI и (Big Data) за предвиждане на нуждите от поддръжка, зелена икономика, управление на ресурсите с акцент върху енергийната ефективност и намаляването на въглеродния отпечатък,

Във връзка с дигиталния и зелен преход преработващата промишленост в България е в сложна и трудна ситуация на „следваща развитието“. Основните предизвикателства, които стоят пред предприятията са диференцирани в пет направления:

- **Технологична и дигитална зрялост:** предприятията често притежават и работят с смесен машинен парк - модерни машини с цифрово управление и остаряло аналогово оборудване. Проблем е интеграцията на данни за производството при свързването в обща мрежа (IoT), данните са често фрагментирани, което прави реалното оптимизиране на процесите много трудно. Друг важен проблем е нивото на киберсигурност, особено при (МСП), които подценяват защитата на своите индустриални мрежи.
- **Енергийна ефективност и декарбонизация:** преработващата промишленост е енергоемка, зависима е от високите цени на енергията. Въвеждането на механизми за корекция на въглеродните граници на ЕС изисква износителите да доказват ниски емисии, но не притежават готови системи за мониторинг. По отношение на инвестициите във фотоволтаици за собствено потребление, използването нараства, но засега остава незначително спрямо общите разходи на енергия.
- **Ресурсна ефективност и кръгова икономика:** преходът от линеен модел към кръгов изисква промяна на производствения дизайн - от управление на отпадъците до превръщането им в суровини при слабо развит вторичен пазар на суровини. Водната ефективност също е ниска, съществува критичен недостиг на технологична вода.

- **Човешки капитал** – той е много сериозна бариера пред предприятията, тъй като дигиталният и зелен преход изискват напълно нови умения. Липсват достатъчно специалисти с «Хибридни компетенции», както в инженерна дейност, така и в анализа на данни(Data Science), както и в екологичния мениджмънт. Съществува и съпротива на персонала към новите технологии, поради страх от промяната и липса на дигитална грамотност.
- **Процедури на финансиране и административна тежест** - сложни процедури за предприятията, особено МСП често нямат капацитет да се подготвят за иновации, за кандидатстване за средства. Рисков е и периода на възвръщаемост на тези инвестиции той е много дълъг /7–10 години /.

Тези промени в средата водят и до променени изискванията към ръководителите. Те вече трябва да съчетават технически и инженерни знания с дигитални умения (AI, Big Data, автоматизация) и знания относно екологичен мениджмънт и устойчивост. Това води до много по-високи и мултидисциплинарни изисквания, отколкото традиционната управленска роля. Също така се налага управление на сложни и хибридни системи, работа с едновременно модерни и остарели технологии, интеграция на данни и технологии. Това повишава изискванията към нивото на координация, и необходимостта от техническа адаптивност. Също така се повишава натиска за ефективност и устойчивост за намаляване на енергийни разходи, спазване на екологични регулации, измерване и доказване на въглероден отпечатък. Така ръководителите започват да носят отговорност както за икономическата ефективност, така и за екологична та отговорност. Друго последствие е необходимостта от управление при дефицит на човешки капитал, който е с хибридни умения, с необходимата квалификация и с готовност за промяна.

Комбинацията от множество роли (техническа, дигитална, екологична, управленска) води до усещане за претоварване, постоянна необходимост от учене и адаптация, работа в условия на несигурност от бързо променящи се технологии и регулаторен натиск.

### **2.3. Психосоциални фактори създаващи риск за психичното здраве на заетите в професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“**

В проведеното проучване са изследвани факторите, свързани със спецификата на средата, характерните особености на работата, организацията на работа, социалните взаимодействия, които са рискови за психичното здраве в професионална среда за професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“. Рисковите фактори могат да бъдат обобщени в няколко групи.

#### **2.3.1. Психосоциални рискове с висок и среден потенциал за бърнаут в индивидуалната професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“**

##### **Група 1: Характер на работата**



Висока степен на риск (особено за управители, директори, главни инженери):

- Нарастваща сложност на бизнеса
- Непрекъснат стремеж към ефективност
- Скъсяване жизнения цикъл на продуктите
- Нарастваща нужда от експертиза и постоянно учене

Средна степен на риск (началници цех, ръководители групи):

- Чести промени в изискванията
- Рутинни, но отговорни задачи

## Група 2: Упражняване на длъжността

Висока степен на риск:

- Дисбаланс между отговорности и правомощия
- Завишена персонална отговорност
- Отговорност за други хора
- Риск от административна и наказателна отговорност

Средна степен на риск:

- Неясни роли в между функционални връзки
- Трудно измерими резултати

## Група 3: Работно място и организация на работата

Висока степен на риск:

- Претоварване, нереалистични срокове
- Извънреден и сменен режим на работа
- Липса на предсказуемост и прозрачност
- Недостатъчни ресурси и неритмично снабдяване

Средна степен на риск:

- Ниско технологично обезпечаване
- Чести организационни промени

## Група 4: Социално взаимодействие

Висока степен на риск:

- Конфликти между управление и изпълнение
- Натиск от клиенти, инвеститори и контролни органи
- Лош стил на управление (в някои предприятия)

Средна степен на риск:



- Ниска екипна ефективност
- Неумение за управление на конфликти
- Впечатление за несправедливост и неравно третиране

Длъжностите от управленско и високо експертно ниво в преработващата промишленост са структурно високо рискови за професионално изчерпване, основно поради комбинацията от: висока отговорност, силен външен натиск, ограничен контрол върху ключови фактори, постоянна промяна и несигурност. Поради високия риск от бърнаут системното управление на психосоциалните рискове е задължително, а не формално. В практиката именно тези длъжности в преработващата промишленост най-често формално не се считат за уязвими, но реално са със висок кумулативен психосоциален риск, защото са свързани с носене на отговорност за хора, процеси и нормативи, те са буферни между собственици, клиенти и изпълнители и предполагат ограничено време за възстановяване и високо когнитивно натоварване.

## Раздел 3. Резултати от изследването

### 3.1. Личностни Вътрешни фактори водещи до предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут)

Личностните (вътрешни) фактори, водещи до предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут), са идентифицирани и обобщени чрез прилагането на два основни изследователски метода

- Количествен метод - електронен инструмент за оценка, фокус група и структурирани интервюта ( в графики са представени данните, извлечени посредством количествени методи, чрез електронен въпросник) . Разработеният специално за изследването електронен инструмент има за цел да измери и оцени степента на уязвимост и нивото на развитие на професионално прегаряне (бърнаут). Инструментът се състои от две основни скали. Първата скала е „Уязвимост и предразположеност към бърнаут“ , която изследва вътрешните фактори (личностни характеристики като перфекционизъм, свръхотдаденост, повишена самокритичност и др.) и външните фактори (професионално-ролеви и организационни условия на труд), които могат да повишат риска от развитие на бърнаут. Втората скала – „Ниво на професионално прегаряне (бърнаут)“ оценява основните прояви на синдрома чрез три групи симптоми: емоционално изчерпване, понижена работоспособност и продуктивност, и дехуманизация (загуба на емпатия и дистанциране от другите). Твърденията в инструмента се оценяват по четиристепенна скала на Ликърт, а получените резултати се интерпретират в три нива – ниско, средно (слабо изразено, умерено изразено, силно изразено) и високо. Данните от онлайн проучването са систематизирани, обобщени, анализирани и представени в графичен вид.

- Качествени методи: структурирано интервю и фокус група. Проведени са структурирани полеви интервюта на основата на предварително разработен и унифициран за всички професии въпросник с представители на професионалната група, както и фокус група, проведена по унифицирана методика с 10 участници - лица, заемщи ръководни длъжности в професионалната група. Анализът от количественото изследване е допълнен с резултатите от структурираните интервюта и фокус групата.

**Графика 1.** Степен на въздействие на отделните личностни (вътрешни) фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут (%).



Данните сочат, че най-силно изразени личностни фактори, пораждащи риск от бърнаут в професионалната група на ръководителите преработваща промишленост са идеализъм, амбиция и очаквания (81.20%), следвани от повишената самокритичност (62.33%) и перфекционизмът (62.05%). Най-слабо въздействие оказва емоционалната уязвимост и лабилност (35.67%), което предполага, че представителите на професионалната група като цяло са по-стабилни в емоционално отношение, но силно натоварени от високи изисквания към себе си и следват високи стандарти.

По-голямата част от респондентите от професионалната група силно се идентифицират с работата си, много са ангажирани, независимо от постоянни проблеми с ограничени ресурси, технологични и технически проблеми, закъснения, аварии, те влагат много голям личен психологически ресурс, за да постигнат високите стандарти. Факторите самокритичност (62.33%), склонността им да поемат отговорността и вината върху себе си за неуспехите в резултата и перфекционизъм (62.05%) си взаимодействат и ефектът на вътрешен натиск върху психиката се увеличава.

Ниският процент на емоционална уязвимост, означава, че в по-голямата част си изследваните лица са емоционално устойчиви, умеят да запазват самообладание под натиск и не са лабилни, но рискът при тях е че продължават да работят въпреки натрупаната умора и могат да стигнат до изтощение. Данните от фокус групата и структурираното интервю съвпадат в много голяма степен с данните от електроният инструмент.

**Графика 2.** Степен на въздействие на личностните (вътрешните) фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут по възраст (%).



Анализът на резултатите показва, че възрастовата група 35–44 години се отличава с най-ниска емоционална уязвимост (6.62%), но се наблюдава висок идеализъм (24.71%) и перфекционизъм (21.15%). Това говори за амбициозни хора с емоционална устойчивост в средата на кариерния си път, които на високи обороти, натрупват професионален стрес. Те вероятно се стремят да осъществяват пълен контрол на процесите, перфекционизмът при тях е начин да се докажат като професионалисти.

Възрастовата група 45–54 години е групата с най-висок дял по отношение на идеализъм, амбиции и очаквания (28.24%) и емоционалната уязвимост (15.81%). Това са ръководителите в средата на своя кариерен път, които носят най-голяма отговорност и са подложени на значителен стрес. Най-високият процент идеализъм, се съчетава и с по-висока емоционална уязвимост при появата на обективни обстоятелства, типични за производствения цикъл - административни препятствия, липса на ресурси, проблеми с доставчици (типично за производството). Те са в ситуация на изчерпване на емоционалния капацитет.

Във възрастовата група 55–65+ години – се наблюдават най-високите стойности на свръх отдаденост (25.65%), самокритичност (23.78%) и зависимост от външна оценка (23.50%). Респондентите от тази група вероятно са с висока ангажираност и идентификация с професията, самокритични и с дългогодишен опит. Високият процент за зависимост от външна оценка показва, че е налице важна потребност от признание

и одобрение на техните постижения, усилия, лоялност, въпреки доказаната си опит и уменията си. Ръководителите в тази възрастова група имат нужда от потвърждение, че все още са ценени в бързо променящата се технологична и икономическа среда за предприятията. Данните от фокус групата и структурираното интервю съвпадат като цяло с данните от респондентите в електронния въпросник.

### 3.2. Професионално-ролеви и организационни психосоциални фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут).

Данните от проучването на групата респонденти „Ръководители в преработващата промишленост“ чрез електронен инструмент са обобщени и представени в графичен вид, като са идентифицирани професионално-ролевите и организационни фактори, рискови за уязвимост и предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут). Към всяка графика е изготвен анализ, който е допълнен и обогатен с резултатите, получени чрез качествен анализ от проведените структурирани интервюта и фокус група.

**Графика 3.** Степен на въздействие на професионално-ролевите фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут) %.



Анализът на професионално-ролевите фактори, показва, че най-силно изразен е факторът висока отговорност – (85%) от отговорите попадат в категориите „По-скоро

„ДА“ и „ДА“, като нито един участник не отрича наличието му. Почти толкова високо е и въздействието на фактор висока сложност на изпълнението, потвърден от над (76%) от анкетиранияте (с отговори да и по – скоро да), което предполага интензивно когнитивно натоварване и липса на рутинност в задачите.

Високо емоционално напрежение е отчетено като фактор при близо (60%) от респондентите, което е пряко свързано с емоционално изтощение – основен компонент на бърнаут. В същото време не се наблюдава разминаване между първоначалните очаквания и реалната работна среда– над 90% от отговорите са в категориите „НЕ“ или „По-скоро НЕ“.

Въздействието на фактор висока отговорност (85% са посочили отговор да и по – скоро да и липса на отрицателни отговори) като високорисков показва, че предприятията в сектора са вероятно силно йерархизирани и ориентирана към контрол. Ръководителите вероятно са системно претоварени и под натиск за производство с огромна отговорност.

Ръководителите не са демотивирани, няма несъответствие с предварителните представи (реалността отговаря на очакванията им), но са системно претоварени. Те са склонни да „издържат“ на натоварване, напрежение, да игнорират професионалния стрес и ранни симптоми на прегаряне и могат да стигнат до сериозен здравословен срив.

Друг високорисков фактор е висока сложност на изпълнението (76%), което означава, че липсва рутинност, от ръководителите се изисква висока компетентност, нови знания, постоянна висока концентрация и реално нямат време за възстановяване. От тях се изисква справяне с много предизвикателства от различно естество и порядък и голям ресурс за справяне. В преработващата промишленост средата често е ориентирана технологично и фокусирана върху резултатите.

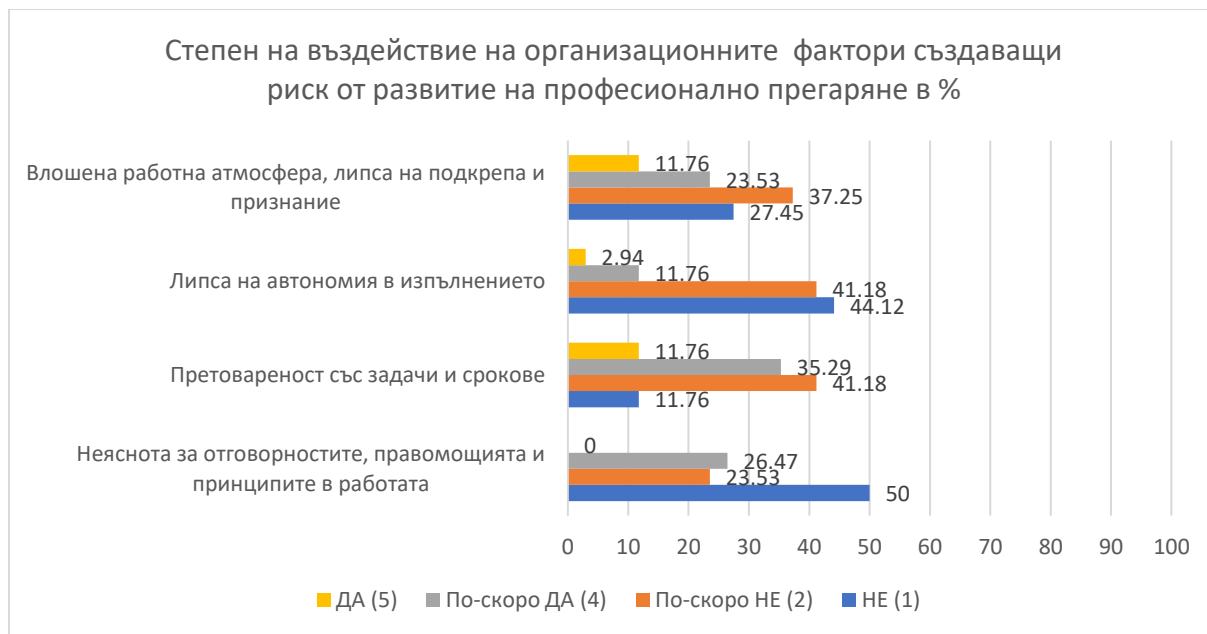
Факторът високо емоционално напрежение /60%/ е обособен на трето място и е сигнал, че над 50% от участниците са подложени на него, независимо, че мениджърите може да потискат емоциите си, за да изглеждат стабилни. Това води до натрупване и риск от емоционално изтощение, като етап от бърнаут синдрома. Във фокус групата и структурираните интервюта се обособяват мнения, че „най – стресовият фактор е работа с висока сложност и нерутинни задачи, защото няма готови решения и всички решения трябва да се взимат при дефицит на информация.“

## **Дигитален бърнаут**

В интервютата и фокус групата фактор информационно претоварване беше определен като най-важен фактор за поява на професионален стрес, дължащ се на работата с дигитални устройства. То се дължи на прекалено много различни данни за обработка от различни системи. Следващият по значение фактор е страхът от пропускане на важна информация, което определя връзката му с последващия фактор - необходимост от постоянно филтриране и приоритизиране на непрекъснатия поток от дигитална информация. Необходимо е да се преработва голям обем от данни. Непрекъснато трябва да се реагира на съобщения и телефонни обаждания, и след това

да се решава незабавно дилемата между важно и спешно. Това показва че дигиталното претоварване не е самостоятелен фактор, а е следствие на организацията за получаване на информация в компаниите.

**Графика 4.** Степен на въздействие на организационните фактори създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут) %.



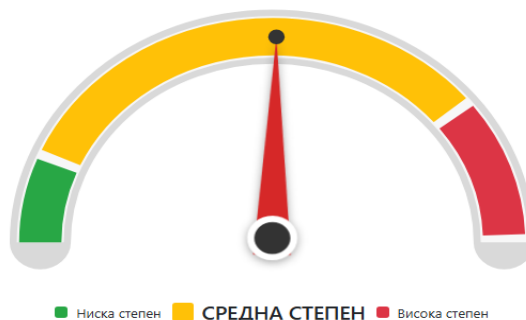
Анализът на организационните фактори показва, че някои от тях представляват значителен риск за развитие на бърнаут, докато други са със по-слабо въздействие. Най-сериозният рисков фактор е претовареността със задачи и срокове - 35.29% от отговорите са „По-скоро ДА“, а 11.76% са „ДА“, което означава, че близо половината от участниците (47.05%) са подложени на хроничен времеви натиск. Влошената работна атмосфера и липсата на подкрепа и признание също е рисков фактор – (23.53% от респондентите са избрали отговор „По-скоро ДА“ и 11.76% - отговор „ДА“, което засяга повече от една трета (35.29%) от анкетираните и може да доведе до демотивация и изолация.

Неяснотата за отговорностите и правомощията е по-слабо изразен рисков фактор в групата на ръководителите – само 26.47% са отговорили „По-скоро ДА“ и 0% „ДА“, което предполага, че повечето участници имат относителна яснота в тази област. Факторът липса на автономия е с минимален риск за прегаряне, докладван е при едва 11.76% от участниците, отговорили с „По-скоро ДА“ и 2.94% с „ДА“, което означава, че над 85% от ръководителите в извадката разполагат със свобода при изпълнение на задачите, а това е силен защитен фактор срещу бърнаут.

В обобщение, наличието на факторите претовареност със задачи и срокове в работата и липсата на подкрепа създават реална организационна предпоставка за риск от развитие на бърнаут, особено ако не бъдат предприети превантивни мерки за

подобряване на работната среда и оптимизация с разпределение и намаляване на натоварването.

**Графика 5.** Степен на уязвимост и предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут) на изследваните лица от професия (професионална група) „Ръководители в преработваща промишленост“



Резултатите от изследването показват, че общото ниво на уязвимост и предразположеност към професионално прегаряне в изследваната професионална група се намира в средната степен (средна стойност за групата е 135,23 т. ). Установените нива на емоционално напрежение, отговорност и сложност на изпълняваните дейности са сравнително високи, но не достигат критични стойности, които да индикират висок риск.

Данните показват, че от всички фактори професионално ролевите се установяват, като най - рискови в изследваната професионална група. Професионалните отговорности на респондентите в проучването изискват работа с висока сложност на задачите, висока отговорност за резултати и за хора, както и техническа компетентност, поддържане на качество и стандарти, постоянно взаимодействие в предприятието, често в сложни или емоционално напрегнати ситуации. Това поддържа нивата на психичното напрежение и често е предпоставка за нарастваща психическа умора и изтощение сред изследваните лица. В същото време някои организационни фактори, като висока претовареност със задачи и кратки срокове, могат допълнително да допринасят за формиране на умерено ниво на бърнаут при част от изследваните лица.

По отношение на личностните характеристики, профилът на участниците „Ръководители в преработващата промишленост“ е сравнително устойчив. Те са с високи очаквания, но и с високи, изисквания към себе си, следват високи професионални стандарти. Въпреки влагането на много личен психологически и енергиен ресурс, те все още успяват да запазят психичното равновесие при продължително напрежение в работна среда.

В обобщение, може да се заключи, че професионалната група „Ръководители в преработващата промишленост“ се характеризира със средна степен на уязвимост и предразположеност към професионално прегаряне, която изисква внимание, разработване на мерки за превенция, но не показва изразена критичност и спешни мерки.

**Графика 6.** Съотношение в степента на уязвимост и предразположеност към бърнаут (% от участниците).



Всички участници /100%/ докладват за средна степен на уязвимост и предразположеност към бърнаут. В проведеното проучване не се установяват нито лица с ниска степен на уязвимост, които да са с висока устойчивост към професионален стрес, нито лица с висока степен на предразположеност, за които съществува сериозен риск за психичното им здраве. Извадката от участници в настоящото проучване е относително хомогенна по отношение на изследвания конструкт. Това може да се дължи на сходни условия на труд, начин на работа, организационни характеристики и/или близки личностни профили на респондентите от професионалната група „Ръководители в преработващата промишленост“.

Независимо че не попадат в критичната зона на уязвимост и предразположеност към професионално прегаряне, фактът, че всички участници споделят умерена степен на уязвимост, предполага наличие на системни професионално-ролеви и организационни фактори, създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут), които задължително изискват насочване на вниманието към превенция.

### **3.1. Ниво на развитие (стадий, фаза) на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в изследваните лица от професионална група „Ръководители в преработваща промишленост“.**

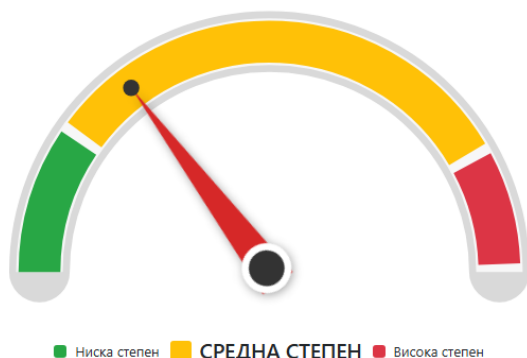
Резултатите са представени и анализирани както по отношение на общото ниво на бърнаут, така и по трите ключови симптома, които са в ядрото на професионалното прегаряне (бърнаут) – Емоционално изчерпване, Понижена работоспособност и продуктивност, както и Загуба на Човечност (Дехуманизация) са сумирани, обобщени и представени в графичен вид.

**Емоционално изчерпване** - характеризира се с усещане за силна умора, липса на енергия и изчерпване на вътрешните ресурси в резултат на продължително професионално натоварване и професионален дистрес. То често се проявява чрез чувство на претовареност, раздразнителност, липса на вътрешен ресурс и невъзможност за възстановяване.

**Понижена работоспособност и продуктивност** - изразява се в спад на ефективността при изпълнение на служебните задължения, затруднена концентрация, понижена мотивация и усещане за намалени професионални постижения. Хората могат да изпитват съмнение в собствените си способности и удовлетвореността от работата си. Вследствие на понижена работоспособност резултатът от работата е възможно да бъде с намалено качество, повишаването на допусканите грешки става характерно.

**Загуба на човечност (дехуманизация)** – проявява се чрез дистанциране и отчуждение спрямо колеги, клиенти или потребители на услуги, както и чрез развитие на негативни, цинични или безлични нагласи. Този симптом води до нарушаване на междуличностните отношения и понижаване на качеството на професионалното взаимодействие и непряко върху резултата от работата.

**Графика 7.** *Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) за професията (професионалната група) „Ръководители в преработващата промишленост“*



Въз основа на резултатите от проведеното изследване се установява слабо изразено средно ниво на професионално прегаряне (бърнаут) в изследваната професионална група (средна стойност 107,44 т.). Данните очертават наличие на ограничени и по-скоро умерени прояви на емоционална умора, без ясно

изразени тенденции към задълбочено емоционално изчерпване, като същевременно се наблюдава известна чувствителност към професионалния стрес. Участниците в изследването докладват за относително запазен ресурс за справяне със стреса на работното място, като в отделни случаи се забелязва по-чувствителен подход към социалните и професионалните взаимодействия, насочен към съхраняване на емоционалния баланс, но без изразени модели на избягване. Налице са леки индикации за намаляване на удовлетворението от работата и мотивацията, както и умерена преоценка на професионалните очаквания, но без съществено отражение върху цялостното функциониране. Отделни участници съобщават за усещане за напрежение, но в рамките на управляеми граници. Регистрираните психически и физиологични прояви са слабо изразени и епизодични, като включват умора, колебания в настроението и временни затруднения в концентрацията, без трайно влошаване на психофизическото състояние.

Като цяло резултатите показват, че нивото на бърнаут в изследваната професионална група се намира в долния диапазон на средната стойност, което означава, че не се наблюдава изразена рискова динамика, но съществуват предпоставки за повишаване на нивото на бърнаут при продължително натрупване на продължаващо психично натоварване и ограничени възможности за възстановяване като време и вътрешни ресурси.

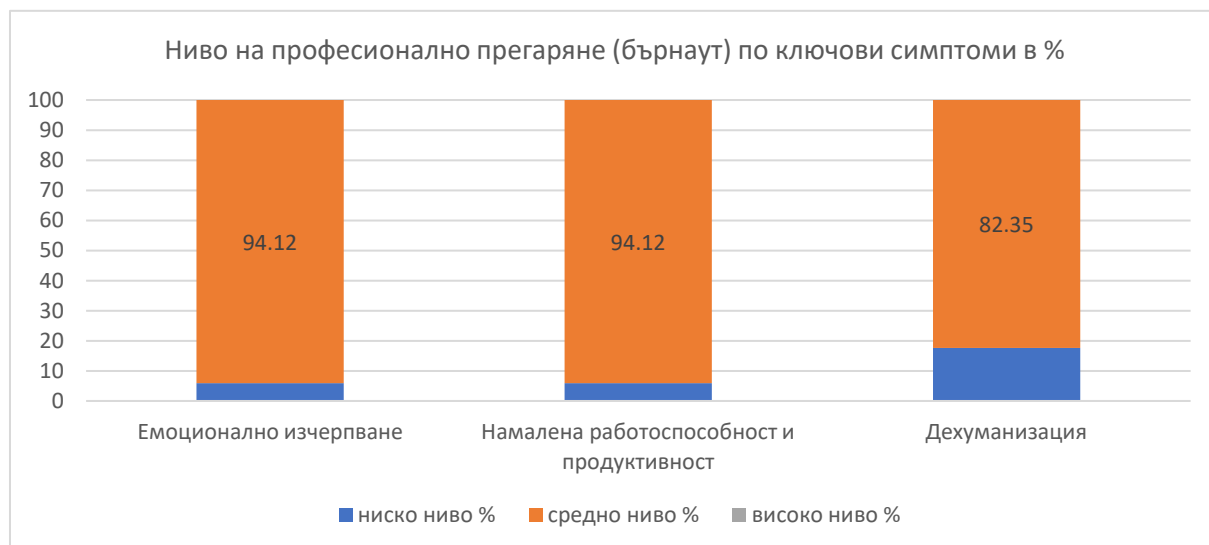


**Графика 8.** Съотношение в нивото на професионално прегаряне (% от участниците).

Резултатите показват, че преобладаващата част от изследваните лица 88.24% попадат в диапазона на средното ниво на професионално прегаряне, като най-голям дял заема слабо изразената средна степен. Това свидетелства за наличие на

умерени, но по-скоро ограничени прояви на бърнаут, които не достигат до критични стойности. Относително малък е дялът на лицата със слабо изразени прояви и липсват случаи на високо ниво, което показва отсъствие на високо ниво на прегаряне в групата изследвани ръководители. Като цяло може да се заключи, че рискът от професионално прегаряне е умерен, но все пак съществуващ, дори и да се намира в по-нисък, по-облекчен за управление и превенция диапазон.

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

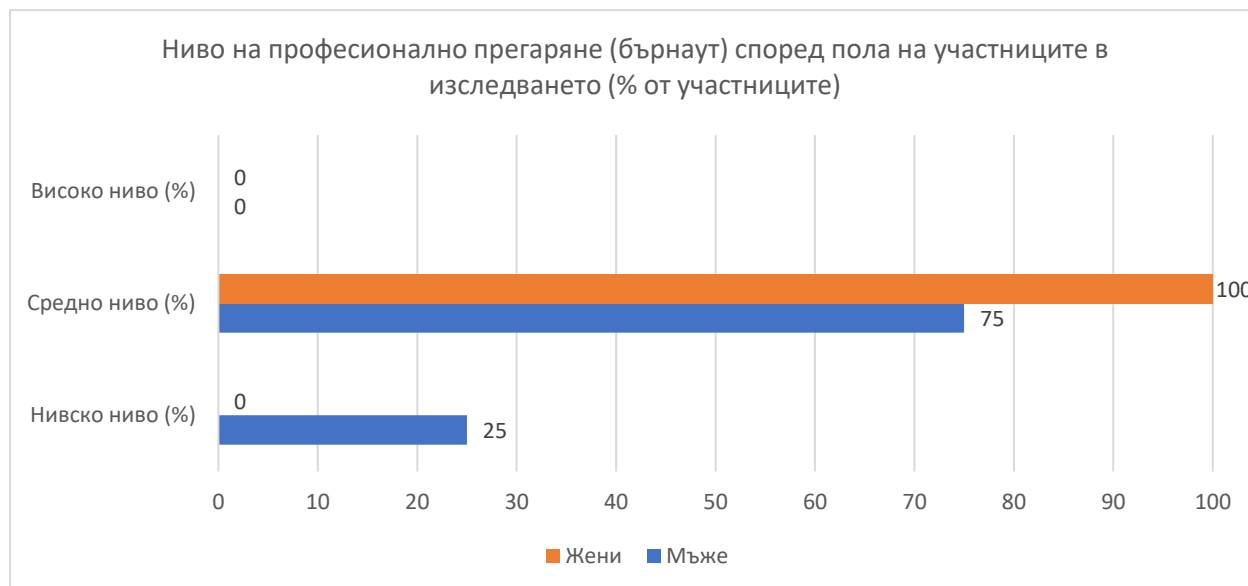


Липсата на високи нива на проявление по всички симптоми показва отсъствие на тежко изразени симптоми на бърнаут в изследваната професионална група. И при трите симптома на професионално прегаряне в професионалната група на ръководителите в преработващата промишленост ясно доминира средното ниво, като при симптома „Емоционално изчерпване“ и „Намалена работоспособност“ средно изразеното ниво почти обхваща цялата група - малко над 94%. Фактът, че при симптомите „Емоционално изчерпване“ и „Намалена работоспособност“ почти цялата извадка от участници /94%/ попада в средните стойности, означава, че те не са във висок риск, но не са и в зона с нисък риск, по-скоро са в режим на работа, в който „поддържат темпото на всяка цена“, което включва много изисквания за спазване на стандартите на работа, както собствени, така и към хората в екипите си. Вероятно те използват всичките си психически и физически ресурси за адаптация в постоянно променяща се среда на работа, за да се справят с ежедневните проблеми, натрупват професионален стрес, но все още без да показват слабост. Това е характерно за индустриалния сектор, където от мениджърите се очаква да са силни, справящи се, и на разположение.

Средното ниво по симптома „Дехуманизация“ обхваща също малко над 80% от участниците в проучването, като е налице нисък дял от извадката с ниски стойности /17,65%/, което сочи че вероятно част от респондентите са изградили собствени механизми за справяне със стресорите в професионална среда, имат знания и организационен опит как да разпределят усилията си, за да не достигат до критичен пик. Поддържането на комуникацията с хората в екипите, ориентацията към поддържане на екипната свързаност, защото от това зависи цялостния резултат и отговорността към хората поддържа групата в риск да станат неустойчиви на натиска на този фактор.

В резултатите от фокус групата и структурираните интервюта респондентите посочват, че най – често срещаните симптоми на професионално прегаряне в производствена среда са чувство на преситеност и изтощение от общуване, трудна концентрация, повишаване на грешките, емоционално отдръпване или избягване на контакти с хората, при това в тази последователност по значимост. Според респондентите раздразнителността като симптом често се проявява в ситуации на натиск, рекламации или производствени забавяния.

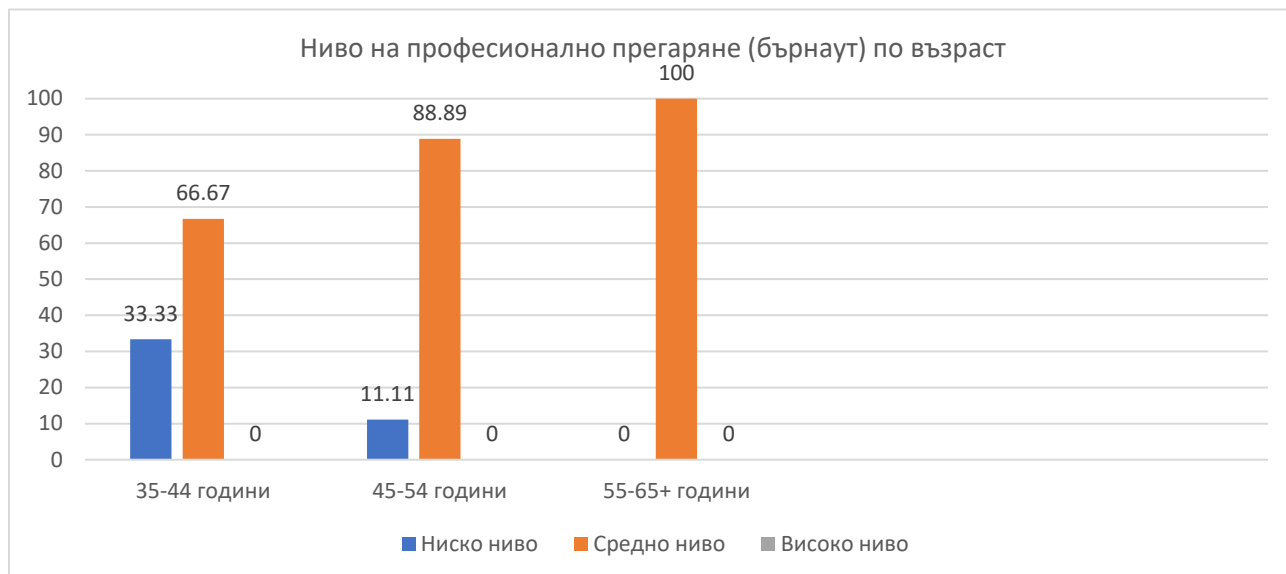
**Графика 10.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) според пола на участниците в изследването (% от участниците).



Резултатите показват, че и при двата пола липсват случаи на високо ниво на бърнаут, което потвърждава, че в изследваната извадка и при двата пола не се установяват тежко изразени форми на професионално прегаряне. При жените изцяло доминира средното ниво (всички са в средната зона), което свидетелства за относително хомогенен профил на преживяване на бърнаут в тази демографска група. При жените ръководители принципно традиционно се съчетават високите изисквания на работната среда в производство със семейни роли, т.е. те поддържат постоянно ниво на натрупване на стрес и продължително напрежение в различни сфери и нямат високи защитни механизми. Възможно е жените ръководители да са по-емоционални, да вложат повече емоции и грижа в управлението на екипите си, което ги поддържа мобилизирани в средното ниво, без да стигат до високо ниво. Но те също нямат достатъчно възможности за възстановяване на психически и физически ресурси.

При мъжете, въпреки че също преобладава средното ниво/75%/, се наблюдава и дял лица с ниско ниво /25%/, което означава, че част от мъжете ръководители изпитват значително по-слабо изразен бърнаут в сравнение с жените. Факт е, че една четвърт от участниците мъже имат ниски нива на бърнаут, докато при жените няма нито един такъв. Те вероятно притежават селективна устойчивост, по-силни механизми за лично дистанциране от проблемите, възможно е да приемат затрудненията в предприятието по-скоро като „ работни задачи“, отколкото като лични проблеми, както и да притежават по-ефективни стратегии за психическо разтоварване. Като цяло и двата пола имат висок процент на средна степен на професионално прегаряне (над 75%), което потвърждава необходимостта от общи превантивни стратегии, към поддържане на баланс при жените ръководители, вътрешно равновесие, и устойчивост.

**Графика 11.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) по възраст на участниците в изследването (% от участниците).



Най-висок дял на средно ниво на бърнаут се наблюдава във възрастова група 55-65+ години (100%), което показва, че с напредване на възрастта се запазва умерено, но постоянно психично напрежение. Пълната липса на ниски нива е специфична, при най-опитните производствени мениджъри, вероятно „ниско ниво на бърнаут“ вече е почти невъзможно. Фактът, че липсват високи нива в тази възрастова група вероятно означава, че част от хората, които не са успели да се справят, въпреки опита си, вероятно са напуснали сектора или са сменили позицията си.

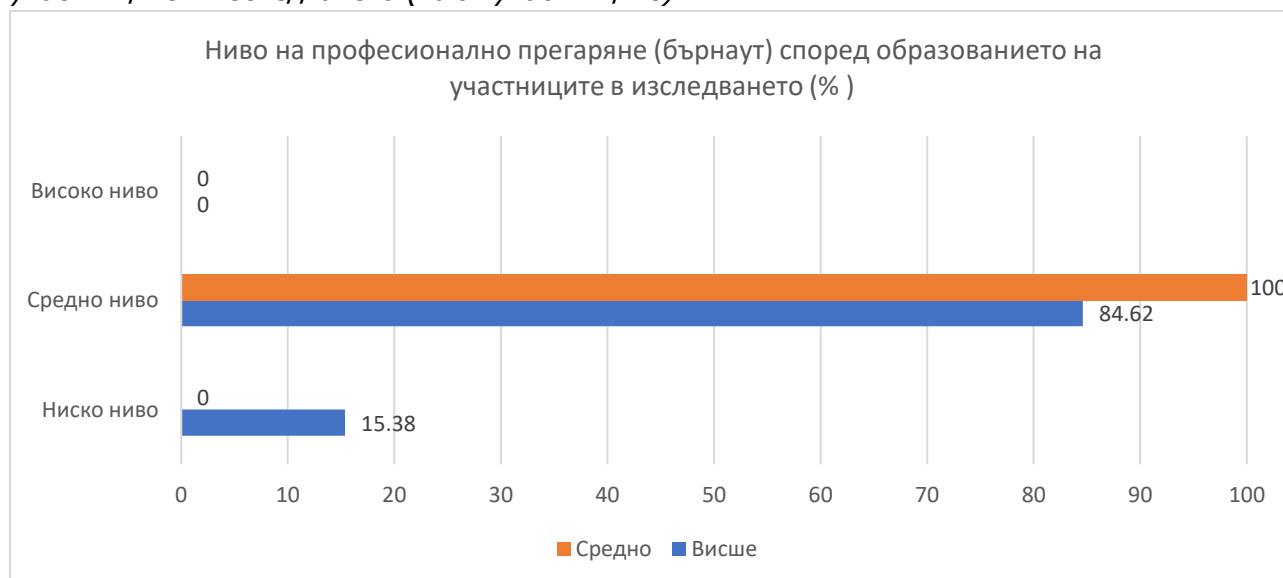
При групата 45-54 години също доминира средното ниво (88.89%), като тук се среща и ниско ниво. Тази група ръководители са преобладаващо в средното ниво на професионално прегаряне, те са в най-активната възрастова група в производството, но са застрашената от натрупано напрежение, стрес, емоционално и ресурсно изтощение, ако не се вземат превантивни мерки. Разнообразието в нивата на бърнаут в тази възрастова група показва, че индивидуалните стратегии за справяне тук са решаващи.

Най-младата група участници ръководители (35-44 години) е единствената, в която се наблюдава по-значителен дял на ниско ниво на бърнаут (33.33%), което сочи, че прегарянето при тях все още не е толкова изразено. Тези участници все още разполагат с висок физиологичен и психологичен ресурс. Вероятно те са в етапа на възход на кариерата, натрупването на професионален стрес при тях се компенсират от амбицията, постиженията, те имат висок капацитет за справяне все още.

Във всички възрастови групи липсва високо ниво на бърнаут, което означава, че в изследваната извадка няма хора с критични стойности на професионално прегаряне. В професионалната група на преработващата промишленост с възрастта стресорите се

натрупват кумулативно. При по-младите има повече хора с ниски нива, при групата 55-65+ средното ниво на бърнаут е 100%, вероятно поради това, че много години подред са в състояние на постоянна експлоатация на своите психични ресурси.

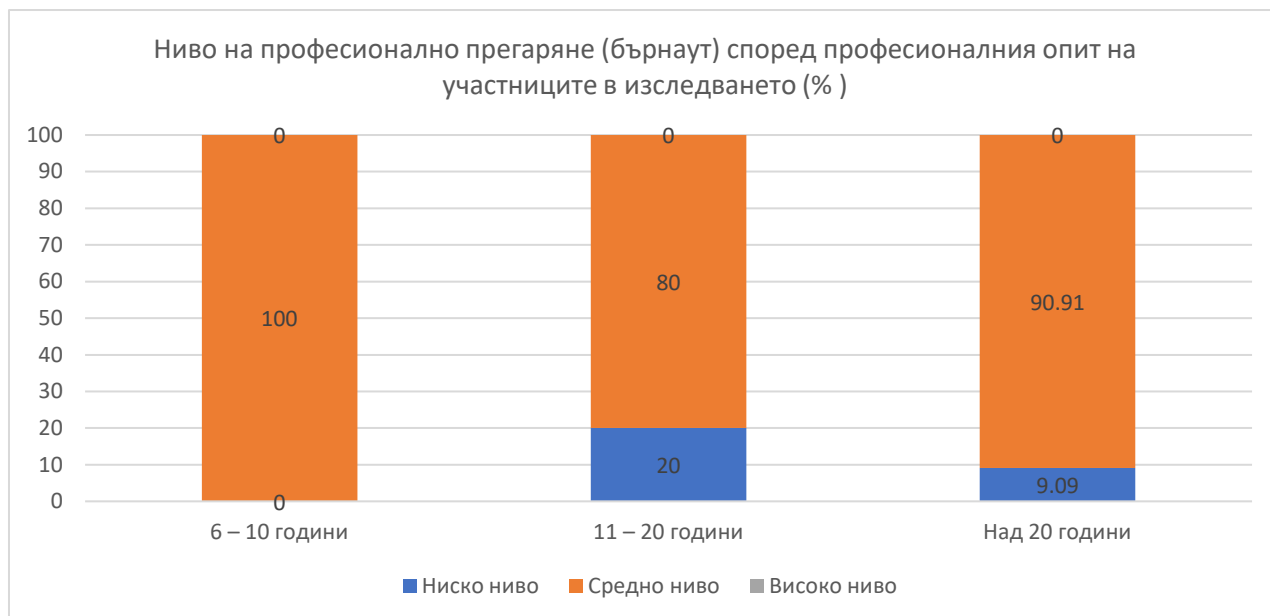
**Графика 12.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) според образованието на участниците в изследването (% от участниците).



Данните показват, че високо ниво на прегаряне няма регистрирано в нито една от групите. 100% от представителите на професионалната група със средно образование попадат в средно ниво на прегаряне без наличие на ниски или високи стойности. Това предполага, че тази група ръководители имат защитни ресурси, както и механизми справяне със стреса и психичното напрежение в работата. Вероятно това са хора, израснали в кариерата си в самото предприятие, познават дейностите в детайли и това подпомага работата им, но те носят напрежението постоянно, вероятно не разполагат с допълнителни начини за справяне, които могат да свалят нивото.

При групата участници с висше образование се появява вариативност в нивата. Преобладаващата част от лицата с висше образование (84.62%) са в средно ниво, а 15.38% са в ниско ниво, което показва, че част от тях изпитват значително по-слабо изразен бърнаут. Наличието на група с ниско ниво на прегаряне сочи, че вероятно тази група използва по-добри стратегии за управление на времето и екипите, което им позволява не изпитват професионално прегаряне в напрегнатата производствена среда.

**Графика 13.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) според професионалния опит на участниците в изследването (% от участниците).



Данните от проучването показват, че високо ниво на прегаряне няма в нито една от група. Същевременно най-висок дял на ниско ниво на бърнаут се наблюдава при хората с 11–20 години опит (20%). Това е най-устойчивата група по години професионален опит в проучването. Между 11-ата до 20-ата си година ръководителите знаят всичко за предприятието и процесите, за технологиите и проблемите, но те все още имат психическа и емоционална енергия за да се справят с всичко, имат най-висок баланс между компетентност и ресурси. Този период е пик на професионалната ефективност, на оптимизиране на процесите така, че да не „прегарят“. Те имат най-висок баланс между компетентност и ресурси.

При най-опитните ръководители (над 20 години) наблюдаваме делът на ниското ниво намалява (9.09%), а средното ниво е много високо (90.91%), което насочва към натрупване на стрес и психическо изтощение (кумулятивен ефект). Големият опит не може напълно да неутрализира стресорите, устойчивостта, която запазват вероятно се дължи на високи умения за справяне, вътрешна дисциплина и рутина.

Групата с 6–10 години опит попада изцяло в средно ниво, липсата на ниски нива тук е обосновано. Това са млади ръководители, които преминават първоначалния ентузиазъм и се сблъскват с реалната тежест на всички отговорности, като продължават да се учат под стрес. Те са в ситуация на изграждане на авторитет и оптимизират начина си на работа, липсва рутината. В този етап на кариерата натрупването на стресори е постоянно и всички попадат в „средното ниво“.

## Раздел 4. Заключение, обобщени изводи и препоръки

Проведеното изследване предоставя профил на професионалното прегаряне на професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“. Въпреки че извадката не е национално представителна, тя предлага ценна информация, която може

да бъде основа за разбиране на рисковите фактори и нивата на риск от професионално прегаряне в тази специфична производствена среда, както и за изводи и проектиране на последващи изследвания в областта на психичното здраве и благополучието на работното място.

Развитието на синдрома на професионално прегаряне (бърнаут) е свързано със степента на уязвимост и предразположеност на изследваните представители на професионална група „Ръководители в преработваща промишленост“, която е представена с три групи фактори: личностни /вътрешни/ характеристики; професионално ролеви и организационни фактори.

- Общото ниво на уязвимост и предразположеност към професионално прегаряне в професионалната група на ръководителите се намира в средни стойности. По отношение на личностните характеристики, профилът на участниците „Ръководители в преработващата промишленост“ е сравнително устойчив. Те са с високи очаквания, следват високи професионални стандарти. Водещ личностен рисков фактор, пораждащ риск от бърнаут в професионалната група на ръководителите е «Идеализъм, амбиция и очаквания» (81.20%). Най-слабо въздействие оказва емоционалната уязвимост и лабилност (35.67%). Ръководителите са относително емоционално устойчиви, умеят да запазват самообладание под натиск, но рискът при тях е че продължават да работят въпреки натрупаната умора и могат да стигнат до изтощение. Факторите «Самокритичност» (62.33%) и «Перфекционизъм» (62.05%) докладват склонността им да поемат отговорност и вина върху себе си за резултатите. Възрастовата група ръководители 45–54 години е с най-висок дял по отношение на фактора „Идеализъм, амбиции и очаквания“, те са в средата на своя карьерен път, носят най-голяма отговорност в предприятията и са подложени на значителен професионален стрес.
- Водеща роля за формиране на риска от професионално прегаряне в професионалната група имат професионално-ролевите фактори. Характеристиките на работната среда генерират интензивно когнитивно и емоционално натоварване, което се явява основен двигател на натрупващ се професионален стрес за респондентите. Най-силно изразен е факторът „Висока отговорност“ (85%), следван от фактора „Висока сложност на изпълнението“ (76%). Ръководителите са системно претоварени и носят цялостна отговорност за производството с огромна отговорност и психическо натоварване.
- В групата организационни рисови фактори най-сериозният рисков фактор за ръководителите е „Претовареност със задачи и срокове“(47.05%), почти половината от участниците са подложени на хроничен времеви натиск. „Влошената работна атмосфера и липсата на подкрепа и признание“ също е рисков фактор и засяга повече от една трета (35.29%) от анкетираните участници и води до демотивация и изолация. Наличието на относително високи нива на

факторите автономия и яснота на ролите действа като частичен защитен механизъм срещу високите нива на бърнаут.

- Съществен принос към риска от прегаряне има дигиталното претоварване. Информационният поток и нуждата от постоянна реакция на съобщения се определят като критичен фактор за съвременния професионален стрес. Това явление не функционира самостоятелно, а е пряко свързано с организационните модели на управление на информацията и го превръща в системен проблем.
- Проведеното проучване показва, че нивото на бърнаут в професионалната група „Ръководители в преработващата промишленост“ се намира в долния диапазон на средната стойност, няма изразена рискова динамика, но съществуват предпоставки за повишаване на нивото на бърнаут при продължително натрупване на продължаващо психично натоварване.
- При симптомите „Емоционално изчерпване“ и „Намалена работоспособност“ (94%) от извадката в проучването попада в средните стойности, те са в режим на висока мобилизация на ресурсите си, отговарят на всички изисквания за спазване на стандартите на работа и управление на екипи в постоянно променяща се среда. По симптома „Дехуманизация“ ръководителите също са в средното ниво малко над (80%).
- Изследването по пол показва, че и мъже и жени са в средна степен на професионално прегаряне (над 75%).
- Във изследването по възраст най-висок дял на средно ниво на бърнаут имат възрастова група 55-65+ години (100%), те запазват умерено, но постоянно психично напрежение. Във групата 45-54г. също доминира средното ниво (88.89%), те са в средното ниво на професионално прегаряне и е най-заstraшената от бърнаут. Възрастовата група 35-44 години е единствената, в която се наблюдава по-значителен дял на ниско ниво на бърнаут (33.33% ), при тях прегарянето още не е изразено.
- В изследването по пол (84.62%) от представителите на професионалната група с висше образование са в средно ниво на бърнаут, а 100% от представителите на професионалната група със средно образование също попадат в средно ниво на прегаряне.
- Изследването по години професионален опит показва, че при ръководители с над 20 години (90.91%) са в средното ниво на професионално прегаряне, проявяват кумулативен ефект от натрупването през годините напрежение и психично изтощение. Групата с 6–10 г. опит попада изцяло в средно ниво, те преминават началния ентузиазъм и се учат под стрес.

Особено важен резултат в професионалната група на ръководителите е хомогенността на извадката, участниците в проучването попадат предимно в средното ниво на уязвимост, което ясно насочва към наличие на системни организационни и системни фактори, а не към изолирани индивидуални проблеми. Рискът от бърнаут е умерен, контролиран, но системно присъстващ и изисква управленски решения, а не

само индивидуални. Липсата на критични нива на бърнаут не следва да се интерпретира като отсъствие на проблем, а като ранен етап, подходящ за ефективна превенция.

Превантивните мерки за предотвратяване на рисковете от бърнаут трябва бъдат системни и проактивни, представителите в професионалната група са в гранична зона и липсата на превенция може да доведе до по-високи и по-трудно управляеми нива на професионално прегаряне. Резултатите от проучването насочват вниманието към необходимостта от целенасочени превантивни мерки за представителите на професионална група „Ръководители в преработващата промишленост“:

- Необходими са структурни интервенции в оптимизация на работните процеси в предприятията с цел намаляване на претоварването, фокусирани в намаляване на професионалния стрес и запазване на психичното здраве. Оптимизацията включва преразглеждане на крайни срокове, обема задачи за намаляване на хроничния времеви натиск, подобряване на разпределението на отговорностите, делегиране.
- Оптимизиране на условията на труд в предприятията като цяло, рационално използване на новите технологии от персонала, обучения на производствения персонал за самостоятелно справяне с технологичните промени и облекчаване на работата на ръководителите.
- Подобряване на организационната култура с фокус организационна подкрепа в изграждане на култура на признание, обратна връзка и подкрепа, за да се компенсира зависимостта от външна оценка, особено при представителите на по-високата възрастова група ръководители.
- Оптимизация на управлението на дигиталната среда с въвеждане на ясни правила за вътрешна комуникация в предприятието и обработка на информация, за границите на комуникацията в извънработно време, за ограничаване на разнопосочното информационно претоварване - „дигитален бърнаут“.
- Разработване на вътрешнофирмени програми за превенция и специфични за сектора на преработващата промишленост политики за управление на стреса, фокусирани върху средното управленско ниво.
- Повишаване на информираността за професионалното прегаряне на ръководителите от професионалната група, за разпознаване на симптомите на прегаряне в различните етапи на бърнаут, включително провеждане на кампании за премахване на социалните предразсъдъци (Дестигматизация) на емоционалното изтощение в „мъжките“ професии в производствена среда.
- Разработване на „Програми за психично здраве“ в предприятията за ръководители и служители с ментори за насърчаване на споделяне на начини и добри практики за справяне със стреса на работното място, включително за психическо разтоварване и поставяне на граници между професионалния и личния живот. Целта е ръководителите да развият индивидуални стратегии за справяне, умения за саморегулация на напрежението и възстановяване на психичните и физически ресурси.

- Включване в специализирани обучения за емоционална интелигентност и управление на перфекционизма, за намаляване на вътрешния натиск върху психиката.