

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) | № 12, 2021 | 30.12.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.81](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.81)

УДК 331

*О. В. Акіліна,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
ORCID ID: 0000-0001-9968-4921*

*А. І. Приймачек,  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
ORCID ID: 0000-0002-1906-2653*

*О. І. Іванченко,  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
ORCID ID: 0000-0002-0824-7898*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

*O. Akilina  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv University  
A. Pryimachek  
Borys Grinchenko Kyiv University  
O. Ivanchenko  
Borys Grinchenko Kyiv University*

### **ENSURING THE PROFESSIONAL WORK ABILITY OF PERSONNEL IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC**

*У статті розглянуто фактори, що спричинили професійне вигорання та вплинули на ефективність роботи персоналу в умовах пандемії COVID-19. В межах роботи Центра основ управління Київського університету імені Бориса Грінченка було проведено дослідження з виявлення проблем професійного вигорання серед працівників місцевих організацій. За результатами проведеного анкетування було встановлено, що під час карантину, спричиненого пандемією COVID-19, виникли додаткові фактори стресу, які посилили професійне вигорання окремих працівників. Найбільшу питому вагу серед виявлених симптомів професійного вигорання займають відчуття емоційного й фізичного виснаження; підвищена дратівливість та знижена працездатності. Чинники розвитку синдрому професійного вигорання можна умовно поділити на два типи: організаційні та особистісні. Саме організаційні фактори часто стають першопричиною. Здебільшого вони залежать від побудови робочого процесу в організації та ставлення до працівників. Неспроможність організацій правильно перебудувати свої робочі процеси під час карантинних обмежень та внести необхідні зміни в організаційну культуру й провокує посилення професійного вигорання працівників та відповідне зниження їх працездатності.*

*The purpose of this article was to identify the major factors that caused the professional burnout and influenced the staff performance in the context of the COVID-19 pandemic. Within the framework of the work of Center for Fundamentals of Management of the Borys Grinchenko Kyiv University in 2019-2020 was conducted a study on the city of Kyiv to identify the problem of work-life balance among employees of local organizations. Based on the results of this study, it was suggested that the problem of professional burnout is quite common among respondents. This problem will only get worse with the transition to remote work during quarantine restrictions. Therefore, as a continuation of the work of the Center, studies were conducted to identify the problems of professional burnout among employees of local organizations. According to the results of the survey, a significant part of employees is faced with the problem of overtime, while 36.7% of employees do not receive remuneration that is equivalent to their efforts. Most of the problems of remote work relate to combining personal/family responsibilities with workload, maintaining productivity, time management, maintaining good level of communication with the team, and managing technology/communications. Problems such as lack of clear direction from managers and excessive control on their part were also named. Consequently, additional stress factors were identified that increased the professional burnout of individual workers. As a result, 60% of respondents confirmed that they had symptoms of professional burnout. The most significant of these are emotional and physical exhaustion; and decreased performance. Factors in the developing of Professional Burnout Syndrome can be contingently divided into two types: organizational and personal. Often organizational factors are the root cause. The inability of organizations to properly restructure their workflow during quarantine restrictions and to make the necessary changes in the organizational culture is precisely what provokes an increase in professional burnout of workers and a decrease in their efficiency.*

**Ключові слова:** професійне вигорання; ефективність; працездатність; персонал; організація.

**Keywords:** professional burnout; efficiency; ability to work; staff; organization.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** З початком пандемії COVID-19 не існує організації яка б не постраждала в тій чи іншій мірі. Незалежно від обсягу втрат чи проблем, з приходом карантину всі організації були змушені вдатися до змін та трансформацій, щоб мати змогу подальшого функціонування. Велика кількість змін, одночасно привнесена й у роботу персоналу цих організацій, що був переведений на дистанційний формат зайнятості. В більшості випадків, це призвело до падіння ефективності роботи такого персоналу. Отже, проблема забезпечення працездатності персоналу в умовах карантинних обмежень, що спричинені пандемією COVID-19, є надзвичайно актуальною для вирішення як з теоретичної, так і практичної точки зору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зниження ефективності роботи персоналу тісно пов'язане з проблемою професійного вигорання, яка істотно посилилася при переході на дистанційний формат роботи. Проблематиці професійного вигорання приділяли увагу зарубіжні науковці, зокрема: Голдберг Дж., Лейтер М. П., Маслах К., Рейнольдс Б., Сельє Г., Хайнеман Л.В. та Хайнеман Т., Хобфолл С., Шауфелі В. та ін. Над проблемою працювало й ряд вітчизняних науковців: Булуй А., Василик А., Гончарук Н., Грицун О., Зімовін О., Кузнецов М., Оніщенко Н., Столярук Х., Тимофеева Т. та ін. В їх працях досліджено професійне вигорання працівників різних професій, виділено перелік симптомів цієї проблеми та запропоновано заходи щодо її подолання або запобігання.

Міжнародною організацією праці розроблено ряд матеріалів та рекомендацій, які повинні були допомогти організаціям забезпечити ефективну роботу персоналу в умовах, створених пандемією. Найбільш корисними для нашого дослідження ми виділили: Керівництво для роботодавців з управління робочим місцем під час COVID-19 [1] та Керівництво для роботодавців по роботі вдома як відповідь на спалах COVID-19 [2]. Нові дослідження цієї проблеми в умовах пандемії висвітлено в працях: Бойченко О., Вахіді Ф.С., Джонс С.Л., Лаунер Дж., Масуд Ф.Н., Паулсен Е., Сасангохар Ф., Степанчук А., Тимченко Н., Фархан С. [3-7]. Отже, вирішення проблеми забезпечення належної ефективності та працездатності персоналу має значне теоретичне та практичне підґрунтя, проте ті виклики, що постали перед організаціями в умовах пандемії COVID-19, потребують подальших наукових розробок та осмислення.

**Цілями** даної статті було виявити основні фактори, що спричинили професійне вигорання та вплинули на ефективність роботи персоналу в умовах пандемії COVID-19.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В межах роботи Центра основ управління Київського університету імені Бориса Грінченка у 2019-2020 рр. було проведено дослідження по місту Києву з виявлення проблеми «work-life balance» серед працівників місцевих організацій [8]. Ця проблема була виявлена й в цілому «...12% опитаних зазначали, що робота негативно впливає на їх стосунки в родині, 31,3% – стверджували, що їм не вистачає часу на виховання дітей, а 24,1% респондентів підкреслювали, що відчувають як робота створює розрив між ними та їх родинами...» [8]. Базуючись на результатах цього дослідження ми припустили, що проблема професійного вигорання повинна бути достатньо поширеною серед респондентів й має підстави для посилення з переходом на дистанційний формат роботи під час карантинних обмежень.

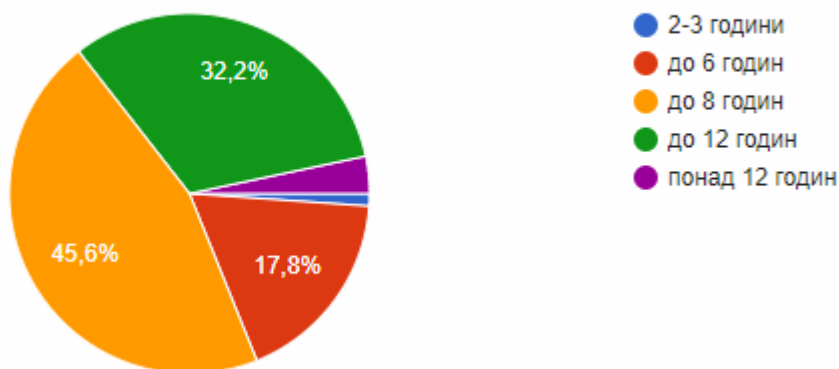
Тому в продовження роботи Центра основ управління нами проведено дослідження з виявлення проблеми професійного вигорання серед працівників місцевих організацій. В опитуванні прийняли участь 90 респондентів, з яких 37,8% – особи віком 21-30 років, 23,3% – особи віком 31-40 років, 32,2% – від 41-50 років, решта – це особи віком до 60 років. Співвідношення чоловіків та жінок, які прийняли участь в опитуванні було приблизно рівним (відповідно 46,7% та 53,3%).

Відповідно за категоріями персоналу 34,4% опитаних – це робітники, 26,7% – фахівці, 16,7% – професіонали, 15,6% – керівники, решта – технічні виконавці. Респонденти мають відношення до широкого спектру видів економічної діяльності та представляють організації усіх форм власності, проте переважають працівники приватного сектора (65,6%). Понад 6 років на останньому робочому місці працює 34,4% опитаних, менше року – 21,1%, решта від 1 до 6 років.

При проведенні анкетування нами було виявлено наступні відповіді:

1. Скільки часу на добу Ви щоденно приділяли роботі (фактично) на одному (основному) робочому місці до карантинних обмежень?

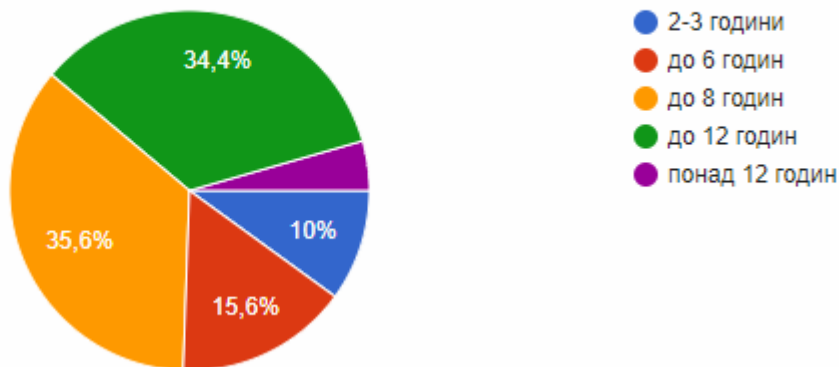
90 відповідей



**Рис. 1. Розподіл часу до карантинних обмежень**

2. Скільки часу на добу Ви щоденно приділяєте тій самій роботі (фактично), виконуючи її дистанційно під час карантинних обмежень?

90 відповідей



**Рис. 2. Розподіл часу в карантинних обмеженнях**

Отже, спостерігаєм, що ще до карантинних обмежень 32,2% працівників працювало понаднормово (до 12 годин), а 3,3% – навіть понад 12 годин на добу. Під час карантину відсоток тих, хто працює понаднормово

збільшився на 3,3 % п. та становив 38,8 %. Причому відсоток тих, хто працює понад 12 годин на добу, під час карантинних обмежень також збільшився і становив 4,4%.

3. Як часто Ви працюєте понаднормово, виконуючи роботу дистанційно?

90 відповідей

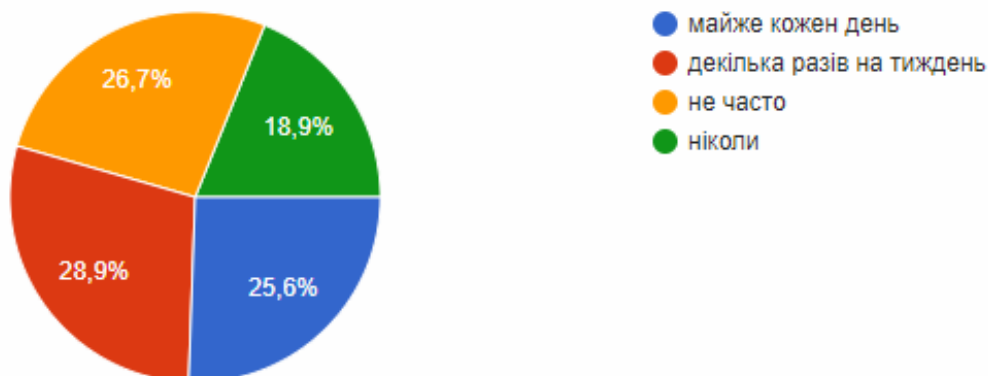


Рис. 3. Понаднормава робота

Понаднормово майже кожен день в умовах дистанційної роботи працює 25,6% працівників, а 28,9% зазначили, що їм приходится перепрацьовувати декілька разів на тиждень. Причому на додаткове запитання: «Як змінилась кількість ваших робочих обов'язків у зв'язку з дистанційним форматом зайнятості?», 23,3% респондентів відповіли, що їх кількість збільшилася.

Дослідницьким центром Міжнародного кадрового порталу ggs.ua було проведено опитування на визначення в українських працівників наявності «work-life balance». На запитання «В чому головна причина того, що Вам не вдається досягнути балансу між роботою та особистим життям», респондентами була дана відповідь: «ми мешкаємо в країні, де приходится багато працювати, щоб вижити» (52% опитаних) [9]. Тому в нашій анкеті було поставлене наступне запитання:

4. Чи влаштовує Вас співвідношення заробітної плати та робочого часу під час дистанційного формату роботи?

90 відповідей

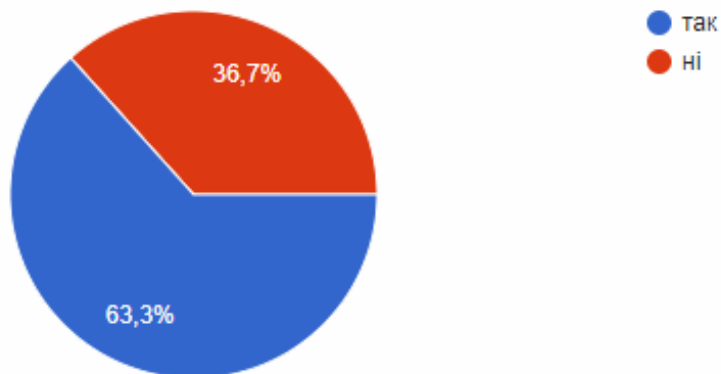


Рис. 4. Задоволеність співвідношенням заробітної плати та робочого часу

Як бачимо у відповідях, незважаючи на наявність понаднормової роботи, 36,7% працівників не отримують належного розміру винагороди за вкладені зусилля.

Далі ми намагалися виявити ті чинники, які ускладнили роботу працівників під час карантинних обмежень та ймовірно спровокували ознаки професійного вигорання:

5. Які найскладніші аспекти дистанційної роботи Ви можете виділити?

90 відповідей

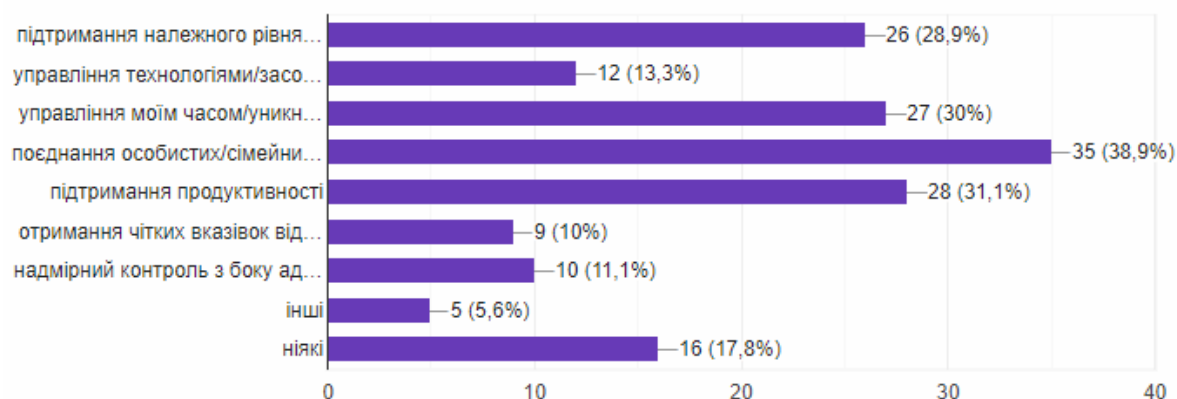


Рис. 5. Найскладніші аспекти дистанційної роботи

З отриманих відповідей бачимо, що найбільше проблем під час дистанційного формату роботи виникає з поєднанням особистих/сімейних обов'язків з робочим навантаженням (38,9%), підтриманням продуктивності (31,1%), управлінням часом (30%), підтриманням належного рівня спілкування з командою (28,9%), а також з управлінням технологіями/засобами комунікації (13,3%). Також були названі такі проблеми як відсутність чітких вказівок від керівників та надмірний контроль з їх боку.

Виходячи з цих відповідей, можемо побачити, що під час карантину, спричиненого пандемією COVID-19, виникли додаткові фактори стресу, які можуть посилити професійне вигорання окремих працівників. Чинники розвитку синдрому професійного вигорання можна умовно поділити на два типи: організаційні та особистісні. Саме організаційні фактори часто стають першопричиною. Здебільшого вони залежать від побудови робочого процесу в організації та ставлення до працівників. Неспроможність організацій правильно перебудувати свої робочі процеси під час карантинних обмежень та внести необхідні зміни в організаційну культуру й провокує посилення професійного вигорання працівників. Тому наша анкета передбачила наступне запитання:

6. Чи забезпечило Ваше підприємство для працівників, що працюють віддалено, належну організацію робочого процесу, його технічну підтримку, постановку завдань, облік робочого часу й інші процедурні питання?

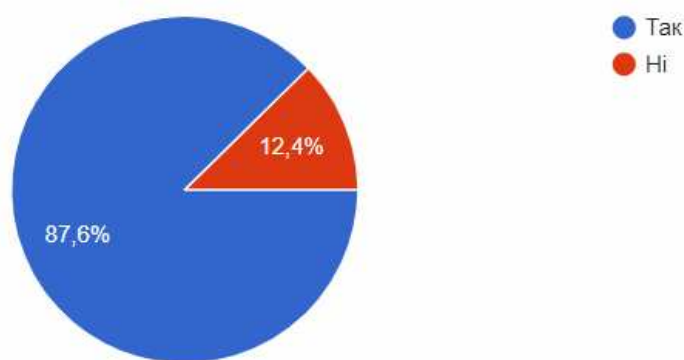


Рис. 6. Задоволеність організацією праці

Ще з відповідей на попереднє запитання можна стверджувати, що значна частина працівників зіштовхнулася зі складнощами дистанційного формату роботи, при цьому 12,4% працюючих вважає, що їм не було створено належної організації робочого процесу та не було надано належної технічної підтримки.

Як наслідок близько 60% працюючих виявили в себе симптоми професійного вигорання, що підтверджено відповідями на запитання:

7. Чи помітили Ви в себе симптоми професійного вигорання при переході на дистанційний формат роботи? Якщо так, то які?

90 відповідей

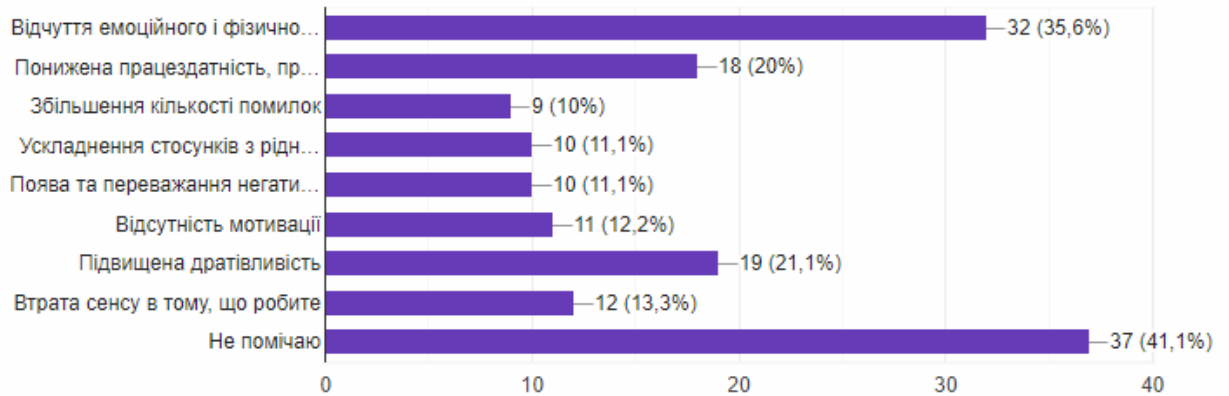


Рис. 7. Симптоми професійного вигорання

Як можна побачити найбільшу питому вагу в цих симптомах займають відчуття емоційного й фізичного виснаження (35,6%); підвищена дратівливість (21,1%) та знижена працездатності (20%).

З відповідей на інші запитання анкети була отримана інформація, що:

- постійно та часто небажання приступати до роботи у зв'язку з дистанційним форматом відчуває 28,9% респондентів;
- дистанційна робота здійснює помірний або значний вплив на загальне самопочуття 53,4% респондентів;
- дистанційна робота негативно впливає на стосунки в родині у 13,3% респондентів;
- дистанційна робота не залишає часу на саморозвиток у 27,8% респондентів;
- не хотіли б залишати віддалений формат роботи на постійній основі 32,2% опитаних.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Проблеми «work-life balance» та професійного вигорання в наукових джерелах розглядаються в основному з точки зору психології або проблем тайм-менеджменту. Відповідно й наведені в них рекомендації знаходяться в тій самій площині. Проте, ми вважаємо, що основа зазначених проблем в досліджуваних організаціях знаходиться в небажанні роботодавців вносити необхідні зміни в організацію праці та корпоративну культуру, а також у численних порушеннях трудового законодавства, які сьогодні допускаються в соціально-трудої сфері. Згідно з рекомендаціями МОП [1] роботодавці повинні: відстежувати рекомендації, надані національними та місцевими органами влади, у тому числі щодо організації праці; складати плани забезпечення безперервної діяльності з метою підтримки працівників та їхніх сімей; запроваджувати гнучкий графік роботи; практикувати гнучкі зустрічі та дистанційне надання послуг; змінювати організаційну культуру тощо. «Перш ніж приступати до організації режиму віддаленої роботи, роботодавці повинні вирішити, чи підходить відповідна діяльність для віддаленої роботи..., провести обговорення з персоналом, щоб переконатися в таких аспектах: чи існує забезпечення відповідним обладнанням, технологіями, необхідними для підтримки зв'язку з колегами та організацією; та як для керівників, так і для працівників встановити чіткі очікування щодо роботи та її умов» [1]. Повністю підтримуємо ідею МОП [2], що вимірюючи продуктивність праці віддалених працівників, слід враховувати п'ять аспектів: встановлення чітких цілей і термінів їх досягнення та доведення їх до відома працівників; розробка планів зміцнення підзвітності; аналіз завдань та контроль за термінами їх виконання; заміна показника «витрати часу» показником «кількість і якість виконаних завдань»; контроль досягнення результатів.

Щодо тези про численні порушення трудового законодавства, то наше опитування знайшло тому підтвердження виявивши порушення нормативів тривалості робочого дня. Без сумніву, зазначений вище факт порушень призводить до стресів, погіршення стану здоров'я працівників та в цілому ставить під загрозу їх соціальну безпеку, а саме головне не може принести організації довгострокового ефекту в питаннях зростання продуктивності праці. В той час як працівники, яким забезпечені умови для «work-life balance», виявляються для організації більш продуктивними та мотивованими.

Ознакою прогресивної корпоративної культури нині повинна бути наявність Положення про дистанційну роботу – документа, який з недавнього часу набув особливої актуальності у зв'язку з масовим переведенням працівників на дистанційну роботу через COVID. Наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 05 травня 2021 року № 913-21, на цей час, затверджено лише Типову форму трудового договору про дистанційну зайнятість. Отже, склад та структуру Положення про дистанційну роботу роботодавець визначає самостійно. У законодавстві спеціальних вимог з цих питань не встановлено. Однак зміст такого документа не має суперечити трудовому законодавству та повинен включати обов'язкові вимоги, передбачені новою редакцією Кодексу законів про працю.

На завершення, слід підкреслити, що нині кадрова політика організацій має набути суттєвої трансформації. погоджуємося з думкою директора з управління персоналом компанії Deloitte, що «поточна



криза представляє унікальну можливість для компаній, які зможуть подолати своє традиційне ставлення до людини і технологій як до окремих складових і поєднати їхні можливості задля синергії... Ця криза допомагає керівникам побачити, що може статися, якщо вони не запропонують дієвої моделі взаємодії людини і технологій та не перетворять свої компанії на справжні соціальні підприємства» [10].

#### Список літератури.

1. Tang M.T. An employers' guide on managing your workplace during COVID-19. Geneva: International Labour Office, 2020. URL: <http://surl.li/autac>
2. ILO. An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19. Geneva: International Labour Office, 2020. URL: <https://cutt.ly/8T283oq>
3. Бойченко О., Тимченко Н. COVID-19: як зменшити вплив пандемії на співробітників. *Вісник: офіційно про податки*. 2020. URL: <https://cutt.ly/8T26WGL>
4. Sasangohar F., Jones S.L., Masud F.N., Vahidy F.S., Kash B.A. Provider Burnout and Fatigue During the COVID-19 Pandemic: Lessons Learned From a High-Volume Intensive Care Unit. *Anesthesia & Analgesia*. 2020. Vol. 131(1). Pp. 106-111.
5. Launer J. Burnout in the age of COVID-19. *Postgraduate Medical Journal*. 2020. Vol. 96. Pp. 367-368. URL: <https://pmj.bmj.com/content/96/1136/367>
6. Paulsen E. Addressing Stress and Burnout During COVID-19 A focus on external and systems factors is key. Duke Health. 2021. URL: <http://surl.li/avahe>
7. Stepanchuk A. Вплив карантинних обмежень на розвиток професійного вигорання викладачів вищих навчальних закладів України. *Актуальні проблеми сучасної медицини*. 2021. Том 21. №1. С. 141-145. URL: <https://doi.org/10.31718/2077-1096.21.1.141>
8. Київський університет імені Бориса Грінченка. Центр основ управління. URL: <http://surl.li/ausns>
9. Grc.ua. Как работодатели поддерживают идею о «work-life balance». URL: <https://kharkov.grc.ua/article/19897>
10. Deloitte. Повернення до роботи в нових умовах: зосереджуємо зусилля на покликанні, потенціалі, перспективі та можливостях під час пандемії COVID-19. URL: <https://cutt.ly/BYU5gvi>

#### References.

1. Tang, M.T. (2020), "An employers' guide on managing your workplace during COVID-19", International Labour Office, Geneva, Switzerland, available at: <http://surl.li/autac> (Accessed 4 November 2021).
2. ILO (2020), "An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19", International Labour Office, Geneva, Switzerland, available at: <https://cutt.ly/8T283oq> (Accessed 4 November 2021).
3. Bojchenko, O. and Tymchenko, N. (2020), "COVID-19: how to reduce the impact of the pandemic on employees", *Visnyk: ofitsijno pro podatky*, available at: <https://cutt.ly/8T26WGL> (Accessed 9 November 2021).
4. Sasangohar, F., Jones, S.L., Masud, F.N., Vahidy, F.S. and Kash, B.A. (2020), "Provider Burnout and Fatigue During the COVID-19 Pandemic: Lessons Learned From a High-Volume Intensive Care Unit", *Anesthesia & Analgesia*, vol. 131(1), pp. 106-111.
5. Launer, J. (2020), "Burnout in the age of COVID-19", *Postgraduate Medical Journal*, vol. 96, pp. 367-368, available at: <https://pmj.bmj.com/content/96/1136/367> (Accessed 10 November 2021).
6. Paulsen, E. (2021), "Addressing Stress and Burnout During COVID-19 A focus on external and systems factors is key", Duke Health, available at: <http://surl.li/avahe> (Accessed 10 November 2021).
7. Stepanchuk, A. (2021), "Influence of quarantine restrictions on the development of professional burnout of teachers of higher educational institutions of Ukraine", *Aktual'ni problemy suchasnoi medytsyny*, vol. 21(1), pp. 141-145, available at: <https://doi.org/10.31718/2077-1096.21.1.141> (Accessed 10 November 2021).
8. Borys Grinchenko Kyiv University (2021), "Management Fundamentals Center", available at: <http://surl.li/ausns> (Accessed 15 November 2021).
9. Grc.ua (2017), "How employers support the idea of "work-life balance", available at: <https://kharkov.grc.ua/article/19897> (Accessed 25 November 2021).
10. Deloitte (2021), "Returning to work in a new environment: focusing on vocation, potential, prospects and opportunities during the COVID-19 pandemic", available at: <https://cutt.ly/BYU5gvi> (Accessed 15 November 2021).

Стаття надійшла до редакції 13.12.2021 р.