

## ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ, ЯК ПРОБЛЕМА СУЧАСНИХ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: ЗАРУБІЖНІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИРІШЕННЯ

### PROFESSIONAL BURNOUT AS A PROBLEM OF MODERN LABOR RELATIONS: FOREIGN AND DOMESTIC APPROACHES TO ITS SOLUTION

**Ануфрієв М.І.,** доктор юридичних наук,  
професор, Заслужений юрист України, Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
професор кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності  
*Навчально-наукового інституту права ім. Володимира Великого,  
м. Київ, Україна, nikolaiwork77@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1178-1901*

**Капля О.М.,** доктор юридичних наук,  
старший науковий співробітник, Міжрегіональна Академія управління персоналом,  
професор кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності  
*Навчально-наукового інституту права ім. Володимира Великого,  
м. Київ, Україна, kaplia.oleksandr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8629-0771*

Статтю присвячено узагальненню підходів до проблеми професійного вигорання, як явища, та спроб протидії цьому стану, як у розвинених країнах світу, так і в Україні. Автори зосереджують свою увагу на проблематиці поширення професійного вигорання, що загострюється в умовах глобалізації і сучасної інформатизації.

В ході дослідження здійснено огляд результатів досліджень американських, японських та ізраїльських фахівців, які свідчать про гостроту проблеми професійного вигорання та її обумовленість рядом внутрішніх і зовнішніх факторів. Узагальнено правові та організаційні заходи, спрямовані на протидію професійному вигоранню, які протягом останнього десятиліття вживаються в таких країнах як Австрія, Бельгія, Франція, ФРН та Швеція. Враховано фрагментарні згадування про професійне вигорання та потребу протидії цьому явищу в українському законодавстві.

З'ясовано, що великі успішні корпорації, такі як «Apple», «Facebook», «Google», «Microsoft», «Tesla», дедалі більше уваги присвячують профілактиці професійного вигорання та підвищенню мотивації до ефективної праці, реалізуючи комплекс заходів рекреаційного характеру і надаючи своїм співробітникам особливі умови праці.

Запропоновано тлумачити професійне вигорання як складний процес, обумовлений рядом внутрішніх (психологічних) та зовнішніх (соціально-економічних та фізичних) факторів, що включає в себе емоційне виснаження, редукування особистих досягнень, зниження мотивації до праці і життя в соціумі та призводить до загострення наявних і виникнення нових хвороб, а у найбільш гострій стадії – до загибелі особи.

Акцентовано увагу на потребі подальших досліджень проблематики професійного вигорання, в контексті оптимізації вітчизняного законодавства про працю, шляхом доповнення його нормами, присвяченими визначенню явища професійного вигорання та окресленню заходів протидії цьому процесу, включаючи профілактику, боротьбу з професійним вигоранням та реабілітацію постраждалих від нього осіб.

**Ключові слова:** трудове право; працевлаштування, дистанційна робота, емоційний стан, професійне вигорання, профілактика професійного вигорання.

The article is devoted to the generalization of approaches to the problem of professional burnout, as a phenomenon, and attempts to combat this situation, both in developed countries and in Ukraine. The authors focus on the spread of occupational burnout, which is exacerbated by globalization and modern informatization.

The study reviews the results of studies by American, Japanese and Israeli experts, which indicate the severity of the problem of burnout and its conditionality due to a number of internal and external factors. The legal and organizational measures aimed at combating burnout, which have been taken in the last decade in countries such as Austria, Belgium, France, Germany and Sweden, are summarized. Fragmentary mentions of professional burnout and the need to counteract this phenomenon in Ukrainian legislation are taken into account.

It was found that large successful corporations, such as "Apple", "Facebook", "Google", "Microsoft", "Tesla", are paying more and more attention to prevention of burnout and increase motivation to work effectively, implementing a range of recreational activities and providing its employees with special working conditions.

It is proposed to interpret professional burnout as a complex process caused by a number of internal (psychological) and external (socio-economic and physical) factors, and as result including emotional exhaustion, reduction of personal achievements, reduced motivation to work and live in society and exacerbate existing and the emergence of new diseases, and in the most acute stage - to the death of a person.

Emphasis is placed on the need for further research on burnout, in the context of optimizing domestic labor legislation, by supplementing it with norms on defining burnout and outlining measures to combat this process, including prevention, combating burnout and rehabilitation of victims.

**Key words:** labor law; employment, telecommuting, emotional state, professional burnout, prevention of professional burnout.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Глобалізація та тотальна діджиталізація більшості сфер суспільних відносин не лише відкривають можливості для економічного зростання та реалізації особистісного потенціалу, але й окреслюють перед науковцями, політиками, управліннями нові виклики та загострюють вже існуючі суперечності і проблеми.

Не є винятком і проблема професійного вигорання, яка набуває доволі широкого поширення, передовсім – у розвинених країнах світу. Підвищення якості життя викликає зростання очікувань від професійної діяльності. Невиправдання цих очікувань, в сукупності з підвищенням емоційного навантаження та інтенсифікацією інформаційних процесів (а останніми роками і поширенням дистанційної

праці, що часто призводить до розмивання часових і просторових меж між робочим середовищем і домом) призводить до поширення емоційного професійного вигорання. І хоча в ЄС, США, Японії, цій проблемі присвячується дедалі більше досліджень, наразі відсутні єдині підходи не лише до її вирішення, а й до діагностики професійного вигорання і навіть – до його однозначної ідентифікації.

В Україні увага до проблеми професійного вигорання також спостерігається, але переважно – серед психологів і соціологів. Наразі ж нагальною є потреба узагальнення як зарубіжних, так і вітчизняних підходів до розуміння явища професійного вигорання та засобів протидії йому.

**Стан опрацювання проблематики у вітчизняній науці.** Проблематику професійного вигорання, з точки

зору трудового права, соціології, економіки та психології, вивчали окремі вітчизняні науковці: В. Богуш, О. Крушельницька, Д. Мельничук, В. Орел, В. Павленко, Є. Старченкова, Д. Трунов, Т. Форманюк, Г. Щокін та ін. До зарубіжних вчених, які досліджували цей феномен ми можемо віднести таких як Н.-Р. Blossfeld, W. Bos, Н.-D. Daniel, Н. Freudenberger, В. Hannover, S. Jackson, С. Maslach, М. Leiter, Н.-G. Rosbach, А. Shirom, R. Tappelt, S. Toker.

Водночас, зростання проблем у сфері працевлаштування, подальша діджиталізація суспільства та поширення дистанційної праці, що призводить до підвищення емоційного напруження та зростання динаміки професійного вигорання, обумовлюють актуальність даного дослідження.

**Метою статті** виступає огляд підходів до проблеми професійного вигорання, як явища, та спроб протидії цьому стану, як у розвинених країнах світу, так і в Україні.

**Основний зміст дослідження.** Найчастіше, професійне вигорання асоціюється з інтенсивною працею, яка вимагає від людини зосередження уваги та надмірних зусиль, що у короткостроковій перспективі призводить до виснаження і втоми, а у довгостроковій – до загострення існуючих та появи нових хвороб. З часів «фордизму», коли впровадження конвеєрного виробництва не так інтенсифікувало працю, як ввело її у формат лаконічної монотонної механізації [1], спостерігається поступове зниження фізичного навантаження при зростанні емоційної складової та вимог до професійної підготовки працівника.

Однак, вже у другій половині ХХ століття увагу керівників та науковців почали привертати численні випадки смертей на робочому місці, не обумовлених травматизмом, а також зростання кількості самогубств серед працівників доволі успішних компаній у розвинених країнах світу. Внаслідок поширення тенденції «допрацюватися до смерті», у Японії виникла відповідна термінологія. Вже у 1969 році з'явилося поняття «кароші» (з японської 過勞死, Karōshi), що дослівно тлумачиться як «смерть від надмірної роботи» [2]. При цьому, найбільш розповсюдженими медичними причинами «кароші» вважаються інсульти та серцеві напади, викликані тривалим стресом, відсутністю відпочинку та неповноцінним харчуванням [2]. Однак окрім «кароші» для Японії характерними є і самогубства, обумовлені проблемами на роботі. І хоча з 2010 року можна простежити динаміку зменшення кількості самогубств, навіть у 2015 році, коли кількість самогубств у Японії була найнижчою за ХХІ століття, вона сягнула майже 24 тисяч осіб на рік [3]. І якщо поширення самогубств є традиційним для Японії і сприймається там не так, як скажімо у європейських країнах, то «кароші» є радше міжнародним трендом. А вже за даними ВООЗ у 2016 році майже 750 тисяч смертей у всьому світі були так чи інакше обумовлені надмірною тривалістю робочого часу чи високою інтенсивністю праці [2]. У таких умовах, зростання інтересу науковців та політиків до проблеми професійного вигорання видається цілком зрозумілим.

Однак, міжнародній спільноті знадобилися десятиліття для того, щоб досягнути, що мова йде не про поодинокі випадки, а про системну проблему сучасного суспільства. Одним з перших звернув увагу на небезпеку професійного вигорання Х. Фройденбергер, який вже у 1974 році заявив: Словник визначає дієслово «вигоріти» як то «вийти з ладу, зношуватися або виснажуватися від наслідків застосування надмірної енергії, сили або ресурсів». І це саме те, що відбувається, коли член колективу вигорає за з будь-яких причин, і стає не здатним до виконання своїх обов'язків та досягнення спільних цілей [4]. При цьому, на думку дослідника, термін «вигорання» доречно застосовувати у першу чергу для характеристики здорових людей, які вже перебувають у процесі зниження працездатності.

Більш сучасні ізраїльські дослідження свідчать про наявність високої кореляції між вигоранням та депресією.

На переконання науковців, професійне вигорання, на ранніх його стадіях, може супроводжуватися високим рівнем тривожності, тоді як подальша активна поведінка, зазвичай, тягне за собою високий рівень збудження. І якщо поведінкові реакції не дають очікуваного ефекту й вигорання продовжується, індивід може цілком зануритися в емоційну відстороненість [5]. Тобто вигорання є саме динамічним процесом, а не фіксованим станом, і його можна як прискорити, так і сповільнити, що відкриває можливості як для превенції, так і для терапії цього явища.

Найбільш вживаною дефініцією, що асоціюється із професійним вигоранням на заході вважають «Burnout in the workplace – що тлумачиться як специфічний хронічний стрес, пов'язаний саме з роботою. Це емоційне та фізичне виснаження, що з часом призводить до незадоволеності роботою та навіть до втрати особистого щастя в цілому [6]. Вже згадуваний Х. Фройденбергер тлумачить професійне вигорання як «виснаження енергії у професіоналів у сфері соціальної допомоги, коли вони почувають себе перевантаженими проблемами інших людей» [4]. При цьому, науковець завжди акцентував увагу на небезпеці ігнорування первинних ознак професійного вигорання.

Американські психологи К. Масlach та С. Джексон тлумачать синдром вигорання як специфічний тривимірний конструкт, який включає в себе: по-перше, емоційне виснаження; по-друге, деперсоналізацію; по-третє, редукування особистих досягнень, що призводить до негативного оцінювання себе в професійному плані, або ж до приниження власної гідності та перекладання відповідальності на оточуючих [7]. А Всесвітня організація охорони здоров'я, у межах «Міжнародної класифікації хвороб – 11 (МКХ-11)» тлумачить професійний синдром емоційного вигорання не як медичний стан, а як загрозливий фактор. Синдром емоційного вигорання відображено у розділі «Фактори, що впливають на стан здоров'я населення та звернення до закладів охорони здоров'я». Окрім того, МКХ-11 містить таку дефініцію емоційного вигорання: «Емоційне вигорання — це синдром, що визнається результатом хронічного стресу на робочому місці, який не був успішно подоланий» [8].

В цілому ж, проблематиці профілактики професійного вигорання останніми роками присвячується дедалі більше уваги в багатьох розвинених країнах світу, зокрема і в країнах ЄС. Так, наприклад, у Австрії численні програми профілактики професійного вигорання здійснюють установи соціального страхування (наприклад – установа соціального страхування для самозайнятих осіб). А у Бельгії, починаючи з 2014 року компанії зобов'язані запроваджувати заходи для запобігання професійного вигорання своїх працівників, виконуючи регулярний аналіз таких ризиків. Зазначеній діяльності має сприяти Федеральна державна служба зайнятості, праці та соціального забезпечення (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale), яка не тільки інтенсивно співпрацює в цій сфері з медичними закладами, але й накладає штрафні санкції на компанії, які ігнорують проблему [9]. Такий підхід видається дещо одностороннім, адже наявність проблеми професійного вигорання не завжди свідчить про провину виключно роботодавця.

У ФРН проблема вирішується як на федеральному, так і на місцевому рівні. Понад десять років функціонує створена Баварською економічною асоціацією рада (die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft), яка фінансує дослідження професійного вигорання в окремих галузях (зокрема – серед педагогічних працівників) [10]. А у Північному регіоні Рейн-Вестфалії з 2010 року проводиться програма, яка передбачає проведення лекцій і тренінгів щодо протидії вигоранню, орієнтованих на управлінську ланку [9]. І вже такий підхід можна вважати доволі перспективним, в контексті його апроксимації в Україні.

У Франції вже у 2015 році під егідою Міністерства праці було опубліковано посібник, присвячений проти-

дії професійному вигоранню підготовлений Національним інститутом досліджень та Безпеки (Institut National de Recherche et de Sécurité) у співпраці з Національним агентством з покращення умов праці (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail). Цей матеріал було адресовано роботодавцям, кадровим службам, предстваникам управлінь персоналу [9].

Тобто формально, проблема професійного вигорання в країнах ЄС не лише розглядається як теоретичний концепт, але й вирішується і на законотворчому і на правозастосовному рівнях. Проте на практиці все не настільки оптимістично. Коли шведська профспілка Unionen у 2018 році провела опитування працюючих з усієї країни, то лише чверть респондентів визнали, що їх роботодавець вживає заходів, спрямованих на профілактику професійного вигорання. А третина респондентів взагалі не чула про існування таких заходів та зобов'язання роботодавців щодо них [9]. Не кращою є ситуація в Україні.

Звісно ж, як українське наукове середовище, так і вітчизняні законотворці теж не ігнорують проблему професійного вигорання. Так, зокрема, у Законі України «Про соціальні послуги» (від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII) супервізія тлумачиться як «професійна підтримка працівників, які надають соціальні послуги, спрямована на подолання професійних труднощів, аналіз та усунення недоліків, вдосконалення організації роботи, стимулювання мотивації до роботи, дотримання етичних норм та стандартів надання соціальних послуг, запобігання виникненню професійного вигорання, забезпечення емоційної підтримки» [11]. А стаття 21 Закону України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» (від 3 грудня 2020 р. № 1053-IX) зазначає, що «основними завданнями надання психологічної допомоги в роботі мультидисциплінарної реабілітаційної команди є психотерапія членів сім'ї особи, яка потребує реабілітації, націлена на втому від співчуття та емоційне вигорання» [12]. Однак, саме існування дефініції «професійне вигорання» ігнорується як у тексті Кодексу законів про працю України так і у більшості нормативних актів, що врегульовують трудові відносини.

Варто зазначити, що проблематика профілактики професійного вигорання знаходить своє відображення і у окремих підзаконних нормативно-правових актах, відомих та національних програмах і концепціях. Так, зокрема, відповідно до Плану заходів з реалізації Стратегії державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року (затвердженого Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2018 р. № 688-р), обласними, Київською міською держадміністрацією, органами місцевого самоврядування (за згодою) та громадськими організаціями і об'єднаннями (за згодою), мають проводитися тренінги для персоналу закладів соціального обслуговування з питань недопущення порушення етичних норм під час виконання професійних обов'язків, поваги до гідності отримувача послуг, дотримання вимог конфіденційності, а також профілактики «професійного вигорання», яка може стати причиною насилля та дискримінації [13]. А відповідно до загальних положень Типової програми навчання фізичних осіб, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності, запобігання емоційному вигоранню та його профілактика є одним із завдань відповідної Типової програми [14]. Тобто? на державному

рівні певні кроки у сфері профілактики професійного вигорання в Україні все ж здійснюються, однак судити про їх результативність поки що доволі складно.

Як свідчить провідний зарубіжний досвід, значно більш дієвою може виявитися ініціатива роботодавців, які у першу чергу зацікавлені як у збереженні працездатності своїх фахівців, так і у підтриманні їх лояльності.

Провідні західні корпорації присвячують чимало уваги і виділяють значні ресурси для підтримки мотивації своїх співробітників та профілактики професійного вигорання. Такі роботодавці як «Apple», «Facebook», «Google», «Microsoft», «Tesla» інвестують сотні мільйонів доларів у забезпечення комфортного робочого середовища, організацію доступності відпочинку та інтенсифікації креативної діяльності свого персоналу [15; 16]. Мова йде не лише про численні пільги, тенденцію до скорочення робочого дня чи впровадження оплачуваних творчих відпусток, а й про такі фантастичні для українських реалій моменти як оплата лікування чи виплати родині померлого працівника його зарплатні протягом кількох років [17; 18]. Звісно ж, високі фінансові результати діяльності цих компаній обумовлені комплексом причин – розробкою та впровадженням найсучасніших технологій, доступом до значних обсягів фінансових ресурсів, розгалуженою торговою мережею та потужною рекламною політикою. Однак, автори переконані, що не в останню чергу вони свідчать і про дієвість людиноцентристського підходу в корпоративній політиці управління персоналом та організації високої ергономіки праці.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Огляд вітчизняних та зарубіжних досліджень у галузях трудового права, економіки праці, управління персоналом, соціології та психології, а також інформації з відкритих джерел, щодо вивчення проблеми професійного вигорання та засобів його профілактики, дозволяє узагальнити ряд висновків.

Професійне вигорання являє собою складний процес, обумовлений рядом внутрішніх (психологічних) та зовнішніх (соціально-економічних та фізичних) факторів, що включає в себе емоційне виснаження, редукування особистих досягнень, зниження мотивації до праці і життя в соціумі та призводить до загострення наявних і виникнення нових хвороб, а у найбільш гострій стадії – до загибелі особи.

З'ясовано, що увага до проблематики професійного вигорання загострилася у другій половині ХХ на початку ХХІ століття. Дослідження цієї проблеми набули поширення у більшості розвинених країн світу. Окрім того, в ряді країн ЄС вживають правові й організаційні заходи, спрямовані на стимулювання роботодавців, щодо протидії професійному вигоранню співробітників. Однак, як свідчить провідний зарубіжний досвід, значно більш дієвою може виявитися ініціатива роботодавців, які у першу чергу зацікавлені як у збереженні працездатності своїх фахівців, так і у підтриманні їх лояльності.

Окремої уваги, в контексті подальших досліджень, заслуговує потреба оптимізації вітчизняного законодавства про працю, шляхом доповнення його нормами, присвяченими визначенню явища професійного вигорання та окресленню заходів протидії цьому процесу, включаючи профілактику, боротьбу з професійним вигоранням та реабілітацію постраждалих від нього осіб.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Генрі Форд. Моє життя та робота. *Наш формат*. 2015. 344 с.
2. Pega, Frank; Náfrádi, Bálint; Momen, Natalie C.; Ujita, Yuka; Streicher, Kai N.; Prüss-Üstün, Annette M.; Descatha, Alexis; Driscoll, Tim; Fischer, Frida M.; Godderis, Lode; Kiiver, Hannah M.; Li, Jian; Magnusson Hanson, Linda L.; Rugulies, Reiner; Sørensen, Kathrine; Woodruff, Tracey J.; Woodruff, T. J. (2021-09-01). «Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury». *Environment International*. 154: 106595. doi:10.1016/j.envint.2021.106595
3. The Asahi Shimbun (*Газета Асахі*) [Електронний ресурс] URL: <http://www.asahi.com/articles/ASJ1F4CM2J1FUTIL00X.html>
4. Freudenberg, H. J. (1974), 'Staff burn-out', *Journal of Social Issues*, Vol. 30, pp. 159–165.

5. Shapira, I., Berliner, S. and Melamed, S. (2005), 'The association between burnout, depression, anxiety and inflammation biomarkers: C-reactive protein and fibrinogen in men and women', *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, No. 4, pp. 344–362.
6. Workplace burnout: causes, effects, and solutions. June 6, 2019. *WGU*. URL : <https://www.wgu.edu/blog/workplace-burnout-causes-effects-solutions1906.html#close>
7. Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. (1997), 'Maslach burnout inventory manual' in Zalaquett, C. P. and Wood, R. J. (eds.), *Evaluating stress: a book of resources*, Scarecrow Press, Lanham, Maryland, pp. 191–218.
8. Michael B First, Geoffrey M Reed, Steven E Hyman, Shekhar Saxena. The development of the ICD-11 Clinical Descriptions and Diagnostic Guidelines for Mental and Behavioural Disorders. *World Psychiatry*. 2015 Feb, 14(1). pp. 82-90. URL : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25655162/> DOI: 10.1002/wps.20189
9. Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU. By Christine Aumayr-Pintar, Catherine Cerf and Agnès Parent-Thirion. *Research report of The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2018. 48p.
10. Blossfeld, H.-P., Bos, W., Daniel, H.-D., Hannover, B., Lenzen, D., Prenzel, M., Rosbach, H.-G., Tippelt, R., and Wosmann, L. (2014), *Psychische Belastungen und Burnout beim Bildungspersonal: Empfehlungen zur Kompetenzund Organisationsentwicklung*, Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V., Waxmann, *Münster*.
11. Про соціальні послуги: Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2019, № 18, ст.73
12. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: Закон України від 3 грудня 2020 р. № 1053-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2021, № 8, ст.59.
13. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2018 р. № 688-р. *Офіційний Веб-портал Верховної Ради України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2018-%D1%80#Text>
14. Про затвердження Типової програми навчання фізичних осіб, які надають соціальні послуги з догляду без здійснення підприємницької діяльності: Наказ Міністерства соціальної політики України від 15 березня 2021 року № 131. *Офіційний Веб-портал Верховної Ради України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0550-21#Text>
15. Rajan J. What are the perks of working at Facebook. URL : <https://www.quora.com/What-are-the-perks-ofworking-at-Facebook>
16. Martin. The Google way of motivating employees. URL : <https://www.cleverism.com/google-waymotivating-employees/>
17. Majumder S. Employee motivation: the Google way!. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/employeemotivation-google-way-sampurna-majumder>
18. Mayer K. Facebook raised the bar on employee benefits. Now it's hoping to start a workplace revolution. URL : <https://www.benefitnews.com/news/facebook-boosts-employee-benefits-hopes-to-start-revolution>