



Проучване

на добри международни практики и корпоративен опит в управление на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут) на работното място

Етап I от дейност 2.4.1

София, 2025 г

РАЗДЕЛ I. ВЪВЕДЕНИЕ



<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Нормативни документи</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Инструменти за изследване</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Обзор на изследвания</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Последствия от бърнаут</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Добри корпоративни практики</i>
<i>Раздел VII</i>	<i>Заклучение</i>
<i>Раздел VIII</i>	<i>Приложения</i>

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 се реализира от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са следните:

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

ЦЕЛ И ОПИСАНИЕ НА ДОКЛАДА

Настоящият доклад е резултат от сравнително **проучване** на международни добри практики и корпоративен опит в управлението на стреса и професионалното изчерпване. Той е първият етап „Проучване на добри практики“ от дейност 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 прегаряне (бърнаут)“.

Целта на дейността е чрез инструментите на социалния диалог да се създадат условия за повишаване благосъстоянието на работното място, формиране

на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност – чрез разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, партньорски модели и програми за управление на стреса и превенция на професионалното прегаряне (бърнаут).

Цел на проучването е да се идентифицират добри международни практики и корпоративен опит за управление на стреса и превенция на бърнаут на работното място.

Необходимостта от **системен подход** е очертана от ескалиращия натиск на технологични и социално-икономически промени, техно-стрес и екологични фактори, които усилват психосоциалните рискове и водят до значими загуби – в Европейския съюз годишно се губят около 13.5 млн. работни дни, а разходите за европейската икономика надхвърлят 370 млрд. евро. Пандемията изостри проблемите (включително трудността за „изключване“ при дистанционна работа) и разкри дефицит на организационна подкрепа (голяма част от засегнатите не получават помощ от мениджъри или HR). В този контекст единични, ad hoc инициативи се оказват недостатъчни – необходим е системен, **браншово адаптиран подход** с конкретни инструменти за диагностика, модели за управление и програми за превенция, интегрирани в практиките по ЗБУТ и HR.

Проучването е проведено като кабинетно изследване, обхващащо:

- обзор на нормативната рамка на ЕС и България относно психосоциалните рискове и стреса на работното място;
- списък на практични организационни инструменти за проучване и оценка;
- синтез на резултати от актуални международни и национални изследвания;
- систематизиране на икономическите и социалните последствия;
- подбор на доказани корпоративни практики и програми.

Анализът покрива стандарти и насоки на ЕС или международни организации и българското законодателство; емпирични изследвания; инструменти за организационно проучване; корпоративни казуси. Докладът ще бъде публикуван онлайн и ще служи като методическа основа за следващите етапи на дейността, насочени към разработване, пилотно прилагане и устойчиво внедряване на решения с очакван ефект: намален абсентеизъм и презентеизъм, по-ниско текучество и инциденти, по-висока ангажираност и конкурентоспособност.

РАЗДЕЛ II. НОРМАТИВНИ ДОКУМЕНТИ

Раздел I	Въведение
Раздел II	Нормативни документи
Раздел III	Инструменти за изследване
Раздел IV	Обзор на изследвания
Раздел V	Последствия от бърнаут
Раздел VI	Добри корпоративни практики
Раздел VII	Заклучение
Раздел VIII	Приложения

Световната здравна организация (СЗО) класифицира **бърнаут** (burnout) като „професионално явление, свързано с работата“ (occupational phenomenon) в международната класификация на болестите (ICD-11)¹, а не като медицинска диагноза. Той се описва като **синдром**, в резултат на хроничен, неовладян стрес на работното място и се описва с три измерения: изтощение; повишена психическа дистанция/цинизъм към работата и понижена професионална ефективност.

Бърнаут или „**професионалното прегаряне**“ се отнася **изрично** до трудовия контекст и насочва усилията към организационни промени – натоварване и графици, автономия и контрол, подкрепа, право на изключване, ергономични и психосоциални мерки – вместо към „етикетиране“ на отделни служители.

¹ ICD-11 – International Classification of Diseases, rev.11. Забележка: Бърнаут присъства като „фактор, влияещ върху здравния статус“ и в ICD-10, но в ICD-11 дефиницията е по-конкретна.

<https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon>

ЕВРОПЕЙСКИ ПОЛИТИКИ

Правната тема „бърнаут“ в Европейския съюз (ЕС) не е предмет на самостоятелна директива, а се обхваща от общата рамка за безопасност и здраве при работа и свързаните актове, които държавите членки транспонират в националното право. В подкрепа са и документи, които дават посоки и добри практики, но не създават нови правни изисквания, като заключения на Съвета на Европейския съюз (Съветът), съобщения и препоръки на Европейската комисия (Комисията), рамкови споразумения на социалните партньори, насоки на Европейската агенция по безопасност и здраве при работа (EU-OSHA)² и стандарти като ISO 45003.

ПОЛИТИЧЕСКА РАМКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ

Европейската стратегическа рамка за здравословни и безопасни условия на труд (ЗБУТ) **2021–2027 Безопасност и здраве при работа в променящия се свят на труда**³ поставя **психосоциалните рискове** сред ключовите приоритети и насочва държавите към интегрирането им в оценката на риска, превенцията и контрола, включително в условията на дигитализация и дистанционна работа. Политическият контекст се допълва от заключения на Съвета на ЕС и от съобщения на Европейската комисия за психичното здраве. През 2023 г. Съветът приема заключения⁴ за психичното здраве и заетостта, насърчавайки превенцията на психосоциалните рискове и приканвайки Европейската комисия към действия на ниво ЕС (вкл. „правото на изключване“). Паралелно, „Цялостният подход към психичното здраве“ на Европейската комисия (юни 2023 г.)⁵, който допълва Стратегическата рамка, поставя равна тежест на психичното и физическото здраве и включва пакет инициативи и финансиране, в които работното място и психосоциалните рискове са отделен фокус.

ОБЩА РАМКА НА ЕС – 89/391/ЕИО

Рамковата директива 89/391/ЕИО⁶ (от 12.06.1989 г.) на Съвета за въвеждане на мерки за насърчаване подобряването на безопасността и здравето на работниците при работа е **основополагащата рамка** на ЕС по ЗБУТ. Тя установява общите принципи, по които работодателите осигуряват безопасност и здраве на работниците, като организират **превенцията** и оценяват **професионалните**

² <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52021DC0323&>

⁴ <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/10/09/council-calls-for-measures-to-address-impact-of-precarious-work-on-mental-health/>

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=celex%3A52023DC0298&>

⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A31989L0391>

рискове с участието на работещите – чрез системна оценка на риска, планиране и прилагане на мерки, информиране и обучение. **Член 6** формулира принципите на **превенция**: избягване и оценка на рисковете, контрол при източника, приоритет на колективните мерки и цялостна превантивна политика, обхващаща технология, организация и условия на труда, социални отношения и фактори на работната среда. Работодателят е длъжен **да адаптира работата** към човека – „особено по отношение на проектирането на работните места, избора на работно оборудване, избора на работни и производствени методи, с оглед, в частност, премахването на монотонната работа и работата с наложен ритъм и за намаляване на въздействието им върху здравето“, както и при планиране и въвеждане на нови технологии **да гарантира консултирането на работниците** (и техните представители) „по отношение последиците от избора на оборудването, условията на труд и работната среда с оглед безопасността и здравето на работниците“. Директивата предвижда и **общи задължения на работниците** да се грижат за собствената си безопасност и здраве, както и за безопасността на другите, върху които дейността им би повлияла. **Консолидираната**⁷ версия от 11.12.2008 г. обобщава редакционни и процедурни корекции от 2003 до 2008 г., вкл. въвеждането през 2007 г. на общото петгодишно национално докладване (нов чл. 17а), без да променя задълженията на за превенция и оценка на всички професионални рискове. Под рамковата директива 89/391/ЕИО по чл. 16(1) са приети и **индивидуални директиви**, които се прилагат **заедно** с рамковата, като напр. 89/654/ЕИО (работни места), 2009/104/ЕО (работно оборудване), 90/270/ЕИО (екранно оборудване).

ИНДИВИДУАЛНИ ДИРЕКТИВИ С ПРЯКА ВРЪЗКА КЪМ ПСИХОСОЦИАЛНИТЕ ФАКТОРИ

- **Директива 2003/88/ЕО** за работното време (от 4 ноември 2003 г.)

Директивата^{8,9} установява **минимални стандарти** за организация на **работното време** с цел защита на здравето и безопасността и ограничаване на претоварването и хроничната умора. Прилага се за всички работници и сектори, освен ако с други актове на ЕС се уреждат по-специфични режими. Като **кодифициращ**¹⁰ акт директивата заменя и обединява 93/104/ЕО (работно време, 1993) и 2000/34/ЕО (работно време, изм. 2000) и се прилага от 2 август 2004 г.

⁷ Консолидиране: основният текст е обединен с всички изменения до съответната дата. Изт. [eur-lex](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj/bul)

⁸ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj/bul>

⁹ <https://eur-lex.europa.eu/BG/legal-content/summary/organisation-of-working-time.html>

¹⁰ Кодифициране: обединяване на правни актове и всички изменения в един нов акт. Изт. eur-lex.eu

- **Директива 89/654/ЕИО** за работните места (от 30 ноември 1989 г.)

Директивата¹¹ е първа „индивидуална“ по чл. 16(1) на рамковата и установява минималните изисквания за безопасност и здраве в работните помещения. **„Работно място“** са помещенията и свързаните зони, достъпни за работещите при изпълнение на задачите им. Директивата въвежда и изисквания за **информираност** на работниците относно мерките и **участието им** в консултации по здраве и безопасност. **Консолидираната** версия (26.07.2019 г.) съдържа процедурни изменения, без промяна в същинските задължения.

- **Директива 2009/104/ЕО** (кодифицирана) за работното оборудване (от 16 септември 2009 г.)

Директивата¹² е втора „индивидуална“ по чл. 16(1) на рамковата и установява минималните изисквания за безопасност и здраве **при използване на работното оборудване** по време на работа. Като **кодифициращ** акт директивата отменя и замества 89/655/ЕО (30 ноември 1989 г.), измененията 95/63/ЕО и 2001/45/ЕО са обединени, позоваванията към 89/655/ЕО се четат като към 2009/104/ЕО.

- **Директива 90/270/ЕИО** за работа с екрани (от 29 май 1990 г.)

Директивата¹³ е пета „индивидуална“ по чл. 16(1) на рамковата и изисква анализ на **работните места с екранно оборудване**. Консолидираната версия (26 юли 2019 г.) съдържа процедурни изменения, без промяна в същинските задължения.

- **Директива 90/269/ЕИО** за ръчна обработка на товари (29 май 1990 г.)

Директивата¹⁴ е четвърта „индивидуална“ по чл. 16(1) на рамковата и установява минимални изисквания за предотвратяване на мускулно-скелетни увреждания при повдигане, пренасяне, бутане и дърпане на товари.

- **Директива 92/58/ЕИО** за знаците за безопасност (24 юни 1992 г.)

Директивата¹⁵ е девета „индивидуална“ по чл. 16(1) на рамковата и установява минималните изисквания за предоставяне на знаци за безопасност при работа. Консолидираната версия (26 юли 2019 г.) е без промяна в същинските задължения.

¹¹ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1989/654/oj/eng?eliuri=eli%3Adir%3A1989%3A654%3Aoj&locale=bg>

¹² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/bg/TXT/?uri=CELEX%3A32009L0104>

¹³ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1990/270/2019-07-26/eng>

¹⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A01990L0269-20190726>

¹⁵ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1992/58/2019-07-26/eng>

- **Директива 2019/1158** за равновесие между професионалния и личния живот на родителите и лицата, полагащи грижи (от 20 юни 2019 г.)

Директивата¹⁶ установява минимални стандарти за отпуск и гъвкавост с цел по-равнопоставено споделяне на грижите и по-предвидим трудов живот. Директивата **отменя** 2010/18/ЕС от 2 август 2022 г., като позоваванията към нея се третират като позовавания към 2019/1158.

- **Директива 2019/1152** за прозрачни и предвидими условия на труд (от 20 юни 2019 г.)

Директивата¹⁷ установява минимални стандарти за ранна и пълна писмена информация за **ключовите елементи на трудовия договор** – работно място, длъжност и описание, начало и срок, изпитателен срок, право на обучение, заплащане, работно време и др. От 1 август 2022 г. правилата се прилагат за всички трудови правоотношения – за вече наетите към тази дата работодателят предоставя или допълва документите при изрично искане, като липсата на искане не лишава работника от минималните права по директивата.

- **Директива 2002/14/ЕО** за информиране и консултиране на работниците (от 11 март 2002 г.)

Директивата¹⁸ създава обща рамка за правото на работниците да бъдат **информирани и консултирани** в предприятието/обособено звено. Директивата гарантира **информиране и консултиране** в предприятия с най-малко 50 заети или звена с най-малко 20, относно бизнес развитието, заетостта и решенията, свързани със съществени ефекти върху организацията на труда и договорите. Изисква навременни консултации с възможност работниците да изразят позиции и да получат мотивиран отговор. Правилата и процедурите могат да се определят с колективни или двустранни споразумения.

- **Директива 2000/78/ЕО** за установяване на обща рамка за равно третиране в областта на заетостта и професиите (от 02.12.2000 г.)

Директивата¹⁹ установява **обща рамка** срещу дискриминация по религия/вяра, увреждане, възраст или сексуална ориентация в **заетостта и професиите** – от достъп и обучение до условия на труд и прекратяване. Забранява пряка и непряка

¹⁶ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj/bul>

¹⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1152>

¹⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A02002L0014-20151009>

¹⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32000L0078>

дискриминация и изрично определя **тормоза** (Чл.2 §3) като форма на **дискриминация**. Въвежда разумно приспособяване за хора с увреждания и допуска ограничени изключения само при „съществено и определящо професионално изискване“, когато целта е легитимна и мярката пропорционална. Осигурява защита чрез достъп до съдебни и административни процедури, обръщане на тежестта на доказване и забрана на репресии/уволнение, като изисква ефективни, пропорционални и възпиращи санкции. Директивата не задължава работодателя да наема, повишава, запазва на работа или обучава лице, което не е компетентно и способно да изпълнява основните функции на длъжността. Това не отменя задължението за разумни улеснения за хората с увреждания.

- **Директива 2006/54/ЕО** относно прилагането на принципа на равните възможности и равното третиране на мъжете и жените в областта на заетостта и професиите (от 5 юли 2006 г.)

Директивата ²⁰ кодифицира и актуализира равнопоставеността **по пол** в заетостта – забранява пряка/непряка **дискриминация, тормоз и сексуален тормоз**. Гарантира равно заплащане, а обхватът към професионални осигурителни пенсионни схеми е разширен. Осигурява обръщане на тежестта на доказване в случай на дискриминация, защита срещу репресии заради подадена жалба или сигнал, като изисква ефективни и пропорционални санкции при нарушения. Директивата дава и примери за дискриминация (чл.9) по признак пол. Насърчава диалог със социалните партньори за наблюдение на практиките на работното място, както и с граждански организации, които работят по темата за равенството.

ВЪТРЕШНИ ПОЛИТИКИ И ПРЕДСТОЯЩИ ИНИЦИАТИВИ

„**Правото на изключване**“ е организационен инструмент за опазване на психичното здраве на работа, като поставя ясни граници на свързаност извън работното време, допуска изключения само при спешен случай, с последваща компенсация или почивка. Политиката **не е самостоятелна директива на ЕС**, но стъпва на изискванията на директива 2003/88/ЕО (за работното време), допълва се от директиви 2019/1152 (прозрачни и предвидими условия) и 2019/1158 (баланс работа–личен живот). Към октомври 2025 г. Комисията е във втора фаза на консултации със социалните партньори относно правото на изключване и качествена дистанционна работа. Комисията може да прецени законодателни

²⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32006L0054&>

действия на ниво ЕС, при зачитане правомощията на държавите членки. На ниво ЕС все още няма приета директива, но някои държави имат национални правила²¹.

Предстоящи инициативи в краткосрочен план за осведоменост и обмен на добри практики:

- Европейската кампания на EU-OSHA за **здравословни работни места** „Healthy Workplaces“ за 2026–2028 г., посветена на **психичното здраве и превенцията на психосоциалните рискове** на работното място. Тя стъпва на текущите изследвания на EU-OSHA и ще акцентира върху „нови и пренебрегвани“ групи, сектори и теми, като предлага практически материали и инструменти за работодатели и работещи. Кампанията е девета, с планиран старт през октомври 2026 г.²²
- Конгресът на Европейската академия по психология на здравето при работа „Mental health at work: From research to policy and practice“²³ (Психично здраве на работното място: От изследвания до политики и практика), който ще се проведе през юни 2026 г., допълва темата, но не е част от кампанията.

МЕЖДУНАРОДНИ ПОЛИТИКИ

В глобален план насоките на СЗО служат като концептуална рамка за интегриране на психичното здраве в политиките по здраве и безопасност при работа. **Всеобхватният план за действие за психично здраве 2013–2030** и **Глобалната стратегия за здраве, околна среда и изменение на климата** на СЗО очертават принципи и цели за създаване на условия за **добро психично здраве на работното място**. Те акцентират върху намаляване предразсъдъците и недопускане на дискриминация, както и върху разширяване достъпа до качествена помощ. **Световният доклад за психичното здраве** (2022) подчертава, че на работното място са нужни системни промени в организацията на труда, политики за недискриминация и защита от тормоз, компетентност на ръководителите, достъп до подкрепа, редовен мониторинг.

Придружаващият документ на СЗО и Международната организация на труда (МОТ) **„Психично здраве на работното място: политически документ** (Mental health

²¹ https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/news/commission-starts-second-stage-talks-social-partners-right-disconnect-and-fair-telework-2025-07-25_en

²² <https://eurogip.fr/en/2026-2028-the-healthy-workplaces-campaign-will-focus-on-mental-health-at-work/>

²³ <https://www.sio.org/post/17th-conference-of-the-european-academy-of-occupational-health-psychology/>

at work: policy brief)“²⁴ предлага рамка за изпълнение с ясно разпределени роли за правителства, работодатели и техните организации, представителни организации на работниците, както и други заинтересовани страни. Документът очертава **психосоциалните рискове** и предлага трислоен пакет мерки: *организационни интервенции* (балансирано натоварване, ясни роли, участие в дизайна на работата), *обучение на ръководители* (ранно разпознаване, подкрепяща култура) и *подкрепа за работници* (разумно приспособяване, програми за връщане на работа). Отбелязано е, че **високи изисквания, нисък контрол и неясни роли повишават риска от изтощение и прегаряне.**

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ДИАЛОГ

Автономните рамкови споразумения на европейските социални партньори не създават пряко правни задължения, а се прилагат чрез колективни договори, секторни и фирмени споразумения, национални практики в рамките на социалния диалог. Документите са подписани от четирите централни партньори на ниво ЕС – Европейска конфедерация на профсъюзите (ETUC²⁵ вкл. Комитета за връзка EUROCADRES²⁶/CEC²⁷), BusinessEurope, SGI Europe²⁸ и SMEunited²⁹. Те се използват в целия ЕС/ЕИП при наличие на трудово правоотношение, като допълват в практиката изискванията на рамковата директива 89/391/ЕИО и свързаните актове.

- **Рамково споразумение относно дистанционната работа**

Споразумението³⁰ (от 16 юли 2002 г.) **урежда дистанционната работа** при равнопоставени условия, организация на работата и работното време, защита на служебните данни, оборудването и разходите, както и ЗБУТ при работа извън офиса. Споразумението предвижда натоварването и стандартите за представяне на работещия дистанционно да са съпоставими с тези в офис среда, за да се ограничават свръхнатоварването и занижените очаквания.

- **Рамково споразумение относно стреса, свързан с работа**

24

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40safework/documents/publication/wcms_856976.pdf

²⁵ ETUC - European Trade Union Confederation

²⁶ EUROCADRES - Council of European Professional and Managerial Staff

²⁷ CEC – исторически Confédération Européenne des Cadres

²⁸ SGI Europe (services of general interest-SGIs)

²⁹ UEAPME - European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises

³⁰ <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10418&langId=en&mode=dsw&utm>

Споразумението³¹ (от 8 октомври 2004 г.) предлага организационен подход за **предотвратяване и управление на стреса**: разпознаване на източниците, оценяване на риска, предприемане на мерки и проследяване на ефекта. Фокусът е върху организацията на труда, а не върху „виновността“ на индивида. Подходът е насочен към отстраняване на причините, осигуряване на подходяща подкрепа и редовен преглед на мерките.

- **Рамково споразумение за насилието и тормоза**

Споразумението³² (от 26 април 2007 г.) дава ясен подход за предотвратяване, идентифициране и управление на **тормоза и насилието** на работното място, включително психическото и физическото му въздействие. Организациите следва да имат политика с нулева търпимост, достъпни канали за сигнализиране и защита от неблагоприятно третиране за подалите сигнал, процедури за навременно и безпристрастно разследване, мерки за подкрепа и възстановяване, обучения за ръководители и екипи и ясни санкции при установени нарушения. Акцентът е върху създаване на безопасна и уважаваща работна среда чрез организационни мерки, а не върху „виновността“ на индивида.

- **Рамково споразумение за дигитализацията**

Споразумението³³ (от 22 юни 2020 г.) е **самостоятелна инициатива** на европейските социални партньори в рамките на тяхната шеста програма (2019–2021). То очертава **как се управлява дигиталната трансформация** на работното място: предвиждане на въздействията, участие на работещите, обучение и преквалификация, адаптиране на организацията на труда, ясни правила за онлайн достъпност, почивки и граници на свързаност, защита на здравето и безопасността, вкл. психосоциалните рискове, прозрачност при използване на дигитални инструменти, защита на служебни данни, равнопоставеност и недискриминация. Споразумението поставя **четири цели**: повишаване на осведомеността за възможностите и рисковете на дигиталната трансформация; работеща рамка за мерки, практики и КТД; насърчаване на партньорски подход между работодатели, работници и техни представители; подкрепа при разработването на подход, ориентиран към човека при внедряване на дигиталните технологии. Разгледани са **четири взаимосвързани аспекта** на дигиталната трансформация, които

³¹ <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10402&langId=en&mode=dsw&utm>

³² https://erc-online.eu/wp-content/uploads/2016/03/Framework_Agreement_Harassment_and_Violence_at_Work.pdf

³³ https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf

насочват мерките на ниво предприятие – дигитални умения и осигуряване на заетост, начини за свързване и отказване, изкуствен интелект и гарантиране на човешкия контрол и зачитане на човешкото достойнство и наблюдение. Обхватът е междусекторен и общоевропейски, като споразумението важи в целия ЕС/ЕИП за всички икономически дейности.

СТАНДАРТИ

ISO 45001 дава **рамка** за управление на здравето и безопасността при работа, приложима за всяка организация, която цели системно да намалява риска от инциденти и да повишава благополучието на работещите. Основата е цикълът Планиране–Изпълнение–Проверка–Действие (PDCA)³⁴ за непрекъснато подобрене, приложим към цялата система и към отделни процеси. ISO 45001 е съвместим с ISO 9001 и ISO 14001 и служи като рамка, върху която ISO 45003:2021 надгражда с насоки за психосоциалните рискове в интегрирана СУЗБУТ³⁵.

ISO 45003:2021

ISO 45003:2021³⁶ е **първият глобален стандарт** с насоки как системно да се управляват психосоциалните рискове в рамките на ISO 45001. Целта е превенция на уврежданията (вкл. психични) и насърчаване на благополучието, приложим за всички организации и сектори.

Стандартът насочва **психосоциалните рискове** да се третират като всички други ЗБУТ рискове и да се интегрират в бизнес процесите. Те произтичат от организацията на работата (натоварване, темпо, неясни роли, непредвидими графици), социалната среда (липса на подкрепа, конфликти, тормоз/насилие) и условията/задачите. Често се комбинират и засягат и здравето, и ефективността. На тази база стандартът прилага PDCA логика: оценка на контекста и опасностите, планиране на мерки с приоритет на елиминиране/заместване и организационни (вкл. ергономични) решения, прилагане чрез оперативен контрол, обучение, информираност и активно участие на екипите, наблюдение и преглед от ръководството, последвани от непрекъснато подобрене. Участието на работещите е критично на всеки етап.

³⁴ PDCA – Plan-Do-Check-Act

³⁵ СУЗБУТ – система за управление на здравословни и безопасни условия на труд

³⁶ „Управление на здравословните и безопасни условия на труд – Психологическо здраве и безопасност на работното място – Насоки за управление на психосоциалните рискове“, <https://www.iso.org/standard/64283.html>

ISO 45003 надгражда ISO 45001, като дава насоки за идентифициране, приоритизиране, мониторинг и корективни действия по психосоциалните рискове. Резултатът е по-нисък риск за здравето, по-висока удовлетвореност и ангажираност, по-добра производителност и устойчивост.

В България стандартът е приет като **БДС ISO 45003:2021**³⁷.

ISO 10075

Серията **ISO 10075 „Ергономични принципи, свързани с психичното натоварване при работа“** допълва ISO 45001/45003 и дава общ език и методическа рамка за психичното натоварване при работа, като прави ключовото разграничение между психично **натоварване** (mental stress) = външните изисквания на работата, и психично **напрежение** (mental strain) = индивидуалната реакция и ефектите върху работоспособността и здравето. Стандартите формулират принципи за проектиране на задачи, процеси и взаимодействието човек–система (интерфейси, аларми, инструкции), както и изисквания към методите за измерване и оценка. Трите части покриват: ISO 10075-1:2017 (дефиниции и рамка), ISO 10075-2:2024 (принципи за проектиране), ISO 10075-3:2004 (изисквания към методите за оценка).

ISO 10075-1:2017

Стандартът³⁸ установява **обща терминология** за работа с психичното натоварване и се прилага при проектиране и оценка на условията на труд. Въвежда рамката „натоварване – напрежение – последици“ и разграничаването между психично натоварване и психично напрежение, както и краткосрочни/дългосрочни, положителни/отрицателни ефекти върху здравето и работоспособността. Терминът „психично натоварване“ обхваща и причините, и реакциите, без да се третира като технически термин.

В България е приет като **БДС EN ISO 10075-1:2018**³⁹.

ISO 10075-2:2024

Стандартът⁴⁰ дава принципи за проектиране и препроектиране на работни системи с оглед на психичното натоварване – от задачи, оборудване и работно място, до социални и организационни фактори. Акцентът е върху **психичното натоварване**,

³⁷ <https://bds-bg.org/bg/project/show/bds%3Aproj%3A113964>

³⁸ <https://www.iso.org/standard/66900.html>

³⁹ <https://bds-bg.org/bg/project/show/bds:proj:99792>

⁴⁰ <https://www.iso.org/standard/76686.html>

неговите ефекти и проектирането на работата, така че да се осигурят оптимални условия за здраве и безопасност, благосъстояние, производителност и ефективност. **Целта** е предотвратяване и на претоварването, и на недостатъчното натоварване, чрез ясни роли, управляемо темпо, предвидими графици и почивки, интуитивни интерфейси и разбираеми инструкции. Документът обхваща всички видове труд, но не включва подбор и обучение, нито методи за измерване.

В България е приет като **БДС** EN ISO 10075-2:2024⁴¹.

ISO 10075-3:2004

Стандартът⁴² определя как се избират, прилагат и валидират **методи за оценка на психичното натоварване** при работа. Задава принципи и изисквания към инструментите (наблюдение, въпросници, физиологични и поведенчески индикатори), включително критерии за валидност, надеждност и пригодност за целта, и насоки за документиране на методиките и резултатите. Предназначен е за експерти по ергономия и здраве, но ориентира и неспециалисти (работодатели, работещи, дизайнери) каква информация да изискват и как да избират подходящ инструмент.

В България е приет като **БДС** EN ISO 10075-3:2005 (действието му е потвърдено през 2009 г.)⁴³.

НОРМАТИВНА РАМКА В БЪЛГАРИЯ

Като стратегически контекст, **Националната стратегия за психично здраве 2021–2030**⁴⁴ (на България) насочва към превенция и укрепване на психичното здраве в трудовата среда – чрез обучения на ръководители, ранно разпознаване и насочване, както и координация между здравни, социални и работодателски политики.

ЗАКОН ЗА ЗДРАВΟΣЛОВНИ И БЕЗОПАСНИ УСЛОВИЯ НА ТРУД (ЗЗБУТ)

Законът (последно изм. 29 март 2024 г.)⁴⁵ урежда правата и задълженията на държавата, работодателите, работещите и техните представители, както и на

⁴¹ <https://bds-bg.org/bg/project/show/bds:proj:119286>

⁴² <https://www.iso.org/standard/27571.html>

⁴³ <https://bds-bg.org/bg/project/show/bds:proj:49304>

⁴⁴ <https://old.mh.government.bg/bg/politiki/strategii-i-kontseptsii/strategii/nacionalna-strategiya-za-psihichno-zdrave-na-grazhdanite-na-repu/>

⁴⁵ <https://lex.bg/laws/ldoc/2134178305>

лицата, които работят самостоятелно или в съдружие, за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд. Той въвежда общите принципи на превенцията и мерките за постоянно подобряване: **превенция на професионалните рискове**, защита на здравето, отстраняване на причините за травматизъм и професионална заболяемост, информиране, консултиране и обучение, както и балансирано участие. Законът изисква (чл. 12, ал. 1–2) въвеждане на физиологични режими на труд и почивка при високо нервно-психическо натоварване, наложен ритъм, монотонност, принудителна работна поза, определена трудова норма и при сменна работа. Условията и редът са уредени в Наредба № 15/1999. Минималните изисквания за работните места и оборудването (чл. 7, ал. 1–3) се определят чрез Наредба № 7/1999. Оценката на риска се урежда по чл. 17, като законът препраща към Наредба № 5/1999 за реда, начина и периодичността на оценяване. В обхвата ѝ попадат и организационните фактори на труда, чрез които на практика се включват психосоциалните рискове в оценката им и в плановете за контрол и подобрене.

НАРЕДБИ РЕГЛАМЕНТИРАЩИ ЗБУТ

Наредба № 15 от 31.05.1999 г. за физиологични режими на труд и почивка

Наредбата⁴⁶ определя условията, реда и изискванията за разработване и въвеждане на **физиологични режими на труд и почивка** с цел устойчива работоспособност, намаляване на умората и опазване на здравето. Режими се разработват и въвеждат във всички организации при всички видове трудова дейност, когато работният процес е постоянен и равномерен, когато продължителността на работния ден/смяна надвишава 6 часа; и когато за съответния вид труд е предвидено разработване и въвеждане на режим на труд и почивка (чл.9).

Наредба №5/11.05.1999 за оценка на риска

Наредбата (посл. изм. и доп. 24 ноември 2020 г.)⁴⁷ урежда реда, начина и периодичността за **оценяване на риска** за здравето и безопасността на работещите и се прилага във всички предприятия, места и дейности по ЗЗБУТ. Оценяването **обхваща** работните процеси, оборудването, помещенията, работните места, организацията на труда, използваните суровини и материали, и други фактори, които могат да породят риск (чл.3). Въз основа на оценката (чл.5) работодателят **планира и прилага мерки, приоритизира** според риска и

⁴⁶ <https://lex.bg/laws/ldoc/-549687807>

⁴⁷ <https://lex.bg/laws/ldoc/-549691391>

причините, разглежда алтернативни решения (вкл. нововъведения), осъществимост и инвестиции, и **контролира** изпълнението и ефективността. Въпросите, мерките и резултатите се **обсъждат** в КУТ/ГУТ (комитети/групи по условия на труд). Периодичността на оценяването се определя според нивото на риска и при съществени промени. Резултатите служат за актуализиране на оценката на рисковете и на плановете за контрол и подобрене, така че мерките да се поддържат адекватни. Допълнителните разпоредби дефинират ключови понятия (вреда, опасност, риск, идентификация на опасност, анализ/оценка на риска и др.).

Наредба № 7/23.09.1999 г. за минимални изисквания за работните места и оборудването

Наредбата (посл. изм. 29 ноември 2016 г.)⁴⁸ определя минималните изисквания за **ЗБУТ на всяко работно място и при използване на работното оборудване**. Прилага се във всички предприятия и места, където се осъществява трудова дейност по ЗЗБУТ, като разпоредбите ѝ се съобразяват със специфичните актове за отделни отрасли и дейности. Работодателят осигурява прилагането на изискванията, информира работещите на разбираем език, провежда консултации и участие по всички въпроси по прилагането (чл. 4). Трудовата дейност се организира така, че да се предотвратяват или ограничават неблагоприятни въздействия, произтичащи от характера и организацията на работата, използваната технология, работното оборудване, работното място и трудовия процес, и да се осигуряват оптимални условия на труд и работоспособност (чл. 216). Съответствието на средата, процеса и оборудването с нормите се установява чрез оценка на риска (чл. 217, ал. 1).

Наредбата **изрично** предвижда контрол и подобряване на **психосоциалните фактори** чрез профилактични програми за намаляване на психичното напрежение и стреса по време на работа (чл. 220). Програмите се планират и актуализират ежегодно в рамките на общата оценка на риска и включват мерки по организацията на труда, социална подкрепа, процедури при насилие/агресия от трети лица, обучения на ръководители и екипи, както и канали за сигнализиране и последващи действия.

В Допълнителните разпоредби са дефинирани ключови понятия, като работно място, работно оборудване, опасна зона и експониран работещ, както и **психосоциални фактори**. С §1а наредбата въвежда изискванията на Директиви 89/654/ЕИО и 89/655/ЕИО (заменени от кодифицираната версия 2009/104/ЕО), което

⁴⁸ <https://lex.bg/laws/ldoc/-549670400>

подчертава нейната роля като основен инструмент за осигуряване на минималните изисквания за безопасна и здравословна организация на работата.

Наредба № 7 от 15.08.2005 г. за минималните изисквания при работа с видеодисплеи

Наредбата⁴⁹ урежда оценката и управлението на риска на **работни места с компютри** и се прилага за всяко работно място с видеодисплей. Работодателят оценява риска на всяко работно място с оглед възможните въздействия и възникването на **психичен стрес**, отчитайки комбинираното действие на факторите (чл. 3). На тази основа се планират и прилагат мерки за предотвратяване или намаляване на риска и се осигурява съответствие с минималните изисквания към оборудването, работната среда и софтуера (чл. 4, приложение). В допълнителните разпоредби са определени ключови понятия за „лице, работещо с видеодисплей“ и съответното работно място. Изискванията са конкретизирани в Приложението към чл. 4, ал. 1.

ЗАКОН ЗА ЗАЩИТА ОТ ДИСКРИМИНАЦИЯ

Законът⁵⁰ (изм. от 6 октомври 2023 г.) не е „ЗБУТ-специфичен“, но е ключов за политики срещу **тормоз/сексуален тормоз**. Той урежда защитата срещу всички форми на дискриминация, като цели равенство пред закона, равно третиране и ефективна защита за всяко лице. Забранена е всяка пряка или непряка **дискриминация** по признак (по чл. 4, ал. 1), като законът приравнява към дискриминация и **тормоза** на такъв признак, **сексуалния тормоз**, подбуждането към дискриминация, преследването, расовата сегрегация, както и поддържането на среда, недостъпна за хора с увреждания (чл. 5). Определенията за „тормоз“, „сексуален тормоз“, „преследване“ са в допълнителните разпоредби.

В **сферата на труда** при обявяване на позиции и преди сключване на договор (освен в изрично допустимите случаи) работодателят **не поставя** изисквания (не събира информация) по защитени признаци и гарантира еднакви условия на труд (чл. 12–13), равно възнаграждение и еднакви критерии за оценка (чл. 14), равни възможности за обучение и израстване (чл. 15). При оплакване за тормоз на работното място, вкл. сексуален, работодателят незабавно извършва проверка, предприема мерки и налага дисциплинарна отговорност при установен извършител (чл. 17). Успоредно с това, в сътрудничество със синдикатите, въвежда ефективни **превантивни мерки**, а при неизпълнение носи отговорност за актове на

⁴⁹ <https://lex.bg/laws/ldoc/2135509298>

⁵⁰ <https://lex.bg/laws/ldoc/2135472223>

дискриминация, извършени от негови работници (чл. 18–19). Предвидени са и задължения за насърчаване наемаването на определена длъжност на лица, принадлежащи към по-слабо представения пол или етнически групи, при равни други условия (чл. 24), както и гаранции за равен достъп до професия и развитие (чл. 25–28). Законът изрично въвежда в допълнителните разпоредби (§ 1а; § 16) изискванията на Директива 2006/54/ЕО за равни възможности и равно третиране на мъже и жени в заетостта и професиите и Директива 2010/41/ЕС за равно третиране на самостоятелно заети лица.

Комисията за защита от дискриминация е независим специализиран държавен орган, който установява нарушения, налага санкции и мерки, дава предписания, води производства, поддържа публичен регистър на решенията. Производството пред КЗД е без държавни такси, а жалбите се разглеждат в срок и при поверителност.

Приложение 2 систематизира основните термини и определения, а Приложение 3 – нормативната рамка (ЕС, България).

РАЗДЕЛ III. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Нормативни документи</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Инструменти за изследване</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Обзор на изследвания</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Последствия от бърнаут</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Добри корпоративни практики</i>
<i>Раздел VII</i>	<i>Заклучение</i>
<i>Раздел VIII</i>	<i>Приложения</i>

Исторически бърнаутът е идентифициран първо при професии в сферата на грижи за хората (здравеопазване, образование, социална работа), където емоционалното натоварване и работа с хора водят до изтощение. Днес обаче се признава, че синдромът на професионално прегаряне може да се развие във всички сектори и професии при наличие на продължителен стрес. Това превръща следенето на работния стрес и бърнаута в стратегически важна задача за предприятията по целия свят. В тази връзка са разработени разнообразни организационни инструменти (анкети, въпросници и методики), които да измерват нивата на стрес и признаците на прегаряне сред служителите, да идентифицират рисковите фактори в средата и да подпомогнат превантивните мерки.

В настоящия раздел представяме класификация на основните утвърдени инструменти за изследване на стреса и бърнаута на работното място, техните модели и скали на измерване, както и свързаните с тях психосоциални рискови фактори, предпоставки за възникване на бърнаут и типични симптоми. Акцентът е върху стандартизирани, широко използвани организационни методики, а не върху клинични диагностични инструменти, тъй като целта е оценка и превенция в рамките на работната среда.

МОДЕЛИ ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА ПСИХОСОЦИАЛНИТЕ ФАКТОРИ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ВЪЗНИКВАНЕ НА БЪРНАУТ

Професионалният стрес възниква, когато изискванията на работата надхвърлят възможностите на служителя да се справи с тях, особено при недостиг на подкрепа или ресурси. Различни теоретични модели описват как хроничният работен стрес води до бърнаут.

Един от най-познатите модели за класифициране на бърнаута е **„изисквания–ресурси“** (Job Demands–Resources, JD-R)⁵¹ на Ева Демерути и Арнолд Бакер, според който условията на труд попадат в две категории: изискванията и трудовите ресурси на работното място. Взаимосвързаността и проблемите в тези две категории могат да доведат до бърнаут.

Прекомерните изисквания (напр. голямо натоварване, ограничени срокове, сложни задачи) водят до изтощение, ако не са компенсирани от достатъчно ресурси (напр. автономия, подкрепа, възнаграждение,

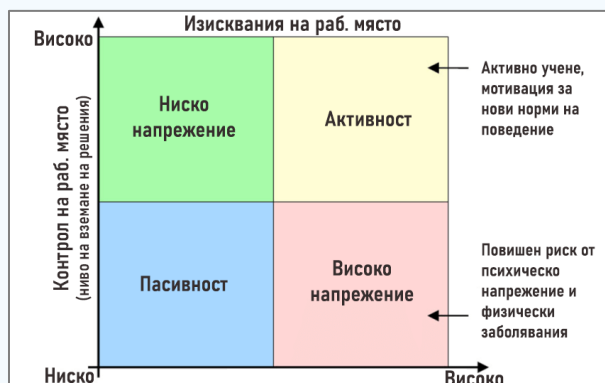
смисъл в работата). Ресурсите на работното място могат да смекчат негативните ефекти от високите изисквания на работата, действайки като буфер срещу напрежението и проблемите с благосъстоянието. Липсата на ресурси пък води до цинизъм и отчуждение от работата. Когато изискванията за работа са високи, а ресурсите са недостатъчни, служителите се изтощават, което води до напрежение, изтощение и бърнаут.



⁵¹ <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/476.pdf>

Сходна е идеята на класическия модел на Карасек, **„изисквания-контрол“**⁵² (Demand-Control), при който най-висок стрес изпитват служителите с високи изисквания и нисък контрол върху работата си.

По-късно този модел е разширен с фактора социална подкрепа на работното място, като комбинацията от високи изисквания, нисък контрол и слаба подкрепа се смята за особено рискова за здравето (т.нар. „най-лош случай“ на работно напрежение).



Друг утвърден подход е моделът за **„дисбаланс усилия-насырчаване“** (Effort-Reward Imbalance, ERI) на Зигрист⁵³, който подчертава, че ако огромните усилия и отдаденост на служителя не са съпроводени с адекватно възнаграждение, признание и усещане за справедливост, това поражда силен стрес и демотивация, които могат да доведат и до бърнаут.



От гледна точка на организационната психология, психосоциалните фактори на работното място са ключовите характеристики на задачите, средата и организацията на труда, които могат да доведат до негативни психически и физически ефекти у служителите⁵⁴. През последните десетилетия изследванията очертават шест основни рискови фактора (разгледани по-нататък), които допринасят за възникването на бърнаут, когато има хронично несъответствие между служителя и работната му среда.

Симптомите на бърнаут до голяма степен отразяват гореспоменатите три основни измерения от дефиницията на СЗО. Разбирането на тези предпоставки и симптоми е ключово при разработването на инструменти за оценка. Ефективните въпросници за стрес и бърнаут на работното място се основават на научните модели за

⁵² <https://www.iloencyclopaedia.org/component/k2/item/12-psychosocial-factors-stress-and-health>

⁵³ <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14759696/>

⁵⁴ <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01531/full>

причините и проявите на бърнаута. Те измерват както субективните преживявания на служителите, така и наличието на рискови фактори в работната среда.

В следващите подраздели първо ще разгледаме методите и инструментите за изследване на самия работен стрес и психосоциалните рискове, а след това – специфичните скали за измерване на бърнаут и неговите измерения.

МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА СТРЕСА НА РАБОТНОТО МЯСТО

Оценката на стреса в организационен контекст обикновено се провежда със стандартизирани анкети и въпросници, които събират информация пряко от служителите за тяхното възприятие на работната среда, натоварването и благосъстоянието им. Тези инструменти са предназначени да идентифицират „стресогенните“ фактори (стресори/драйвери/първоизточници) в работата, т.е. аспектите на работните условия, които причиняват стрес, и да оценят доколко често и интензивно служителите изпитват симптоми на напрежение.

За разлика от клиничните диагностични методи, организационните инструменти са фокусирани не върху индивидуална диагноза, а върху груповите тенденции и рисковете в даден отдел или компания, за да могат работодателите да предприемат профилактични мерки. Повечето такива инструменти са анонимни самооценъчни въпросници, с утвърдени скали (напр. Ликъртова скала от 1 – „никога“ до 5 – „винаги“), които позволяват стандартизирано измерване и сравнение на резултатите с референтни стойности.

Някои въпросници са универсални, приложими във всякакви организации и отрасли, докато други са разработени за специфични професии или сектори. Също така, едни инструменти се фокусират върху стресорите (условията на труд, причините), а други върху стрес реакцията у служителя (т.е. симптомите). Много от съвременните анкети съчетават и двата аспекта. По-долу представяме няколко от най-широко използваните инструменти:

1. **Индикаторен инструмент на Британската служба по трудова здраве и безопасност** (HSE Management Standards Indicator Tool)⁵⁵. Това е стандартизиран въпросник с 35 твърдения, обхващащ шест основни организационни фактора (Management Standards), които според британските стандарти са източници на работен стрес. Тези фактори са: изисквания (натовареност, работна среда; demands), контрол (автономия; control),

⁵⁵ <https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/indicatortool.pdf>

подкрепа (от ръководство и колеги; support), отношения (работни взаимоотношения, наличие на конфликти или тормоз; relationships), роля (яснота на ролевите задачи; role), промяна (управление на промяната и култура; change). Всеки от 35-те въпроса се отнася до един от тези стресори. Резултатите се обобщават по категории и се сравняват с референтни стойности (бенчмаркове) на национално ниво. Така организацията може да установи в кои области (напр. „контрол“ или „подкрепа“) има високи нива на стрес в сравнение със средното. HSE инструментът е широко използван във Великобритания и редица други страни като част от оценката на риска за работния стрес.

2. **Копенхагенски психосоциален въпросник** (Copenhagen Psychosocial Questionnaire, COPSQ)^{56, 57, 58}. Това е един от най-цялостните инструменти за измерване на психосоциалните фактори на работното място, разработен първоначално в Дания, но адаптиран и използван в много държави. Важен аспект е възможността да се прилага един и същ психосоциален показател в различни професии и икономически сектори. COPSQ обхваща целия спектър психосоциални рискове, като има кратка, средна и разширена версии, включващи различен брой въпроси. Скалите и показателите във въпросника покриват теми като изисквания (количествени, емоционални, когнитивни), работен ритъм, автономия, социална подкрепа, лидерство, конфликти, ценности, сигурност на работата и др. Характерно за COPSQ е, че включва и изходни индикатори за благосъстояние: измерва не само факторите, но и последиците, като съдържа скали за стрес, бърнаут, работна удовлетвореност, ангажираност, намерение за напускане, цялостно здраве и др. Това дава възможност да се изследват връзките между условията на труд и състоянието на служителите. Смята се, че COPSQ е „всеобхватен и всестранин инструмент“ за измерване на психосоциалния риск на работата. Примери за кратък^{59, 60} и среден⁶¹ варианти на въпросника.

⁵⁶ <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-network-guidelines-an-questionnaire-COPSOQ-III-180821.pdf>

⁵⁷ <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/The-Third-Version-of-the-Copenhagen-Psychosocial-Questionnaire.pdf>

⁵⁸ <https://scales.arabpsychology.com/s/copenhagen-psychosocial-questionnaire-copsoq-i/>

⁵⁹ https://nfa.dk/media/fmqgl5nq/1_copsoq-ii-short-questionnaire-english.pdf

⁶⁰

https://www.ohcow.on.ca/edit/files/events/mayday_mayday_may_3rd_2017/copsoq_ii_amp_iii_self-scoring_full_version_dec_13_2016_en.pdf

⁶¹ https://nfa.dk/media/vq3hlgha/3_copsoq-ii-medium-size-questionnaire-english.pdf

3. **Общ въпросник за работен стрес**⁶² (Generic Job Stress Questionnaire), САЩ. Американският Национален институт за безопасност и здраве при работа (NIOSH) е разработил общ въпросник (GJSQ) като част от усилията си да стандартизира изследването на стреса. Този въпросник съдържа множества скали, обхващащи около 13 различни стресора и редица индивидуални и организационни фактори. Включени са скали за ролеви конфликт и двусмисленост, количествени изисквания, контрол върху работата, подкрепа от началници и колеги, физическа среда, възможности за развитие, баланс работа-личен живот и др. Наред с това GJSQ съдържа и въпроси за проявите на стрес – удовлетвореност, психично и физическо здраве, умора, отсъствия, намерения за напускане. По същество този въпросник предоставя богата картина на работната ситуация и реакциите на служителите. Изследванията показват, че GJSQ измерва надеждно факторите на стреса и се ползва за валидиране и сравнения в различни страни.
4. **Въпросник за съдържанието на труда** (Job Content Questionnaire, JCQ)^{63, 64, 65}. Този инструмент е създаден от Робърт Карасек и колеги и е международно признат за измерване на основните параметри от модела „изисквания-контрол“. JCQ съдържа скали за психологически изисквания, решаващи възможности (автономия при взимане на решения и използване на умения) и социална подкрепа (от колеги и началство). Резултатите позволяват да се идентифицират т.нар. „високо-стресови“ работни места, при които изискванията са над средното, а контролът – под средното. JCQ е преведен на десетки езици и широко използван в епидемиологични изследвания за връзката между работния стрес и здравето (напр. сърдечно-съдови заболявания). Компактността му и ясната теоретична основа го правят популярен и в организационните проучвания – например много предприятия го включват в регулярните си анкети за удовлетвореност и благополучие, за да следят нивото на работен стрес на персонала.

62

https://www.researchgate.net/publication/328184683_S2_File/data/5bbd4c014585159e8d8f6ba5/pone0204248s002.pdf

63 <https://www.jcqcenter.com/questionnaires-jcq-jcq2/>

64

<https://resources.finalsite.net/images/v1730417585/fusdnet/wu8aih3uzvwml7srkvc8/jobcontentquestionnaire.pdf>

65 <https://xnet2.mdwfp.com/Employees/Forms/JCQBlankForm.pdf>

5. **Въпросник за дисбаланс „усилие–награда“** (Effort–Reward Imbalance Questionnaire, ERI)⁶⁶. Както отбелязахме, моделът на Зигрист фокусира върху напрежението, породено от несъответствието между това, което работникът влага като усилия, и това, което получава като възнаграждение (включително заплащане, одобрение, сигурност). За измерване на този дисбаланс е разработен въпросникът ERI, съдържащ отделни скали за „усилия“ (количествено и качествено натоварване, отговорности, натиск) и „възнаграждения“ (материални, социални, кариерни). Респондентът оценява твърдения, а след това се изчислява съотношение между усилия и награди. Съществен дисбаланс (усилията значително надвишават наградите) сигнализира за висок риск от стрес и бърнаут, според модела. В много проучвания това съотношение се свързва с повишен риск от изтощение, психосоматични оплаквания и дори с лоши здравни резултати (като повишено кръвно налягане и др.), т.е. служителите в такава ситуация страдат от силно напрежение. Инструментът ERI има кратка⁶⁷ и дълга⁶⁸ версия. Краткият вариант на въпросника е 16-точкова 4-степенна скала на Ликерт, който съдържа 3 елемента измерващи усилието, 7 елемента измерващи възнаграждението и 6 елемента измерващи свръхангажираността (overcommitment, OC). По-краткият вариант на въпросника е по-приложим при мащабни изследвания. Дългата версия на въпросника съдържа 22 елемента, оценяващи усилия, награда и свръхангажираност - 6 елемента измерват скалата на работното усилие във възискателни аспекти на средата, наградата се измерва с 10 елемента, а свръхангажираността - с 6 елемента. ERI често се използва заедно с JCQ като допълваща гледна точка към работния стрес.

Съществуват редица по-кратки или специализирани въпросници за оценка на стреса в работата. Например:

- Шведският **Въпросник за работен стрес** (Work Stress Questionnaire, WSQ)⁶⁹ е създаден за бързо идентифициране на лица с риск от отсъствия поради стрес и съдържа кратки оценъчни въпроси за фактори като претоварване, контрол, конфликт работа-личен живот.

⁶⁶ <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F05188-000>

⁶⁷ https://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Fuer-Patienten-und-Besucher/Kliniken-Zentren-Institute/Institute/Institut_fuer_Medizinische_Soziologie/Forschung/E_ERI_SHORT_NOV2012.pdf

⁶⁸ https://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Fuer-Patienten-und-Besucher/Kliniken-Zentren-Institute/Institute/Institut_fuer_Medizinische_Soziologie/Forschung/E_ERI_LONG_NOV2012.pdf

⁶⁹ <https://www.gu.se/sites/default/files/2020-03/wsqa-engelska.pdf>

- **Въпросникът за качество на трудовия живот** (Quality of Worklife Questionnaire, QWL)⁷⁰ на NIOSH, включен в националните проучвания в САЩ, обхваща множество теми – от работни часове и сигурност през възможности за развитие до усещане за справедливост и наличие на стрес мениджмънт практики. Целта му е да проследява промените в условията на труд във времето и връзката им със здравето на работниците.

Някои организации пък използват съвсем кратки скали или единични въпроси в рамките на по-широки анкети – например един от въпросите в Анкетата за годишно проучване на Gallup е „Чувствали ли сте се претоварени от работата си през последните 7 дни?“. Друг широко използван общ психологически инструмент е **Скалата за възприет стрес** (Perceived Stress Scale, PSS)⁷¹. Той не е специфичен за оценка на работно място, но измерва субективното усещане за стрес и липса на контрол през последния месец с 10 твърдения. Неговата употреба в комбинация с работно-специфични въпросници може да предостави допълнителна перспектива за нивото на напрежение у служителите.

Приложението на такива инструменти трябва да бъде етично и целенасочено, най-добре в рамките на цялостна програма за оценка на риска. Това означава: анонимност и поверителност на отговорите, споделяне на обобщените резултати с работещите, и най-важното – предприемане на последващи действия за отстраняване на установените проблемни фактори. Само по себе си измерването на стреса не намалява стреса, но дава ценна информация, къде да се насочат усилия.

Добър пример е и **„EU-OSHA-Електронно ръководство за управление на стреса, инструмент свързан с работата и психосоциалните рискове“**.

Той представлява електронното ръководство на EU-OSHA⁷² (EU-OSHA e-guide) и предлага практична методическа рамка за оценка на психосоциалните рискове, приложима 1:1 като изследователски процес в предприятията. Насочен е най-вече към работодатели и работещи в микро- и малки предприятия, които започват да се запознават с психосоциалните рискове и имат нужда от насоки за първите стъпки. Ръководството обяснява по прост начин какво представляват стресът, свързан с

⁷⁰

<https://archive.cdc.gov/#/details?q=https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/pdfs/QWL2010.pdf&start=0&rows=10&url=https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/pdfs/qwl2010.pdf>

⁷¹ <https://www.das.nh.gov/wellness/docs/percieved%20stress%20scale.pdf>

⁷² <https://osha.europa.eu/en/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>

работата, и психосоциалните рискове, очертава последиците за бизнеса и работниците и дава практически примери как да се предотвратяват и управляват тези рискове. В основата му стои принципът, че рисковете са управляеми, а организационният подход носи пряка полза както за работниците и служителите, така и за бизнеса.

„E-guide to managing stress and psychosocial risks“ – с интерактивни секции и вътрешни връзки е налично на английски език⁷³. То е разработено като част от кампанията на EU-OSHA на тема „Управление на стреса и психосоциалните рискове на работното място“ в сътрудничество с Института по трудова медицина (Institute of Occupational Medicine). **Не е самостоятелен измервателен инструмент**, а се използва преди и заедно с конкретни инструменти (анкета, интервю, наблюдение), за да осигури участие на работещите, документиране и преглед.

Управлението на психосоциалните рискове следва същите принципи като останалите ЗБУТ процеси – доказателствен подход, ясни роли (собственик/мениджър, преки ръководители, работници, ЗБУТ/HR), готовност за промяна и системно наблюдение на изпълнението. Процесите минават последователно през четири свързани етапа: „Повишаване на **осведомеността** (Raise awareness) → Управление на рисковете: **оценка** (Manage risks: assess) → Управление на рисковете: предприемане на **действия**, превантивни или коригиращи (Manage risks: take action preventive/corrective) → **промоция на здравето** (Health promotion)“, като участието на работниците се изисква през целия цикъл. В етап „Повишаване на осведомеността“ EU-OSHA e-guide препоръчва да се разясни какво е стресът и да се въведе политика за управление на стреса с ясно описани роли, отговорности и ред за мониторинг и преглед. В „Промоция на здравето“ се насърчават здравословно поведение и умения за лична устойчивост (управление на времето, емоционална саморегулация, добри отношения, гъвкавост); **устойчивостта** не се измерва отделно, а се проследява чрез редовни прегледи на плана за действие, активна обратна връзка от работещите и наблюдение на показатели като отсъствия, инциденти и текучество.

За **събиране на данни** се насърчава използване на налични вътрешни източници (напр. отсъствия, инциденти), наблюдение на реалната работа и разговори с работещите за това „какво се случва“ в пикови периоди и уязвими звена, като

⁷³ Европейска агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA), „E-guide to managing stress and psychosocial risks“, EU-OSHA, 2014, https://osha.europa.eu/sites/default/files/Eguide_stress_ENGLISH.pdf



изрично препоръчва някаква форма на структурирана оценка дори когато не се използва формален въпросник. За етап „Оценка“ EU-OSHA e-guide препоръчва участие на работниците и/или техните представители, поддържане на запис на констатациите и периодичен преглед на оценката.

Електронното ръководство посочва като **ключови психосоциални рискови фактори** прекомерни изисквания, недостатъчен контрол/автономия, липса на подкрепа, проблемни взаимоотношения (вкл. тормоз), неясни роли, лошо управление на промяната и насилие от трети лица. В етап „Предприемане на действия“ примерни превантивни мерки са изясняване на ролите и линиите на подчинение и навременно информиране и ангажиране при промени; при корективни действия – ранно реагиране, конфиденциални разговори и конкретен план със запис на стъпките, а при необходимост – намеса на трети лица при конфликти или случаи на тормоз. Резултатите се **документират** и се **преглеждат** периодично или при съществени организационни промени, за да се оцени ефектът от мерките и да се коригира планът за действие.

EU-OSHA e-guide обвързва процеса с правната рамка на ЕС: **Рамковата директива 89/391** установява правно задължение работодателите да защитават работниците, като избягват, оценяват и противодействат на рисковете за тяхната безопасност и здраве. В директивата не се споменават конкретни рискове, затова обхватът ѝ включва и **психосоциалните рискове на работното място**, които могат да причинят или допринесат за стрес и проблеми с психичното здраве. Предвидено е и общо задължение на работниците да спазват въведените от работодателя мерки за защита. За да се избегне смесване на понятия, ръководството прави ясно разграничение: **„стрес“ не е „натиск“ или „активация“**. Стрес възниква, когато работещият възприема дисбаланс между изискванията и наличните ресурси да се справи с тях. Това разграничение е важно при планиране на измервания и интервенции. Националната (UK) версия⁷⁴ на EU-OSHA e-guide предоставя и **речник на термините** (вкл. в Приложение 2 към настоящия документ).

Следващата секция се фокусира върху специфичните методики и скали за измерване на самия синдром „бърнаут“, т.е. инструментите, чрез които организациите и изследователите директно оценяват нивото на професионално прегаряне сред персонала.

⁷⁴ Национална (UK) версия на е-ръководството на EU-OSHA “Managing work-related stress and psychosocial risks E-guide”, <https://www.poweringimprovement.org/wp-content/uploads/2017/05/UK-Managing-stress-and-psychosocial-risks-E-guide-United-Kingdom.pdf>

ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ПРЕГАРЯНЕ (БЪРНАУТ)

Измерването на бърнаута традиционно се основава на въпросници за самооценка, които улавят степента на изразеност на ключовите симптоми: изтощение, цинизъм (деперсонализация) и намалена ефективност у служителите.

Първият и най-известен такъв инструмент е **Въпросник на Маслах за бърнаут** (Maslach Burnout Inventory, MBI)⁷⁵, разработен от проф. Кристина Маслах и Сюзан Джаксън през 80-те години. MBI е и до днес най-широко използваният и валидиран инструмент за измерване на бърнаут. Според проф. Маслах, бърнаутът е многостранен синдром и използването на думата „бърнаут“ само като синоним на изтощение подценява проблема. Той е синдром на три основни измерения, който се препокриват с дефинициите на СЗО за бърнаут⁷⁶: емоционално изтощение, цинизъм/деперсонализация и влошена ефективност.

Емоционалното изтощение е най-очевидното, човек с бърнаут се чувства хронично уморен, без енергия и мотивация дори за обичайни задачи. Тази изчерпаност често е съпроводена от резки промени в настроението, раздразнителност, избухливост или пък апатия. Много потърпевши споделят, че „нямат нерви“ за нищо, изпитват раздразнение от малки неща или обратното, усещат се емоционално притъпени.

Вторият компонент, *цинизъм или безразличие*, означава, че човекът се отчуждава от работата и околните. Хора в бърнаут често стават безучастни или негативно настроени към колеги и клиенти, изпитват безразличие към успехите и проблемите на работното място. Появява се и силно чувство на цинизъм. Например учител с бърнаут вижда учениците си само като досадно задължение, или лекарят започва да мисли за пациентите си като за „пореден номер в списъка“. Това отчуждение е защитна реакция на психиката срещу прекомерния стрес, но води до разрушаване на емпатията и социалните връзки на работното място.

Последното измерение, *усещането за намалена лична резултатност*, се изразява в ниско самочувствие и чувството, че „нищо няма смисъл“. Служителите с бърнаут често се чувстват като провал, смятат, че постигат малко, независимо от усилията си. Тази комбинация от емоционално прегаряне и негативно мислене има сериозни социални последици. Потърпевшите от бърнаут нерядко развиват депресивни

⁷⁵ <https://different.hr/wp-content/uploads/2020/05/Maslach-Burnout-Inventory-MBI.pdf>

⁷⁶ https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual

симптоми като чувство на празнота, безнадеждност, ниска самооценка, а в някои случаи и клинична депресия.

МВІ улавят тези нюанси, отразени чрез високо изтощение, висока деперсонализация/цинизъм и ниска ефикасност.

Високите резултати по първите две и ниските по третото се приемат като индикация за бърнаут. Бърнаутът е състояние едновременно на хронична умора, цинизъм и обезкуражаване, както и на

влошена ефективност на изпълняваните задължения. В противоположния край на спектъра, профилът „Ангажиран“ съответства на оценките за ниско изтощение, ниска деперсонализация/цинизъм и висока ефикасност.

В оригиналната си версия МВІ-HSS (Human Services Survey) е предназначен за професии с грижа за хора (напр. лекари, медицински сестри, социални работници, учители). По-късно, след като изследванията установяват, че бърнаутът не се ограничава само в хуманитарните професии, е създаден вариант МВІ-General Survey (МВІ-GS), пригоден за всякакви сфери на дейност. В последствие има разработени и други варианти⁷⁷. МВІ е търговски инструмент, разпространяван от Mind Garden, което понякога ограничава свободното му ползване. МВІ е преведен и адаптиран на множество езици, включително български.

Важно е да се подчертае, че МВІ е инструмент за оценка на синдрома, а не за клинична диагноза. Няма строго установен диагностичен „праг“ на МВІ скалите, одобрен от професионалните асоциации, и затова се препоръчва резултатите да се използват внимателно, най-вече за изследователски и превантивни цели, а не за етикетиране на отделни служители като такива с „бърнаут“ или не. Тези фактори, липсата на диагностични гранични стойности и някои практически ограничения, мотивират разработването на алтернативни въпросници през годините.

Профил	Емоционално изтощение (emotional exhaustion)	Деперсонализация (Depersonalization/Cynicism)	Лична ефективност (Personal Accomplishment/ Professional Efficacy)
Ангажиран (engaged)	ниско	ниско	висока
Претоварен (overextended)	високо		
Неангажиран (disengaged)		високо	
Неефективен (ineffective)			ниска
Бърнаут (burnout)	високо	високо	ниска

⁷⁷ <https://www.mindgarden.com/117-maslach-burnout-inventory-mbi>

След MBI се появяват множество други инструменти за оценка на бърнаут, които отразяват различни концептуални подходи към синдрома:

1. **Въпросник за бърнаут на Широм–Меламед (SMBQ/SMBM)**⁷⁸. Двама изследователи, Аврам Широм и Самюел Меламед, предлагат малко по-различна концепция за бърнаута, като акцентират върху умората и изтощението във физически, емоционален и когнитивен план. Техният Shirom–Melamed Burnout Questionnaire/Measure (SMBQ/SMBM) включва 22 въпроса в няколко категории: Физическа умора, Когнитивно изхабяване (затруднена концентрация, умствено изтощение), Напрежение, Апатичност/Липса на инициатива. По-късно се разработват различни вариации на въпросника, като освен 4-категорийният въпросник с 22 въпроса се появяват варианти с 19, 16, 11 и 6 въпроса в различни категории. SMBQ/SMBM фактически не включва измерване на деперсонализация или цинизъм, нито на професионална ефективност, а свежда бърнаута до ядро от умора и изтощение в различни измерения. Той се използва в някои изследвания (особено в Скандинавия и Израел) и показва добра чувствителност за улавяне на онези, които са „тотално скапани“ от работата. Сравнения с MBI сочат, че емоционалното изтощение корелира силно между двата инструмента, но SMBQ може да идентифицира и случаи с изразена когнитивна умора, които MBI не отделя ясно.
2. **Копенхагенски въпросник за бърнаут (Copenhagen Burnout Inventory, CBI)**^{79, 80}. Друга алтернатива от Дания е CBI, разработена от изследователи като част от проучване върху работния стрес при медицински сестри. CBI е замислена като свободно достъпна скала, която да оцени бърнаута, независимо от контекста. Затова тя съдържа три дяла: (1) Личен бърнаут (personal burnout) – общо усещане за умора и изтощение, независимо от причината; (2) Бърнаут, свързан с работата (work-related burnout) – степента на умора, която човек свързва конкретно с работните си задължения; (3) Бърнаут, свързан с работата с клиенти/пациенти (client-related burnout) – приложимо за професии, които работят непосредствено с хора (клиенти, пациенти, ученици), измерва доколко общуването с тези хора води до изтощение. Във всеки дял има по 6-7 въпроса. CBI е ценен с това, че признава многофакторния характер на бърнаута, защото човек може да е изтощен

⁷⁸ <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smi.70001>

⁷⁹ <https://embrace-autism.com/copenhagen-burnout-inventory/>

⁸⁰ https://emerge.ucsd.edu/r_2qfb6wi4uepyugd/

поради лични причини (напр. семейни проблеми), а не само поради работа, и обратното – работа с трудни клиенти може да допринася специфично за натрупания стрес. СBI намира приложение в редица проучвания, понеже е публична и лесна за прилагане. Някои организации я предпочитат като алтернатива на MBI за мониторинг на бърнаута, тъй като не изисква лиценз и е по-кратка.

3. **Олденбургски въпросник за бърнаут (OLBI)**^{81, 82}. Това е друг безплатен инструмент, разработен в Германия, който има една особеност: той измерва както бърнаута, така и ангажираността (engagement) чрез противоположно формулирани въпроси. OLBI съдържа 16 твърдения, разделени в две основни групи: Изтощение (Exhaustion) и Дистанцираност от работата (Disengagement). Във всяка от тези групи половината въпроси са негативно формулирани (с цел измерване на бърнаута), а другата половина – позитивно (за ангажираност). Например по скалата за изтощение има твърдение „Обикновено се чувствам изтощен/а в края на работния ден“ (очаква се съгласие при бърнаут) и „Обикновено имам енергия за работата си“ (несъгласие с него би индикирало бърнаут). По този начин OLBI избягва т.нар. „семантично изключване“, защото принципно хората могат да признаят, че са уморени, но трудно биха заявили „Изпитвам бърнаут“ директно. OLBI се използва в академични изследвания на бърнаут.
4. **Испански въпросник за бърнаут (Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo / Questionnaire for the Evaluation of Burnout Syndrome, CESQT)**⁸³. Проф. Хил-Монте в Испания разработва модел на бърнаута, който добавя нов компонент, чувство за вина, към класическите измерения. Неговият въпросник CESQT се състои от 20 твърдения, групирани в 4 скали: (1) Ентусиазъм към работата (Enthusiasm toward job) – желание за постигане на целите (намален ентусиазъм = признак за бърнаут); (2) Психическо изтощение (Psychological exhaustion) – емоционално и физическо изтощение от работа; (3) Безразличие (Indolence) – цинично, безчувствено отношение към клиенти/колеги; (4) Вина (Guilt) – чувства на виновност за проявеното негативно отношение и грешки на работа. Добавянето на „вина“ е новост, тъй като понякога прегорелите служители осъзнават промяната в поведението си (напр. че са груби с клиенти) и изпитват угризения, които

⁸¹ <http://www.goodmedicine.org.uk/sites/default/files/assessment%2C%20burnout%2C%20olbi.pdf>

⁸² <https://novopsych.com/assessments/well-being/oldenburg-burnout-inventory-olbi/>

⁸³ https://www.uv.es/unipsico/pdf/CESQT/APA_SBI.pdf



допълнително ги измъчват. CESQT има две версии: основна (за професии свързани с работа с хора, като психолози, учители или лекари) и версията „Професионално разочарование“ (CESQTDP), която се прилага на работници, които не работят в пряк контакт с хора, при която липсва скалата за цинизъм към клиенти. Има формули за изчисление на оценката, като в последствие те се съпоставят с базови резултати за да се определи в кои персентили попада оценяваното лице. В англоезичната литература е известен и като Spanish Burnout Inventory (SBI). Някои изследователи посочват, че CESQT улавя по-добре моралното измерение на бърнаута (доколко работещите се чувстват зле от факта, че са прегорели и това вреди на работата им).

5. **Въпросник за клиничните субтипове на бърнаут** (Burnout Clinical Subtypes Questionnaire, BCSQ). Докато повечето инструменти измерват бърнаута като единен синдром, разработеният от испански психолози BCSQ залага постановката, че има три различни вида (подвид/субтип) бърнаут: „Френетичен“ (Frenetic) – прегаряне от пренатоварване при свръхангажирани служители, „Недостатъчно предизвикан“ (Underchallenged) – прегаряне от скука и липса на развитие и „Износен“ (*Worn-out*) – прегаряне от чувство за безнадеждност и липса на контрол. BCSQ-36⁸⁴ съдържа 36 твърдения, групирани по тези три подвида бърнаут, всеки с по три характерни черти (напр. за френетичния: прекомерно въвлечане, амбициозност и претоварване). Има и съкратена версия BCSQ-12⁸⁵ с 12 твърдения, която оценява по един аспект на всеки подвид (претоварване, скука, безразличие). Идеята на този въпросник е, че не всички бърнаут случаи са еднакви, някои хора прегарят, защото се претоварват (тип „не мога да спра да работя, докато не рухна“), други – защото им е скучно и са подценени („работата ми е безсмислена“), трети – от разочарование и усещане за безизходица („нищо не мога да променя, отказвам се“). BCSQ позволява да се диференцират тези профили и да се планират по-точни интервенции. Инструментът набира популярност в научните среди, но в организационната практика обаче все още по-рядко се използва, тъй като концепцията за субтипове бърнаут е сравнително нова.

6. **Инструмент за оценка на бърнаут** (Burnout Assessment Tool, BAT)^{86, 87}. Това е един от най-новите и всеобхватни въпросници, разработен около

⁸⁴ <https://zaguan.unizar.es/record/12554/files/TESIS-2013-106.pdf>, стр. 288 на документа

⁸⁵ <https://zaguan.unizar.es/record/12554/files/TESIS-2013-106.pdf>, стр. 292 на документа

⁸⁶ <https://burnoutassessmenttool.be/wp-content/uploads/2020/08/BAT-English.pdf>

⁸⁷ https://burnoutassessmenttool.be/handleiding_vragenlijst_eng/

2017–2019 г. от международен екип, ръководен от проф. Вилмар Шауфели (един от съавторите и на модела JD-R). Мотивацията зад BAT е била да се създаде съвременна и по-прецизна мярка, която отговаря на новата дефиниция за бърнаут (включително тази на СЗО) и преодолява някои ограничения на MBI. BAT съдържа 33 твърдения и се състои от две части: основна (BAT-C) и вторични симптоми (BAT-S). Основните четири измерения са: (1) Изтощение (exhaustion) – физическо и психическо, (2) Психично дистанциране (mental distance) – еквивалент на цинизъм, отчуждение от работата, (3) Когнитивни увреждания (Cognitive impairment) – проблеми с памет, концентрация, ментална острота вследствие на бърнаута, (4) Емоционални увреждания (Emotional impairment) – затруднения в емоционалната регулация, повишена раздразнителност, апатия. Тези четири компонента обхващат сходни аспекти с MBI (изтощение, цинизъм, ефективност), но на мястото на „намалена ефективност“ са формулирани конкретно когнитивни и емоционални дефицити, причинени от бърнаута, т.е. BAT адресира директно как прегарянето уврежда умствената и емоционалната функционалност на човека. Вторичните две измерения пък отчитат чести съпътстващи оплаквания: (5) Психически здравословни оплаквания (Psychological complaints) – напр. тревожност, депресивност, раздразнителност и (6) Психосоматични оплаквания (Psychosomatic complaints) – напр. главоболие, гадене, сърцебиене. Тези вторични въпроси не са задължителни за дефиниране на бърнаут, но често съпътстват синдрома. Проучванията показват, че BAT има много добра вътрешна консистентност и измерва същия конструкт като MBI, но по по-обхвaten начин. Например, установено е, че общият резултат по BAT силно корелира с резултата по MBI, което сочи, че двата инструмента обхващат един и същ феномен – бърнаут. Същевременно BAT предлага по-богата картина на симптомите, което може да е полезно в практиката – например да се разграничат случаи, при които когнитивните проблеми изпъкват (трудно мислене, забравяне), от такива с предимно емоционална реактивност. BAT също така е разработен с идеята да има ясни критерии за тежък бърнаут, което да подпомогне специалистите в идентифицирането на критичните случаи. В скорошно изследване са предложени и прагови стойности на BAT, при които може да се говори за „клинично значимо“ прегаряне. Това е крачка към стандартизацията на диагнозата, която досега липсваше.

Изброените инструменти могат да се нарекат „общи“ (generic) инструменти за бърнаут, тъй като са приложими към широк кръг професии (или поне към цели

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

сектори). Освен тях обаче, съществуват и редица специфични въпросници, разработени за определени професионални групи или контексти, където е било нужно да се отразят особености на работата. Накратко някои примери, които само ще споменем:

1. За работни места в сферата на социалните услуги: Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS) - 22-въпросна анкета, приложима като духовенство, полиция, терапевти, социални работници, медицински специалисти.
2. За медицински сестри и професии в сферата на здравеопазването: съществува адаптирана версия на MBI-HSS, MBI-MP (Medical Personnel), а испански изследователи предлагат алтернативен инструмент – „Кратък въпросник за бърнаут, ревизиран за сестрински персонал“ (съкратено BQ или ProQOL версия), с 21 въпроса. Той оценява не само степента на прегаряне, но и предшестващите фактори и последствията от него.
3. За учители: Учителската професия традиционно е с висок риск от бърнаут поради комбинацията от емоционални изисквания (работа с деца/младежи), висока отговорност и често ограничени ресурси. Освен MBI-ES (Educators Survey), съществува и независим „Въпросник за бърнаут при учители“ (Teacher Burnout Scale) с 21 въпроса, адаптиран към училищната среда.
4. За психолози и консултанти: Интересен пример е „Въпросник за бърнаут при психолозите“ (Psychologist’s Burnout Inventory, PBI). Тъй като психолозите сами работят с прегаряне при клиенти, важно е да се следи и тяхното собствено състояние. PBI измерва четири фактора, специфични за професията: чувство за контрол (над работния процес и графика), свръхангажираност (прекомерно лично въвличане и мислене за клиентите извън работно време), социална подкрепа (от колеги, супервизия) и отрицателни клиентски преживявания (сблъсък с агресивни, трудни клиенти).
5. За спортисти: В света на професионалния спорт също се говори за бърнаут, макар и контекстът да е различен. Разработен е Въпросник за бърнаут при атлети (Athlete Burnout Questionnaire, ABQ) с 15 твърдения в три измерения: физическо/емоционално изтощение, намалено усещане за постижение в спорта и загуба на интерес към спортната кариера.
6. За ученици и студенти: Идеята за бърнаут е пренесена дори в образованието чрез „Въпросник за бърнаут в училище“ (School Burnout Inventory, SBI) с 9

въпроса за изтощение от учене, цинично отношение към значимостта на училището и чувство за неуспех като ученик. По подобен начин има и скали за родителски бърнаут за родители, преживяващи крайно изтощение от грижите за децата.

В практиката на предприятията MBI остава златен стандарт като много организации го използват след закупуване на лиценз, често комбиниран след това с анкети за ангажираност или психично здраве. Същевременно, нови инструменти като BAT набират скорост, особено в Европа, и може да предложат по-добри решения за оценка на риска от прегаряне.

При прилагането на тези инструменти има няколко важни момента, които организациите трябва да отчетат:

- **Самооценъчният характер** – всички изброени въпросници са базирани на усещанията, отговорите и самооценката на служителя. Това ги прави лесни за администриране, но означава и че резултатите са субективни.
- **Липса на клинична диагностика** – както беше отбелязано, повечето скали нямат клинично валидирани гранични точки (с изключение на някои предложени за BAT). Повечето разчитат на сравнения с натрупани резултати за отправна точка, което може да доведе до субективизъм и зависимост от изследваната извадка. Следователно, тълкуването трябва да става сравнително (спрямо определени предварително норми или средни стойности) или с внимание към разпределението на резултатите (например % служители с високи нива).
- **Необходими действия** – идентифицирането на висок риск от бърнаут чрез въпросник следва да бъде последвано от организационни интервенции. Препоръките в литературата препоръчват работодателите да измерват периодично бърнаута чрез обмислени и систематични проучвания и да следят тенденциите. В противен случай, данните сами по себе си няма да доведат до промяна.

Научните изследвания продължават да усъвършенстват тези инструменти. Бъдещите направления включват разработване на още по-специфични скали за различни професии и нововъзникващи рискове (напр. бърнаут при работа от разстояние), определяне на надеждни прагови стойности за действие при бърнаут, както и комбиниране на субективни и обективни показатели (изследване на корелации между резултати от анкети и биомаркери като кортизол) за постигане на

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

по-пълна картина. Но и към днешна дата организациите разполагат с достатъчно инструменти, за да не остава бърнаута скрит. Добрият мениджмънт изисква проблемите първо да бъдат признати и измерени – така, с помощта на описаните методики, бърнаутът може да бъде изваден на светло и адресиран като част от стратегията за устойчив и човечен бизнес. В крайна сметка, инвестицията в оценка и превенция на стреса се отплаща с по-здрави, мотивирани служители и по-ефективни, социално отговорни организации.

РАЗДЕЛ IV. ОБЗОР НА ИЗСЛЕДВАНИЯ

Раздел I	Въведение
Раздел II	Нормативни документи
Раздел III	Инструменти за изследване
Раздел IV	Обзор на изследвания
Раздел V	Последствия от бърнаут
Раздел VI	Добри корпоративни практики
Раздел VII	Заклучение
Раздел VIII	Приложения

Бърнаутът е синдром в резултат от хроничен, неовладян работен **стрес** (според СЗО ICD-11). **Психосоциалните рискове** повишават вероятността от стрес, а когато той е продължителен и не се управлява ефективно, рискът от бърнаут нараства. Психосоциалните рискове – например висок интензитет, нисък контрол, автономия, агресия/насилие от трети лица, несигурност, работа в свободното време – са характеристики на дизайна, организацията и управлението на труда, и на социално-организационния контекст, които могат да причинят психологична или физическа вреда. Важно е да разграничаваме високите изисквания от вредния риск – в подкрепяща среда с автономност и участие на работещите по-високите изисквания могат да имат дори позитивен ефект.

Европейските изследвания – EWCS/EWCTS, ESENER, OSH Pulse – дават консистентна картина за честотата на психосоциалните рискове, връзките им с бърнаут и ефекта на организационните мерки.

Базова референция е съвместният доклад „**Психосоциални рискове в Европа: разпространение и стратегии за превенция**“⁸⁸ (Eurofound&EU-OSHA, окт. 2014) на Европейската фондация за подобряване на условията на живот и труд (Eurofound)⁸⁹ и Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA). Целта е да обедини доказателства за честотата на **психосоциалните рискове**, връзките им със здравето, подходите за управление и превенция, предприетите действия и ролята на социалните партньори. Психосоциалните рискове се разглеждат като произтичащи от организацията и дизайна на труда и от икономическия и социалния контекст. Докладът стъпва на изследванията EWCS (перспектива за работниците), ESENER (перспектива за предприятията) и тематични прегледи. Различните перспективи и методологии на EWCS и ESENER ограничават директните съпоставки и изискват предпазлива интерпретация, но връзките между опита на работниците, практиките в предприятията и политиките могат да се проследят убедително.

Ключови констатации (2014): Психосоциалните рискове са чести сред работещите в Европа и се свързват с по-лоши здравни резултати и повече отсъствия. Най-чести са рисковете, свързани с характеристиките на задачите и високата интензивност на труда. Благоприятният баланс работа–личен живот и социалната подкрепа имат защитен ефект. Мениджърите признават сериозността, но посочват дефицит на експертиза, време и ресурси. Ефективните подходи следват управление на риска – идентифициране, оценка, мерки, участие на работещите, мониторинг и преглед. Законодателството и инициативите на социалните партньори са водещи на политическо ниво.

След 2014 г. темата се актуализира от EWCTS-2021 и EWCS-2024 (първи резултати) за качеството на работа и психосоциалните рискове, OSH Pulse 2022/2025 добавя

⁸⁸ Eurofound and EU-OSHA (2014), Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention, Publications Office of the European Union, Luxembourg,
https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/20578/mod_data/content/39004/report_eurofound_%202014-2.pdf

⁸⁹ Eurofound е тристранна агенция на Европейския съюз, чиято роля е да предоставя знания, които да съдействат за разработването на по-добри социални, трудови и трудови политики.

„пулс“ на стреса и благосъстоянието, а ESENER 2019/2024 показва как организациите реално управляват тези рискове.

OSH PULSE – ПСИХИЧНО ЗДРАВЕ И УСЛОВИЯ НА ТРУД

Проучванията OSH Pulse на EU-OSHA предоставят данни на психичното здраве и условията на труд в ЕС, с рискови индикатори и влиянието им в ежедневната работа. По техни данни⁹⁰ близо 45% от работещите срещат рискови фактори, които могат да увредят психичното им здраве. Когато тези рискове се третират като организационен проблем, а не като „лична вина“, те могат да се управляват със същата структура и системност, както всеки друг ЗБУТ риск.

OSH Pulse 2025

По последните данни от OSH Pulse 2025 **29%** от работещите съобщават за **стрес, тревожност или депресия**, причинени или влошени от работата – увеличение с 2 п.п. спрямо 2022 г. (27%). Рискът се повишава при висока интензивност на работа и несоциални работни часове (извънредни часове, нощни смени, удължено време).

Изследването OSH Pulse 2025⁹¹ **„Безопасност и здраве при работа в ерата на климатичните и дигиталните промени“** дава актуална „моментна снимка“ на дигитализацията, психосоциалните фактори, влиянието на климатичните рискове и свързаните мерки на работното място. Проведено е между 31.03–14.04.2025 чрез телефонни интервюта (CATI) сред представителна извадка от над 28 хил. заети в ЕС-27, Исландия и Норвегия, а в Швейцария – онлайн (CAWI) чрез панел на Ipsos European Public Affairs. Обхваща четири свързани теми – използването на дигитални технологии в работата; психосоциалните фактори на работното място; рисковете, свързани с изменението на климата; свързаните с работата здравни последици (вкл. стрес и психично здраве), както и превантивните мерки, прилагани от организациите. Средните за ЕС-27 са претеглени по структура на заетостта (16+). Сравненията с 2022 г. са възможни, но с повишено внимание поради промени във въпросника.

⁹⁰ <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

⁹¹ OSH Pulse 2025 - Occupational safety and health in the era of climate and digital change, <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/osh-pulse/climate-digital-change>, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/OSH-pulse-2025-climate-digital-change_summary_EN.pdf

Резултатите по тематични области (ЕС-27):

• **Дигиталните технологии на работното място**

Дигиталните технологии се използват повсеместно, девет от десет работещи използват поне една (90%). Водят преносимите устройства – лаптоп, таблет, смартфон (78%; +4 п.п. спрямо 2022), следвани от настолни компютри (61%). Това **променя организацията на труда**: все по-често се въвеждат автоматично разпределяне на смени/задачи (27% докладвали), автоматизирани указания (26%) наблюдение на работа/поведение (25%), проследяване на рискове в средата (18%). Паралелно, при 48% технологията определя темпото, при 30% води до изолация, а при 28% – до повишено натоварване, работата от дома остава втори по честота режим.

• **Психосоциални рискове и психично здраве на работното място**

Най-често се съобщават силен времеви **натиск/ претоварване** (44%), липса на поощрения (34%) и лоша комуникация/ сътрудничество (29%). В здравеопазването и социалните грижи натоварването е най-изразено (времеви натиск 50%).

Възприятието за несигурност на работното място е видимо, макар и да не е водещо – повечето не очакват загуба на работа в близките шест месеца (82%), но всеки шести вижда риск (16%), с отчетливи различия между държавите. Това изисква прозрачност за заетостта, ясни критерии при промени и ранно известяване от ръководството. Чувствителна тема е разговорът за психичното здраве – 48% смятат, че разкриването може да навреди на кариерата им, но 58% биха разговаряли с прекия си ръководител.

По **инициативите за справяне** със стреса половината съобщават че са получили нужната информация и обучение (53%), консултации със персонала по стресиращи аспекти (45%), достъп до консултиране и психологическа подкрепа (40%). Наличността на мерки е по-висока в големите предприятия и намалява към МСП.

• **Изменението на климата и безопасност и здраве на работното място**

Изменението на климата вече се отразява на работата – 33% са били изложени поне на един климатично свързан фактор през последната година, а около една трета се тревожат, че климатичните промени могат да повлияят на безопасността и здравето им на работа (31%).

- **Здравословното състояние на работещите**

Профилът на оплакванията се свързва най-често с натоварване и темпо, фактори при работа пред екран, психосоциални рискове. Най-често се съобщават обща **умора** (37%), главоболие и напрежение в очите (35%) и **стрес/депресия/тревожност** (29%; +2 п.п. спрямо 2022). Приоритетите трябва да са управление на натоварването и темпото, ергономия на работните места и **системни мерки за психосоциалните рискове**.

➤ **Фокус България**

Проведени 1010 интервюта. Официални инфографики (Flash Eurobarometer, 23.09.2025) с проценти за България, сравнени със средните за ЕС-27 (дигитални технологии, психосоциални рискове, мерки, климат и дигитални промени) са публикувани на сайта на изследването^{92, 93}.

Дигиталните технологии на работното място. Основните дигитални средства у нас се използват по-рядко от средното за ЕС-27, особено „напредналите“ технологии. В същото време се съобщават по-често индивидуално наблюдение (40%) и биомониторинг (12%), а ефектите върху труда са по-изразени: темпо, диктувано от технологии (59%), работата в изолация (37%) и повишено натоварване (31%).

Психосоциални рискове и психично здраве. Делът на най-честите рискове е по-нисък спрямо ЕС-27: времеви натиск/претоварване (41%), липса на поощрения (24%), лоша комуникация/сътрудничество (18%). Налице е „двоен сигнал“: повече биха разговаряли с ръководител (63%), но и повече се опасават от негативен ефект върху кариерата (55%). По оплаквания: общата умора (33%) и стрес/депресия/тревожност (21%) са под средните за ЕС-27, докато главоболие/умора на очите (41%) са по-високи.

Инициативи за превенция и подкрепа. България е под средното за ЕС-27 – информация/обучение 48%, консултации със служителите 32%, достъп до консултиране/психологическа подкрепа 26%.

⁹² <https://osha.europa.eu/en/publications/bulgaria-osh-pulse-2025-mental-health-and-digitalisation-work>, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/OSH-pulse-2025-mental-health-digitalisation-work-BG_BG.pdf

⁹³ https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/OSH-pulse-2025-climate-change-worker-health-BG_BG.pdf

Климат и работа. Делът на изложените поне на един климатично свързан фактор е равен на ЕС-27 (33%). Връзката „климат–психични оплаквания“ е по-слабо заявена. Сред тревожещите се за климатичните ефекти върху работата, делът със стрес/депресия/тревожност (20%) е по-нисък.

Обобщено, у нас се наблюдава по-рядка употреба на напреднали технологии, но контролът и темповият натиск са по-силни, част от психосоциалните рискове са по-ниски, а връзката климат–психични оплаквания е по-слабо заявена. Необходими са организационни решения, като: реалистично темпо и паузи, ясни правила за наблюдение, участие на работещите, ергономия и по-широко покритие на мерките за превенция и подкрепа.

Предходното проучване OSH Pulse 2022 дава „моментна снимка“ на работата след COVID-19. Резултатите и докладът са публикувани на сайта на EU-OSHA⁹⁴. Основният извод е, че управлението на психосоциалните рискове трябва да е постоянна част от оценката на риска, а не серия от еднократни инициативи. Резултатите от OSH Pulse подкрепят работата на EU-OSHA по отношение на изменението на климата и здравословните и безопасни условия на труд, психосоциалните рискове и стреса на работното място, както и дигитализацията на труда.

EWCS – ЕВРОПЕЙСКИ ПРОУЧВАНИЯ НА УСЛОВИЯТА НА ТРУД

Европейските проучвания (European Working Conditions Surveys) на Eurofound⁹⁵, провеждани на всеки четири години, дават цялостен и съпоставим преглед на условията на труд в ЕС и още европейски държави.

Целите са да се оценят и количествено опишат условията на труд на заетите и самонаетите лица на хармонизирана основа, да се анализират връзките между различните аспекти, да се идентифицират рисковите групи и проблемните области, както и да се проследи напредъкът във времето. Обхватът включва трудовия статус, работното време, организацията на работата, обучения и квалификация, физически и **психосоциални рискови фактори**, здраве и безопасност, баланс работа-личен живот, участие на работниците, доходи и финансова сигурност, връзка между работа и здраве, с акцент върху равенството между половете. Интегрирането на равенството между половете на работното място е важен акцент в последните вълни на изследването. Методологично EWCS се провежда чрез интервюта лице в лице

⁹⁴ https://osha.europa.eu/sites/default/files/Eurobarometer-OSH-in-post-pandemic-workplaces_en.pdf

⁹⁵ <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey>

сред представителна произволна извадка, разработено в тясно сътрудничество с тристранните партньори и експертни мрежи на Eurofound.

EWCS-2024

Последното издание на European Working Conditions Survey⁹⁶ е проведено през 2024г., а официалните резултати се очакват в края на 2025 г. Основната цел е да се запази съпоставимостта във времето по отношение на **качеството на работните места** и **ключовите показатели за качеството на трудовия живот**. Тази „вълна“ възстановява интервютата лице в лице (заради COVID-19 при предната вълна 2021 г. данните са събирани по телефон) и паралелно тества онлайн въпросник (push-to-web) за бъдеща адаптивност. Добавени са нови въпроси за бъдещето на труда, вкл. въздействието на COVID-19, дигитализацията и декарбонизацията. Очакванията са резултатите да подпомогнат европейските политики за качеството на труда и заетостта (като Компасът за конкурентоспособност и Пътната карта за качествени работни места), като същевременно осигурят непрекъснатост на анализа и високо качество на инструментите.

Проучването е проведено от февруари до декември 2024 г., като са интервюирани около 36.7 хил. работещи в 35 държави, вкл. ЕС-27, Норвегия, Швейцария и от Западните Балкани (Албания, Босна и Херцеговина, Косово, Северна Македония, Сърбия и Черна гора).

Анализът стъпва на **първите резултати** от EWCS-2024⁹⁷, окончателният доклад е планиран за декември 2025 г. и може да внесе уточнения. **Първите резултати** дават ранна картина по седем измерения – физическа среда, социална среда, качество на работното време, интензивност на работата, умения и автономия, перспективи и възнаграждения, а всяко измерение се оценява чрез специфичен индекс (комбиниращ свързани показатели за съответното измерение). Акцентът пада върху съпоставимостта и равенството между половете, вкл. и сравнения 2010-2024 г.

Резултатите накратко, съгл. **Рамката за качество на работата**⁹⁸:

⁹⁶ <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024>

⁹⁷ <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-first-findings>

⁹⁸ <https://eurofound.shorthandstories.com/trends-in-job-quality-ewcs-2024/index.html>

- **Физическа среда** (Physical environment). Обхваща физическите изисквания и рискове в работата: шум, вибрации, повдигане/пренасяне, поза, ергономия, др. Според представените резултати общото качество се подобрява от 2010 г. насам поради спад на повечето физически рискове, и при двата пола. Темпът на подобрене е по-бърза за мъжете.
- **Социална среда** (Social environment). Обхваща отношенията с организацията, междуличностни отношения, липса на злоупотреби, подкрепа от ръководители/колеги. След леко подобрене през 2010–2015 г. индексът остава стабилен до 2024 г., но проблем остават словесните обиди и унижителното поведение. Половата разлика се разширява като жените по-често са изложени на неблагоприятно социално поведение. Публичният сектор е свързан с повече инциденти (обиди, заплахи, насилие), заради честото взаимодействие с обществото. В транспортния сектор има най-голям дял работещи, които рядко или никога не са получавали подкрепа.
- **Качество на работното време** (Working time quality). Обхваща продължителност, график и гъвкавост на работното време, баланс работа–живот. В периода 2010-2024 г. индексът расте при двата пола, като през 2024 г. резултатите на мъжете достигат тези на жените поради положителни тенденции в работното време и организацията на труда – спад на дългите работни часове, повече контрол и гъвкавост и по-редки нетипични графици при стабилен дял на сменния труд.
- **Интензивност на работата** (Work intensity). Улавя темпото на работа, прекъсванията и изискванията към работещия. Явява се отрицателен фактор за качеството. Тенденцията се различава по пол – влошаване при жените и подобрене при мъжете. Транспортът концентрира кратки срокове и високо темпо, образованието страда от недостиг на време, в здравеопазването прекъсванията са най-чести и емоционалните изисквания са най-високи. В индустрията темпото често се задава от множество фактори, включително автоматизация.
- **Умения и автономия** (Skills and discretion) Обхваща доколко работата позволява използване и развитие на умения, влияние върху начина на изпълнение и достъп до обучение. Индексът нараства от 2010 г., но мъжете запазват преднина. Въпреки положителната динамика, само 44% заявяват, че използват достатъчно уменията си. Достъпът до обучение е по-висок при висококвалифицирани и по-млади, по-възрастните и някои професиите изостават. Здравеопазване, публична администрация и финансови услуги отчитат високи нива на обучение, но и най-голяма неудовлетвореност от него.

- **Перспективи** (Prospects). Обхваща аспекти, свързани с бъдещето на работата – сигурност, възможности за развитие, тип договор (напр. постоянен, а не временен). От 2010 г. се наблюдава осезаемо подобрение, но половата разлика се запазва – делът за добри кариерни перспективи при мъжете е 49%, а при жените 43%. Висококвалифицирани професии (мениджъри, специалисти, техници) отчитат по-добри перспективи.
- **Възнаграждения** (Earnings). Отразява месечното възнаграждение (служители и самонаети), коригирано по покупателна способност. Предвидимостта на доходите за следващите три месеца е възможна за повечето работещи – 85% могат да предвидят доходите си, но 15% изобщо не могат. Непредвидимостта е по-висока при мъжете (17%) отколкото при жените (13%) и е особено изразена при младите под 24 г. (около 26% мъже, 21% жени). Най-голяма несигурност докладват самонаетите, хората с временни договори и заетите в селско стопанство (49%) и строителство (25%). В 16 от 35-те страни, включени в проучването от 2024 г., по-малко от половината работещи имат сигурност за доходите си през следващите три месеца.

Първите резултати от EWCS-2024 очертават смесена динамика – напредък при част от измеренията (качество на работното време, умения и автономия), стабилни нива, но с разширяващи се полови различия в социалната среда и признаци на интензификация на труда в определени сектори. **Психосоциалният профил** показва как комбинацията от високи изисквания и дефицит на ресурси поддържа **хроничен стрес** – високо темпо и прекъсвания, размиване на границите работа–личен живот, неблагоприятно поведение и ниска подкрепа, ограничена автономия, несигурност и непредвидими/възприемани като несправедливи доходи.

EWCTS-2021

Проучването (извънредно март–ноември 2021 г.) е проведено по телефон сред около 70 хил. работещи в 36 държави (ЕС-27, Великобритания, Норвегия, Швейцария и Западни Балкани)⁹⁹. Въпросникът е съкратен (в частта за качеството на работата), което ограничава част от сравненията назад във времето. Докладът „Условия на труд по време на COVID-19: последици за бъдещето“¹⁰⁰ дава моментна картина на трудовия живот в пандемични условия.

⁹⁹ <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcts-2021>

¹⁰⁰ Eurofound (2022), Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union,

Индексът за качество на работата (по методология на ОИСР) комбинира изискванията на работата и наличните ресурси върху шест измерения. Той оценява **степената на натоварване** и дава обобщена оценка за „напрежението“ на работното място: когато изискванията са високи, а подкрепата, автономията и предвидимостта ниски – психосоциалният риск нараства. Индексът е положително свързан с благосъстоянието и други аспекти на качеството на трудовия живот – напр. по-добър баланс работа-личен живот, по-висока ангажираност, по-голямо доверие и сътрудничество на работното място, по-висок жизнен стандарт, намален риск за здравето и безопасността.

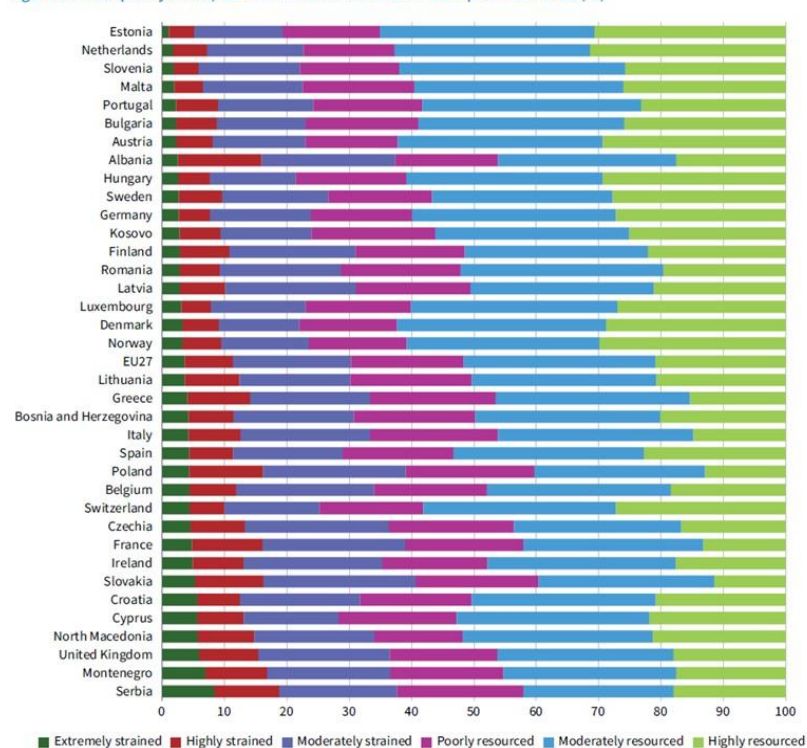
Резултатите показват, че около 30% работят на „напрегнати“ работни места: 4% изключително напрегнати (extremely strained), 8% силно напрегнати (highly strained), 19% умерено напрегнати (moderately strained).

Този профил се свързва с по-лош баланс работа-личен живот и благосъстояние, по-ниска ангажираност и доверие.

По държави различията са значителни – в 13 държави под 25% от работещите са в напрегнати работни места (вкл. и България), а в 12 държави – над 33.3%.

По групи по-висок дял на **напрежение** се наблюдава при жените, при временни договори, както и в сектори като здравеопазване, транспорт и селско стопанство.

Figure 35: Job quality index, EU Member States and other European countries (%)



Source: EWCTS 2021

Eurofound EWCTS-2021: **Индекс на качеството на работните места, ЕС-27 и други европейски страни (%)**

Luxembourg, https://werkcovid19.nl/wp-content/uploads/2022/11/Eurofound_nov2022.pdf,
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/working-conditions-time-covid-19-implications-future>

Пандемията изостря контрастите: работата от дома носи по-добри резултати, но с повече часове и висок интензитет; „на място“ се срещат по-често високо темпо и недостиг на признание. Това подсказва различни нужди от мерки по ЗБУТ и от адаптирана оценка на риска според режима и сектора.

Многоизмерността на картината обяснява защо качеството на работата остава устойчив показател за благосъстоянието и защо **превенцията на психосоциалните рискове** трябва да се планира и оценява по всички шест измерения, а не само чрез един показател. Затова политиките за „по-добри работни места“ са с висок приоритет, а подобряването на качеството на работните места е от ключово значение за подкрепата на устойчив труд. Необходима е целенасочена организационна политика за намаляване на рисковите фактори и укрепване на ресурсите на работното място.

В заключение, EWCS проучванията поставят основата за разбирането на рисковете, свързани с дизайна и организацията на труда – интензитет, контрол върху задачите, предвидимост на работното време, натиск от клиенти/трети лица. Данните очертават как тези фактори се натрупват и влияят върху здравето и удовлетвореността на работещите.

ESENER – ЕВРОПЕЙСКИ ПРОУЧВАНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТНОСНО РИСКОВЕТЕ

ESENER¹⁰¹ премества фокуса от индивидуално преживяване към **организационно управление на риска** – доколко предприятията включват психосоциалните фактори в оценката на риска, като дава картина на процесите, мерките и участието, които трябва да отговорят на „сигналите“ от OSH Pulse и EWCS. Провежда се от 2009г. насам на всеки пет години, което позволява проследяване на тенденциите във времето.

ESENER-2024 – психосоциални рискове: управление и мерки

Четвъртата вълна (май–октомври 2024)¹⁰² обхваща над 41 хил. предприятия, с **поне пет заети**, във всички сектори в 30 страни (ЕС-27, Исландия, Норвегия и Швейцария). Интервютата са по телефон, с опция и за онлайн попълване, въпросникът е съпоставим спрямо 2014/2019. Респондент е лицето, отговарящо за ЗБУТ. Данните са претеглени, а базите по индикатори варират (напр. само

¹⁰¹ ESENER – European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks, <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/esener>

¹⁰² <https://visualisation.osha.europa.eu/esener/en>

предприятия с ≥ 20 заети; само използващи ≥ 1 цифрова технология; само работещи с „трудни клиенти“).

Първите резултати¹⁰³ са публикувани в началото на 2025 г. Анализът е фокусиран върху четири области: общият подход към ЗБУТ; третирането на психосоциалните рискове и дигитализацията; двигатели и бариери; и участие на работниците.

Първи резултати ESENER-2024 (EC-27):

- Най-често докладваните **психосоциални фактори** са работа с трудни клиенти/пациенти/ученици (56%) и натиск от време (43%). Сред организациите, които ги отчитат, 21% смятат, че са **по-трудни за управление** от други ЗБУТ рискове. При тези, за които психосоциалните рискове са „по-трудни“, водеща пречка е нежеланието да се говори открито (59%). В предприятия с „трудни клиенти“ (с 20 и повече заети) 46% имат **процедури срещу заплахи/злоупотреба/нападения** (срещу 51% през 2019). Най-висок е делът в здравеопазването и социалните дейности (66%).
- **План за действие срещу стреса** имат 39% от предприятията (с 20 и повече заети) срещу 33% през 2019 г. За **процедури срещу тормоз/малтретиране** съобщават 55% (45% през 2019). 64% от тези (60% през 2019 г.), които извършват оценка на риска, смятат, че имат достатъчно информация как да включат психосоциалните рискове в тази оценка.



¹⁰³ EU-OSHA (2025), First findings of the Fourth European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2024)

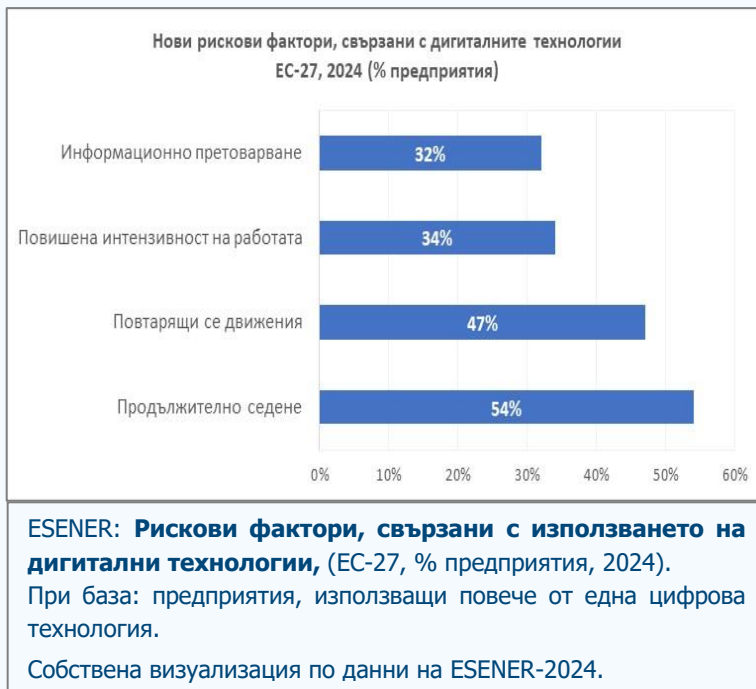
https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/ESENER-first-findings-2024_EN.pdf

По страни дяловете варират широко, например Нидерландия (79%), Испания (71%), Италия (70%) и Дания (70%), за разлика от Малта (38%) и **България** (45%).

- **Дигитализацията** е включена за първи път в ESENER-2019. Сред предприятията, използващи цифрови технологии, 35% (срещу 24% през 2019) са се консултирали със служителите за ЗБУТ-ефектите от използването им. Най-висок дял отчита Литва (57%), а по сектори – образование (42%), ИКТ (41%) и финанси и застраховане (40%).

Като **нови** рискови фактори, свързани с **дигитализацията** (за първи път в ESENER-2024), продължителното седене (54%) е най-често посочван, следван от повтарящи се движения на ръцете (47%), повишена интензивност на работа (34%) и информационно претоварване (32%).

Нарастват с размера на предприятието.



- В предприятията, прилагали **мерки срещу психосоциални рискове** през трите години преди проучването, 55% (ЕС-27) посочват участие на служителите в проектирането и въвеждането им (61% през 2019; 63% през 2014). Най-честата форма е **представител** по ЗБУТ (58% от предприятията, с нарастващ тренд от 2014 г.). В 31% от предприятията липсва каквато и да е форма на представителство. Разликите по страни са значими, за България делът е 15%.
- 76% от предприятията съобщават, че извършват редовно **оценка на риска**, но нивата по държави варират в диапазона от около 46% до около 95%. В контекста на ускорената **дигитализация** все повече предприятия включват дигиталните технологии в оценките на риска – 43% в ЕС-27.

- Динамиката в организацията на работа след пандемията показва, че делът на работните места с **редовна работа от дома** почти се удвоява спрямо 2019 г., достигайки 23% през 2024 г. Оценките на риска все по-често обхващат и домашните работни места (8% през 2024 г. срещу 3% през 2019 г., а сред предприятията, които имат служители, работещи от дома, 48% ги включват в оценките на риска, срещу 31% през 2019 г.). 18% от предприятията консултират служителите за практиките при работа от дома.

Първите резултати от ESENER-2024 показват устойчив напредък: повече планове срещу стрес, повече процедури срещу тормоз, по-широко отчитане на работа от дома в оценките на риска, по-чести консултации за ефектите от дигитализацията. Въпреки това **психосоциалните рискове** се възприемат като по-трудни за овладяване, а различията по страни, сектори и размер остават значителни. Двигатели са законовите изисквания и очакванията на служителите, а бариери – липсата на време и персонал, недостигът на експертиза и чувствителността на темата. Ключът е системното участие на работниците и интегрирането на дигитализацията в оценката на риска.

Тъй като това са първи констатации, по-детайлни анализи и публикации се очакват през 2026 г., което ще позволи да се прецизират тенденциите и мерките там, където рискът е най-висок, а ресурсите най-ограничени.

EUROFOUND (2018) – ПРЕГАРЯНЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО

На този фон е важен и систематичният преглед на Eurofound „**Прегаряне на работното място: преглед на данните и политическите мерки в ЕС**“, който **обобщава** какво знаем за прегарянето в Европа и какви политики са прилагани до 2018 г. Докладът¹⁰⁴ представлява сравнителен преглед на изследванията и данните за разпространението на **бърнаут** в европейските страни, неговите детерминанти/фактори и ефекти, както и националните политики и ролята на социалните партньори. Акцентът е върху това как се третира бърнаут (*към периода на проучването*) – като заболяване или синдром и доколко е свързан с работата; върху психосоциалните и организационните фактори като натоварване, работно време, интензивност и организация на труда, и върху съществуващите превантивни практики. Анализът се базира на национални изследвания и отговори на кореспонденти по стандартизиран въпросник за 28-те държави членки и Норвегия.

¹⁰⁴ Eurofound (2018), Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU, Publications Office of the European Union, Luxembourg, Authors: Christine Aumayr-Pintar, Catherine Cerf and Agnès Parent-Thirion <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/burnout-workplace-review-data-and-policy-responses-eu>

Авторите подчертават значителна нехомогенност – различни дефиниции, инструменти и методи за събиране на данни, което ограничава сравнимостта. Измерването разчита предимно на самооценъчни въпросници за ключовите измерения на прегарянето (изтощение, дистанциране/цинизъм, понижено лично постижение), докато медицинската диагностика е по-рядка и силно зависима от националния контекст. Затова самооценените нива обикновено са по-високи от регистрираните като диагноза и резултатите следва да се тълкуват предпазливо.

Картината в Европа е неравномерна. Тенденциите варират между държавите, в някои се отчита ръст, в други – стабилност или спад. При **междусекторни изследвания** най-често се използват варианти на MBI/CBI, като тенденциите не са еднопосочни. В Нидерландия напр. делът на служителите с прегаряне нараства от 11.3% (2007) до 14.6% (2016). В Португалия изследване сред близо 39 хил. души отчита 15% с умерен риск и силно изразени компоненти на деперсонализация и изтощение. Във Финландия национално представително изследване за населението (30+) отчита 2% мъже и 3% жени с тежък бърнаут и около 23–24% с по-леки форми. Правният статус е разнообразен, което допълнително затруднява международните съпоставки.

В работната среда **основните** психосоциалните рискови фактори, свързани с **прегарянето**, са:

- Натоварена и емоционално изтощаваща работна среда - бързите и емоционално тежки условия са водещи психосоциални рискови фактори;
- Голямо натоварване и удължено/нетипично работно време – удълженото или нетипично време и чести извънредни часове са постоянен маркер на риск и са свързани с организацията на труда и работното време;
- Конфликти и нарушени отношения; ниска социална подкрепа повишават риска, докато подкрепящите екипни отношения смекчават ефекта;
- Баланс работа–личен живот – размиването на границите, особено при съчетание с високи емоционални изисквания и слаб контрол върху времето, затруднява възстановяването; предвидими графици и право на изключване действат като буфер;
- Качество на лидерството – липсата на управленска подкрепа и ниското качество на лидерството увеличават риска, докато менторството, признанието и доверието действат защитно;

- Награди и справедливост – дисбалансът усилие–поощрение (заплащане, признание, справедливост) се свързва с емоционално изтощение. В рамката „изисквания–ресурси“ високите изисквания (високо натоварване, дълги часове, емоционален труд, конфликти) изтощават, водят до напрежение и повишават риска от прегаряне, докато ресурсите (автономия, подкрепа, награди, развитие) подхранват мотивацията и ангажираността.

Буфери на риска (по Eurofound 2018 тези елементи обикновено действат защитно, но ефектът им е контекстно зависим):

- Автономия, екипност, развитие – по-ниската автономия последователно се свързва с по-висок риск от прегаряне. Екипността по-рядко се изследва, но където е измерена, се отчита защитен ефект, макар че екипност „между отдели“ не показва същата защита. Липсата на възможности за творчество, учене и развитие повишава риска, докато достъпът до такива възможности и активното им използване играят ролята на ресурс, който може да смекчи изтощението. Ефектът зависи от натоварването и организационната подкрепа.
- Физическа среда – по-рядко директно се свързва с прегарянето, но неблагоприятни фактори, като шум, химични агенти, тежка или опасна работа, както и продължителна физическа умора, могат да усилят изтощението и да се асоциират с компоненти на прегарянето.

Високи изисквания при дефицит на ресурси повишават риска; добра организация, подкрепа, развитие и справедливо възнаграждение – буферират риска.

Ефекти от прегарянето върху работата

Прегарянето започва от отделния човек, но бързо прераства в организационен проблем. На **индивидуално ниво** понижава мотивацията и удовлетвореността, влошава концентрацията и качеството на работа и води до непълно възстановяване. На **организационно ниво** ефектът върху производителността се натрупва през по-ниска ефективност, повече отсъствия и по-честа ротация, както и каскадни екипни ефекти. В **дългосрочен план** се свързва с по-чести напускания, продължителни болнични, намерение за смяна на работата и по-ранно отпадане от пазара на труда.

Накратко, прегарянето понижава ангажираността, качеството, стабилността на заетостта и трудоспособността – от краткосрочни ефекти до трайно отдръпване при част от случаите. Ключов елемент е емоционалното изтощение при продължително

излагане на психосоциални рискове като високи изисквания, роли и ценности конфликти, усещане за несправедливост и ниско заплащане.

Остават отворени въпросите за **разграничаването на прегарянето** от стрес, депресия и умора, ролята на емоционалното изтощение, времевата динамика на „изгарянето“ и механизмите за възстановяване. По Eurofound (2018) ефективният отговор минава през **организационни решения** – реалистично натоварване, предвидимо и здравословно работно време, подкрепящо лидерство, право на изключване и системно измерване. **Само индивидуални интервенции не са достатъчни.**

След 2018 г. Eurofound развива темата през свързани изследвания – „Право на изключване (2023)“¹⁰⁵ и годишниците „Животът и работата в Европа (2023)“¹⁰⁶, които проследяват стреса, изтощението и границите работа–личен живот.

МЕЖДУНАРОДНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

GALLUP - СЪСТОЯНИЕ НА ГЛОБАЛНОТО РАБОТНО МЯСТО 2025

Според публично достъпните обобщения на Gallup за изследването **State of the Global Workplace 2025**¹⁰⁷, глобалните нива на **ангажираност** на работещите остават ниски, а усещането за ежедневен **стрес** е високо. Данните за над 160 държави очертават устойчив стрес и труден баланс между работа и личен живот. В публикуваните материали се акцентира върху необходимостта от управленски практики, които подкрепят психичното благосъстояние и намаляват натиска върху служителите. На сайта са достъпни индикатори за оценка на живота, ежедневни негативни емоции, прегаряне и усещането за организационна грижа – в глобален план, и по страни (без възпроизвеждане на елементи от индекса).

Показателите за **прегаряне** се изследват отделно в рамките на американската извадка и отразяват преживяванията на служители на пълен работен ден в САЩ¹⁰⁸. Според Ben Wigert (Gallup, Employee Burnout: The Biggest Myth, 2020) 76% от служителите съобщават, че поне понякога изпитват **прегаряне**, 28% – много често или постоянно. Тези, които често преживяват прегаряне, са с 63% по-склонни да

¹⁰⁵ „Right to disconnect (2023)“, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/right-disconnect-implementation-and-impact-company-level>

¹⁰⁶ „Living and working in Europe (2023)“, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/living-and-working-europe-2023>

¹⁰⁷ Gallup. State of the Global Workplace 2025, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

¹⁰⁸ Gallup. Indicators: Employee Wellbeing. <https://www.gallup.com/394424/indicator-employee-wellbeing.aspx>

вземат болничен и с 23% по-склонни да потърсят спешна медицинска помощ. Рисковете не произтичат само от броя на отработените часове, а от начина, по който служителите преживяват натоварването, както и от качеството на управлението на този процес. Сред факторите, които най-тясно се свързват с **прегарянето**, са *несправедливо отношение, неуправляемо натоварване, неясна комуникация, липса на подкрепа от страна на мениджъра, както и прекомерен времеви натиск*. Ролята на мениджъра е решаваща – той може да предотврати или да засили ефекта на прегарянето. Когато липсва подкрепа, яснота и реалистични очаквания, рискът от **изтощение** се предава в цялата организация¹⁰⁹.

STADA ЗДРАВЕН ДОКЛАД 2025

Проучването „Здравословен живот – желан от мнозина, живян само от половината европейци“¹¹⁰ проследява тенденциите и нагласите към физическото и психичното здраве и изследва доколко устойчиви са здравословните навици на европейците. То очертава предизвикателствата и възможностите за подобрене и поставя специален акцент върху **стреса и прегарянето**. От 2014 г. насам STADA Arzneimittel AG, германска фармацевтична компания с портфолио от продукти за здравето, генерични и специализирани лекарства, провежда изследване за здравето в Европа. Започнало като национално изследване в Германия, днес то обхваща все повече европейски страни и разглежда нагласите и поведението към физическото и психичното здраве, както и доверието в националните здравни системи. През 2025 г. (февруари-март) изследването е проведено от Human8 по поръчка на STADA, чрез онлайн анкета сред представителни извадки от по 1000–2000 души (18–99 г.) в 22 държави: 17 държави от ЕС-27 (вкл. България), Великобритания, Швейцария, Сърбия, Казахстан и Узбекистан¹¹¹. Въпросникът включва над 30 въпроса за начин на живот, профилактика и самостоятелна грижа, както и за удовлетвореност и доверие в здравните системи, лекарите и фармацевтите.

Темата за **физическото здраве и здравословния живот** проследява доколко хората планират и поддържат здравословни навици, какви пречки срещат и как гледат на профилактиката и самостоятелната грижа. Почти всички европейци (96%) се интересуват от здравословен начин на живот. За 71% основният мотив е доброто

¹⁰⁹ Ben Wigert, Employee Burnout: The Biggest Myth, Gallup Workplace, 13 March 2020, <https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx>

¹¹⁰ STADA Health Report 2025, A healthy life – desired by many, lived by only half of Europeans, <https://www.stada.com/media/health-reports/stada-health-report-2025> (pdf: https://www.stada.com/media/10619/health-report-2025_en.pdf)

¹¹¹ Съгласно методологията данните от Казахстан и Узбекистан са включени в агрегираното „европейски“, заедно с резултатите от 20-те участващи европейски държави.

физическо здраве, но едва 51% казват, че живеят здравословно, а 56% оценяват физическото си здраве като „добро“. Разминаването между намерения и действия се дължи главно на лични обстоятелства като доходи и психично благополучие. Икономическата уязвимост личи ясно в данните – сред хората с финансови затруднения само 36% описват начина си на живот като здравословен (при 58% сред финансово стабилните). Делът на тези, които оценяват физическото си здраве като добро, е 40% при затруднените финансово и 64% при икономически обезпечените. Докладът показва последователни сигнали за структурно неравенство, силно повлияно от финансовия контекст. На фона на кризи, инфлация и икономическа несигурност връзката между доходи и здравен статус се очертава като съществен риск. Една от причините личните обстоятелства да са толкова важни в здравните решения е силното доверие в близките – семейството (58%) и партньора (57%). Основните пречки пред по-здравословния живот са липсата на мотивация (41%), време (31%) и финансов фактор (28%). Сред нездравословните поведения най-чести са приемът на кофеин и алкохол (оценяван като по-вреден) – 34% пият алкохол поне веднъж седмично, 15% го правят няколко пъти седмично, най-често за да се почувстват по-щастливи (31%), да релаксират или заспят по-лесно (23%) и да облекчават стреса (18%). Пушенето остава разпространено – 31% употребяват тютюневи изделия поне веднъж седмично, често като механизъм за справяне със стреса. Почти половината (49%) признават, че биха могли да се справят по-добре, като за промяна най-често посочват намаляване на стреса на работа (39%) и у дома (36%), подкрепа от близки (30%) и отвореност към професионална помощ (24%).

Темата за **психичното здраве и устойчивостта** поставя специален фокус върху стреса и прегарянето. През 2025 г. емоционалното благополучие остава предизвикателство за европейците – стресът и прегарянето се обсъждат все по-открито, но натрупващото се работно и финансово напрежение затруднява поддържането на здравословен баланс. 64% определят психичното си здраве като „добро“ (65% през 2024 г.), а 36% изпитват трудности, от които 9% го оценяват като лошо или много лошо. Румъния (84%), България (80%), Сърбия и Швейцария (по 74%) отчитат най-високи нива на **самооценено добро психично здраве**.

Финансовите проблеми и натискът на работното място са водещи източници на емоционално изтощение – 26% посочват финансовите затруднения като основен фактор, а хората в по-несигурно положение три пъти по-често (16% срещу 5%) съобщават за влошено психично здраве спрямо икономически стабилните. Следва работният стрес (най-силно във Франция 35%, Швейцария 34%, Дания и Испания по 32%). **Прегарянето** е широко разпространено – 66% казват, че са го преживели

или са имали свързани симптоми поне веднъж (60% през 2024 г.), като делът е особено висок в Ирландия (80%) и Унгария (76%). По-засегнати са жените (71%) и хората под 34 години (75%), докато при 55+ делът е 53%. Финансовите затруднения допълнително повишават риска – 72% от хората с финансови проблеми срещу 62% при по-малко финансово притеснени.

Натискът се отразява и на работното поведение – през последната година 13% са отсъствали от работа заради стрес, а при хората с влошено психично здраве делът е 29%. При младите (18–34 г.) делът е 21% срещу 14% при 35–54 г. Най-чести отсъствия поради претовареност има във Великобритания (22%) и Дания (19%). Подкрепата за психичното здраве остава ограничена – едва 17% поддържат професионална или лична грижа, а 10% работят със специалисти (терапевти 7%, консултанти 3%). Допълнителен контекст е системното възприемане на неравнопоставеност – 60% смятат, че психичното и физическото здраве не се третират еднакво в системите на здравеопазване (особено в Испания – 78%, Унгария и България – по 76%). В повечето случаи хората разчитат на неформални начини за справяне – време с близки (27%), физическа активност (17%) и медитация/йога (5%). Работата от разстояние показва смесени ефекти – сред хората, които работят дистанционно, 73% съобщават за подобро психично здраве – най-често заради по-добър баланс работа–личен живот (41%), по-малко пътуване (34%) и по-висока продуктивност (30%). Отчетени са и негативи като изолация (13%) и затруднена мотивация (12%). Ограничение е, че 57% изобщо не могат да работят от вкъщи – 45% поради естеството на работата и 12% заради фирмена политика. При младите (под 34 г.) социалните мрежи се очертават като източник на напрежение, макар че само 7% от тях ги смятат за рисков фактор – 44% ги използват *обсесивно*¹¹² поне веднъж седмично, а 22% – проверяват *компулсивно*¹¹³ всеки ден. Намеренията са разсейване (29%), търсене на щастие (22%), релаксация (20%) или облекчаване на стреса (17%), 12% дори признават компулсивни тенденции – порочен кръг, който може да засилва претоварването, както е посочено в доклада.

Паралелно се измерват доверието и удовлетвореността от националните здравни системи, възприеманата „справедливост“ на достъпа и ролята на личните лекари и фармацевти. Общопрактикуващите лекари (56%) и фармацевтите (30%) са сред най-влиятелните източници при вземане на здравни решения. През 2025 г. 58% от европейците съобщават, че са доволни от системите – леко подобрение спрямо 2024

¹¹² Обсесия – виж терминологичен речник (Приложение 2).

¹¹³ Компулсия/компулсивно – виж терминологичен речник (Приложение 2).

г., но далеч от 2020 г. (74%); едва 15% имат пълно доверие, че ще получат необходимите грижи при сериозно заболяване. В Унгария (74%), Сърбия (63%), България (59%) и Ирландия (57%) над половината не се чувстват адекватно подкрепени. Недоволството и несигурността са по-силни сред хора с по-ниски доходи и влошено психично здраве, което подчертава социално-икономическите различия в достъпа до услуги.

➤ Фокус България

Извадката за България¹¹⁴ включва 1000 респонденти. 92% от анкетираните се интересуват от здравословен начин на живот, но само 40% живеят здравословно. 65% оценяват физическото си здраве като „добро/много добро“ при 56% средно за Европа. Основните пречки са липса на мотивация (39%), време (39%) и финансови причини (28%). Най-силното положително влияние идва от семейството (60%), партньора (56%) и приятелите (44%). Половината (52%) заявяват желание да се откажат от вредни навици (49% средно за Европа). Сред нездравословните навици най-чести са пиене на кафе/енергийни напитки (86%) „за да се чувстват по-щастливи“; тютюнопушенето (47% - най-висок дял сред европейските държави) като начин за справяне със стреса, и употребата на алкохол (40%), предимно за релакс/по-добър сън. При младите (18-25 г.) употребата на алкохол е по-ниска, но пушенето остава високо (44% при 28% средно за Европа). **Стресът** е основна пречка за промяна – 45% посочват нужда от по-малко стрес на работа, 49% – по-малко стрес вкъщи; 36% търсят подкрепа от близки и приятели, а едва 9% биха потърсили професионална помощ.

Страната ни е сред държавите с **по-висока самооценка за психично здраве** – **80%** от българите го определят като „добро“ (64% средно за Европа), втора позиция след Румъния (84%), заедно със Сърбия и Швейцария (по 74%). На практика обаче подкрепа за подобряване или поддържане на психичното здраве се търси рядко – 11% търсят помощ активно (17% средно за Европа), 86% не търсят. Основните причини за това са скептицизъм към ефективността (38%), цена (20%), емоционално изтощение (14%); за 6% търсенето на помощ е стигматизирано и 6% посочват липса на семейна подкрепа. За сметка на това 56% разчитат на самостоятелни стратегии за справяне – лична грижа и индивидуална устойчивост. **Прегарянето е по-рядко от средното за Европа** – 8% са в прегаряне, 19% са „на ръба“, 32% са го изпитвали в миналото, 35% – никога; общо 59% са били поне

¹¹⁴ STADA 2025, Здравето в числа: Как оценяваме и се грижим за здравето си? България в глобалното здравно огледало. pdf: STADA Health report BG.pdf

веднъж близо до прегаряне (66% средно за Европа). Лошото психично здраве има и икономическа цена – отсъствията „защото се чувстват зле като цяло“ са 43% (20% при доброто психично здраве), „заради стрес“ – 21% (срещу 13%), а „заради липса на мотивация“ – 14% (срещу 4%). Работата от разстояние обхваща част от работещите, като 37% могат да работят поне частично от вкъщи, 60% не могат. Докладваните ефекти са предимно положителни – по-добър баланс работа–личен живот (35%), по-малко стрес от пътуване (33%), по-висока продуктивност (32%); 23% казват, че психичното им здраве се е подобрило. Негативите включват изолация (10%), трудна мотивация (8%) и по-трудно „изключване“ след работа (8%).

Нееднаквото третиране на психичното и физическото здраве остава отчетлив проблем – 77% от българите споделят това мнение, което поставя страната сред държавите в Европа с най-високи нива на усещане за неравнопоставеност. Доверието в здравната система е крехко – 37% са доволни от здравеопазването (58% средно за Европа), а само 28% смятат, че здравната система е "справедлива" и осигурява равен достъп. Значителен дял (59%) не се чувстват адекватно подкрепени.

В обобщение, данните съчетават висока самооценка и лична устойчивост с ниско доверие в системата и силно усещане за неравнопоставен достъп. Личната ангажираност и семейните връзки остават ключови за благополучието, особено когато институционалната подкрепа е ограничена.

ОИСР – ПСИХИЧНО ЗДРАВЕ И РАБОТА

Според Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) психичното неблагополучие води до икономически разходи, надхвърлящи **4% от БВП**, като над една трета заради **по-ниска заетост** (дълги болнични, съкратено работно време, ранно отпадане от пазара на труда) и **понижена продуктивност** и отсъствия. Това пряко свързва психичното здраве с резултатите на пазара на труда и производителността¹¹⁵.

ОИСР проследява връзката „работна среда – здравни щети/прегаряне“. **Насоките за измерване на качеството на работната среда**¹¹⁶ подчертават, че последиците от лоша работна среда се проявяват в бърнаут, ниска ангажираност,

¹¹⁵ Mental health, <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/mental-health.html>

¹¹⁶ OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/11/oecd-guidelines-on-measuring-the-quality-of-the-working-environment_g1g7ca23/9789264278240-en.pdf

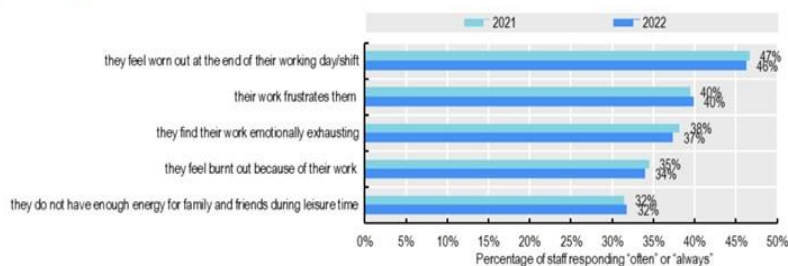
отсъствия и проблеми с психичното здраве. В допълнение, аналитичният документ с данни от 28 държави ¹¹⁷, стъпващ върху модела Job Demands–Resources (изисквания–ресурси), показва как **високите изисквания, съчетани с ниски ресурси**, подкопават благополучието и здравето на работещите.

С индикатора **job strain** (напрежение в работата), който стъпва на данни от Европейското изследване на условията на труд (EWCS) и Международната програма за социални проучвания (ISSP), ОИСП показва, че около една трета от работещите са под умерено или силно напрежение, а близо 10% – под силно, тоест дисбалансът „високи изисквания – ниски ресурси“ подкопават благосъстоянието и подхранва прегарянето.

Натискът е особено видим в здравеопазването – в 10 държави, по обобщени данни от ОИСП, почти 40% от лекарите под 55 г. съобщават за прегаряне.

Анализ за работната среда на здравните работници ¹¹⁸, стъпващ и на NHS Staff Survey (England), отчита над една трета емоционално изтощени през 2021 и 2022 г., а през 2022 г. само около половината от анкетираните посочват, че постигат добър баланс работа–живот. Това е сигнал за риск от загуба на капацитет при неблагоприятна работна среда.

Figure 4. National Health Service staff in England cite high levels of burnout, 2021 and 2022, percentage



Source: NHS (2023^[13]), NHS Staff Survey National Results 2022, www.nhsstaffsurveys.com/static/8c6442c8d92624a830e6656baf633c3f/NHS-Staff-Survey-2022-National-briefing.pdf.

Служители на Националната здравна служба в Англия съобщават за високи нива на прегаряне, 2021 и 2022 г. (% отговори „често“ или „винаги“), NHS Staff Survey – National Results 2022.

Фигурата е възпроизведена от: OECD (2024), Are Working Environments for Healthcare Workers Improving?

Икономическата тежест се усилва от **презентеизма**, който носи 2–3 пъти по-големи загуби от **абсентеизма**. Сравнителни европейски данни показват, че когато работата уврежда физическото или психичното здраве, и абсентеизмът, и презентеизмът се удвояват. Това

¹¹⁷ OECD The relationship between quality of the working environment, workers' health and well-being: Evidence from 28 OECD countries,

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/01/the-relationship-between-quality-of-the-working-environment-workers-health-and-well-being_3dcac6ba/c3be1162-en.pdf

¹¹⁸ https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/are-working-environments-for-healthcare-workers-improving_e03d758b/2e227e65-en.pdf

подкрепя аргумента за висока възвръщаемост от мерки за организация на труда и управление на психосоциалните рискове, т.е. цената на мерките е по-ниска от предотвратените загуби (по-малко отсъствия и текучество, по-висока продуктивност)¹¹⁹. Връзката между здравето и работата е **двупосочна**: заетостта и условията на труд влияят върху здравето, а то – върху заетостта и продуктивността. Констатациите подчертават нуждата от системни политики и организационни мерки за намаляване на напрежението в работата, превенция на изтощението и по-добра подкрепа на работещите.

НАЦИОНАЛНИ И СЕКТОРНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ, DELOITTE, 2024

Психично здраве, бърнаут и цената за работодателите

Deloitte (UK, „Mental health and employers“^{120, 121}, 2024) оценява цената на лошото психично здраве на служителите на около **51 млрд. паунда годишно**. Най-големият дял идва от презентеизъм, приблизително 24 млрд. паунда. **Прегарянето** е широко разпространено: 63% съобщават поне една негова характеристика, а напускането се засилва – 16% планират да напуснат в следващите 12 месеца, а 11% вече са напуснали, като при 59% от тях причината е свързана с психичното благополучие. Натискът идва и извън работата: поскъпването на живота, личните финанси и несигурността на заетостта са водещи източници на тревога.

Докладът за първи път разглежда влиянието на психичното здраве на децата върху работещите родители. Почти половината се тревожат, а за много от тях това влошава работното им представяне. За работодателите това се превръща в **допълнителни** разходи около 8 млрд. паунда годишно (изчисления, разработени съвместно с организациите Place2Be и Mind), които се дължат на отсъствия, намалена продуктивност или текучество. Част от родителите (63%) търсят подкрепа извън работното място, 19% са потърсили допълнителна подкрепа от работодателя си, 32% са намалили работното си време. По думите на Елизабет Хампсън (партньор

¹¹⁹ Promoting Health And Well-Being At Work © OECD 2022,
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/promoting-health-and-well-being-at-work_ce16d7cd/e179b2a5-en.pdf

¹²⁰ Mental health and employers. The case for employers to invest in supporting working parents and a mentally health workplace, 03 May 2024,
<https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/mental-health-and-employers-the-case-for-employers-to-invest-in-supporting-working-parents-and-a-mentally-health-workplace.html>

¹²¹ „Poor mental health costs UK employers £51 billion a year for employees“, 17 May 2024,
<https://www.deloitte.com/uk/en/about/press-room/poor-mental-health-costs-uk-employers-51-billion-a-year-for-employees.html>

в Deloitte и автор на изследването), специфичната подкрепа, включително за работещите родители, може да намали както отсъствията, така и презентеизма.

Въпреки рисковете, 58% оценяват психичното си благополучие като добро или много добро, а при младите има видимо подобрене (64% от 18-24-годишните спрямо 53% през 2022 г.), което показва поляризация в преживяванията.

Анализът на Deloitte за **възвръщаемост на инвестициите (ROI)**, проведен като част от изследването, показва, че средно за всеки един паунд, вложен за подкрепа на психичното здраве, работодателите получават средно около 4.70 паунда обратно от инвестицията си в подобрена производителност. По-висок ROI се постига чрез **ранни, организационно широки мерки** като промяна на културата, обучения и превенция, отколкото чрез по-късни и по-дълбоки индивидуални действия, когато проблемът вече е задълбочен. Резултатите стъпват на национално изследване сред 3156 работещи възрастни във Великобритания (YouGov, октомври 2023 г.) и два аналитични модела на Deloitte за разходите за работодателите от лошо психично здраве и за ROI от интервенциите. Оценката на ROI се базира на преглед на публикации от 26 източника (публикувани от 2011 г. насам), които са докладвали финансова възвръщаемост на интервенции за благосъстояние на работното място. Пълният доклад с подробните методи и препоръки е публично достъпен на сайта на Deloitte.

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ, THE KING'S FUND, 2020

Стрес, прегаряне и условия на труд

Проучване на The King's Fund показва, че служителите на NHS (National Health Service – Национална здравна служба) във Великобритания са склонни с около 50% повече да изпитват хроничен стрес или висок работен **стрес**, известен фактор за **прегаряне**. Недостигът на персонал, голямото натоварване и натискът за поддържане на високо качество на грижите поддържат трайно напрежение.

Данните на The King's Fund (писмени доказателства към Парламента на Обединеното кралство, септември 2020)¹²² показват по-чест изпитван висок работен стрес на работещите в NHS спрямо общото работещо население, с ефекти върху здравето, качеството на грижите и организационните резултати. Ключови фактори са: **хроничното претоварване**, с множество конкуриращи се и спешни задачи, влияещи върху вземането на решения; **моралният дистрес**, който се асоциира с по-високо текучество, прегаряне и неудовлетвореност; допълнителните (често

¹²² <https://committees.parliament.uk/writtenevidence/10944/pdf/>

неплатени) часове и усещането за неподходящо заплащане. **Дискриминацията** усилва стреса – служители от етнически малцинства съобщават по-лоши преживявания и по-ниско представителство на ръководни позиции. Показателите за **тормоз и физическо насилие** остават високи и почти без съществена промяна през последните години.

Резултати в %, дял от персонала на NHS (NHS Staff Survey):

- Стрес, присъствие на работа, натоварване: около 50% по-висока вероятност за висок работен стрес на персонала на NHS спрямо общото население; 40% се чувстват зле от работния стрес; 57% са идвали на работа, въпреки че не са били добре; 77% изпитват нереалистичен времеви натиск; 35% работят платени, а 56% неплатени допълнителни часове.
- Тормоз, насилие, качество на грижите и заплащане: 28.5% съобщават за тормоз от пациенти (2019), 12% от мениджъри, 19% от колеги; до 40% от здравните асистенти са преживели физическо насилие; 61% от медицинските сестри са твърде заети, за да осигурят желаното ниво на грижи; 60% смятат заплащането за неподходящо, 38% са доволни (проучването включва и социални грижи).
- Кадрови „поток“: 24% отпадане при студентите по сестрински грижи (срещу 6.5% средно за висшето образование).

Според The King's Fund има **работещи организационни решения** за намаляване на стреса и прегарянето, които вече се прилагат в NHS и социалните грижи. **Най-ефективни са мерките, насочени към причините за стреса**, а не само към индивидуално „управление на стреса“, като например:

- Споделено управление с участие на персонала намалява стреса и засилва усещането за контрол (Nottingham University Hospitals).
- Справедлива, недискриминационна среда подобрява благосъстоянието и задържането (North East London NHS Foundation Trust).
- Състрадателно лидерство с обучение и ресурси укрепва културата и мотивацията (Health Education and Improvement Wales).
- Ефективна екипна работа чрез гъвкаво използване на уменията в мултидисциплинарни екипи и изглаждане на работните процеси (NHS Lanarkshire).

- Премахване на бюрокрация и дейности без стойност освобождава време за грижи, подобрява яснотата на ролите и редуцира стреса (East London NHS Foundation Trust).

Въпреки че не всички инициативи са системно оценени, тези практики могат да се развият и устойчиво да се внедрят, тъй като по време на пандемията са се появили много примери, които видимо помагат на персонала да избегне **прекомерен стрес** както в NHS, така и в социалните грижи.

ГЕРМАНИЯ, BAuA STRESSREPORT DEUTSCHLAND 2019

Психосоциални фактори, ресурси и благосъстояние (2006–2018)

Докладът на **BAuA** (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) е базиран на национално представителни изследвания BIBB/BAuA Employment Survey 2018 (прибл. 20 хил. респонденти), BAuA Working Time Survey 2017 и проучването S-MGA. Той проследява ключови изисквания (интензивност, времеви/производствен натиск), ресурси (подкрепа, контрол, лидерство) и ефектите им върху здравето и работните резултати в периода 2006–2018 г. Резултатите са съпоставими по възраст, пол, сектор и професия, включително секция за **здравни/социални професии**¹²³. Докладът показва, че **интензивността на труда остава висока**, макар и някои показатели да отбелязват лек спад във времето. **Кратките срокове/производственият натиск** заедно с други изисквания на интензивната работа, увеличават риска от оплаквания и дългосрочна умора. Ресурсите на работното място, особено подкрепящо лидерство и подкрепа от колеги, имат защитен ефект.

Рискови фактори – резултати (от доклада BAuA Stressreport Deutschland 2019):

- Интензивност и натиск: 67% от работещите, често под „производствен натиск“, го оценяват и като обременяващ, релевантно на **натоварването**. Когато производственият натиск е често, 52% съобщават, че трябва да работят много бързо (срещу 18% при по-рядък натиск).
- Възстановяване и работно време – делът на „чувствам се възстановен“ намалява при по-дълги седмични часове: 60% (между 35–39 ч.), 57% (40–47 ч.), 52% (повече от 48 ч.).
- Ресурси и лидерство – колегиална подкрепа се отчита „често“ от 79% от заетите; подкрепящо поведение на прекия ръководител – „често“ при 59%

¹²³ <https://www.baua.de/EN/Service/Publications/Report/Stress-report-2019>

(което е стабилно от 2006 г. насам). И двете са свързани с по-добро общо здраве и по-малко психосоматични оплаквания.

Докладът откроява **здравните и социалните професии** като най-натоварени спрямо останалите. Те работят при **по-висока интензивност, с неблагоприятни режими и тежки физически изисквания**. Последиците са по-честа **физическа и емоционална изтощеност**, нарушения на съня и психосоматични оплаквания. Управленската подкрепа е по-рядка, което подсказва дефицит на ръководно ниво. Между 2010 и 2015 г. делът с „критична“ емоционална изтощеност нараства от 30% до 37% на фона на недостиг на персонал и растяща интензивност. На национално ниво (предпандемично) ВАуА потвърждава, че секторът е по-натоварен и с по-лоши показатели спрямо останалите.

ФИНЛАНДИЯ, AHOLA ET AL., 2008

Бърнаут и отсъствия по болест

Национално представително изследване¹²⁴ сред 3151 финландски служители на възраст 30–60 г. (2000–2001 г.) оценява **професионалното прегаряне** с инструмента Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) по три измерения: изтощение, цинизъм и професионална ефективност (по-ниската ефективност означава по-високо прегаряне). Данните за отсъствия, над 9 дни и медицински удостоверени, са взети от регистъра на Института за социално осигуряване на Финландия, а прагът „повече от 9 дни“ съответства на правилата за изплащане на обезщетения. Резултатите показват, че по-високото ниво на прегаряне значимо увеличава вероятността за продължителен болничен, дори след отчитане на демографските разлики и съпътстващи заболявания. При мъжете тежкото прегаряне е свързано с 6.9 пъти по-голям шанс за дълъг болничен, а при жените — с 2.1 пъти. При мъжете това се асоциира и с около 52 допълнителни дни болнични за двугодишен период. Изследването демонстрира ясна връзка между прегарянето и измерими последици за работоспособността, което подчертава необходимостта от целенасочени организационни мерки за превенция на изтощението и подкрепа на работещите.

¹²⁴ „Occupational burnout and medically certified sickness absence: A population-based study of Finnish employees, Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J., & Lönnqvist, J., 2008, PubMed: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18222132/>

35-годишно проследяващо проучване върху прегарянето

Дългосрочно проследяващо изследване¹²⁵ с три вълни за 35 години проследява финландски участници: условия в юношеството (1961–1963, социално-икономическа среда, когнитивни способности), образование и характеристиките на труда в ранната зрелост (1985) и проявите на професионално прегаряне по-късно (1998). Анализът в рамката „изисквания–ресурси“ (Job Demands–Resources) показва, че по-благоприятното начало в юношеството е свързано с по-високо образование и по-добри условия на труд, които от своя страна се асоциират с по-нисък риск от прегаряне.

Проучването показва, че натрупаните във времето ресурси действат защитно и че превенцията трябва да съчетае организационни мерки с ранни образователни политики и развитие на уменията. Социално-икономически, лични и работни ресурси, натрупвани през различни етапи на живота, понижават риска от прегаряне.

КАНАДА, STATISTICS CANADA, LABOUR FORCE SURVEY, 2023

Национално изследване за качеството на заетостта и професионалното изтощение

Статистическата служба на Канада (Statistics Canada) провежда национално представително изследване в рамките на Labour Force Survey¹²⁶ – модул за **качеството** на заетостта (април 2023; възраст 15–69). Над един от петима заети (21.2%) съобщават **висок/много висок стрес**, свързан с работата. Най-често посочените причини са **тежко натоварване** (23.7%) и недобър **баланс работа–живот** (15.7%). Жените (22.7%) по-често от мъжете (19.7%) съобщават висок стрес. Стресът е най-разпространен в **здравеопазването и социалното подпомагане** (27.3%, със сходни нива при мъже и жени). По сектори, по-често е докладван от жените в образованието (жени 27.0%, мъже 19.6%) и търговията на дребно (жени 17.4%, мъже 14.1%), докато при строителството е по-чест при мъжете (мъже 17.2%, жени 12.6%). В основната възрастова група (25–54 г.) професии и управленски позиции, изискващи висше образование, отчитат по-високи нива на стрес, свързан с работата.

¹²⁵ „A 35-year follow-up study on burnout among Finnish employees“, Jari J Hakanen, Arnold B Bakker, Markku Jokisaari, J Occup Health Psychol, 2011 Jul, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21728440/>

¹²⁶ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230619/dq230619c-eng.htm>

Стресът, свързан с работата, има измерими последици – 7.5% от заетите са си взели отпуск заради стрес или по причини, свързани с психичното здраве, една година преди април 2023 г., което се равнява на **средно 2.4 изгубени дни** за всички заети. Данните потвърждават, че професионалният стрес остава значим фактор, засягащ широк кръг от сектори и групи на заетите. Високото натоварване и нарушеният баланс работа–личен живот се очертават като основни **източници на напрежение**, а отражението върху психичното здраве и отсъствията от работа подчертават необходимостта от целенасочени политики за превенция на изтощението и подкрепа на работещите.

КАНАДА, CANADIAN TEACHERS' FEDERATION, 2024

Професионален стрес и прегаряне сред учители и училищен персонал

Канадската федерация на учителите (Canadian Teachers' Federation) ¹²⁷ провежда пилотен проект, насочен към ефектите от пандемията върху психичното здраве и благополучието на учители и училищен персонал (декември 2022 – март 2024). Общо 52-ма участници от три училища в различни части на Канада преминават през пет обучителни сесии по психично здраве и участват в онлайн форум.

Базовите измервания очертават повишен риск от психични затруднения: 37% показват вероятност за генерализирано **тревожно** разстройство (GAD-2), 17.4% съобщават **потиснато/депресивно** настроение „повече от половината дни/почти всеки ден“, а 18.8% са с вероятна клинична депресия (PHQ-2). Над половината (56.5%) смятат, че изискванията в работата им **влошават психичното им здраве**, 29.2% оценяват общото си психично здраве като задоволително или лошо. За краткия период няма статистически значими промени в тревожност/депресия/посттравматично стресово разстройство или самооценката, но знанията и уменията за справяне (умора от състрадание, прегаряне, устойчивост) се подобряват. Данните потвърждават широко разпространен професионален стрес сред преподавателите, подхранван от високи очаквания, административна тежест и недостатъчна подкрепа, което налага целенасочени мерки за превенция и мотивация.

Обобщаващ доклад с пълните резултати е планиран за есен/зима 2025–2026 г.

¹²⁷ <https://www.ctf-fce.ca/blog-perspectives/educator-well-being-and-pandemic-recovery-supporting-the-mental-health-of-teachers-and-education-workers/>

Проучване на работната сила и нивата на прегаряне

Актуално проучване на международна консултантска компания Robert Half Canada Inc.¹²⁸ показва **нарастващо усещане за професионално изтощение** сред канадските работници. 47% от анкетираните споделят, че се чувстват изтощени, а според 31% **нивото на прегаряне** се е засилило спрямо предходната година. Делът на работещите, които съобщават за симптоми на **прегаряне** през 2024 г. е бил 42%, докато година по-рано – 33%. Изследването, проведено през декември 2024 г. и март 2025 г., включва 1500 професионалисти и над 1000 мениджъри по наемане на персонал в канадски компании.

Водещите причини, които засилват усещането за **прегаряне** са: тежко натоварване и дълги часове (39%), висок стрес (38%), неблагоприятен баланс работа–личен живот (28%), липса на подкрепа/признание (28%) ограничено професионално развитие (28%). По-уязвими са специалистите по човешки ресурси и работещите в правната сфера (59%), работещите родители (51%) и професионалисти от поколението Y (50%). Като ефективни мерки се посочват реални паузи/дни за психично здраве, по-добро приоритизиране на задачите и осигуряване на достатъчен кадрови ресурс.

Резултатите показват, че **последците** вече се виждат на организационно ниво: спад на продуктивността (40% от мениджърите), забавени проекти (34%), по-високо текучество (30%), финансови загуби (24%). Изследването потвърждава, че прегарянето вече е риск за резултатите и изисква системни мерки за натоварването и изграждане на подкрепяща организационна култура.

СЕКТОР ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ, ISACA, 2025

Бърнаут и стрес сред ИТ специалистите в Европа

ИТ секторът продължава да работи на високи обороти – 73% от ИТ специалистите в Европа съобщават за работен **стрес** или **прегаряне**, според публикувани резултати на ISACA¹²⁹. Данните стъпват на полево проучване от 27.09–12.10.2024 г. сред 7726 участници глобално, от които 1340 в Европа. Най-честите причини за

¹²⁸ <https://press.roberthalf.ca/2025-03-25-Nearly-half-of-Canadian-workers-feel-burned-out,-and-more-than-3-in-10-say-burnout-is-rising>

¹²⁹ ISACA е глобална асоциация по ИТ одит, киберсигурност, управление и риск (исторически Information Systems Audit and Control Association, сега организацията използва само марката „ISACA“), <https://www.isaca.org/about-us/newsroom/press-releases/2025/73-percent-of-european-it-professionals-suffer-burnout-amid-rising-workloads-and-skills-shortages>

натиск са високото **натоварване** (61%), кратките срокове (44%), недостигът на ресурси (43%) и слабото управленско съдействие (47%).

Въпреки това мнозина остават в професията заради самата същност на работата – решаване на сложни проблеми и креативност (45% посочват това като мотив да влязат в сектора, 47% – да останат), а 68% са получили увеличение на заплатата или повишение през последните две години. Недостигът на умения обаче продължава да натоварва екипите и 30% виждат специализираните изисквания като бариера за навлизане. **Менторството** е уязвимо място – само 15% имат ментор, макар 76% да го смятат за важно, а 24% посочват липсата му в началото на кариерата като затруднение. Позитивно е, че 90% са се включвали в сертификации, като 74% са получили подкрепа от работодателя. На тази база ISACA препоръчва **програми за менторство, инвестиране в обучение и сертификации**, както и по-достъпни начални позиции и кариерни пътеки като практически мерки за намаляване на стреса и риска от прегаряне, повишаване на задържането и укрепване на киберустойчивостта на организациите.

СЕКТОР ХОТЕЛИЕРСТВО И РЕСТОРАНТЬОРСТВО, AXONIFY, 2024

Бърнаут при мениджъри на „първа линия“ в САЩ

Проучване на Axonify¹³⁰ (платформа за обучение и ангажиране на персонал на „първа линия“), проведено (онлайн анкета, август 2024 г.) сред 500 мениджъри на първа линия в хотелиерството и ресторантьорството в САЩ, показва високо натрупване на стрес и изтощение. Почти половината мениджъри казват, че преживяват **прегаряне** (47%), две трети споделят, че служители в екипите им са споделяли за прегаряне (68%), а 64% вече са губили служители по тази причина. Данните са самооценъчни, не представляват клинична диагноза, но сигналът е последователен.

Натискът идва от няколко посоки. Спадът на бакшишите е масов (61%), води до напускания (49%) и преждевременно тръгване от смяна (47%), а емоционални изблици (46%) и оплаквания в социалните мрежи (41%) зачестяват. Острите реакции от страна на гостите са чести: все по-често искат намеса на ръководство, а немалка част от мениджърите съобщават за случаи, стигащи до забрана за достъп, остри реакции и дори заплахи. Водещи фактори за прегарянето са висок стрес (73%), недостиг на персонал (70%) и дълги смени (67%), към които се добавят

¹³⁰ „We asked 500 frontline hospitality managers in the U.S. about the state of the industry. Here’s what we learned“, Richia McCutcheon, <https://axonify.com/blog/hospitality-survey/>

нестабилно поведение на гости, липса на инициативи за психично здраве, променящи се очаквания на клиенти.

Всичко това се отразява негативно на работата и ефектът върху бизнеса е осезаем: мениджърите виждат спад в продуктивността (56%) и качеството на обслужването (43%), а мнозина от тях смятат, че работата е станала по-трудна (69%). Обучението често не отговаря на нуждите – възприема се като остаряло, времеемко и трудно приложимо, а автоматизацията и самообслужването се усещат като „изземващи“ роли и умения. Въпреки това доминира предпазлив оптимизъм за сектора (66%). Високият дял на прегаряне сред мениджърите на първа линия в хотелиерството, подхранван от недостиг на персонал, дълги смени, спад на бакшиши и ескалации от страна на гости, се превръща в съществен бизнес риск, който изисква целенасочена подкрепа и по-добра организация на труда.

РАЗДЕЛ V. ПОСЛЕДСТВИЯ ОТ БЪРНАУТ

Раздел I	Въведение
Раздел II	Нормативни документи
Раздел III	Инструменти за изследване
Раздел IV	Обзор на изследвания
Раздел V	Последствия от бърнаут
Раздел VI	Добри корпоративни практики
Раздел VII	Заклучение
Раздел VIII	Приложения

Професионалното прегаряне („бърнаут“, burnout), или синдром на хроничен работен стрес, се утвърди като глобален проблем с тежки икономически и социални последици. След като Световната здравна организация (СЗО) официално призна бърнаута като явление, трите дефинирани измерения се използват широко при моделите за справяне с бърнаута, разгледани по-нататък.

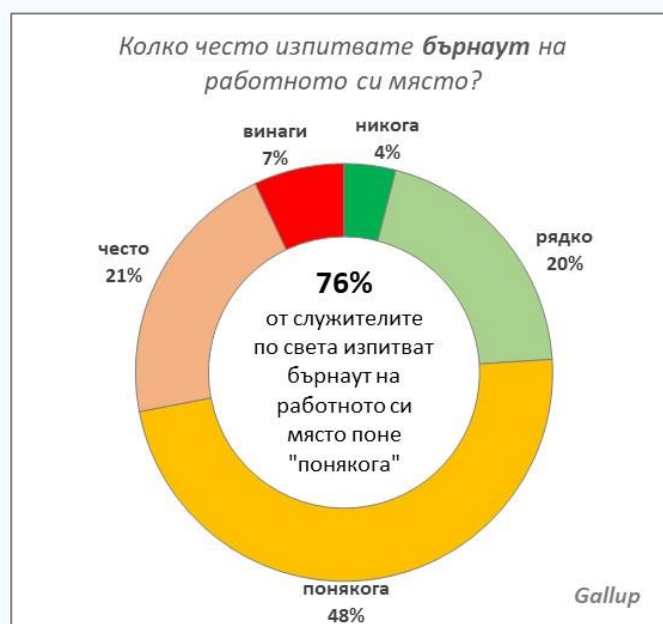
Няма еднозначна статистика за загубите, причинени от бърнаута. Редица изследвания дават различни оценки на причинените щети на здравето на служителите и в резултат на техните работодатели. Вариращите методологии на изследване, включващи различни компоненти и извадки често не позволяват кохерентно сравнение, но общото между всички тях е, че данните са плашещи и сочат тенденция проблемите да се задълбочават, ако не се адресират.

Още през 2016 г., много преди COVID-19, Световният икономически форум предупреди, че ако не се вземат мерки, бърнаутът може да достигне размерите на глобална „пандемия“ през следващото десетилетие¹³¹.

¹³¹ <https://www.weforum.org/stories/2016/10/workplace-burnout-can-you-do-anything-about-it>



Днес, изследванията потвърждават, че стресът на работното място и прегарянето вече са крайно разпространени. Според проучване на Boston Consulting Group (BCG) през 2024 г., почти половината от работещите по света (около 48%) съобщават, че се чувстват „прегорели“ в работата си, а анкетно проучване на Workhuman установи, че в САЩ около 80% от служителите изпитват стрес на работните си места. Изследване на Gallup потвърди, че 76% от анкетираните от тях служители изпитват професионално прегаряне поне „понякога“ и са с 63% по-склонни да вземат болничен. Само в САЩ стресът на работното място е причина за приблизително 120 хил. смъртни случая всяка година¹³².



Това масово разпространение на бърнаута води след себе си значими икономически загуби за бизнеса и обществото, както и дълбоки социални последици за здравето, благополучието и взаимоотношенията на всяка отделна личност.

ИКОНОМИЧЕСКИ ПОСЛЕДИЦИ: ЗАГУБИ ЗА БИЗНЕСА И НАМАЛЕНА ПРОДУКТИВНОСТ

Стресът и бърнаутът директно намаляват производителността на труда в световен мащаб. Според данни на Световната здравна организация (СЗО), годишно се губят около 12 млрд. работни дни поради депресия, тревожност и други проблеми с психичното здраве – огромна загуба, равняваща се на приблизително 1 трлн. щатски долара в загубена производителност всяка година¹³³. За мащабите на този проблем говори фактът, че 12 млрд. работни дни се равняват на близо 50 млн. работни години – над 1% от световния БВП, загубен ежегодно. Ако включим и други фактори като ниска ангажираност, загуба на фокус, липса на мотивация, психични проблеми и т.н., въздействието може да достигне до 9% от глобалната продукция според различни оценки.

¹³² <https://www.therapyroute.com/article/workplace-stress-and-burnout-2025-statistics-by-therapyroute>

¹³³ <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Редица други анализи и изследвания систематично поставят глобалната цена на бърнаута в стотици милиарди.

Изследване на Европейска агенция за безопасност и здраве при работа сочи, че прекомерният стрес на работното място струва на европейските икономики около 600 млрд. евро годишно¹³⁴.

За Съединените щати годишните загуби от намалена продуктивност, отсъствия и разходи за здраве вследствие на работния стрес се оценяват на около 500 млрд. долара, според Harvard Business Review¹³⁵.

Изследване на Световният икономически форум изчислява над 255 млрд. паунда годишно разходи, свързани с бърнаута, а по-нов доклад на консултантите по управление на човешки ресурси Workhuman сочи, че бърнаутът коства на бизнеса по света около 322 млрд. долара годишно¹³⁶.

Академични проучвания също потвърждават този порядък: над 300 млрд. долара годишно се губят глобално поради спад на продуктивността, отсъствия, текучество и компенсаторни разходи, свързани с бърнаут¹³⁷.

Хроничният стрес на работното място е не просто личен проблем, а и колосално икономическо бреме за предприятията и икономиката като цяло.

ПОВИШЕНО ОТСЪСТВИЕ ОТ РАБОТА („АБСЕНТЕИЗЪМ“)

Една от директните прояви на работния стрес е увеличаването на болничните и отсъствията на служители от работното място. Изтощените, „прегорели“ работници по-често боледуват или взимат отпуск поради бърнаут, било то за физическо или психическо възстановяване. Всяко подобно отсъствие намалява производителността и генерира преки загуби за работодателя, който плаща обезщетения или заплати за тези дни, без да получава насрещен продукт от труда.

Освен преките разходи за болнични, отсъствията имат и косвени ефекти – натоварват останалите служители, водят до пропуснати крайни срокове и загубени бизнес възможности. Непреките загуби заради намалена продуктивност и нарушени

¹³⁴ <https://meditationlifestyle.com/2022/06/11/stress-costs-europe-e94-billion-a-year/>

¹³⁵ <https://www.universityofcalifornia.edu/news/job-burnout-billion-dollar-problem-can-we-fix-it-despite-covid-19>

¹³⁶ <https://www.viwell.com/resources/the-cost-of-employee-burnout>

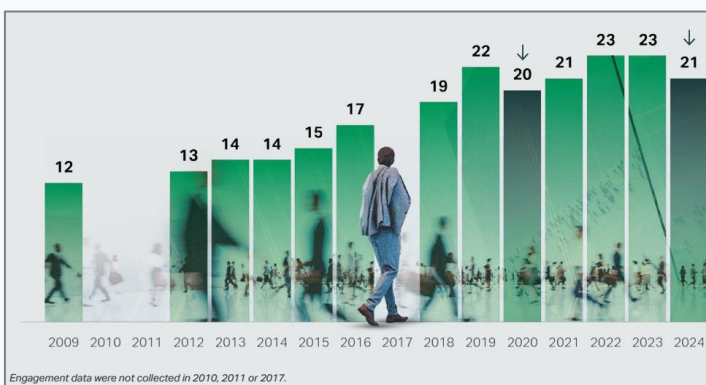
¹³⁷ <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4393815/>

операции могат да бъдат над два пъти по-големи от преките загуби, произтичащи от отпуските и отсъствията.

Когато един служител отсъства („абсентеизъм“, *absenteeism*) или е на работното си място, но е неработоспособен („презентеизъм“, *presenteeism*)¹³⁸, негативният ефект върху продукцията на предприятието може да надхвърли многократно размера на възнаграждението му за изработените дни.

НИСКА АНГАЖИРАНОСТ („ПРЕЗЕНТЕИЗЪМ“)

Дори когато служителите, страдащи от бърнаут, физически присъстват на работното си място, техните нива на ангажираност и ефективност са силно занижени. Това явление, познато като „презентеизъм“, означава, че хората работят под оптималния си капацитет, допускат повече грешки и не влагат творческа енергия, просто „избутват“ работния ден. Според проучване на Gallup ангажираните служители са значително по-продуктивни, а хронично стресираните и прегорели екипи допринасят за огромни пропуснати ползи. През 2024 г. например глобалното ниво на ангажираност на служителите спадна до 21%, което според Gallup се равнява на 438 млрд. долара щети за световната икономика от изгубена продуктивност само в рамките на годината¹³⁹.



Бърнаутът е „заразен“ и може да обхване цели екипи: един демотивиран, циничен служител често понижава морала и на колегите си, създава се токсична работна атмосфера, характеризираща се с ниско общо настроение, конфликти и обвинения на работното място. Така „прегарянето“ на отделни личности прераства в организационен проблем – спадат качеството и навременността на изпълнение на задачите, влошава се обслужването на клиенти, а във високоотговорни сектори като здравеопазването и транспорта това може да компрометира и безопасността. Изследванията в сектора на здравеопазването например свързват бърнаута на медицинските кадри с по-чести грешки и пропуски в грижата за пациента, което може да има сериозни финансови и обществени последици, а в най-лошия случай може да доведе до фатални последици за самите пациенти.

¹³⁸ <https://uprisehealth.com/resources/absenteeism-vs-presenteeism/>

¹³⁹ <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

В крайна сметка, „презентеизмът“, макар и по-трудно измерим от „абсентеизма“, вероятно носи дори по-големи загуби, тъй като „тихото“ присъствие без реална продуктивност подрива ефективността на организацията в дългосрочен план.

ПОВИШЕНО ТЕКУЧЕСТВО НА ПЕРСОНАЛ

Бърнаутът е сред водещите причини служителите да напускат работата си, което генерира значителни разходи за бизнеса. Прегорелите служители често стигат до точка, в която търсят спасение чрез смяна на работното място, било за да си вземат почивка, да защитят здравето си или да избягат от токсична среда. Данните са красноречиви: според Gallup, 61% от работещите по света посочват проблеми с психичното здраве (в това число високия стрес и бърнаута) като ключов фактор при решението им да напуснат дадена работа, а служителите с бърнаут са 2.6 пъти по-склонни активно да си търсят нова работа спрямо тези без подобни проблеми.

Това масово текучество, провокирано от психическото изтощение, има солидно отражение върху бизнеса: загубата на кадри означава загуба на натрупан опит и фирмено ноу-хау, нарушаване на екипната работа и допълнително натоварване на останалия персонал, който временно поема чуждите задачи. Но най-вече, напускането води до необходимост от набиране и обучение на нови служители, което е бавен и скъп процес. По оценки на Work Institute, разходите по замяна на един служител (подбор, наемане, обучение, временно понижена продуктивност) могат да достигнат от 50% до 2 пъти годишното му възнаграждение в зависимост от длъжността и опита¹⁴⁰. За висококвалифицирани или ръководни позиции разходът може да е дори по-голям. Тези данни означават, че при високо текучество, предизвикано от бърнаут, една организация може да губи от десетки хиляди до милиони във вид на преки финансови разходи и пропуснати ползи.

ПОВИШЕНИ РАЗХОДИ ЗА ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ И ОБЕЗЩЕТЕНИЯ

Стресът на работното място има пряко въздействие и върху разходите за здраве – на самите предприятия (когато осигуряват частно здравно застраховане на служителите или организират инициативи за превенция и адресиране на проблемите), на обществените здравни системи, а и от страна на самите служители. Хроничният стрес допринася за редица сериозни здравословни проблеми и така увеличава нуждата от медицински прегледи, лечения и лекарства сред работоспособното население. Harvard Business Review докладва, че бърнаутът е

140

<https://info.workinstitute.com/hubfs/2020%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202020%20Retention%20Report.pdf>

свързан с между 125 и 190 млрд. долара годишно допълнителни разходи за здравеопазване само в САЩ. Тази сума представлява приблизително 5–8% от общите годишни разходи за здравеопазване на страната¹⁴¹ – значителен дял, който отразява как стресът допринася за заболявания като хипертония, сърдечно-съдови болести, диабет, депресия, тревожни разстройства и др. Дори се допуска, че тези оценки може да са силно понижени. Според няколко отраслови доклада, косвените разходи за лошо здраве на служителите (отсъствия от работа, текучество, бърнаут и презентеизъм) могат да бъдат много по-големи от преките разходи, свързани със здравеопазването, причинени от заболявания.

В много случаи застрахователите и работодателите поемат част от тези разходи чрез по-високи премии и обезщетения, а останалото тежи на публичните здравни системи. Освен директните медицински разходи, има и други финансови измерения: в някои държави работният стрес може да доведе до изплащане на обезщетения за трудоустрояване, инвалидизация или ранно пенсиониране по болест. Работодателите в България изплащат първите дни от всеки болничен, а държавното обществено осигуряване поема останалите. При положение, в което половината болнични са причинени от стрес, това е сериозен удар и по социалната система, и по бюджета на предприятията.

Тенденцията е тревожна по целия свят. Хроничният стрес допринася за разрастване на епидемията от т.нар. неинфекциозни заболявания, които поглъщат все по-големи ресурси. Ако не се ограничат нивата на бърнаут, икономическата тежест от болести, свързани със стреса, ще продължи да нараства. Според прогнози на Световния икономически форум, общите разходи, свързани с психичното здраве, могат да достигнат 6 трлн. долара годишно до 2030 г. в глобален мащаб. Макар тази оценка да включва и други фактори, тя подсказва, че бърнаутът е част от по-широка криза на общественото здраве, която изисква внимание не само на корпоративно, но и на национално ниво.

Конкретни калкулации и казуси илюстрират осезаемо щетите от прегарянето. Скорошно изследване, разработено от екип по информатика, изчислителни и оперативни изследвания в областта на общественото здраве (PHICOR) към Висшето училище по обществено здраве и здравна политика (CUNY SPH) заедно с изследователи от редица университети е публикувано в American Journal of Preventive Medicine. Базирано на компютърен модел, който симулира движението на

¹⁴¹ <https://behavioralpolicy.org/wp-content/uploads/2020/01/Reducing-the-health-toll-from-U.S.-workplace-stress.pdf>

служителите през състояния на ангажираност, претоварване, бърнаут и напускане, резултатите от изследването показват, че разходът за един „прегорял“ служител (включващ загубена продуктивност, отсъствия и пр.) варира от около 4 хил. долара за служител на почасова работа до 20 хил. долара за служител на ръководна длъжност¹⁴². На база на типично разпределение на длъжностите, това означава, че предприятие с 1000 служители губи средно около 5 млн. долара годишно заради бърнаут и свързаната с него „неангажираност“ (disengagement) на персонала.

В сектора на здравеопазването например проблемът е особено остър. Изследване в САЩ оценява, че бърнаутът в исторически план е в диапазона от 50% за лекарите и 33% за медицинските сестри. Само сред лекарите това води до около 4.6 млрд. долара годишно в преки загуби за сектора (главно от текучество и намалена работоспособност на медицински лица)¹⁴³. Като се добавят медицинските сестри и другия персонал, сумата нараства значително.

В Япония десетилетия наред се води статистика за случаи на „кароши“ (смърт от претоварване и стрес, karoshi) и държавата е принудена законодателно да ограничава извънредния труд, след като се установи, че 1 от 5 работници там е изложен на риск от подобен фатален изход вследствие на преработване и стрес-индуцирани заболявания. Макар „кароши“ да е крайна проява, тя подчертава реалната цена на прегарянето – човешки животи, загубени заради работата.

Изводът е ясен. Стресът и бърнаутът „изяждат“ печалбите на бизнеса и потенциала за растеж. Освен морален дълг към служителите, работодателите имат и финансов стимул да инвестират в превенция. Проучвания сочат, че за всяка единица, вложена в подобряване на благополучието и менталното здраве на работниците, предприятията могат да получат около 4 единици възвръщаемост под формата на по-висока продуктивност и по-ниски разходи от проблеми със здравето. Игнорирането на бърнаута, обратно, означава тези разходи да продължат да растат необуздано.

СОЦИАЛНИ ПОСЛЕДИЦИ: ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ЗДРАВЕТО, БЛАГОПОЛУЧИЕТО И ОБЩЕСТВОТО

ВЛОШЕНО ФИЗИЧЕСКО И ПСИХИЧЕСКО ЗДРАВЕ

Най-прекият „социален“ ефект на бърнаута се усеща в здравето на засегнатите хора. Бърнаутът всъщност е многостранна криза на благополучието. Хроничният стрес

¹⁴² <https://sph.cuny.edu/life-at-sph/news/2025/02/27/employee-burnout>

¹⁴³ <https://www.simplr.com/blog/the-cost-of-burnout-in-healthcare>

буквално разболява хората и води до негативни последици за организма. Под въздействие на продължителен стрес се активират хормонални и имунни реакции, които в дългосрочен план увреждат различни системи на тялото. Затова не е изненадващо, че „прегорелите“ служители често страдат от комбинации здравословни проблеми: изтощение и безсъние, чести главоболия и мигрени, мускулни болки и схващания, „нервен стомах“ или други храносмилателни разстройства, повишено кръвно налягане, сърдечносъдови заболявания, понижен имунитет и склонност към често боледуване, а в по-крайни случаи могат да се отключат автоимунни и други по-тежки заболявания. Медицински изследвания са установили, че хроничният стрес е значим рисков фактор за хипертония, исхемична болест на сърцето и дори инфаркт или инсулт.

Всъщност, много от случаите на така наречените „болести на цивилизацията“ (като сърдечни заболявания и диабет тип II) се утежняват или отключват под влияние на продължителен психосоциален стрес.

Синдромът на професионалното прегаряне сам по себе си не е клинична диагноза за медицинско заболяване, но е тясно свързан и с ред психични разстройства, най-вече депресия и тревожност. Често бърнаутът и депресията се застъпват – прегорелият човек губи интерес и мотивация, изпитва постоянна тъга или раздразнителност, което е сходно с депресивното състояние. Данни на СЗО сочат, че към 2019 г. около 15% от възрастните в трудоспособна възраст страдат от някакво психично разстройство, като значителна част от тези случаи са свързани или утежнени от трудовия стрес. С други думи, бърнаутът допринася за глобалната криза в психичното здраве. В най-тежките случаи прегарянето може да доведе до „срутване“ на психиката като развитие на клинична депресия или паническо разстройство, което прави човек временно или трайно нетрудоспособен. Трагичен социален ефект са и суицидните мисли и действия. При някои хора комбинацията от бърнаут и чувство за безнадеждност (особено ако работната култура е токсична) може да доведе до отчаяни решения.

Това нарежда стреса сред значимите „тихи убийци“ на модерното общество. Дори когато не води до фатален край, влошеното здраве вследствие на прегаряне има социална цена. Повече хора в работоспособна възраст страдат от хронични болести, намалява качеството им на живот и се увеличава натоварването върху здравните услуги и системите за социално осигуряване.

Бърнаутът също така е свързан с поява на тревожност и паник атаки. Организмът е толкова напрегнат, че дори в покой човек изпитва необяснима тревога. Всички тези

психически страдания на индивида се превръщат и в социален проблем, защото намаляват функционалността на хората в ежедневието им. Нерядко прегорелите служители се „оттеглят“ от социалния живот, нямат сили за хобита, спорт или срещи с приятели извън работата, което ги изолира още повече и затваря в порочен кръг на стреса.

РАЗРУШАВАНЕ НА БАЛАНСА МЕЖДУ РАБОТА И ЛИЧЕН ЖИВОТ

Една от характерните социални последици на бърнаута е сериозното нарушаване на личния живот и взаимоотношенията извън работното място. Когато човек е хронично изтощен и стресиран от работата, той често няма енергия за семейството и близките си. Емоционалното изтощение при бърнаут се проявява вкъщи като отдръпнатост и липса на ангажираност. Служителят може физически да присъства у дома, но психически да е „на автопилот“, твърде уморен или потиснат, за да участва пълноценно в семейния живот. Малките конфликти вкъщи лесно ескалират, тъй като човек с бърнаут е по-изнервен и с по-слаба емпатия. По този начин професионалното прегаряне води до напрежение във взаимоотношенията с партньора, децата и приятелите. Близките може да се почувстват пренебрегнати или да не разбират промяната в поведението, а потърпевшият допълнително се чувства виновен, че „не е добър родител/партньор/приятел“. Изследвания потвърждават, че стресът от работа се пренася вкъщи. Според допитване в САЩ над половината от служителите признават, че работният стрес се отразява негативно на дома им и личния им живот¹⁴⁴. В качеството си на „предаване“ на стреса вътре в семействата, бърнаутът може да бъде разглеждан и като „междугенерационен“ проблем. Децата попиват модел на постоянно претоварване и неудовлетвореност, което в дългосрочен план влияе на техните собствени трудови навици и психично здраве.

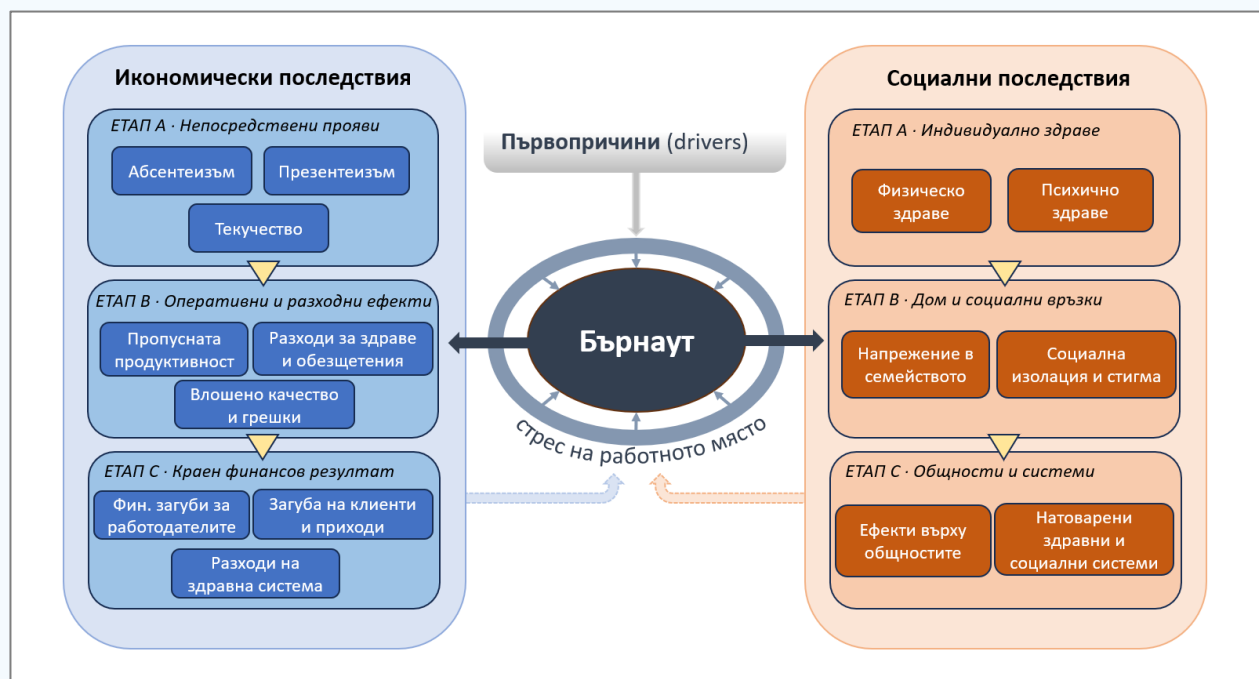
ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ ОБЩНОСТИТЕ И ОБЩЕСТВОТО КАТО ЦЯЛО

Когато бърнаутът стане масово явление, ефектите му се проявяват и на макрониво в цели общности. Хронично стресирани и изтощени работници означава по-ниска гражданска ангажираност, по-малко доброволчество и участие в обществените дейности просто защото хората „нямат сили“ и желание за нищо извън непосредственото оцеляване в ежедневието. Общества, в които прегарянето е често, могат да изпитат спад в общото доверие и сплотеност. Наличието на цинично и неудовлетворено мнозинство в една група, намалява вярата в колективните ценности и мотивацията за взаимопомощ. Икономическите загуби от бърнаута имат

¹⁴⁴ <https://www.osha.gov/workplace-stress/understanding-the-problem>

и социално отражение. По-малко продуктивни предприятия отчитат по-бавен растеж, което води до по-ниски доходи, това от своя страна носи потенциално по-висока безработица (фалит или съкращения на персонал под натиска на загубите). Всичко това засяга жизнения стандарт и стабилността на обществото. В страни като Япония, където „културата на преумора“ е дълбоко вкоренена, правителството е принудено да въвежда политически мерки (напр. задължителни отпуски, ограничаване на извънредните часове и национални кампании за баланс между работа и личен живот) именно защото се осъзнава, че преработването и бърнаутът са довели до национална здравна криза и демографски проблеми (нисък прираст, висок брой инсулти/инфаркти у млади хора и пр.). По един или друг начин, ако цяло едно поколение преживява системен бърнаут, социалната тъкан отслабва: получава се „епидемия“ от апатия, повишена употреба на алкохол и успокоителни (като начин за справяне със стреса), намалена креативност и иновации в обществото и т.н.

В представената визуална репрезентация на взаимовръзките, критичният акцент е обратният ефект. Когато загубите, недостигът на хора и пропуските в качеството се натрупват, те се превръщат в допълнително работно напрежение - преразпределят се задачи, сроковете се скъсяват, нарастват контролът и несигурността. Паралелно,



социалните последици отслабват личната устойчивост и отлагат търсенето на помощ, което удължава възстановяването. Спада качеството и се удължават сроковете на обслужване в здравните и социалните системи на държавите. Така икономическите и социалните щети „захранват“ наново стреса на работното място, който може да доведе дори до бърнаут при още служители.

Най-общо казано, стресът и професионалното прегаряне на работното място не са „личен проблем на слабите“, а системен риск с огромна цена. За да бъде пресечен „омагьосаният кръг“, тази спирала, в която всяка нова последица повишава вероятността от следваща, трябва да бъде прекъсната целенасочено още в ранните етапи, преди да се консолидира в системни загуби и трайно влошаване на благополучието. Разбирането на тази двуетидна цена е първата стъпка към предприемане на мерки, защото в крайна сметка, здравите и удовлетворени работници са в основата както на развиващата се икономика, така и на всяко активно и проспериращо общество. Алтернативата може да бъде катастрофална...

РАЗДЕЛ VI. ДОБРИ КОРПОРАТИВНИ ПРАКТИКИ

Раздел I	Въведение
Раздел II	Нормативни документи
Раздел III	Инструменти за изследване
Раздел IV	Обзор на изследвания
Раздел V	Последствия от бърнаут
Раздел VI	Добри корпоративни практики
Раздел VII	Заклучение
Раздел VIII	Приложения

Синдромът на професионалното прегаряне (бърнаут) се превръща в сериозно предизвикателство за работодателите по целия свят. Много предприятия и организации, особено големите и иновативните, осъзнават, че е необходимо проактивно да защитят благосъстоянието на служителите си, за да запазят тяхната продуктивност, мотивация и лоялност. По-долу разглеждаме част от добрите практики и инициативи, които водещи организации и корпорации прилагат за предотвратяване и справяне с бърнаута. Във всяка секция са включени конкретни примери за програми, политики и подходи, подкрепени с източници.

ГЪВКАВО РАБОТНО ВРЕМЕ, АВТОНОМИЯ И БАЛАНС РАБОТА-ЛИЧЕН ЖИВОТ

Една от основните причини за прегарянето е хроничното претоварване и липсата на баланс между работата и личния живот. Компаниите адресират това чрез въвеждане на по-гъвкави режими на работа и повече автономия за служителите при организиране на времето им.

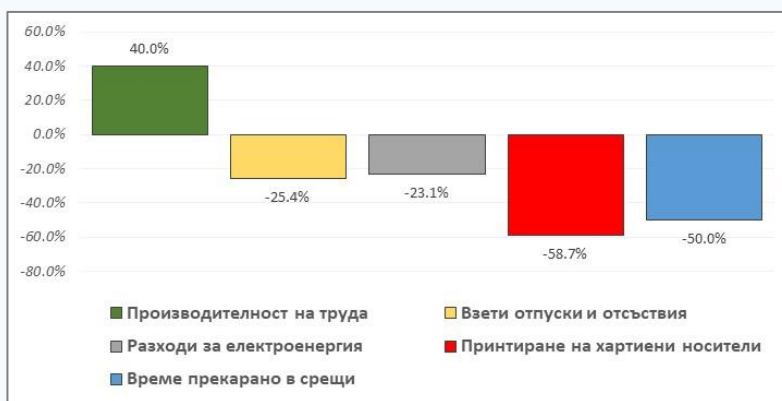
Например, редица организации експериментират със съкратена работна седмица. Мнозина вярват, че „работата ще се разшири, за да запълни времето, отредено за нейното завършване“, феномен, известен като I-ви закон на Паркинсон.

Според тази гледна точка, дори в модели с по-малко общо отработени часове, служителите могат да постигнат точно толкова, колкото преди, и да бъдат по-щастливи, докато го правят. Както изследвания, така и практически експерименти с модели на четиридневна работна седмица сочат реални ползи за организациите. Тук няма да разглеждаме провеждани мащабни проучвания, за които има достатъчно информация, а ще поставим фокус върху конкретни корпоративни практики и решения.

MICROSOFT JAPAN

50 години след първия доклад описващ феномена „кароши“, **Microsoft Japan** пробно въведе четиридневна работна седмица в рамките на август 2019 г., наречено „Предизвикателство за избор на работа и живот“ (Work Life Choice Challenge, WLCC)^{145, 146}. 2300 служители получиха възможност да работят четиридневна работна седмица. Конкретните промени в работния график включват предоставяне на платен отпуск на служителите в петък, насърчаване на по-кратки срещи (30 минути или по-малко) и насърчаване на дистанционна комуникация вместо срещи лице в лице. Вътрешният проект на Microsoft има за цел да създаде среда, в която на служителите се предлага избор между различни гъвкави стилове на работа според съответните им условия на труд и домашен/семеен живот, които най-добре отговарят на техните нужди.

В резултат на инициативата, Microsoft Japan отчете красноречиви резултати: 40% подобрене в общата производителност на служителите си, като те са взели 25% по-малко почивни дни през месеца. Отчетена е и по-висока оперативна ефективност, тъй като



разходите за електроенергия са намалени с 23%, а принтирането е намаляло с близо 59%. Чрез използването на технологиите 46% от всички срещи са съкратени с близо 50%, от близо един цял час до 30 минути. Запитвания и разяснения са отправяни

¹⁴⁵ <https://www.aabri.com/VC2020Manuscripts/VC20032.pdf>

¹⁴⁶ <https://www.npr.org/2019/11/04/776163853/microsoft-japan-says-4-day-workweek-boosted-workers-productivity-by-40>

директно към съответното лице, лице в лице, без имейли, които се считат за загуба на време.

Въз основа на резултатите от пилотния проект, Microsoft Japan продължи да предлага четиридневна работна седмица и не се върна към предишната организация на труда, присъединявайки се към няколко други големи компании, които успешно са възприели този модел. Чрез приоритизиране на ясната комуникация, гъвкавото планиране и ефективното управление на времето, организациите могат успешно да се справят с прехода към четиридневна работна седмица и да се възползват от предимствата, които този все по-популярен работен модел предоставя.

PERPETUAL GUARDIAN

Perpetual Guardian, новозеландска компания за финансови услуги, прехвърли своите 240 служители от петдневна на четиридневна работна седмица още през 2018 г. като запази заплащането им. Те приложиха т.нар. модел „100:80:100“, при който се запазва 100% заплащане, при 80% работно време, като се целят 100% резултати.

В резултат, не само не е отчетен спад в общото количество извършена работа през близо двата месеца на експеримента, но има 20% повишаване на производителността на служителите, отчетливо намаление на нивата на стрес на работното място и значително увеличение на баланса между работа и личен живот на служителите. Проучването е наблюдавано от академици от Университета в Окланд и Технологичния университет в Окланд. Сред служителите на Perpetual Guardian те са установили, че оценките, дадени от работниците за лидерство (leadership), стимулиране (stimulation), овластяване (empowerment) и отдаденост (commitment), са се увеличили в сравнение с проучване от 2017 г. Сравненията с по-ранно проучване показват, че най-голямото увеличение е в ангажираността и овластяването. Нивата на стрес сред персонала са намалели от 45% на 38%. Показателите за баланс между работа и личен живот са се увеличили от 54% на 78%¹⁴⁷.

Резултати от 8 седмици експеримент		
Нивата на стрес в Служителите са намалели*		
Преди опита		След опита
45%		38%
Значително подобрен баланс работа-личен живот*		
Проучване 2017 г.		След опита
54%		78%
Ангажираността на екипа се подобри:	Проучване 2017 г.	След опита
Лидерство (leadership)	64%	82%
Отдаденост (commitment)	68%	88%
Стимулиране (stimulation)	66%	84%
Овластяване (empowerment)	68%	86%
* Процентите са индикативни за скалите използвани в научните изследвания		

¹⁴⁷ https://www.ijsspr.com/citations/v64n1/IJSSPR_6401_30405.pdf

Осемседмичният експеримент беше наблюдаван отблизо от работодатели и политици по целия свят, а мнението на Андрю Барнс, основател и главен изпълнителен директор на Perpetual Guardian е показателно за резултатите: „Това е идея, чието време е дошло. Трябва да накараме повече предприятия да я изпробват. Ще бъдат изненадани от подобрението в компанията си, в персонала си и в по-широката си общност.“

UNILEVER, НОВА ЗЕЛАНДИЯ И АВСТРАЛИЯ

Поделението на Unilever в Нова Зеландия проведе 18-месечен пилотен тест на модела „100:80:100“ с около 80 служители между декември 2020 г. и юни 2022 г., подложен на независима академична оценка от University of Technology Sydney (UTS)¹⁴⁸. Механизмите за изпълнение включваха редуциране и структуриране на срещите, по-малко имейли и използване на сътрудничащи технологии, като целта е същите бизнес резултати да се постигат за по-малко време.

Резултатите са отчетени като значими: абсентеизмът намалява с 34%, докладваният стрес – с 33%, „сила и енергичност“ на работа нараства с 15%, а конфликтът работа–личен живот спада с 67%. Паралелно са постигнати силни бизнес резултати и ръст на приходите. В доклада на UTS се посочва, че ключови KPI (вкл. продажби, пазарен дял, печалба и режимни разходи) са изпълнени или надхвърлени.



На база на тези данни Unilever разшири експеримента към Австралия през ноември 2022 г., прилагащ същата рамка „100:80:100“ и 12-месечен период за оценка. Изводът от оценката е, че управленската подкрепа, реструктуриране на работните практики и гъвкаво планиране на почивния ден са критични за постигане на резултатите.

¹⁴⁸ <https://www.uts.edu.au/news/2022/11/uts-research-reveals-success-unilever-four-day-work-week>

ATOM BANK

От 1 ноември 2021 г. Atom Bank във Великобритания въведе 4-дневна, 34-часова работна седмица за всички служители без намаление на заплатите¹⁴⁹. Денят извън офиса обичайно е понеделник или петък, като оперативните екипи работиха по график, за да се запази 7-дневното обслужване на клиентите.

В рамките на първите десет месеца вътрешните измервания отчитат: 91% от служителите успяват да свършат цялата си работа за четири дни; 92% са насърчени да бъдат по-ефективни (напр. оптимизирани процеси и по-колаборативна работа); 92% от служителите очакват да работят с положително отношение, като 95% смятат, че новата работна схема е подобрила баланса им на работа-личен живот, а кандидатурите за работни места са се увеличили с 42%. Наблюдава се значителен ръст на продуктивността по 165 отделни метрики по отдели. Паралелно са отчетени и външни индикатори: Trustpilot рейтингът се повишава от 4.54 на 4.82, а композитният „customer goodwill“ индекс нараства от 83.1% на 85.8% (ноември 2021 - юни 2022)^{150, 151}. След успешният пробен период банката формализира 4-дневната седмица като постоянна политика през декември 2022 г. Ключовите фактори за устойчивостта на модела са ясни очаквания, измерване по бизнес-метрики и ротации за непрекъснато обслужване.

BUFFER

Глобалната технологична компания Buffer започна експеримент с модела „100:80:100“ през май 2020 г. с 4-дневна работна с общо 32 работни часа на седмица в рамките на един месец с фокус „благополучие, психично здраве и поставяне на служителите като хора и техните семейства на първо място“. Вътрешните срещи бяха намалени, приоритизирането на задачите стана по-ясно и екипите използваха асинхронна комуникация, за да си сътрудничат в различни часови зони. Производителността се запази стабилна, благосъстоянието на служителите се подобри, а задълбочената и фокусирана работа се постигна чрез „защитено време“ (protected time, периоди без срещи и прекъсвания), вместо да остане пожелателна цел. След като резултатите се оказаха положителни, 4-дневната работна седмица беше удължена за цялата 2020 г. В края на 2020 г. тя беше възприета „за обозримото бъдеще“.

¹⁴⁹ <https://www.atombank.co.uk/newsroom/four-day-working-week/>

¹⁵⁰ <https://www.atombank.co.uk/blog/four-day-week-10-months-on/>

¹⁵¹ <https://www.atombank.co.uk/blog/two-years-four-day-week/>

След почти две години, към 2022 г. Buffer отчете резултати: 91% от екипа заявяват, че са по-щастливи и по-продуктивни при 4-дневна седмица; 84% посочват, че успяват да свършат изискваната работа в четири дни; 73% реално работят по четири дни (или избират пет по-къси дни за гъвкавост). В предходния обзор от 2021 г. компанията отчита запазена продуктивност и подобрен баланс работа–живот, поради което продължава модела. Управленските практики включват стриктно ограничаване на срещите, ясно дефинирани цели по екипи и асинхронна комуникация, като се следи да не се допуска скрито „преливане“ на работа в петък. Тези резултати са самоотчетни, но последователни в няколко изследвания и подкрепят устойчивото прилагане на модела в компанията.

MANPOWERGROUP, ЮГОИЗТОЧНА ЕВРОПА

Като добър пример в България може да се посочи ManpowerGroup, която през 2022 г. обяви, че след успешен 4-месечен пилот официално въвежда 4-дневна работна седмица за своите офиси в България, Сърбия, Хърватия, Словения и Босна, поради повишена продуктивност и подобро благосъстояние на служителите си. След близо две години, Manpower Bulgaria е направила проучване, с което следи нивата на удовлетвореност и събира обратна връзка относно 4-дневната работна седмица¹⁵². Установено е, че около 40% от служителите споделят намелени нива на стрес; 71% съобщават за по-ниски нива на бърнаут, а над 60% казват, че психичното им здраве се е подобрило, като значителна част твърдят, че са намалили нивата на тревожност и негативни емоции.

Дори когато четиридневната седмица не е приложима, все повече предприятия предлагат гъвкавост на работното време (вариращи работни часове и възможност за дистанционна работа), за длъжности и дейности, които го позволяват. Проучване на JLL отбелязва, че 86% от работодателите във Великобритания променят подхода си към здравето и благополучието на служителите след пандемията¹⁵³. Много организации вече позволяват на служителите сами да избират хибриден модел на работа (частично от офиса, частично от дома) или изцяло дистанционна роля, което намалява изтощението от пътуване и дава повече контрол върху ежедневието.

MICROSOFT

Например, американският технологичен гигант Microsoft отново може да бъде посочен като добър пример, след като въведе дългосрочна политика за гъвкава

¹⁵² <https://www.jobs.bg/blog/4041/opitat-na-menpauar-raboti-li-4-dnevnata-rabotna-sedmitsa>

¹⁵³ <https://bigredrooster.com/the-new-ways-companies-are-investing-in-employee-wellbeing>

заетост в отговор на пандемията. Още през 2020 г. световният гигант обяви, че повечето нейни служители ще могат да работят от вкъщи за неопределено време, дори след отпадане на локдауните ¹⁵⁴. Вътрешните указания позволиха на служителите да работят дистанционно до половината от работната седмица по подразбиране, а при мениджърско одобрение – дори изцяло дистанционно на пълен работен ден. Политиката на Microsoft за „хибридно работно място“ отразява убеждението, че работата може да се върши ефективно отвсякъде при наличието на подходящи технологии. Ръководството на компанията заявява, че целта е еволюция на начина на работа, основана на данни и обратна връзка от служителите – подход, който да подкрепя индивидуалния стил на работа и в същото време бизнес нуждите и фирмената култура ¹⁵⁵. С тази стъпка Microsoft демонстрира успешен пример за голяма корпорация, която доверява гъвкавост на екипа си от около 150 хил. души. Компанията запазва продуктивността на служителите и ангажираността им, като същевременно предлага по-добър баланс между работа и личен живот чрез хибридният модел на заетост. Този опит на Microsoft показва, че гъвкавото работно време и дистанционната работа могат да бъдат приложени мащабно в глобална организация и се превърна в една от първите големи ИТ компании с толкова устойчива гъвкава политика, редом с други технологични лидери, приели подобен подход.

NOVARTIS

Novartis, един от водещите фармацевтични концерни в света, през 2020 г. стартира амбициозна инициатива за гъвкава работа, наречена „Choice with Responsibility“ („Избор с отговорност“) ¹⁵⁶. Глобалната политика, въведена от юли 2020 г., дава право на всички офис-служители сами да определят къде, кога и как да работят, без да искат предварително разрешение от мениджър, като е достатъчно просто да го информират. Така Novartis премина от режим на строго одобрение към режим на доверие, с което овластява служителите да балансират работата с личните си нужди. Инициативата беше ускорена от пандемията, след като вътрешнофирмено проучване показва, че мнозинството служители желаят да запазят хибриден модел и след кризата. Ръководството признава, че COVID-19 е катализирал нуждата от нови модели на работа и че персоналът ясно е изразил стремеж към повече гъвкавост. Програмата обхваща всички около 110 хил. служители на Novartis по света, като дори за лабораторния и производствения персонал се търсят варианти за известна

¹⁵⁴ <https://www.weforum.org/stories/2020/10/microsoft-facebook-twitter-tech-remote-working-wfh-home-covid-coronavirus-pandemic>

¹⁵⁵ <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/flexible-work>

¹⁵⁶ <https://www.novartis.com/news/choice-responsibility-reimagining-how-we-work>

гъвкавост според естеството на задачите. Компанията подкрепя работата от разстояние чрез осигуряване на нужните технологии, фокус върху доброто психично здраве и глобални допитвания (pulse checks), за да следи ефекта от новия модел. Резултатите са обнадеждаващи: Novartis отчита по-ниско текучество на кадри от средното за фармацевтичния сектор, като отдава заслуга за това отчасти на гъвкавата работна среда. Служителите ценят възможността за избор – дотолкова, че компанията успява да привлече таланти от други индустрии, които държат на дистанционната работа. Чрез „Choice with Responsibility“¹⁵⁷ Novartis подобрява ангажираността и удовлетвореността на персонала, без да компрометира продуктивността, което я утвърждава като пионер в бъдещето на работното място.

PWC

PwC (PricewaterhouseCoopers), една от голямата четворка одиторски и консултантски компании в световен мащаб, направи решителна крачка към гъвкавата работа през 2021 г. Компанията обяви, че всичките 40 хил. нейни служители в отдел „Обслужване на клиенти“ в САЩ получават възможност постоянно да работят изцяло дистанционно¹⁵⁸. Те могат да живеят и работят от всяко място в страната, като посещават офис най-много 3 дни месечно при необходимост (за важни срещи с екипи, обучения или срещи с клиенти). Това решение, първо по рода си в сектора, разчупи традиционната култура на дълги часове в офис в одиторската индустрия. Още преди PwC, някои техни конкуренти започнаха да предлагат повече гъвкавост, но именно PwC стана първата, която официално даде опция за пълен home office на толкова широка група служители. По-късно същата година компанията заяви, че всичките ѝ 20 хил. служители във Великобритания също ще могат да избират в бъдеще дали да работят от вкъщи или не. Ръководството на PwC подчертава, че пандемията е доказала ефективността на виртуалната работа и че разширяването на гъвкавостта е естествена следваща стъпка в еволюцията на фирмената политика. Ползите вече се усещат: PwC отчита повишен интерес към свободните си позиции от кандидати извън големите градове, което разширява достъпа до кадри. Същевременно вътрешни анкети показват по-висока удовлетвореност от баланса работа-личен живот при служителите, избрали дистанционния модел. Примерът на PwC демонстрира, че дори в традиционно консервативни отрасли една организация може успешно да преосмисли работното място в полза на своите служители.

¹⁵⁷ <https://www.novartis.com/si-en/careers/how-we-work>

¹⁵⁸ <https://www.reuters.com/business/exclusive-pwc-tells-us-employees-they-need-never-return-office-2021-09-30>

FORD

Ford Motor Company, един от символите на автомобилната индустрия, също прие гъвкав модел, доказвайки че тази практика не е запазена само за технологичния или като цяло сектора на услугите. През март 2021 г. ръководството на Ford събщи на около 30 хил. служители на офисни длъжности по целия свят, че могат да продължат да работят от вкъщи за неопределено време¹⁵⁹. Тези служители в отдели като продажби, финанси, ИТ и др. преминаха на дистанционна работа още в хода на COVID-19 пандемията, а с този ход им бе дадена възможност да запазят домашния офис като постоянна опция. Разбира се, решението не обхваща заводските работници, при които присъствената заетост е неизбежна. За офис персонала обаче Ford възприе хибриден подход: офисите ще се използват основно за съвместна работа и срещи, а рутинните задачи могат да се изпълняват дистанционно. Ходът на Ford я нареди сред нарастващия списък от водещи компании, които предлагат на служителите избор откъде да работят. Ford отчита по-високо удовлетворение сред служителите, които ценят свободата сами да организират деня си. Дори индустриален концерн като Ford демонстрира, че с подходящо управление гъвкавата работа може да повиши мотивацията и да запази продуктивността и в традиционни производствени сектори.

TELUS INTERNATIONAL EUROPE

Telus International Europe, една от най-големите аутсорсинг компании у нас с над 2 500 служители в България, е ранен пример за въвеждане на гъвкаво работно време в корпоративна среда. Още преди пандемията, Telus се открии като работодател, приятелски настроен към родителите, благодарение на политиките си за баланс между работа и личен живот. Работното време в компанията е гъвкаво, като всеки служител има опцията сам да избере дали да работи на 4-, 6- или 8-часов работен ден според своите възможности и потребности¹⁶⁰. Telus насърчава и други гъвкави практики, улесняващи служителите. По преценка на мениджърите и при нужда компанията позволява работа от вкъщи в определени случаи – например ако детето на служител е болно, той/тя може временно да изпълнява задълженията си дистанционно, вместо да ползва болничен. Също така, служителите имат право на допълнителни почивни дни при лични обстоятелства, а завръщането след майчинство е облекчено чрез по-плавна реинтеграция. Тези инициативи се отплащат, като Telus International Europe редовно присъства в класациите за най-

¹⁵⁹ <https://www.cbsnews.com/news/ford-telecommute-remote-work-30000-working-from-home>

¹⁶⁰ <https://herstartup.today/%D1%81%D0%BF%D0%B8%D1%81%D1%8A%D0%BA-mom-friendly-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8-%D0%B2-%D0%B1%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F/>

добър работодател в аутсорсинг сектора. Гъвкавото работно време води до по-висока удовлетвореност и лоялност на персонала, като служителите ценят свободата да организират работния си ден според житейските си приоритети. Telus доказва, че дори компании със сложни графици и голям брой персонал на смени могат успешно да въведат плаващо работно време, повишавайки мотивацията и продуктивността в екипите си.

Друг ключов аспект на гъвкавостта е и автономията в работата, при който служителите имат по-голям контрол над задачите и графика си.

HAIER

Производителят на електроуреди Haier реорганизира управлението си през последното десетилетие чрез модела *Rendanheyi*¹⁶¹, разделяйки организацията на над 4000 микро предприятия, обикновено от по 10–15 души. В резултат, компанията има приблизително 3800 „възлови“ микро предприятия, малки, автономни бизнеси, свободни да се формират и еволюират с минимална централна намеса, да сключват „вътрешни договори“ за услуги и дори да избират външни доставчици, ако вътрешните звена не предлагат конкурентни условия. След като отдавна смята бюрокрацията за конкурентен недостатък, Джан Руимин, главният изпълнителен директор на Haier изгражда компания, в която всеки служител е пряко отговорен пред клиентите (политика, която той описва като „нулева дистанция“, zero distance), служителите са енергични предприемачи, а отворена екосистема от потребители, изобретатели и партньори замества формалната йерархия. Според Harvard Business Review това е системна подмяна на бюрокрацията с предприемаческа автономия, при която „всеки става собствен изпълнителен директор“ на работата си. Утвърдените изследователски рамки показват, че по-високата автономия и контрол върху задачите е свързана с по-нисък риск от бърнаут (моделите Demand–Control и Job Demands–Resources), тъй като автономията смекчава ефекта на високите изисквания за натрупване на емоционално изтощение.

BUURTZORG

Нидерландската компания за здравни грижи по домовете Buurtzorg придобива известност чрез организацията на самоуправляващи се екипи от по 10–12 медицински сестри, с минимална централна администрация и лека ИТ платформа.

161

<https://static1.squarespace.com/static/618e5f3cd339d2150fd4551c/t/665436a29b00654e596f63a4/1716795042974/The%2Bend%2Bof%2Bbureaucracy%2Bby%2BGary%2BHamel%2Band%2BMichele%2BZanini.pdf>

Екипите сами планират графици и натоварването си, вземат клинични и организационни решения и поддържат близки връзки с общопрактикуващите лекари, семействата и местните ресурси. Авторитетни изследвания показват висока удовлетвореност на персонала и пациентите. Наличните независими оценки на KPMG за Buurtzorg докладват намалени отсъствия по болест и повишена продуктивност – индикатори, които често се движат в синхрон с по-ниска умора и емоционално изтощение¹⁶².

NETFLIX

Netflix прилага нетрадиционна корпоративна култура, която цели да елиминира излишните правила и микромениджмънта. Компанията залага на минимален брой политики и максимално доверие към служителите. Това означава, че мениджърите предоставят необходимия контекст, но не осъществяват дребнав контрол – решенията се вземат децентрализирано, възможно най-близко до и от изпълнителите¹⁶³. Ръководителите споделят информация (контекст), но избягват да диктуват всяка стъпка. Принципът „Хората преди процесите“ (People Over Process) гласи, че се постигат по-добри резултати, когато служителите разполагат с нужната информация и свободата сами да вземат решения. Netflix избягва вземането на решения от комитети, които имат тенденция да забавят компаниите и да подкопава отчетността. За всяко важно решение Netflix определя информиран ръководител, който е отговорен за преценката за правилния път напред. След това различни екипи, всеки ръководен от свой информиран ръководител, прилагат решението. Този подход дава на екипите свободата да се движат бързо и да работят независимо, като същевременно гарантират отговорност за резултата. Netflix наема самоотговорни хора и очаква от тях самодисциплина и инициативност. Голямата свобода върви ръка за ръка с високи изисквания за резултати. Въпреки риска от грешки, компанията вярва, че акцентът върху индивидуалната автономия стимулира креативността и дългосрочния успех

GOOGLE

Google следва подход, основан на проучвания и данни, за да ограничи микромениджмънта и да повиши благополучието на екипите. В рамките на вътрешния проект Project Oxygen компанията анализира хиляди мениджърски оценки и обратна връзка от служители. Резултатите идентифицират ключовите поведения на добрите ръководители, сред които изпъква принципът „овласти екипа,

¹⁶² <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/value-walks.pdf>

¹⁶³ <https://jobs.netflix.com/culture>

без да микроменажираш¹⁶⁴. Други важни качества са умението да бъдеш добър наставник и проявата на интерес към успеха и развитието на служителите. Практическите изводи от проучването водят до промени в управлението. Google въвежда обучения и насоки за мениджърите, акцентиращи върху коучинг подхода, подкрепата за персонала и създаването на атмосфера на доверие вместо контрол. Ръководителите са насърчавани да предоставят автономия и яснота, вместо постоянно вмешателство. Данните показват, че екипите с ефективни мениджъри, които не упражняват прекомерен контрол, постигат по-добри резултати, по-висока удовлетвореност и по-ниско текучество. Това подсказва пряка връзка между автономията в работата и предпазването от професионално прегаряне (бърнаут). Google интегрира тези принципи в своята култура и система за оценка на ръководителите. Чрез рамката „Google Manager Responsibilities“ се изисква лидерите да развиват служителите и да изграждат устойчива, продуктивна среда на сътрудничество и открита комуникация. Служителите на Google, чиито мениджъри прилагат подобен стил на ръководство, споделят за по-висока мотивация, усещане за смисъл в работата и възможности за развитие – фактори, които противодействат на прегарянето.

Друг аспект на баланса е правото на откъсване от работа и извънработно време. В Европа редица работодатели прилагат политики срещу след работни имейли и обаждания.

DAIMLER

Германският автомобилен гигант Daimler например внедри програма „Mail on Holiday“, която дава опция на служителите автоматично да изтриват всички входящи имейли по време на ваканция – подателят получава известие, че лицето е извън офиса и писмото няма да бъде прочетено¹⁶⁵. Идеята е да се позволи пълноценно откъсване и почивка, без служителят да се притеснява от натрупана поща при завръщане. Програмата е приета изключително добре сред 100 хил. служители на Daimler в Германия.

VOLKSWAGEN

През декември 2011 г. Volkswagen въвежда политика за „дигитално откъсване“ за част от служителите си в Германия¹⁶⁶. Фирмените BlackBerry устройства

¹⁶⁴ <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/managers-research-behind-great-managers>

¹⁶⁵ <https://time.com/3116424/daimler-vacation-email-out-of-office/>

¹⁶⁶ <https://abcnews.go.com/Technology/volkswagen-automaker-turns-off-german-employees-blackberry-email/story?id=15220716>

преустановяват получаването на служебни имейли 30 минути след края на смяната и се активират отново 30 минути преди началото на следващата. Политиката е договорена със синдикалната структура в компанията и цели ограничаване на извънработната достъпност и защита на личното време. Мярката обхваща 1 154 немениджърски служители в Германия, като телефонните обаждания остават възможни при спешност. Механизмът директно е насочен към ключов фактор за прегаряне — постоянната „дигитална връзка“ и натиска за незабавен отговор. Сървърното блокиране премахва изкушението/очакването да се обработват имейли вечер и през нощта, а това понижава хроничното натоварване и подпомага възстановяването.

ОГРАНИЧАВАНЕ НА ПРЕТОВАРВАНЕТО И ДИГИТАЛНАТА УМОРА

С бързото навлизане на дистанционната работа през последните години се появи и феноменът „умора от видеоконферентни срещи“ (Zoom fatigue). Постоянните виртуални срещи, чатове и имейли замъглиха границите на работния ден и допринесоха за психическото натоварване на служителите. Редица отговорни работодатели започнаха да предприемат стъпки за намаляване на този вид дигитално пренапрежение сред служителите си. Една от тях е въвеждането на дни без срещи или ограничения в комуникацията в определени периоди. Друг ефективен подход е ограничаване на броя на срещите и насърчаване на алтернативни формати, а някои компании експериментират и с въвеждане на „тихи часове“ или слотове без комуникации в работно време.

CITIGROUP

Citigroup беше сред първите големи корпорации, които официално наложиха „Zoom-Free Fridays“, забрана на вътрешните видеосрещи всеки петък, обявена от главния изпълнителен директор Джейн Фрейзър през 2021 г. Тя признава, че „безмилостният ритъм на работния ден по време на пандемията не е устойчив“ и че служителите се нуждаят от време без видеоекрани, за да си починат¹⁶⁷. В нейна мемо бележка до екипа се казва: „Когато работата редовно се проточва нощи, ранни сутрини и уикенди, не можем да се презаредим пълноценно – а това не е добре нито за вас, нито за Citi“.

¹⁶⁷ <https://www.beoffices.com/zoom-free-fridays-introduced-by-citigroup-ceo>

SHOPIFY

В началото на януари 2023 г. Shopify обяви мащабен „calendar purge“ (чистка на календара)¹⁶⁸ - заличаване на всички повтарящи се срещи с трима или повече участници, възстановяване на практиката „сряда без срещи“ и правило, че срещи с над 50 души се позволяват само в ограничен прозорец в четвъртък. Компанията наложи и двуседмичен мораториум върху добавянето на нови срещи. Shopify изчислява, че това премахва над 12 хил. събития и спестява близо 36 години в непроведени срещи¹⁶⁹, с изрично послание да се намали претоварването от (видео)срещи на служителите и да се върне фокуса към производителността. Политиката на Shopify редуцира „календарния шум“, ключова предпоставка за превенция на емоционалното изтощение.

GITLAB, ASANA, META, CANVA...

Други компании предприемат подобни мерки. Платформата за софтуер и публикуване на код GitLab ежегодно провежда „Ден за почистване на срещите“ (Meeting Cleanup Day)¹⁷⁰, за да се оцени кои от тях са необходими, както и изисква писмен график на срещата под наслов „Без график няма, без участник“ (No agenda, no attenda)¹⁷¹. Платформата за управление на работни процеси и сътрудничество между човек и ИИ Asana направи „ден за прочистване на срещите“ (meeting doomsday)¹⁷², при който служителите изтриват всички повтарящи се срещи и започват на чисто с актуализирани покани, след преценка кои са наистина важни. Meta (Facebook), Canva и други организации също организират дни без срещи с цел повишаване на автономността, комуникацията, ангажираността и удовлетвореността.

INTELLIFLO

Финтех компанията Intelliflo въвежда инициатива „Walkie Talkies“ – служителите се насърчават да излязат на разходка по време на някои конферентни разговори, когато не е нужно да бъдат пред компютър¹⁷³. Компанията открива, че това повишава продуктивността и ангажираността, тъй като служителите се чувстват по-бодри. Подобна практика, срещи по телефона вместо в Zoom, позволяващи

¹⁶⁸ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-03/shopify-ceo-tobi-lutke-tells-employees-to-just-say-no-to-meetings>

¹⁶⁹ <https://www.axioshq.com/insights/how-orgs-like-shopify-are-reducing-meetings-to-try-to-save-millions>

¹⁷⁰ <https://www.flexos.work/learn/effective-team-meetings-fair-framework>

¹⁷¹ <https://handbook.gitlab.com/handbook/company/culture/all-remote/live-doc-meetings/>

¹⁷² <https://hbr.org/2022/10/meeting-overload-is-a-fixable-problem>

¹⁷³ <https://www.linkedin.com/pulse/celebrating-working-from-home-nick-eatock/>

движение, все повече набира популярност като противодействие на „Zoom“ бърнаута.

HUBSPOT

Като част от инициативата на HubSpot за справяне с бърнаута „5 Rs“: почивка (Rest), презареждане (Recharge), възстановяване (Reboard), устойчивост (Resilience) и първопричина (Root Cause)¹⁷⁴, за която става дума и по-надолу, стартира т.нар. „No Internal Meeting Friday“ през 2021 г., което буквално означава в компанията да не се провеждат вътрешни срещи всеки петък. Целта е служителите да имат поне един ден за фокусирана работа без прекъсвания от календарни събития и срещи. Много екипи също прилагат „часове за дълбока работа“ (deep work hours) през деня, периоди, през които не се планират срещи и не се очаква мигновен отговор на чатове. Това помага за намаляване на стреса от постоянното състояние „на разположение“, както и повишава чувството за контрол над работния ден.

ПООЩРЯВАНЕ НА ПОЧИВКАТА И ИЗПОЛЗВАНЕ НА ОТПУСКТЕ

Много организации разбират, че служителите имат нужда не само от гъвкав график през работните дни, но и от пълноценни периоди на отдих. Когато опасността от Covid поотмина, някои работодатели предприеха безпрецедентни мерки – еднократно затваряне на цялата компания за определен период, за да гарантират, че всеки ще си почине едновременно, без натрупване на работа, и за да може да се възстанови от натрупаното напрежение и стрес. Освен цели седмици, някои работодатели въвеждат и допълнителни еднократни почивни дни.

LINKEDIN

LinkedIn бе сред пионерите, които през април 2021 г. предоставиха на своите около 16 хил. служители по света една седмица платен отпуск едновременно (т.нар. „RestUp! week“)¹⁷⁵, след Великденските празници на фона на признаци на засилено прегаряне сред служителите в цялата икономика. Идеята беше да се намали рискът от бърнаут по време на COVID-19 пандемията. Компанията отчете отлични резултати - служителите се завърнаха освежени и без претоварена поща, тъй като през тази седмица работата практически беше спряла и никой не трупаше задачи на колегите си. По време на тази „неочаквана ваканция“ LinkedIn дори организира по желание благотворителни и уелнес дейности – доставка на храна за възрастни,

¹⁷⁴ <https://www.hubspot.com/company-news/battling-burnout>

¹⁷⁵ <https://www.foxbusiness.com/technology/linkedin-company-wide-week-off-reaction>

писане на благодарствени писма до медицински работници, виртуални сесии за йога и пр.

NIKE

През август 2021 г. Nike също даде едноседмичен отпуск на целия персонал в централата си в Орегон¹⁷⁶. Вътрешното съобщение инструктира служителите буквално: „Отделете време да релаксирате и прекарате със своите близки. Не работете.“. Тази откровена комуникация от страна на ръководството, признаването, че годината е била тежка и че „всички сме хора, преживяващи травматично събитие“, спомогна за премахване на стигмата около бърнаута и нормализира потребността от почивка.

BUMBLE

Bumble, популярното приложение за запознанства с около 700 служители, обяви през юни 2021 г. едноседмична платена ваканция за всички служители като реакция на „колективния бърнаут“ в екипа¹⁷⁷. Bumble потвърди пред медиите, че целта на паузата е екипът да се „изключи и фокусира върху себе си“, като всички се върнат на работа едновременно след седмица. Този ход получи широк обществен отзвук и постави началото на тренд – малко след Bumble, и други технологични компании последваха примера.

HOOTSUITE

По подобен начин, през юни 2021 г. компанията за социални мрежи Hootsuite затвори операциите си за своя първи ежегоден „Wellness Week“ – цяла седмица почивка за всички служители по света. Резултатите били толкова позитивни (98% от персонала споделил, че се е почувствал истински зареден), че през 2022 г. Hootsuite повтори инициативата, изместена към края на лятото между 5 и 12 юли. Представители на компанията изтъкват разликата между тази колективна почивка и индивидуалния отпуск: когато всички са офлайн, служителите наистина се изключват, без да се изкушават да проверяват имейли, тъй като знаят, че и колегите им са в почивка. Интересно е, че Hootsuite дори ребрандира тази практика като част от ценностите си и конкурентното си предимство – демонстрирайки, че поставя благополучието на екипа над краткосрочната продуктивност¹⁷⁸.

¹⁷⁶ <https://www.theguardian.com/business/2021/aug/31/nike-closes-head-office-bumble-covid-pandemic>

¹⁷⁷ <https://news.sky.com/story/dating-app-bumble-closes-for-a-week-to-let-staff-tackle-collective-burnout-12338285>

¹⁷⁸ <https://www.hootsuite.com/diversity-equity-and-inclusion>



SALESFORCE

Salesforce например през 2021 г. обяви няколко еднократни глобални „Wellness Day“ – допълнителен платен ден отпуск всеки месец за всички свои 12.7 хил. служители, за да могат екипите периодично да си отдъхнат¹⁷⁹. Служителите на Salesforce са се радвали на 24 такива дни от създаването на програмата в началото на пандемията от COVID-19. След отменянето на тази практика за фискалната 2024 г. компанията въведе други инициативи.

GOOGLE

Google подари на служителите си бонус ден през май и през септември 2020 („global day off“), когато стана ясно, че пандемията се проточва и моралът спада¹⁸⁰. Тези практики са сравнително евтини за компанията, но показват грижа и съпричастност, които повишават ангажираността.

ПРОГРАМИ ЗА ПСИХИЧНО ЗДРАВЕ И ПОДКРЕПА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

През последните години все повече компании разширяват благосъстоянието на служителите отвъд физическото здраве, включвайки активно психичното здраве. Employee Assistance Programs (EAP), или програми за психологическа подкрепа и консултиране, се превърнаха в стандарт сред големите работодатели. Освен чрез професионална помощ, компаниите и организациите насърчават и ежедневното благополучие на работното място. Често те комбинират известен брой безплатни консултации със специалисти за служителите (а някъде и на членове на семействата им), безплатен достъп до приложения за медитация, екосистеми за споделяне на проблеми и намиране на помощ и др. Много офиси създадоха „зони за релакс“ – тихи стаи за медитация, дрямка или просто спокойствие и откъсване за малко от работния процес. Важен елемент са и обученията за мениджъри и екипи по темата за прегарянето.

STARBUCKS

Световната верига кафенета Starbucks надгради традиционната EAP с партньорство с Lyra Health, насочено към бърз и ефективен достъп до психично-здравни услуги¹⁸¹. Служителите и техните семейства получават до 20 безплатни сесии годишно с лицензиран терапевт или ментален коуч (присъствено или онлайн). Програмата е

¹⁷⁹ <https://fortune.com/2022/10/03/salesforce-ditches-pandemic-era-wellbeing-paid-days-off-for-tech-employees/>

¹⁸⁰ <https://www.businessinsider.com/google-announces-companywide-holiday-for-friday-sept-4-2020-9>

¹⁸¹ <https://www.starbucksbenefits.com/en-us/home/partner-family-support/employee-assistance-program-eap>

конфиденциална, с лесно онлайн запазване и широка мрежа от специалисти, за да се намали чакането и рискът от отказ, ключов фактор при превенция и овладяване на бърнаут. Допълнително, Starbucks предоставя и ресурси за грижа за психичното здраве, вкл. дигитални инструменти като приложения за медитация Headspace¹⁸², като целта е комбиниране на краткосрочно консултиране с ежедневни навици за възстановяване. Моделът адресира типичните бариери пред служителите: стигма, бавен достъп и променливо качество на терапията, както и съчетава ранна интервенция, достатъчно на брой сесии и подкрепа за членовете на семейството, за да се ограничи хроничното изтощение и да се подобри устойчивостта на екипите.

WALMART

Walmart еволюира корпоративния си EAP, като през май 2023 г. премина от „Resources for Living“ (денонощна линия за консултации) също към услугите на Lyra Health, програма известна като „My Mental Health Resources“¹⁸³, с цел по-бърз достъп до качество на терапията и по-ясни квоти. Компанията официално обяви, че служителите и правоимащите членове на семейството им получават до 20 безплатни сесии годишно с лицензиран терапевт или коуч. Програмата е част от „ресурсите за благополучие“ на Walmart, налична от първия работен ден и се допълва от насоки как да се ориентират служителите, което намалява проблемите при търсене на помощ – ключово за ранна намеса преди бърнаут и спад в производителността. Така Walmart прави системна инвестиция в превенция и управление на бърнаут, съчетавайки достъпност, критичен обем терапевтична подкрепа и непрекъсваемост на обслужването.

UNILEVER

Unilever поддържа глобална EAP програма, която осигурява 24/7 конфиденциална подкрепа за служители и членове на семействата им¹⁸⁴. Обхватът надхвърля краткосрочното консултиране: включва mindfulness-базирани курсове за редукция на стрес, коучинг, финансово благополучие и обучения за издръжливост (resilience) – комбинация, която отговаря на многоизмерната природа на бърнаута (емоционално изтощение, деперсонализация, понижена ефективност). Корпоративните страници и локални практики (напр. на Hindustan Unilever в Индия) подчертават многоезичен достъп (по телефон, чат, уеб) и непрекъснатата наличност,

¹⁸² <https://www.starbucksbenefits.com/en-us/home/partner-family-support/headspace/>

¹⁸³ https://me.walmart.com/content/dam/themepage/pdfs/My_Mental_Health_Resources_FAQs.pdf

¹⁸⁴ <https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/employee-wellbeing/>

включително по празници, което е критично за навременни интервенции при високо натоварване и натрупан стрес.

VMWARE BULGARIA

VMware осигурява Employee Assistance Program¹⁸⁵ в България, която предоставя професионално консултиране по широк спектър от теми: стрес и емоционални проблеми, семейни и брачни затруднения, зависимости, конфликти на работното място, финансови въпроси и др. Публичната информация на VMware Bulgaria описва ЕАР като инструмент за ранно адресиране на проблемите, преди те да ескалират и да доведат до изтощение и спад в работоспособността. Именно тази многоизмерност прави програмата релевантна към бърнаута, тъй като той рядко има един-единствен източник. Чрез конфиденциални сесии с квалифицирани специалисти, служителите могат да стабилизират съня, емоциите и взаимоотношенията. ЕАР се допълва от други придобивки (здравни пакети, гъвкава заетост), оформяйки екосистема на благополучие, в която терапевтичната подкрепа е леснодостъпна и без стигма. За международна компания с голям екип у нас това намалява риска от хронично изтощение в пикови периоди, подпомага задържането на кадри и поддържа качеството на работа в проекти с висока когнитивна натовареност.

GOOGLE

Наред с услугите за индивидуална помощ, прогресивни компании като Google изграждат вътрешни мрежи за подкрепа и споделяне. Отличен пример е инициативата Blue Dot¹⁸⁶, глобална доброволческа мрежа от служители, които са обучени да изслушват конфиденциално свои колеги и да водят разговори за психичното им здраве. Синият стикер (blue dot) върху лаптоп или бадж обозначава тези „слушатели“, към които всеки може да се обърне за неформален разговор, когато се чувства претоварен или потиснат. Целта е да се премахне стигмата и да се покаже, че е нормално да говориш открито за проблемите си, ако не си добре. Започнала като доброволческо движение през 2016 г., през 2020 г. Blue Dot прераства в официална програма, подкрепяна от HR отдела на Google (People Operations)¹⁸⁷. Ефектът е много положителен – вътрешни анкети сочат, че екипите, които активно ползват Blue Dot, отчитат 18% подобрене в продуктивността си.

¹⁸⁵ <https://blogs.vmware.com/bulgaria/2021/02/02/vmware-bulgaria-benefits/>

¹⁸⁶ <https://qz.com/work/1650113/googles-blue-dot-mental-health-project-promotes-compassionate-listening>

¹⁸⁷ <https://blog.google/inside-google/life-at-google/big-story-behind-little-blue-dot>

Подобни peer support мрежи вече има в компании като PwC и Morgan Stanley, където служители-доброволци (често с личен опит с ментални затруднения) преминават тренинги и стават „посланици“ на психичното здраве сред колегите си и общностите.

HUBSPOT

През 2021 г. като част от инициативата „5Rs“ (за която споменахме по-рано), HubSpot въведе обучения за мениджърите си¹⁸⁸, чрез която обучава всички ръководители как да адресират стресорите и причините за бърнаут в екипите си, било то свръхнатоварване, липса на признание или неясни приоритети. Такива тренинги помагат на мениджърите да водят трудни разговори (например да окуражат служител да ползва отпуск или да преразпределят нечие натоварване) преди да се стигне до прегаряне.

SALESFORCE

Salesforce интегрира ежедневното възстановяване директно в офисите си чрез mindfulness зони и тихи помещения за медитация/почивка. Официални материали на компанията описват „meditation lounges“ и mindfulness зони в множество офиси, някои с устройства за водени медитации през деня; целта е служителите да могат да „изключат“ и да се презаредят по всяко време¹⁸⁹. Блогът на Salesforce потвърждава, че във всяка сграда глобално се осигуряват тихи пространства за кратки mindfulness паузи¹⁹⁰. Локации на компанията като тези в Белвю и Пало Алто имат подобни зони (reflection room) на всеки етаж, което прави практиката системна, а не инцидентна. Тези пространства са организационен механизъм за микропаузи и кратка медитация, които намаляват психофизиологичния стрес. По този начин Salesforce не просто „разрешава“ почивка, а структурно я улеснява в самата архитектура на работното място, което увеличава вероятността микровъзстановяването да се случва реално, а не само като препоръка.

IBM

IBM поддържа wellness пространства в офисите си, предназначени за mindfulness, декомпресия и молитва, с регионални варианти според нуждите¹⁹¹. По време на пандемията мрежи от „wellness champions“ организират и онлайн йога класове и общи активности за колегите¹⁹². Комбинацията „пространства + групови сесии +

¹⁸⁸ <https://www.hubspot.com/company-news/glassdoor-2022-best-places-to-work>

¹⁸⁹ <https://trailhead.salesforce.com/content/learn/modules/wellbeing-at-work/culture-of-wellbeing>

¹⁹⁰ <https://www.salesforce.com/blog/how-we-encourage-wellbeing-at-salesforce>

¹⁹¹ <https://www.ibm.com/design/workplace/space-types/community/wellness/>

¹⁹² <https://www.ragan.com/ibms-6-point-wellness-program-leans-on-tech-prowess-to-generate-engagement-and-results>

дигитално обучение“ понижава бариерите за участие и въвежда регулярни практики за регулация на напрежението като дишане, движение, насочено внимание. Mindfulness интервенции редуцират стреса и симптомите на бърнаут в различни професии и в този смисъл IBM адресира бърнаута и като култура (дестигматизация и достъпни сесии), и като инфраструктура (осигурени пространства и програми).

SAP

SAP изгражда Global Mindfulness Practice с огромен брой сертифицирани вътрешни обучители и посланици в над 50 локации в над 30 държави. До 2022 г. повече от 14 хил. служители са преминали 16-часово обучение (онлайн или присъствено), базирано на програмата Search Inside Yourself (SIY)¹⁹³. Корпоративната страница за здраве и благополучие позиционира mindfulness като част от стратегическите приоритети за психологическа безопасност и устойчивост, редом с физическо здраве и безопасност¹⁹⁴. Партньорства със SIY Global и последователни вътрешни кампании позволяват редовни групови сесии, които създават общност и език за управление на стреса. Ефектът се търси чрез системна практика на внимание и саморегулация в ежедневието (преди срещи, в паузи, при високо натоварване), а не чрез еднократни уелнес събития. Публикации и казуси (вкл. в корпоративни канали и външни обзори) описват по-висока удовлетвореност, фокус и по-нисък стрес сред участниците.

COCA-COLA HBC БЪЛГАРИЯ

Като част от групата Coca-Cola HBC, българското дружество прилага глобалната рамка за психично благополучие и Employee Assistance Program (EAP)¹⁹⁵. Групата официално въвежда EAP през 2020 г., а през 2021 г. добавя специализиран вътрешен Wellbeing Hub с материали за управление на стреса и самоусъвършенстване. Политиката за психично благополучие е достъпна за всички служители на Coca-Cola HBC. В рамките на компанията EAP е 24/7 конфиденциална услуга, достъпна и за членове на семействата, плюс насоки за ръководители как да разпознават и адресират признаци на прегаряне в екипите. През 2024 г. компанията засилва обученията по региони, повишава използваемостта на EAP и подобрява ангажираността с мобилното приложение на програмата; Wellbeing Hub предоставя листовки с информация за управление на стреса и други ресурси.

¹⁹³ <https://news.sap.com/2022/09/mindfulness-day-2022-new-superpower>

¹⁹⁴ <https://www.sap.com/about/workplace-health-well-being.html>

¹⁹⁵ <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/a-more-sustainable-future/mission-2025/people-communities/CCH%20Mental%20Wellbeing%20Policy.pdf>

КУЛТУРА НА ПРИЗНАНИЕ И АНГАЖИРАНOST

Не трябва да се забравя, че емоционалното прегаряне често е свързано с чувството на непълноценност и недооцененост в работата. Затова компаниите все повече обръщат внимание на създаването на култура на признание – редовно, искрено и навременно отбелязване на постиженията и приноса на служителите. Когато хората се чувстват ценени, вероятността да изпаднат в бърнаут значително спада. Ето защо водещи работодатели внедряват различни програми за признание: от прости платформи за междukoлегиална (peer-to-peer) похвала до официални награди и бонуси.

Признаването на малките победи също е важна тактика. Вместо да се чака годишната оценка или големият проект финално да приключи, мениджърите се обучават да отбелязват прогреса и в ежедневието, при малки завършени стъпки.

Създаването на общност и взаимоотношения на подкрепа на работното място също противодейства на бърнаута. Когато колективът е сплотен, хората се чувстват подкрепени при трудности, а не изолирани.

На организационно ниво, справедливостта и равнопоставеността също влияят на риска от прегаряне. Ако служителите виждат, че усилията им се оценяват обективно и всеки има шанс за признание (не само „шумните“ или фаворизирани), те са по-малко цинични и по-ангажирани.

Откритата комуникация е друг културен аспект, подкрепящ превенцията на прегаряне. Когато ръководството признава, че бърнаутът е реален риск и насърчава хората да споделят, без страх от заклеяване, служителите по-рано търсят помощ. Много ръководители след 2020 г. започнаха редовно да говорят и да обръщат внимание на важността на менталното здраве.

SALESFORCE

Salesforce поддържа устойчив механизъм за признание във вътрешната социална среда Chatter¹⁹⁶. Служителите публично благодарят и присъждат значки (Recognition Badges) директно във фийда на колегата или групата. Функцията Thanks в Lightning/Classic позволява бърза видимост на приноса, а значките могат да се конфигурират спрямо фирмените ценности, което прави ритуала за признателност повторям и прозрачен, не инцидентен. За превенция на бърнаут това работи като антидот на цинизма и деперсонализацията: хората виждат, че усилията им са

¹⁹⁶ https://help.salesforce.com/s/articleView?id=experience.chatter_thanks.htm&type=5

забелязани в процеса на работа, което подкрепя чувството за смисъл от труда и ангажираност.

SAP, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Подразделението на SAP във Великобритания въведе вътрешна програма за признание „Appreciate“, която позволява на колеги да номинират и да се признават едни други ежедневно за поведение съгласно корпоративните ценности и принципи „How We Run“^{197, 198}. Паралелно, SAP присъжда и други награди за признание (Reward & Recognition)¹⁹⁹, различни програми, които или награждават с парични средства, публични благодарности или точки за специфичен принос, натрупан професионален стаж в компанията или други поводи. Признанието действа като ресурс срещу емоционалното изтощение. Редовната, конкретна и публична благодарност укрепва чувството за принос и намалява демотивацията.

CISCO

Cisco поддържа програма Connected Recognition²⁰⁰, чрез която колеги и мениджъри номинират служители за парично признание, чрез които могат да се закупят подаръчни карти и ваучери за различни неща. Програмата е начин „благодарността да идва от колеги“. Практиката е доказано устойчива във времето и с множество реални примери за използване от екипи по света^{201, 202}. Редовното, конкретно и публично признание увеличава социалната подкрепа и усещането за смисъл, което е буфер срещу цинизъм и емоционално изтощение. Чрез подобни инициативи компании като Cisco създават усещането за признание и оставят спомени в своите служители, които да траят дълго.

PWC, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

PwC поддържа вътрешна инициатива „Green Light to Talk“²⁰³ във Великобритания още от 2016 г., чиято цел е хората да говорят за психичното си състояние така, както говорят за всеки друг здравен проблем. Компанията публикува всеки месец лични истории на служители за преживян стрес, тревожност или депресия и в същите материали напомня за наличните услуги (EAP, коучинг, мениджърски

¹⁹⁷ <https://sapemployeebenefits.co.uk/everyday/appreciate>

¹⁹⁸ https://www.youtube.com/watch?v=z6jWfpBBm_w

¹⁹⁹ <https://help.sap.com/docs/successfactors-compensation/implementing-and-managing-reward-and-recognition/about-reward-and-recognition>

²⁰⁰ <https://www.cisco.com/c/en/us/about/careers/we-are-cisco/benefits-and-perks.html>

²⁰¹ <https://weare.cisco.com/c/r/weare/amazing-stories/making-big-memories-with-connected-recognition.html>

²⁰² <https://blogs.cisco.com/tag/connected-recognition>

²⁰³ <https://www.pwc.co.uk/who-we-are/leadership-and-people/wellbeing.html>

ресурси). Така ръководството изрично признава, че психичното претоварване и бърнаутът са реални и допустими теми за обсъждане, а не „слабост“. На мениджърите се дава задача да адресират темата проактивно и да насочват служителите към помощ, вместо да чакат спад в представянето. Това понижава стигмата и намалява латентните случаи на прегаряне, които иначе биха останали скрити.

UNILEVER

Unilever е сред първите подписали GBC Leadership Pledge^{204,205} и от 2020 г. са обучили над 4000 „шампиони по ментално здраве“ (mental health champions), които да могат на място и неформално да водят разговори с колеги за стрес, изтощение и нужда от почивка²⁰⁶. Мрежата е замислена именно за среда с висока стигма, в резултат на което служителят не е длъжен да говори с прекия си ръководител, а с подготвен колега. Политиката е публично формулирана: компанията иска хората „да донесат цялото си аз на работа“ и признава психичното здраве като част от този процес. За бърнаута това е критично, защото превръща ранното споделяне (напр. „претоварен съм“) в нормално обстоятелство, на което да се търси решение, а не в скрит риск за кариерата.

BARCLAYS

През 2026 г. Barclays стартира вътрешната кампания „This is Me“²⁰⁷ като отговор на „културното мълчание“ около психичното здраве. Служители с реален опит с депресия, тревожност или бърнаут записват видеа и ги споделят вътрешно. По-късно инициативата е разширена чрез City Mental Health Alliance, вече MindForward Alliance, и е възприета и от други големи работодатели (вкл. Lloyds Banking Group, Bank of England, Credit Suisse, Deloitte, PwC и др.)²⁰⁸. Целта е проста и много директна – да се покаже, че „хора като мен“ минават през подобни състояния и продължават да имат успешна кариера. Кампанията е съпроводена с материали „как да говорим с колега“ и с обучение на вътрешни посланици, които да разпознават първи

²⁰⁴ Публичен ангажимент от организациите за подобряване на психичното здраве на работното място. Това включва лидери, предприемащи действия чрез инициативи като обучение на мениджъри и създаване на подкрепяща култура, с цел намаляване на глобалната тежест на психичните заболявания и подобряване на бизнес резултатите, като производителност и задържане на таланти. Тази инициатива се управлява от Глобалното бизнес сътрудничество (Global Business Collaboration, GBC) и MindForward Alliance, като е възприета от множество компании по целия свят.

²⁰⁵ <https://mindforwardalliance.com/Resources/Leadership-Pledge>

²⁰⁶ <https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/employee-wellbeing/>

²⁰⁷ <https://www.businessdisabilityinternational.org/wp-content/uploads/2016/11/Barclays-This-is-Me-bdi-Case-Study.pdf>

²⁰⁸ <https://www.youtube.com/playlist?list=PLNKopNWocIBkXFek9UtMX9IMHRr9pYxuS>

признаци и да насочват към помощ. Механизмът е с доказан анти-стигма ефект, когато виждаш лица от твоята организация да говорят за бърнаут, вероятността да запазиш изтощението си за себе си намалява рязко.

EU-OSHA 2023–25: НАГРАДИ ЗА ДОБРИ ПРАКТИКИ В ОБЛАСТТА НА ЗДРАВΟΣЛОВНИТЕ РАБОТНИ МЕСТА

Наградите на EU-OSHA²⁰⁹ за **добри практики 2023-2025** отличават организации, които прилагат иновативни и устойчиви решения, основани на дигитализацията, за управление на рисковете на работното място и насърчават обмена на знания между организациите. Отличените и препоръчани инициативи са представени като кратки казуси – контекст, мерки, отчетени ефекти, преносимост – така че да могат лесно да се адаптират към различни организации, независимо от размер, сектор или държава. Подбраните по-долу примери показват как технологиите съкращават времето за реакция, намаляват риска от инциденти и понижават физическото и когнитивното натоварване, като подобряват грижата за служителите.

HELLENIC TELECOMMUNICATIONS ORGANISATION S.A. (OTE GROUP), ГЪРЦИЯ

Нови технологии и дигитални инструменти за подобряване на безопасността, здравето и благосъстоянието в телекомуникациите²¹⁰. Hellenic Telecommunications, една от големите телекомуникационни компании в Гърция, прилага инициативи за безопасност, здраве и благополучие чрез разнообразни дигитални инструменти. Инициативите стъпват върху Проучване за оценка на професионалния риск, което задава превантивни мерки и акцентира върху активно наблюдение и непрекъснато подобрене, в рамките на цялостен подход, фокусиран върху служителите. **За безопасността** компанията използва целенасочено цифрови технологии: дронове за дистанционни проверки на базови станции (намаляват нуждата от работа на височина), обучения с виртуална реалност (VR) за разпознаване опасности и реакция при инциденти, дигитални 3D модели на офиси за реалистични сценарии за евакуация, хибридни семинари с външни експерти за готовност при бедствия. **За благосъстоянието** фокусът е върху достъпни онлайн формати: уебинари за психично здраве, емоционално управление, превенция на тормоза, здравословно хранене, програма за линейни мениджъри за

²⁰⁹ Healthy Workplaces Good Practice Awards 2023-2025, OSHA, 2025, <https://osha.europa.eu/en/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2023-25>

²¹⁰ Greece: New technologies and digital tools to improve safety, health and wellbeing in telecommunications, EU-OSHA, 2025 <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/en/publications/greece-new-technologies-and-digital-tools-improve-safety-health-and-wellbeing-telecommunications>

оценка и управление на поведенческия риск; анонимна линия „Next to You“ и индивидуални онлайн консултации с психолози и диетолози. Инициативите са **преносими** за организации от всякакъв размер и сектор. Макар да изискват първоначални инвестиции, **ползите** (предотвратени инциденти, по-добро психично и физическо благополучие, по-ефективни дейности и по-добър баланс работа–живот) надвишават разходите, повишавайки конкурентоспособността и социалната отговорност. Като награден **пример за добра практика** инициативите съчетават разнообразни дигитални инструменти с уелнес дейности и целеви обучения за повишаване на безопасността, здравето и благосъстоянието.

MIDDLETON DISTILLERY (IRISH DISTILLERS PERNOD RICARD), ИРЛАНДИЯ

Роботизирана система за разтоварване на бъчви за намаляване на риска от мускулно-скелетни травми²¹¹. Ръчното разтоварване на 60-килограмови бъчви от контейнери излага операторите в дестилерията за уиски Midleton в Ирландия на висок риск от мускулно-скелетни наранявания. Затова компанията инвестира в специализиран автономен мобилен робот (AMR) с изкуствен интелект, като запазва подхода „човек командва“. Проектът стартира през 2017 г. в партньорство с Pils (фирма за автоматизирани технологии), с общ екип от ЗБУТ, инженеринг, експлоатация и оператори. Силната ангажираност на ръководството и участието на работниците съпътстват всички фази. След тригодишна разработка, инсталация и пуск, системата е в действие от лятото на 2024 г. Решението е AMR със зрение с ИИ и 360° ориентация, способен да работи с вариации в размери и разположение на бъчвите, и с високо ниво на машинна безопасност (вериги за безопасност, светлинни завеси, аварийни стопове, предпазни врати, 2D подови скенери и система с блокиращ ключ). Технологията е **преносима** към сходни дестилерии и индустрии с подобни контейнери. **Ползите превишават разходите:** няма докладвани инциденти при обработката на бъчви, а разтоварването на три нива намалява броя на контейнерите и носи приблизително 1.38 млн. евро спестявания годишно. Като награден **пример за добра практика**, инициативата минимизира ръчната намеса, поддържа принципа „човек командва“ за критични решения, стабилизира натоварването на екипите и намалява психосоциалния натиск при пикови операции.

²¹¹ Ireland: Robotic barrel unloading system to reduce risk of musculoskeletal injuries, EU-OSHA, 2025, <https://osha.europa.eu/en/publications/ireland-robotic-barrel-unloading-system-reduce-risk-musculoskeletal-injuries>



FOCKE & CO AND STUBBE, ГЕРМАНИЯ

Интерактивно пространство за ИИ-подпомагане на служителите в опаковъчната индустрия²¹². Focke & Co. произвежда технологично сложни опаковъчни машини, където ключова задача е оценката на износването на фрезови инструменти – дейност, която изследвания и практически тестове показват като ефективна до около 1.75 часа дневно, след това **нарастват умората, грешките и рискът за здравето**. За да повиши точността и да свали натоварването, Focke & Co., заедно с Института по машиностроене към Университета в Бремен (BIME), разработва **иновативна система, базирана на изкуствен интелект за оценка на качеството на фрезовите инструменти**. Паралелно се въвежда KI_Café – интерактивно пространство, в което служители взаимодействат с разработчици, обсъждат възможности и рискове и участват в тестването и доработката. В резултат е внедрена ИИ-система, която подпомага оценката на износването на инструментите, намалява ненужните подмени и повишава производствената надеждност, а автоматизирането на повторемите оценки облекчава физическото и психичното напрежение. Моделът KI_Café е приложим и в други организации, които въвеждат ИИ с фокус върху ЗБУТ. Очакваните икономии са около 30 хил. евро годишно, а допълнителни **ползи** идват от по-висока ефективност, по-нисък ергономичен риск и по-голямо доверие към технологиите. Като препоръчан пример за добра практика инициативата показва как технология и доверие вървят заедно: ИИ-системата реално сваля натоварването и риска от грешки, а KI_Café прави промяната разбираема, управляема и създадена съвместно със служителите.

SERVICE FACILITY FOR THE MINISTRY OF THE INTERIOR, ЧЕХИЯ

Цялостна програма за подкрепа на здравето при работа в дигитална среда²¹³. Екипи на полицейския оперативен център към Министерството на вътрешните работи на Чехия работят по 24-часови смени пред екрани и са уязвими към зрителна преумора, стрес, нарушения на съня и мускулно-скелетни проблеми. За тях е разработена и пилотно тествана цялостна програма с приоритет върху невровизуалното обучение, превенцията на мускулно-скелетните нарушения, управлението на стреса и оптимизирането на съня. В партньорство с оптометристи и здравни специалисти е разработен проектът VISIO, насочен към служители с дълги

²¹² Germany: Interactive space for AI-supported assistance to employees and stakeholders in the packaging industry, EU-OSHA, 2025, <https://osha.europa.eu/en/publications/germany-interactive-space-ai-supported-assistance-employees-and-stakeholders-packaging-industry>

²¹³ Czechia: Comprehensive programme to support the health of employees working in digital environments, EU-OSHA, 2025, <https://osha.europa.eu/en/publications/czechia-comprehensive-programme-support-health-employees-working-digital-environments>

часове работа пред компютър и повишено зрително натоварване. Програмата включва невровизуално обучение (платформа EYEBAB VT), обучение за управление на стреса и съня (устройства MUSE и Max Pulse за измерване на биологични и невробиологични сигнали), както и модули по ергономия, хранене, упражнения и физиотерапия. Пилотният проект (окт. 2023 – юли 2024) сред служители на 24-часови ротационни смени отчита по-добри зрителни показатели, по-ниско стресово натоварване и по-качествен сън/възстановяване от контролна група (екип, който не участва в пилот-проекта). Програмата получава институционална подкрепа (обучени са около 1000 служители), а разработените материали (като видео серии и е-помагала) са интегрирани в мобилно приложение. Подходът е **преносим** към други администрации и организации с продължителна работа на компютър. **Разходите** са за материали, обучения и експертни консултации, а **ползите** включват по-малко болнични, по-висока продуктивност и по-добро общо благосъстояние. Като препоръчан пример за добра практика VISIO е холистичен, доказуемо ефективен модел за намаляване на психофизиологичната натовареност и стреса при продължителна работа пред екран.

РАЗДЕЛ VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Нормативни документи</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Инструменти за изследване</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Обзор на изследвания</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Последствия от бърнаут</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Добри корпоративни практики</i>
<i>Раздел VII</i>	<i>Заключение</i>
<i>Раздел VIII</i>	<i>Приложения</i>

Професионалното прегаряне (бърнаут) се утвърждава като ключов проблем, който изисква анализ както на нормативната рамка, така и на инструментите за изследване, емпиричните данни, последствията и добрите корпоративни практики. Въз основа на тези перспективи може да се изведе цялостно аналитично заключение за същността и управлението на бърнаута.

На международно ниво бърнаутът вече получи официално признание. Световната здравна организация класифицира професионалното прегаряне не като заболяване, а като специфично свързано с работата явление – синдром вследствие на хроничен, неовладян стрес, проявяващ се с три измерения: изтощение, психическа дистанция/цинизъм към работата и понижена ефективност, вследствие на продължителен професионален стрес. Той не е индивидуална слабост, а организационен проблем, който изисква системни решения на ниво организация. Световната здравна организация подчертава нуждата от интервенции на работното място, а не от диагностициране на отделни служители.

Европейският съюз и националното законодателство третира бърнаута в рамките на общите правила за безопасност и здраве при работа. Няма самостоятелен нормативен акт, посветен изрично на бърнаута, но работодателите са задължени да идентифицират и управляват психосоциалните рискове. Това включва адаптиране на работните процеси към човешките възможности: регулиране на натоварването и

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

ритъма, ясно разпределение на отговорностите и участие на служителите във вземането на решения.

На ниво ЕС темата се обхваща от общите правила за безопасност и здраве при работа и свързаните актове, допълнени от политики и насоки без самостоятелни правни задължения. Европейската рамка стъпва на директива 89/391/ЕИО (оценка на всички рискове и планиране на превенция, вкл. психосоциалните), допълнена от специални директиви и автономните споразумения за стрес, дистанционна работа, тормоз/насилие и дигитализация. Международните стандарти превръщат рамката в работещи системи: ISO 45001 задава рамката „планирай–изпълни–провери–действай“ и основите на СУЗБУТ, ISO 45003:2021 надгражда с насоки за идентификация, оценка и управление на психосоциалните рискове (вкл. организационни мерки като управление на натоварването, ясни роли и политики за граници на свързаност); ISO 10075 добавя ергономични принципи и методологични изисквания за проектиране и измерване.

В България общото задължение е конкретизирано чрез ЗЗБУТ и Наредба №5/11.05.1999 за оценка на риска. Наредба №15/1999 въвежда физиологични режими труд–почивка, Наредба №7/1999 дефинира психосоциални фактори и изисква програми за намаляване на напрежението, Наредба №7/2005 за видеодисплеи свързва ергономията, организацията на труда и психичния стрес. Законът за защита от дискриминация приравнява тормоза, вкл. сексуалния към дискриминация и изисква превенция, реакция и защитени канали за сигнали.

Ефективното управление на риска от прегаряне изисква използването на специализирани инструменти за оценка на психосоциалните фактори и нивата на стрес. В организациите се прилагат разнообразни анкети и въпросници, като широко използваните примери включват изчерпателни въпросници като COPSOQ, които изследват връзките между работните условия и благополучието на служителите. За пряка оценка на симптомите се използват скали за бърнаут – например въпросникът на Маслах (MBI), който измерва емоционално изтощение, деперсонализация (цинизъм) и лична ефективност. Важно е да се отбележи, че подобни инструменти служат предимно за изследователски и превантивни цели, а не за поставяне на диагноза, поради липсата на строго установени диагностични граници. Коректното прилагане на тези инструменти е толкова важно, колкото и изборът им. Те трябва да се използват етично – с гарантирана анонимност и поверителност – и целесъобразно, като част от цялостна програма за оценка на риска, а не еднократно, като се следят тенденциите и се оценява ефективността на предприетите мерки.

Емпиричните проучвания потвърждават широкото разпространение на факторите, водещи до прегаряне, и уязвимостта на различни групи служители. Различни източници и контексти показват сходна обща картина: дисбалансът между изисквания и налични ресурси подхранва стрес и прегаряне. Водещи двигатели са тежкото и продължително натоварване, недостиг на персонал, кратки срокове, висока емоционална натовареност, слаба управленска подкрепа и неясни роли. Уязвими групи са тези с висок емоционален труд, дейности с интензивно обслужване на клиенти или бързо променящи се изисквания. Допълнителен натиск идва от дигитализацията (технологично зададено темпо, наблюдение, информационно претоварване), в част от някои дейности се наслагват и климатични фактори.

Общият извод от изследванията е, че психосоциалните рискове са реални и масови, а бърнаутът не е индивидуална прищявка, а сериозна заплаха за работещите и организациите. Данните убедително показват необходимостта управлението на тези рискове да представлява постоянна, не епизодична дейност. След COVID-19 тази необходимост е още по-осезаема. Прегарянето трябва да се управлява като организационен и системен риск: по-добър дизайн на работата, реалистични срокове и натоварване, достатъчно ресурси и смени, подкрепящо лидерство, възстановяване (почивки и дни за психично здраве), лесен достъп до специализирана помощ. Критично е и реалното участие на работещите и техните представители в решенията. Когато тези условия са налице, изтощението спада, екипите се стабилизират, а резултатите се подобряват.

Ключово е след изследването на нивата на стрес и предпоставките за наличие на бърнаут да се предприемат реални последващи действия за отстраняване на установените проблемни фактори: само по себе си измерването не намалява стреса, но дава ценна информация къде да се насочат усилията. Затова добрата практика е резултатите да се споделят обобщено с персонала и да се включат в планове за подобрене, с конкретни отговорности и срокове. В противен случай събирането на данни рискува да породи цинизъм вместо промяна.

Последиците от бърнаута са едновременно социални и икономически: понижена продуктивност, повече отсъствия и презентеизъм, текучество и загуба на капацитет, с реални разходи за работодатели, за здравната и социалноосигурителната система, и за пазара на труда като цяло. Изследванията показват, че ранните и системни мерки се изплащат. Най-висока възвръщаемост се постига, когато акцентът е върху организационна култура на откритост и подкрепа за психичното здраве, развитие на лидерски умения, разумно планиране на натоварването и сроковете, гъвкава

работа и програми за подпомагане на служителите, а не върху последващи реактивни мерки.

Пред лицето на описаните рискове и последствия, много водещи организации осъзнават, че борбата с бърнаута е инвестиция в собственото им бъдеще. Появява се набор от добри практики, които целят да предотвратят прегарянето или да смекчат ефектите му, като поставят акцент върху благосъстоянието на служителите. Големи и иновативни компании все по-често предприемат проактивни мерки, вместо да реагират постфактум. Тези мерки обхващат различни аспекти на работната среда.

Организациите, които поемат проактивна роля, печелят във взаимоотношението усилия–резултати. В редица успешни примери компаниите въвеждат по-голяма автономия на служителите и намаляват микромениджмънта, което повишава ангажираността и намалява отсъствията. Ефективното лидерство също е ключово. Организации, които насърчават мениджърите да обръщат специално внимание на аспектите на бърнаута постигат по-висока мотивация, по-добри резултати и по-малко текучество. Политиките за балансиране на работа и личен живот показват, че ясно разграничените граници между работно и извънработно време допринасят за по-добро психично здраве и по-висока продуктивност.

Грижата за психичното здраве води до по-мотивирани и лоялни служители, а това укрепва репутацията и конкурентоспособността на организацията. Така превенцията на хроничен стрес се превръща в ключов фактор за поддържане на устойчив и социално отговорен бизнес модел.

Работодателите следва редовно да идентифицират и оценяват психосоциалните рискове на работното място чрез организирано събиране на информация. Това може да става чрез кратки анкети за стресовите фактори, дискусии в екипи или анализ на оперативни показатели – процент отсъствия и текучество. Събраните данни трябва да се обобщават анонимно и да се обсъждат с участието на служителите. На тази основа е важно да се приоритизират проблемните зони и да се разработят конкретни мерки за намаляване на напрежението и оптимизиране на процесите.

Гъвкавият подход при организацията на работата също допринася за намаляване на стреса. Ползотворни практики са въвеждането на гъвкаво работно време и стимулирането на баланс между служебни и лични ангажименти. Например скъсената работна седмица или оптимизирането на служебните срещи позволяват изпълнение на същите задачи по-ефективно и с по-малко напрежение. Ясното планиране на задачите заедно с екипите, както и осигуряването на достатъчно паузи

и отпуски, се отразяват положително както на производителността, така и на удовлетворението на персонала.

Подкрепящата работна култура е ключова за устойчивостта на екипа. Лидерите трябва да умеят да разпознават ранните симптоми на прегаряне и да реагират със съпричастност. Добра практика е да се създадат конфиденциални канали за споделяне и консултация, които позволяват навременно търсене на помощ без страх от негативни последици. Редовната обратна връзка и включването на служителите във вземането на решения относно работните процеси укрепват доверието и ангажираността в екипа.

Инвестицията в обучение и ресурси за психично здраве допълва превантивния подход. Работодателите могат да осигурят достъп до специалисти по управление на стреса, програми за психологическа подкрепа и обучения по умения за устойчивост (управление на времето и емоциите). Материалите за информираност и вътрешните семинари изграждат обща култура на грижа. Насърчаването на социалната подкрепа в екипите – чрез групи за взаимопомощ или тематични срещи – също повишава устойчивостта и кохезията в колектива.

Работодателите трябва периодично да оценяват ефекта на предприетите мерки и да ги коригират при необходимост. Това включва измерване на индикатори като процент отсъствия, текучество и удовлетвореност, както и сравнение с данни от предишни периоди. При нужда се въвеждат допълнителни промени в работните практики, като се използва обратната връзка от служителите. Такъв динамичен подход гарантира, че усилията за превенция на бърнаута остават адекватни и ефективни.

По-подробни предложения към заинтересованите страни могат да бъдат намерени в Приложение 4.

В общи линии, тенденциите сочат, че устойчивата стратегия срещу бърнаута изисква интегриран подход, прилагайки ефективна нормативна рамка, системно използване на инструменти за мониторинг и проактивни организационни практики за превенция и справяне с натрупани стрес и професионално прегаряне (бърнаут).

*Бърнаутът е едновременно икономически
враг на бизнеса и социален враг на
общественото благоденствие.*

РАЗДЕЛ VIII. ПРИЛОЖЕНИЯ

<i>Раздел I</i>	<i>Въведение</i>
<i>Раздел II</i>	<i>Нормативни документи</i>
<i>Раздел III</i>	<i>Инструменти за изследване</i>
<i>Раздел IV</i>	<i>Обзор на изследвания</i>
<i>Раздел V</i>	<i>Последствия от бърнаут</i>
<i>Раздел VI</i>	<i>Добри корпоративни практики</i>
<i>Раздел VII</i>	<i>Заклучение</i>
Раздел VIII	Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Използвани съкращения

<i>EN</i>	<i>Description of the abbreviation in English</i>	<i>BG</i>	<i>Описание на съкращението на български език</i>
BAT	Burnout Assessment Tool		Инструмент за оценка на бърнаут
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (DE)		Федерален институт за безопасност и здраве при работа (ГЕР)
BCSQ	Burnout Clinical Subtypes Questionnaire		Въпросник за клиничните субтипове на бърнаут
CATI	Computer-Assisted Telephone Interviewing		Компютърно подпомагано телефонно интервюиране
CAWI	Computer-Assisted Web Interview		Компютърно подпомагано онлайн интервю
CBI	Copenhagen Burnout Inventory		Копенхагенски въпросник за бърнаут
CESQT (=SBI)	Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (ES) / Questionnaire for the Evaluation of Burnout Syndrome (EN)		Въпросник за измерване на бърнаута на работното място

COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire		Копенхагенски психосоциален въпросник
EAP	Employee Assistance Programs	ППС	Програми за подпомагане на служителите
ERI	Effort-Reward Imbalance		Дисбаланс усилия-насърчаване
ESENER	European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks		Европейско проучване на предприятията относно новите и възникващите рискове
ETUC	European Trade Union Confederation	МКП	Европейска конфедерация на профсъюзите
EU-OSHA	European Agency for Safety and Health at Work	ЕАБЗР	Европейска агенция за безопасност и здраве при работа
EWCS	European Working Conditions Surveys		Европейски проучвания на условията на труд
GJSQ	Generic Job Stress Questionnaire		Общ въпросник за работен стрес
ICD	International Classification of Diseases	МКБ	Международна класификация на болестите
ILO	International Labour Organization	МОТ	Международна организация на труда
ISACA	(ист.) Information Systems Audit and Control Association		(ист.) Асоциация за одит и контрол на информационните системи
JCQ	Job Content Questionnaire		Въпросник за съдържанието на труда
JD-R	Job Demands–Resources		Изисквания–ресурси на работното място
KPI	Key Performance Indicator		Ключов показател за ефективност
MBI	Maslach Burnout Inventory		Въпросник на Маслах за бърнаут
NIOSH	National Institute for Occupational Safety and Health (USA)		Национален институт за безопасност и здраве при работа (САЩ)
OLBI	Oldenburg Burnout Inventory		Олденбургски въпросник за бърнаут
OSH	Occupational Safety and Health	СТМ	Служба по трудова медицина
PBI	Psychologist's Burnout Inventory		Въпросник за бърнаут при психолозите
PHICOR	Public Health Informatics, Computational, and Operations Research		Информатика, изчислителни и оперативни изследвания в областта на общественото здраве
PSS	Perceived Stress Scale		Скала за възприет стрес
QWL	Quality of Worklife Questionnaire		Въпросник за качество на трудовия живот

ROI	Return on Investment		Възвръщаемост на инвестициите
SBI (=CESQT)	Spanish Burnout Inventory		Испански въпросник за бърнаут
SMBQ/SMBM	Shirom–Melamed Burnout Questionnaire/Measure		Въпросник за бърнаут на Ширум–Меламед
UTS	University of Technology Sydney		Технологичен университет в Сидни
WHO	World Health Organization	СЗО	Световна здравна организация
WSQ	Work Stress Questionnaire		Въпросник за работен стрес
	Safety and health at work	ЗБУТ	Здравословни и безопасни условия на труд
	Working conditions committees and groups	КУТ / ГУТ	Комитети и групи по условия на труд

Терминологичен речник

Абсентеизъм / Абсентизъм (absenteeism) – непланирани отсъствия от работа (или училище), когато лицето би трябвало да присъства. Включва отсъствия по здравни и психосоциални причини (напр. стрес, изтощение), както и други непредвидени отсъствия (по Cambridge Business English Dictionary²¹⁴).

В българската езикова практика се среща и значението „неоснователно отсъствие от работа“ (по М. Паланска, ИБЕ „Проф. Любомир Андрейчин“²¹⁵).

Активация (activation) – физиологични процеси, чрез които ресурсите на тялото (физически или психични) се **активират** и се привеждат в готовност за действие (по EU-OSHA e-guide).

Дискриминация (discrimination) – по-неблагоприятно третиране на лице на защитен признак (пряка) или привидно неутрална разпоредба/критерий/практика, които водят до особено неблагоприятно положение за носителите на такъв признак без обективна оправданост (непряка). **По чл. 4, ал. 1–3** от ЗЗДискр.: (1) Забранена е всяка пряка или непряка дискриминация, основана на пол, раса, народност, етническа принадлежност, човешки геном, гражданство, произход, религия или вяра, образование, убеждения, политическа принадлежност, лично или обществено положение, увреждане, възраст, сексуална ориентация, семейно положение, имуществено състояние или на всякакви други признаци, установени в закон или в международен договор, по който Република България е страна. (2) **Пряка дискриминация** е всяко по-неблагоприятно третиране на лице на основата на признаците по ал. 1, отколкото се третира, било е третирано или би било третирано друго лице при сравними сходни обстоятелства. (3) **Непряка дискриминация** е поставянето на лице или лица, носители на признак по чл. 4, ал. 1, или на лица, които, без да са носители на такъв признак, съвместно с първите търпят по-малко благоприятно третиране или са поставени в особено неблагоприятно положение, произтичащо от привидно неутрални разпоредба, критерий или практика, освен ако разпоредбата, критерият или практиката са обективно оправдани с оглед на законова цел и средствата за постигане на целта са подходящи и необходими. На равнище ЕС – Директива 2000/78/ЕО, чл. 2, §1–2; Директива 2006/54/ЕО, чл. 2, §1 (a-b).

²¹⁴ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/absenteeism>

²¹⁵ https://ibl.bas.bg/pishi_pravilno/prezentizam-absentizam-ili-nito-edno-ot-dvete/

Ефект на загряване (warming-up effect) – често срещано последствие от психичното напрежение, което скоро след започване на дейността намалява изискваното усилие в сравнение с първоначално изискваното (по БДС EN ISO 10075-1:2018).

Изисквания/Натоварване (demands) – физически и психични натоварвания, поставени върху човека в работата (по EU-OSHA e-guide).

Компулсия/компулсивно (compulsion / compulsive) – натрапчиво, повтарящо се и принудително действие или мисъл, което човек се чувства длъжен да изпълни, за да облекчи тревожността, породена от обсесии.

Корективни действия (corrective actions) – действия за намаляване на неблагоприятните ефекти от психосоциалните рискове, след като са станали очевидни (по EU-OSHA e-guide).

Насилие от трети лица (third-party violence) – обиди, заплахи или физическа агресия от лица извън колектива (напр. клиенти, пациенти, родители и др.) (по EU-OSHA e-guide).

Напрежение (pressure) – чувство за предизвикателство, свързано с баланса между изискванията и наличните ресурси за посрещането им (по EU-OSHA e-guide).

Несигурност на заетостта (job insecurity) – възприятие за заплаха от загуба на работа или безработица (по EU-OSHA e-guide).

Обсесия (obsession / obsessive) – натрапчива тревожност, свързана с идея-фикс, нежелано чувство или емоция, често придружено със симптоми на тревога и безпокойство.

Оценка на психосоциалния риск (psychosocial risk assessment) – оценка на рисковете за здравето и благополучието, потенциално произтичащи от психосоциалните рискови фактори (опасности) на работното място (по EU-OSHA e-guide).

Превантивни действия (preventive actions) – действия, предприети за намаляване на психосоциалните рискове, преди те да са повлияли неблагоприятно на здравето или благосъстоянието на работниците (по EU-OSHA e-guide).

Прегаряне (burnout/burn-out) – „професионално явление, свързано с работата“ (occupational phenomenon), а не медицинска диагноза. Синдром, в резултат на хроничен, неовладян стрес на работното място, който се описва с три измерения:

изтощение; повишена психическа дистанция/цинизъм към работата и понижена професионална ефективност (по СЗО, ICD-11).

По EU-OSHA e-guide: синдром на емоционална умора, отчуждение и намалени способности, често с последици върху работата и личния живот. Засегнатите хора изпитват умора и намалена работоспособност.

Презентеизъм / Презентиизъм (presenteeism) – оставане на работа по-дълго от обичайното или явяване на работа при болест, често за да се демонстрира усърдие или незаменимост (по Cambridge Dictionary²¹⁶).

В българската езикова практика се среща и значението „присъствие на болен служител на работното му място“ (по М. Паланска, ИБЕ „Проф. Любомир Андрейчин“).

Преследване (victimisation) – санкционирано по-неблагоприятно третиране заради (реални или предполагаеми) действия за защита от дискриминация; обхваща и случаи със свързано лице, както и отказ да се дискриминира. **По § 1, т. 3** от Допълнителните разпоредби на ЗЗДискр.: преследване е: а) по-неблагоприятно третиране на лице, което е предприело или се предполага, че е предприело или ще предприеме действие за защита от дискриминация; б) по-неблагоприятно третиране на лице, когато свързано с него лице е предприело или се предполага, че е предприело или ще предприеме действия за защита от дискриминация; в) по-неблагоприятно третиране на лице, отказало да дискриминира. На равнище ЕС – защитено като victimisation: Директива 2000/78/ЕО, чл. 11; Директива 2006/54/ЕО, чл. 24; Директива 2000/43/ЕО, чл. 9.

Промоция на здравето (health promotion) – процес, който дава възможност на хората да увеличат контрола и да подобрят здравето си (по EU-OSHA e-guide).

Психично напрежение (mental strain) – прекият (недълготраен) ефект от психичното натоварване в човека, в зависимост от индивидуалните предпоставки и моментното му състояние, вкл. индивидуалните стратегии за справяне с трудности (по БДС EN ISO 10075-1:2018).

²¹⁶ Определение на „presenteeism“ от речника за напреднали в Кеймбридж / Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus © Cambridge University Press
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/presenteeism>

Психично натоварване (mental workload) – съвкупност от всички измерими външни въздействия върху човека, които му влияят психически (по БДС EN ISO 10075-1:2018).

Психосоциална работна среда (psychosocial work environment) – психологически и социални фактори в работата, които в съвкупност водят до общо положително или отрицателно преживяване. Положителни фактори (напр. добри отношения) могат да компенсират отрицателни фактори (напр. голямо натоварване) (по EU-OSHA e-guide).

Психосоциални рискове в работата (psychosocial risks at work) – фактори, които могат да повлияят неблагоприятно на психологичните реакции на работещите към работата/условията на труд и работното място (включително организацията и управлението на труда, както и работните отношения с ръководителите и колегите), които ги карат да се чувстват стресирани, депресирани или тревожни (по EU-OSHA e-guide).

Психосоциални фактори (psychosocial factors) – елементи на организацията и средата на труда, които влияят върху психичното натоварване, напрежението и благополучието. **По § 1, т. 9** от Допълнителните разпоредби на Наредба № 7/23.09.1999 г.: недостатъчно или прекомерно трудово натоварване, монотонност, невъзможност за контрол върху изпълняваните задачи, ограничени социални контакти на работното място, липса на подкрепа от административните ръководители, недостатъчна мотивация за труд, психичен микроклимат. На равнище ЕС – няма дефиниция; управлението е по общото задължение на Рамковата директива 89/391/ЕИО. На равнище стандарти – терминологичен еквивалент е „психосоциална опасност“ (ISO 45003): аспекти на организацията на труда, социалната среда, работната среда/оборудване и опасни задачи, които могат да причинят психическа или физическа вреда; „психосоциален риск“ е комбинираната вероятност от експозиция и тежест на възможните увреждания.

Работно място (workplace) – помещенията и свързаните зони, до които работещите имат достъп при изпълнение на задачите си. **По § 1, т. 2** от Допълнителните разпоредби на Наредба № 7/23.09.1999 г.: „**работно място**“ е мястото, където се предвижда извършването на работата в помещения или на което и да е място на територията на предприятието, или до което работещият има достъп във връзка с изпълняваната работа. На равнище ЕС – по смисъла на Директива 89/654/ЕИО, чл.2.

Сексуален тормоз (sexual harassment) – всяко нежелано поведение със сексуален характер (словесно, невербално, физическо), което накърнява достойнството и

създава унизителна или обидна среда. **По § 1, т. 2** от Допълнителните разпоредби на ЗЗДискр.: всяко нежелано поведение от сексуално естество, изразено физически, словесно или по друг начин, с което се накърняват достойнството и честта и се създава враждебна, принизяваща, обидна, унизителна или застрашителна среда и, в частност, когато отказът да се приеме подобно поведение или принудата към него може да повлияе на вземането на решения, засягащи лицето. На равнище ЕС – Директива 2006/54/ЕО, чл. 2, § 1(d).

По EU-OSHA e-guide: всяка форма на нежелано вербално, невербално или физическо поведение от сексуален характер.

Стрес (stress) – състояние, което човек изпитва, когато усети, че има дисбаланс между изискванията, поставени към него, и способността му да се справи с тези изисквания. Не бива да се бърка с „високо ниво на изисквания“ или „чувство на натиск“ (известен натиск обикновено е полезен), но възниква, когато някой се чувства неспособен да отговори на тези изисквания или да издържи на натиска, на който се намира (по EU-OSHA e-guide).

Тормоз (harassment) – форма на дискриминация, при която нежелано поведение (словесно, невербално или физическо) има за цел или резултат накърняване на достойнството и създава заплашителна, враждебна, унизителна, оскърбителна или обидна среда. **По § 1, т. 1** от Допълнителните разпоредби на ЗЗДискр.: нежелано поведение на основата на признаците по чл. 4, ал. 1, изразено физически, словесно или по друг начин, което има за цел или резултат накърняване на достойнството на лицето и създаване на враждебна, принизяваща, унизителна, обидна или застрашителна среда. На равнище ЕС – Директива 2000/78/ЕО, чл. 2, §3; Директива 2006/54/ЕО, чл. 2, §1(c).

По EU-OSHA e-guide: повтарящо се, неразумно поведение с цел уязвяване/унижаване; може да е словесно, физическо или да води до социална изолация.

Умора (fatigue) – психологично състояние на липса на енергия и нежелание за действие, често със сънливост и затруднена концентрация (по EU-OSHA e-guide).

Управление на психосоциални рискове (managing psychosocial risks) – процес, който включва оценка на риска; превръщане на информацията в планирани действия; въвеждане и управление на интервенции за намаляване на риска; оценка и обратна връзка за текущи и бъдещи планове за действие (по EU-OSHA e-guide).

Устойчивост (resilience) – способността на индивида да се справя със стрес и трудности (по EU-OSHA e-guide).

Физически и психични ресурси (physical and mental resources) – способности на човека да отговори на поставените изисквания (по EU-OSHA e-guide).

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Нормативни изисквания (ЕС, България)

Ниво / Акт	Нормативно изискване (същност)
Рамка на ЕС за ЗБУТ 2021–2027	Фокус върху психосоциални рискове, дигитализация и дистанционна работа.
Рамкова директива 89/391/ЕИО Консолидирана версия (11.12.2008) Консолидираната версия от 11.12.2008 включва процедурни изменения (M1-2003; M2-2007: пет-годишно държавно докладване; M3-2008: комитетна процедура за технически корекции), без промяна на същинските задължения на работодателя по горното.	Работодателят осигурява здраве и безопасност чрез прилагане на общите принципи на превенция (чл. 6): оценка на всички рискове (вкл. психосоциални), мерки за превенция с приоритет на колективните решения, адаптиране на работата към човека (вкл. ограничаване на монотонност/наложен ритъм) и консултиране/участие на работещите, включително при планиране и въвеждане на нови технологии. Директивата предвижда и общи задължения на работниците да се грижат, доколкото е възможно, за собствената си безопасност и здраве, както и за безопасността и здравето на другите, върху които дейността им може да повлияе.
Директива 2003/88/ЕО (работно време)	Ограничения на работното време (48 ч. средно на седмица); минимални почивки и междудневна/седмична почивка; годишен платен отпуск; специална защита при нощен труд и работа на смени.
Директива 89/654/ЕИО (работни места) Консолидирана версия (26.07.2019) Изменена с 2007/30/ЕО (M1–опростяване на отчетността, единно 5-годишно докладване) и 2019/1243 (M2–делегирани правомощия за актуализация на приложенията). Съдържателните задължения остават непроменени.	Минимални изисквания за здраве и безопасност в работните помещения: стабилност и устойчивост на сградите; безопасни инсталации; поддръжка; аварийни изходи; хигиена; осветление; вентилация; подходящи условия за работещите. Разграничение между нови работни места (Приложение 1) и съществуващи към 1993 г. (Приложение 2). Информация и консултиране на работниците.
Директива 2009/104/ЕО (работно оборудване) Кодифицирана версия (16.09.2009) Отменя 89/655/ЕИО. Вкл. измененията 95/63/ЕО и 2001/45/ЕО (работа на височина)	Минимални изисквания за безопасно използване на работно оборудване: подходящ избор, безопасно състояние, поддръжка и периодични проверки; процедури за пуск/спиране, заключване и енергийна изолация; специални правила за мобилно/повдигащо оборудване и работа на височина; информация, инструкции, обучение; участие/консултиране на работещите; прилагане на ергономични принципи.

Директива 90/270/ЕИО (работа с екрани) Консолидирана версия (26.07.2019) Изменена с 2007/30/ЕО (опростяване на отчетността) и 2019/1243 (делегиран правомощия за актуализация на Приложението).	Минимални изисквания за здраве и безопасност при работа с екранно оборудване: анализ на работните места (вкл. рискове за зрението, физическа и психическа умора/стрес), организация на почивки/редуване на дейности, информация и обучение, зрителни прегледи и осигуряване на специални коригиращи средства при нужда.
(ЕС) 2019/1158 (равновесие между личен и професионален живот на родителите и лицата, полагащи грижи/ баланс работа-личен живот) консолидиран минимум за отпуск и гъвкава заетост	Минимални изисквания за бащински, родителски и „за полагащи грижи“ отпуски и право да се иска гъвкава организация на труда; цел – по-равнопоставено споделяне на грижите и по-предвидим график.
(ЕС) 2019/1152 (прозрачни и предвидими условия на труд)	Задължителна ранна и изчерпателна информация за ключови условия на труд; предвидимост на графиците за работа; ограничаване на злоупотреби при непредвидими режими; право да се иска по-сигурна форма на заетост.
(ЕС) 2002/14/ЕО (информирание и консултиране на работниците)	Рамка за право на работниците да бъдат своевременно информирани и консултирани по въпроси като структура и развитие на заетостта, организационни промени и решения с въздействие върху работата – ключово за участие и контрол върху промяната.
Директива 2000/78/ЕО (обща рамка за равно третиране в областта на заетостта и професиите)	Забрана на пряка/непряка дискриминация, тормоз (вкл. сексуален като форма на дискриминация) и „инструкция за дискриминиране“ по религия/вяра, увреждане, възраст, сексуална ориентация; защита срещу репресия (victimisation); разумни улеснения за хора с увреждания; обръщане на тежестта на доказване при prima facie случай; ефективни, пропорционални и възпиращи санкции.
Директива 2006/54/ЕО (равни възможности и равно третиране на мъжете и жените в областта на заетостта и професиите), преработен текст	Равно третиране и равни възможности по целия цикъл на заетостта; равно заплащане за равен труд/равна стойност; забрана на пряка/непряка дискриминация, тормоз и сексуален тормоз; примери за дискриминация в професионални осигурителни схеми; обръщане на тежестта на доказване; защита срещу неблагоприятно третиране; ефективни, пропорционални и възпиращи санкции.
Директива 90/269/ЕИО (ръчна обработка на товари) Консолидирана версия (26.07.2019) Изменена с 2007/30/ЕО (М1-опростяване на отчетността, единно 5-годишно докладване) и 2019/1243 (М2-делегиран правомощия за актуализация на приложенията). Съдържателните задължения остават непроменени.	Минимални изисквания за здраве и безопасност при ръчна обработка на товари: избягване на ръчните операции, където е възможно; когато не е – оценка и намаляване на риска чрез организационни/технически мерки съгласно Приложение 1; информация и обучение; участие/консултиране на работещите.

Директива 92/58/ЕИО (знаци за безопасност и/или здраве при работа) Консолидирана версия 2019)	Осигуряване и поддържане на знаци за безопасност там, където рискът остава след колективни и организационни мерки; използване на стандартизирани цветове/форми/пиктограми; осигуряване на обучение/инструктаж; интегриране със светлинни и звукови сигнали при нужда.
(ЕС) 92/85/ЕИО (бременни, родилки и кърмачки – мерки за безопасност и здраве)	Оценка на риска за специфични експозиции и адаптиране на работата/условията; отпуск по майчинство и защита от неблагоприятно третиране/уволнение; цел - защита на здравето и намаляване на стреса/несигурността в уязвим период.
Вътрешна политика – „Право на изключване“ , съгласувана с 2003/88/ЕО (за работното време), 2019/1152 (предвидими условия), 2019/1158 (баланс работа-личен живот) и ISO 45003.	Не е самостоятелна директива ; политиката гарантира, че извън договореното работно време служителите нямат задължение да са достъпни и не търпят неблагоприятно третиране при неналичие на спешност. Осигурява предвидими графици, рамки за свързаност и ясни изключения (аварии, критични инциденти) с последваща компенсация/почивка.
Автономно рамково споразумение за дистанционната работа (2002) Прилага се чрез КТД/ национални практики	Урежда дистанционната работа: доброволност и обратимост; равнопоставени условия спрямо сравними позиции в офис; организация на работата и работното време; еквивалентни натоварване и стандарти за представяне; предотвратяване на изолацията; защита на обработваните служебни данни; правила за оборудване/разходи; ЗБУТ при работа извън офиса; прозрачни правила за поверителност/наблюдение.
Автономно рамково споразумение относно стреса, свързан с работата (2004) Прилага се чрез КТД/ национални практики	Урежда подход за предотвратяване и управление на стреса на организационно ниво: разпознаване на източниците (натоварване, роли/отговорности, контрол върху работата, работно време, комуникация/подкрепа), оценка на риска, мерки и проследяване на ефекта; фокус върху организацията на труда, а не „виновността“ на индивида; участие/информирание на работещите и техните представители.
Автономно рамково споразумение относно тормоза и насилието на работното място (2007) Прилага се чрез КТД/ национални практики	Политики и мерки за предотвратяване, идентифициране и управление на тормоз и насилие (вкл. от трети лица); защита от неблагоприятно третиране за подалите сигнал; ясни процедури за сигнали, разследване и санкции; информиране/обучение; подкрепа и реинтеграция на засегнатите.
Автономно рамково споразумение за дигитализацията (2020) Прилага се чрез КТД/ национални практики	Управление на дигиталния преход чрез социален диалог; оценка на въздействията върху заетостта, уменията и условията на труд; обучение/преквалификация; правила за „свързване и изключване“ (онлайн достъпност, почивки); ЗБУТ с фокус върху психосоциалните рискове при дигитална работа; прозрачност и човешки контрол при дигитални инструменти/мониторинг; защита на служебните данни; недопускане на дискриминация.
ISO 45003:2021 / БДС ISO 45003:2021	Система за управление на психосоциалните рискове в рамките на ISO 45001.

ISO 10075-1:2017 Част 1: Основни термини и определения	Общи понятия и дефиниции за психично натоварване: разграничаване на психично натоварване /психично напрежение и рамка „натоварване–напрежение–последизи“.
ISO 10075-2:2024 Част 2: Принципи на проектиране	Принципи за проектиране на работа, оборудване, работни места и организация с оглед психичното натоварване; предотвратяване на претоварване и недостатъчно натоварване.
ISO 10075-3:2004 Част 3: Принципи и изисквания, отнасящи се за методите за измерване и оценка на психичното натоварване при работа	Принципи и изисквания към методи за измерване и оценка на психичното натоварване; валидност, надеждност, пригодност за целта.
ЗЗБУТ Закон за здравословни и безопасни условия на труд	Общи принципи на превенцията; задължения на работодателя; чл.12 (физиологични режими), чл.7 (минимални изисквания – препратка към Н.№7/1999), чл.17 (оценка на риска – препратка към Н.№5/1999).
Наредба № 15/1999 (физиологични режими труд–почивка)	Условия, ред и изисквания за разработване и въвеждане на физиологични режими с цел работоспособност, по-малко умора и опазване на здравето; участие на СТМ и КУТ/ГУТ; оценка на ефекта.
Наредба № 5/11.05.1999 (оценка на риска)	Ред, начин и периодичност за оценяване на риска; обхват: процеси, оборудване, работни места, организацията на труда, суровини и др.; включва организационни и психосоциални фактори.
Наредба № 7/23.09.1999 (минимални изисквания на работни места и оборудване)	Минимални изисквания за работните места, процеса и оборудването; съответствие чрез оценка на риска; адресиране на психосоциалните фактори и програми за намаляване на напрежението и стреса.
Наредба № 7/15.08.2005 (работа с видеодисплеи)	Минимални изисквания при работни места с видеодисплей: оценка за зрението, опорно-двигателния апарат и психичен стрес; изисквания към оборудване, среда и софтуер; почивки/редуване на дейности; обучение и очни прегледи.
Закон за защита от дискриминация	Забрана за пряка/непряка дискриминация; „тормоз“, „сексуален тормоз“ и „преследване“ се считат за дискриминация; задължения на работодателя за превенция, реакция и равнопоставеност (чл. 5; чл. 12–24).

Препоръки за превенция и управление на бърнаута

към работодатели, институции и заинтересовани страни:

- **Интегриране на психосоциалните рискове в управлението на безопасността и здравето:** Работодателите трябва да възприемат стриктно задълженията си по закон (напр. Директива 89/391/ЕИО и ЗЗБУТ) за оценка и контрол на *всички* рискове, включително психосоциалните. Това означава да включат фактори като работно натоварване, работни часове, автономия, яснота на ролите, взаимоотношения в екипа, наличието на тормоз или насилие, в регулярните си оценки на риска. Институциите (напр. инспекциите по труда) следва да наблюдават и подпомагат този процес – например чрез разработване на практически указания, чек-листове и обучителни програми за оценка на психосоциалния риск. Ако досега тези аспекти са били “невидими” при проверките, те трябва да станат приоритетни, тъй като законовата рамка вече ги обхваща. Препоръчително е също държавните органи и браншовите организации да популяризират стандарта **ISO 45003:2021** като доброволен, но ценен инструмент, който дава конкретни насоки за това как систематично да се управляват психосоциалните фактори в рамките на една организация. Когато предприятията се сертифицират или поне ориентират по ISO 45003, те показват ангажимент да третират бърнаута със същата сериозност, с която третират и физическите рискове.
- **Разработване на фирмени политики за превенция на бърнаут:** Всеки работодател, особено по-големите, би следвало да има официална *политика или план за действие за психично здраве на работното място*. Такава политика формулира ангажиментите на ръководството (напр. “Нашето предприятие признава бърнаута като риск и се стреми да го предотвратява”) и очертава конкретни мерки и отговорности. Например: *право на изключване* (ясни правила, че извън работното време комуникациите са по изключение), лимити на извънредните часове и механизъм за проследяване на натоварването; политика за отворена комуникация (служителите се насърчават да повдигат въпроса за претоварване, без негативни последици); процедура за справяне със случаи на тормоз или конфликти; програми за възстановяване (отпуски за психично здраве, гъвкаво връщане на работа след прегаряне). Такава политика трябва да бъде комуникирана на целия персонал, за да знаят всички, че организацията цени здравето им. Институциите и бизнес асоциациите могат да подпомогнат, като изготвят *образци на политики* или списъци с препоръчителни мерки, които всяка организация да адаптира. Това е особено полезно за по-малките работодатели, които може да нямат експерти по темата – една национална рамкова инструкция (напр. от Министерство на труда) би ги улеснила да оформят свой план за превенция на бърнаута.
- **Редовен мониторинг с утвърдени инструменти:** Препоръчва се работодателите *периодично* (например веднъж годишно или на две години) да провеждат вътрешни анкети за стреса и прегарянето сред служителите си. Използването на стандартизирани въпросници – като изброените HSE, COPSQ, MBI/BAT или други подходящи за сектора – ще позволи да се измерят тенденциите и да се идентифицират *рискови зони*. Важно е анкетите да са анонимни и поверителни, за да се получат честни отговори, и резултатите да бъдат сравнени с предишни периоди или бенчмаркове. **След анализа на данните** трябва да се изготвят конкретни *планове за действие*: напр. ако в даден отдел се отчита високо ниво на “изтощение” и “липса на контрол”, да се планират мерки – добавяне на персонал, преразглеждане на срокове, въвеждане на ротация на задачите, даване на повече автономия на екипа или др. Институциите могат да играят роля тук чрез насърчаване и дори подпомагане на такива обследвания – напр. Националният статистически институт, съвместно със социалните партньори, биха могли да провеждат секторни “*стрес одити*” и да

предоставят обобщени резултати и препоръки към предприятията. Също така, може да се помисли за стимули (данъчни или имиджови награди) за предприятия, които редовно измерват и подобряват показателите за благополучие на персонала си.

- **Включване на служителите и техните представители:** В духа на рамковата директива 89/391/ЕИО, работещите трябва да имат глас в управлението на психосоциалните рискове. На практическо ниво, това означава формиране на *вътрешни комитети или работни групи* по благополучие (ако няма комитет по условия на труд, или като негова подсекция), където и служители (и/или техни представители), и представители на ръководството да обсъждат резултатите от оценките, предложенията за мерки и да следят изпълнението. Служителите често знаят най-добре и могат да посочат, например, че даден процес е особено стресиращ и как може да се реорганизира. Когато са включени, те се чувстват съпричастни и ангажирани с решенията.
- **Обучение и повишаване на осведомеността на всички нива:** Превенцията на бърнаут трябва да започне със *знание*. Институциите – министерства, агенции, НПО – биха могли да организират национални кампании и обучения по темата, подобно на планираната от EU-OSHA паневропейска кампания за здравословни работни места 2026–2028 с фокус върху психичното здраве. Конкретно, трябва да се обучат **мениджърите**: какви са признаците на прегаряне, как да говорят със служител, който изглежда стресиран, как да приоритизират задачи и да бъдат гъвкави с крайните срокове, когато е необходимо. Мениджърите следва да се насърчават да водят *регулярни индивидуални разговори* с хората си (например ежесечно) не само за задачите, но и за натоварването и благосъстоянието им – да питат "Как се чувстваш? Имаш ли нужда от подкрепа/ресурси?". За мнозина ръководители това може да е ново умение, затова предприятия трябва да им дадат инструменти – тренировъчни модули, сценарии за разговор, чеклисти за разпознаване на риск (напр. често отсъствие, промени в настроението или производителността на подчинен). **Служителите** също трябва да са информирани – например чрез вътрешни семинари или онлайн курсове – какво представлява бърнаутът, как да саморазпознават ранните симптоми (постоянна умора, цинизъм, когнитивни пропуски), как да се справят със стреса (техники за управление на времето, упражнения за релаксация). Особено важно е да се *разбиват митовете и стигмата*: да се обяснява, че търсенето на помощ не е признак на слабост, а проява на зрялост и отговорност към себе си. Работодателите могат да канят професионалисти – психолози, специалисти по трудова медицина – да говорят пред екипите или да разпространяват материали (брошури, имейл бюлетини) с полезна информация. Държавните институции (Министерството на здравеопазването, НОИ, Агенцията по безопасност и здраве) биха могли да разработят унифицирани информационни ресурси (плакати, видео клипове, онлайн платформа) и да ги предоставят за ползване в компаниите.
- **Управление на натоварването и работното време:** На организационно ниво, една от най-преки препоръки е работодателите да оценяват критично дали разпределението на работата и изискванията към персонала са реалистични. Това може да стане чрез анализ на работните процеси и при необходимост – наемане на допълнителен персонал, аутсорсване на някои задачи или премахване на ненужни процедури. Често в практиката бърнаутът се случва, когато предприятието се опитва да "спести" от кадри и няколко души вършат работата на екип. Краткосрочно това изглежда икономично, но в дългосрочен план води до повече грешки, бавни цикли и високо текучество и е нерентабилно. Затова препоръката е: **инвестирайте достатъчно в кадри и разумни срокове**. Ако служителите редовно остават след работа или работят в почивните дни, това е знак или за лошо планиране или за лоша организация на труда, при което ръководството трябва да се намеси и да коригира тези дисбаланси, преди да са довели до прегаряне.

Предприятията следва да въведат политика за *максимално работно време и задължителна почивка*: например да се следи никой да не работи повече от определени часове седмично (или ако се наложи, извънредните да се компенсират с допълнителни почивни дни възможно най-скоро). Добра практика е въвеждането на *"no email after hours"* правило – т.е. системите за електронна поща или служебни чатове да имат автоматично насрочване или известие, че изпратеното през нощта ще се достави на сутринта. Това дава сигнал на служителите, че не се очаква да са постоянно "на линия". В държави като Франция и Белгия вече има законово "право на изключване" – българските работодатели могат доброволно да въведат подобно право вътрешно, преди то да стане задължително.

- **Гъвкавост и автономия на служителите:** Там, където спецификата на работа позволява, да се предоставя повече гъвкавост – било по отношение на началния и крайния час на работа, било като възможност за работа от вкъщи/дистанционно (на пълен или хибриден режим). Доверието към служителите да управляват времето си в рамките на поставените задачи води до по-голямо удовлетворение и намалява стреса, свързан с придвижване, задръствания, битов график и др. Разбира се, гъвкавостта трябва да е балансирана с изискванията на работата – напр. ако е важно да има някакви основни "ядрени часове", в които екипът да е едновременно достъпен, това да се уточни. Но като цяло, чувството за автономност е **силен буфер срещу бърнаут** – то повишава ангажираността и дава усещане за контрол над ситуацията, което противодейства на безпомощността. Затова препоръката е да се проучат варианти за *гъвкави графици, четиридневна седмица, споделени работни места (job sharing)* или други нестандартни модели, които биха могли да свършат работа в организацията – „Въведете пилотно за малък период и измерете ефектите. Ако продуктивността не спадне, а благосъстоянието се вдигне, доразвийте модела“.
- **Осигуряване на паузи и възстановяване през работния ден:** Работодателите следва да окуражават (дори да изискват) служителите да си вземат регламентирани почивки – обедната почивка, кратки почивки сутрин/следобед, както и полагаемия годишен отпуск. В някои компании има нездравословна култура "да не си вземаш отпуск за да покажеш лоялност" или да се работи по време на обяд. Тези навици трябва целенасочено да се разчупят. Мениджърите могат да дават пример, като сами си взимат почивки и не изпращат комуникации в тези периоди. Организационно работните графици може да се планират така, че да има ротация и винаги една част от екипа да може да обядва спокойно без прекъсвания. Също, модерна препоръка е да се осигури *пространство за релакс* на работното място – стая или кът, където има удобни столове, тиха атмосфера, евентуално опция за кратка дрямка (power nap) или медитация. Това, както виждаме при примера със Salesforce и IBM, не е лукс, а реално допринася за продуктивността след паузата и за превенция на прегряване през деня. Институциите биха могли да насърчат този подход, като включат в насоките си за добри условия на труд и препоръки за *микрочивки* при високо нервно-психическо натоварване (в някои страни това е нормативно уредено, у нас се споменава общо в Наредба №15/1999).
- **Въвеждане на програми за психологическа подкрепа (EAP):** Ако организацията е с достатъчен мащаб, силно се препоръчва да се прилага *Програма за помощ на служителите* чрез външен професионален доставчик. Цената на EAP обикновено е скромна (фиксирана такса на служител годишно), а ползите са значителни: служителите имат къде да се обърнат конфиденциално при стрес, депресия, конфликти, семейни проблеми и т.н., вместо да трупат тези проблеми, докато се превърнат в бърнаут. EAP може да включва и обучения по управление на стреса, което превантивно да повиши "уменията за устойчивост" на персонала. Работодателите следва да популяризират активно наличието на EAP – при назначаване, чрез плакати в офиса, чрез имейли или вътрешен портал. Важно е мениджърите да бъдат инструктирани *да напомнят за EAP* когато видят, че служителят им изглежда претоварен или има лични трудности. Също, те самите да ползват услугата, за да намалят стигмата ("вижте, и мениджърите говорят с тези консултанти, значи е нормално"). За по-малките предприятия, които не могат самостоятелно да финансират EAP, институциите биха могли да създадат

споделени ресурси, примерно общ браншов ЕАР или местни центрове за психологическа подкрепа, където служители от различни малки предприятия да се обръщат.

- **Развитие на вътрешна култура на откритост и подкрепа:** Това е по-неосезаемо като мерки, но критично важно. Работодателите трябва да работят за култура, в която да е *безопасно* човек да каже “не мога с тази задача” или “имам нужда от почивка”, без страх от наизидание или уволнение. Конкретни препоръки: организирайте *дни на психичното здраве* или семинари, в които открито се говори за бърнаута. Насърчавайте висшите мениджъри или уважавани фигури в предприятието да споделят собствени преживявания с прегаряне или стрес – това показва на всички, че “ако дори шефът го е изпитвал, значи не е позор и аз да го призная”. Включете темата за стреса в регулярните срещи, напр. на екипните срещи веднъж месечно отделете 5-10 минути, за да попитате хората как се справят, имат ли нужда от помощ някъде. Създайте (ако е приложимо и уместно) *вътрешна мрежа от “доверени лица”/посланици* – подобно на програмата Blue Dot или шампионите на Unilever. Това може да са доброволци, които да изслушват колеги, да им дават кураж да търсят помощ или просто да бъдат приятелско рамо в труден момент. Изберете хора с емпатични умения, осигурете им базово обучение по активно слушане и кризисна комуникация, и ги обозначете (примерно чрез значки или обявете имената им в списък). Когато служител не иска да иде направо при HR или ръководителя си, може първо да поговори с такъв колега, понякога това е разликата между навременна реакция и изпуснат случай.

Също така, работете срещу всяка *токсична управленска практика* в организацията: ако има мениджъри, които системно крещят, унижават, дават невъзможни задания – те трябва или да се коригират чрез обучение/менторство, или ако не – да се отстранят от ръководни позиции. Оставянето на един токсичен лидер може да доведе до бърнаут на десетки подчинени. Отговорност на висшето ръководство и HR е да не толерират “блестящи резултати на цената на прегорени хора”. Лидерите трябва да бъдат оценявани и по това *как постигат резултатите*, не само по отчетите си. Дали умеят да мотивират без да пренатягат, дали показват емпатия и уважение. Това може да стане чрез включване на критерии за “умение за управление на екип и благополучие” в оценката на мениджърите, като се събират мненията на екипите им (360-градусова оценка).

- **Пренастройка на работните процеси с фокус върху ергономия и смисъл:** *Ергономията* тук не значи само удобен стол (което разбира се е важно), а и *ергономия на психичното натоварване*. Работодателите трябва да се стремят да проектират работата така, че тя да не бъде нито прекомерно претоварваща, нито пък прекалено монотонна и непредизвикателна (което води до скука и също може да причини вид бърнаут). Спазването на принципите от ISO 10075-2 е добра ориентация: осигурете *яснота на ролите* – всеки да знае какво се очаква от него и как се вписва приносът му; гарантирайте *управляемо темпо* – ако работата е циклична, да има достатъчно време за почивки между върховете; направете графиците *предвидими*, доколкото е възможно, защото внезапните промени в смените или постоянното удължаване на деня са рецепта за бърнаут; давайте възможност на хората да използват *уменията си и да се развиват* – човек, който се чувства застинал и подценен, лесно ще прегори от липса на мотивация; въвеждайте нови технологии с мисъл за работника, стъпвайки на принципа, че всеки технологичен инструмент трябва да облекчава, а не да усилва стреса (ако например въвеждате система за мониторинг, придружете го с ясни правила и обяснете, че целта е да се откриват пречки, а не да се шпионират служителите).

Също, стремете се да *наситите работата със смисъл и признание*: празнувайте успехите (дори малките), свързвайте задачите с по-голямата картина (“вашата работа помага на компанията да... което в крайна сметка служи на клиентите така...”). Оформете или припомнете *корпоративните ценности* и ги направете ясни, видими и разбираеми. Когато хората вярват в мисията и виждат ценностите в действие, те са по-устойчиви на стрес.

- **Насърчаване на здравословен начин на живот и лична устойчивост:** Макар основната тежест да е върху организацията да намали стресорите, важно е и служителите да бъдат подпомогнати да повишат собствената си устойчивост. Препоръката е работодателите да предлагат програми или стимули за здравословни навици: абонаменти за спорт, групови активности като йога или планинарски клуб, здравословни опции в стола, конкурси за стъпки/активност (за забава и мотивация). Физическото здраве е фундамент за психическата устойчивост. Служител, който се движи, спи добре и се храни здравословно, ще е по-устойчив на работния стрес. Затова всяка инвестиция в wellbeing (медицински прегледи, програми за отказване от тютюнопушене, обучения по mindfulness, курсове по управление на времето и стреса) е важна част от цялостната стратегия срещу бърнаут. Институциите биха могли да създадат *публично-частни партньорства* за такива инициативи, напр. общини да подкрепят местни компании с програми за активност (спортни събития), здравните каси да отварят линии за психологическо консултиране достъпни за работещите и т.н.
- **Проследяване на ефективността на мерките:** Веднъж въведени, мерките срещу бърнаут трябва да се проследяват дали дават резултат, или имат нужда от корекция. Препоръчва се работодателите да определят *индикатори (KPI)* и редовно да ги анализират. Например степента на ангажираност (чрез анкетите), нивото на отсъствия по болест, текучеството, ползването на ЕАР услуги, самодекларираните нива на стрес. Ако например след въвеждане на четиридневна седмица текучеството намалее и ангажираността се повиши, това е успех и би било далновидно да се утвърди като фирмена политика. Ако след множество обучения за мениджъри, отново има оплаквания от токсично поведение, може би са нужни по-сериозни персонални решения. Важното е борбата с прегарянето да стане *постоянен процес на подобрене*, точно както е предвидено в цикъла PDCA на ISO 45001, а да не е еднократна акция.
- **Роля на институциите и другите заинтересовани страни:** Държавните институции (Министерства на труда, на здравеопазването, на икономиката) следва да поставят бърнаута и психичното здраве на работното място като приоритет в политиките. Това може да включва: разработване на *национална стратегия или програма* с междусекторни мерки (като част от Националната стратегия за психично здраве 2021–2030, която вече споменава трудовата среда); осигуряване на *финансиране и грантове* за проекти в предприятията по превенция на стреса (особено за МСП, които иначе не биха имали ресурс – например програма, която съфинансира назначаване на специалист по организация на труда или психолог-консултант за група малки предприятия); *стимули* – данъчни облекчения или публично признаване (награди) за компании с отлични практики; *законодателни инициативи* – например разглеждане на възможността за адаптиране на “правото на изключване” на национално ниво, актуализиране на Кодекса на труда с изисквания за максимална достъпност извън работно време или гарантирано минимално време за почивка между смените, ако такива не съществуват. Инспекциите по труда могат да увеличат проверките по отношение на прилагане на Наредба №7/1999 (наличие на програми за намаляване на стреса) – това ще подтикне работодателите да не пренебрегват тези изисквания.

Браншовите организации и камари могат да създават *платформи за обмен на добри практики*: напр. ежегодни конференции или работни групи по “здраве и благополучие на работното място”, където организациите да споделят какво работи и какво не, да се учат една от друга. Съюзите на HR-ите, психолозите по труда и медицинските служби също следва да интегрират в дейността си темата за бърнаута – чрез семинари, публикации, научни изследвания, за да се обогатява професионалният опит по темата.

Превенцията и управлението на професионалното прегаряне изискват *системен и споделен подход*. За работодателите това значи да поставят хората в центъра на бизнес стратегията си, да организират работата по човешки начин, да се вслушват в екипите си и да инвестират в тяхното здраве, знаейки

че това ще им се върне многократно като продуктивност и лоялност. За институциите – да осъвременят и приложат регулациите и да подпомогнат компаниите (особено по-малките) в този процес, чрез насоки, контрол и стимули. За служителите и техните представители – активно да участват, да повдигат глас когато нещо в работата ги разболява, и да се възползват от дадените им ресурси за помощ, вместо да страдат мълчаливо. Заедно, тези заинтересовани страни могат да създадат работна среда, в която високата ефективност не е за сметка на изтощени хора, а върви ръка за ръка с високо благополучие – така както сочат най-добрите примери и практики. Бърнаутът не е неизбежен. Той е сигнал за дисбаланс, който навременните и целенасочени действия могат да поправят, в полза на всички участници в трудовия процес.

СЪДЪРЖАНИЕ

Раздел I. Въведение	1
Цел на проекта.....	2
Цел и описание на доклада	2
Раздел II. Нормативни документи	4
Европейски политики	5
Политическа рамка на Европейския съюз	5
Обща рамка на ЕС – 89/391/ЕИО.....	5
Индивидуални директиви с пряка връзка към психосоциалните фактори	6
Вътрешни политики и предстоящи инициативи.....	9
Международни политики	10
Европейски социален диалог	11
Стандарти	13
ISO 45003:2021	13
ISO 10075.....	14
Нормативна рамка в България.....	15
Закон за здравословни и безопасни условия на труд (ЗЗБУТ)	15
Наредби регламентиращи ЗБУТ	16
Закон за защита от дискриминация.....	18
Раздел III. Инструменти за изследване.....	20
Модели за установяване на психосоциалните фактори и предпоставки за възникване на бърнаут	21
Методи и инструменти за изследване на стреса на работното място.....	23
Инструменти за измерване на професионалното прегаряне (бърнаут)	30
Раздел IV. Обзор на изследвания	39
Европейски изследвания	40
OSH PULSE – психично здраве и условия на труд.....	41
EWCS – Европейски проучвания на условията на труд.....	44
ESENER – Европейски проучвания в предприятията относно рисковете.....	49
Eurofound (2018) – Прегаряне на работното място.....	52
Международни изследвания	55
Gallup - Състояние на глобалното работно място 2025.....	55
STADA Здравен доклад 2025	56

ОИСП – психично здраве и работа	60
Национални и секторни изследвания	62
Великобритания, Deloitte, 2024	62
Великобритания, The King’s Fund, 2020	63
Германия, BAuA Stressreport Deutschland 2019	65
Финландия, Ahola et al., 2008	66
Финландия, Hakanen, Bakker & Jokisaari, 2011	67
Канада, Statistics Canada, Labour Force Survey, 2023.....	67
Канада, Canadian Teachers’ Federation, 2024.....	68
Канада, Robert Half Inc., 2025	69
Сектор Информационни технологии, ISACA, 2025	69
Сектор Хотелиерство и ресторантьорство, Axonify, 2024.....	70
Раздел V. Последствия от бърнаут	72
Икономически последици: загуби за бизнеса и намалена продуктивност	73
Повишено отсъствие от работа („абсентеизъм“)	74
Ниска ангажираност („презентеизъм“)	75
Повишено текучество на персонал.....	76
Повишени разходи за здравеопазване и обезщетения	76
Социални последици: влияние върху здравето, благополучието и обществото	78
Влошено физическо и психическо здраве	78
Разрушаване на баланса между работа и личен живот	80
Влияние върху общностите и обществото като цяло	80
Раздел VI. Добри корпоративни практики.....	83
Гъвкаво работно време, автономия и баланс работа-личен живот	83
Microsoft Japan	84
Perpetual Guardian	85
Unilever, Нова Зеландия и Австралия	86
Atom Bank	87
Buffer	87
ManpowerGroup, Югоизточна Европа	88
Microsoft.....	88
Novartis	89
PwC.....	90
Ford.....	91

Telus International Europe	91
Haier	92
Buurtzorg	92
Netflix	93
Google	93
Daimler	94
Volkswagen	94
Ограничаване на претоварването и дигиталната умора	95
Citigroup	95
Shopify	96
GitLab, Asana, Meta, Canva...	96
Intelliflo	96
HubSpot.....	97
Поощряване на почивката и използване на отпуските	97
LinkedIn.....	97
Nike.....	98
Bumble	98
Hootsuite	98
Salesforce	99
Google	99
Програми за психично здраве и подкрепа на служителите.....	99
Starbucks	99
Walmart.....	100
Unilever	100
VMware Bulgaria.....	101
Google	101
HubSpot.....	102
Salesforce	102
IBM	102
SAP.....	103
Coca-Cola HBC България	103
Култура на признание и ангажираност	104
Salesforce	104
SAP, Великобритания	105

Cisco.....	105
PwC, Великобритания.....	105
Unilever	106
Barclays	106
EU-OSHA 2023–25: Награди за добри практики в областта на здравословните работни места ...	107
Hellenic Telecommunications Organisation S.A. (OTE Group), Гърция	107
Midleton Distillery (Irish Distillers Pernod Ricard), Ирландия	108
Focke & Co and Stubbe, Германия	109
Service Facility for the Ministry of the Interior, Чехия	109
Раздел VII. Заключение	111
Раздел VIII. Приложения	116
Приложение 1	116
Приложение 2	119
Приложение 3	124
Приложение 4	128