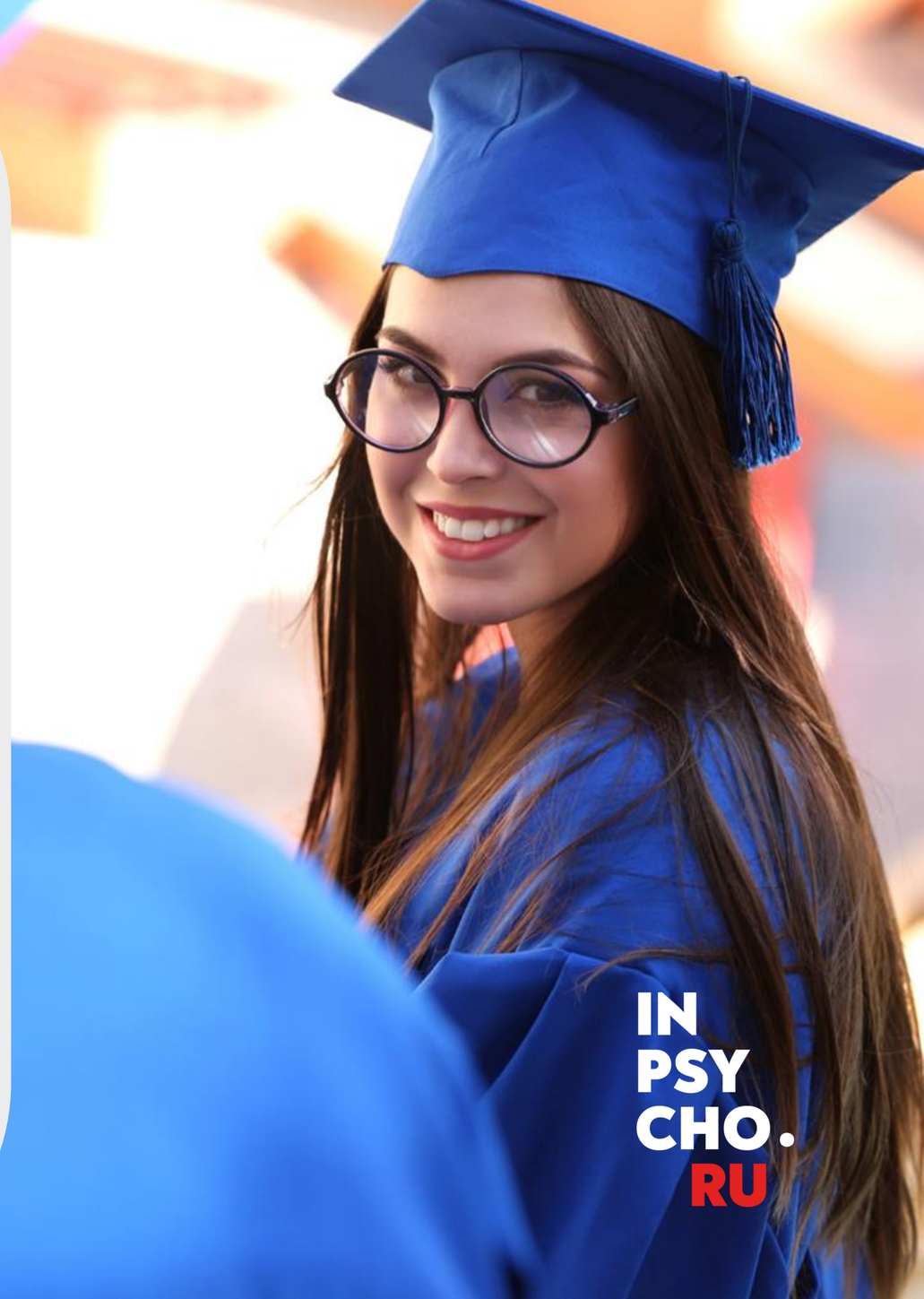
Московский
Институт
Психоанализа

Выгорание с точки зрения HR



Давайте познакомимся



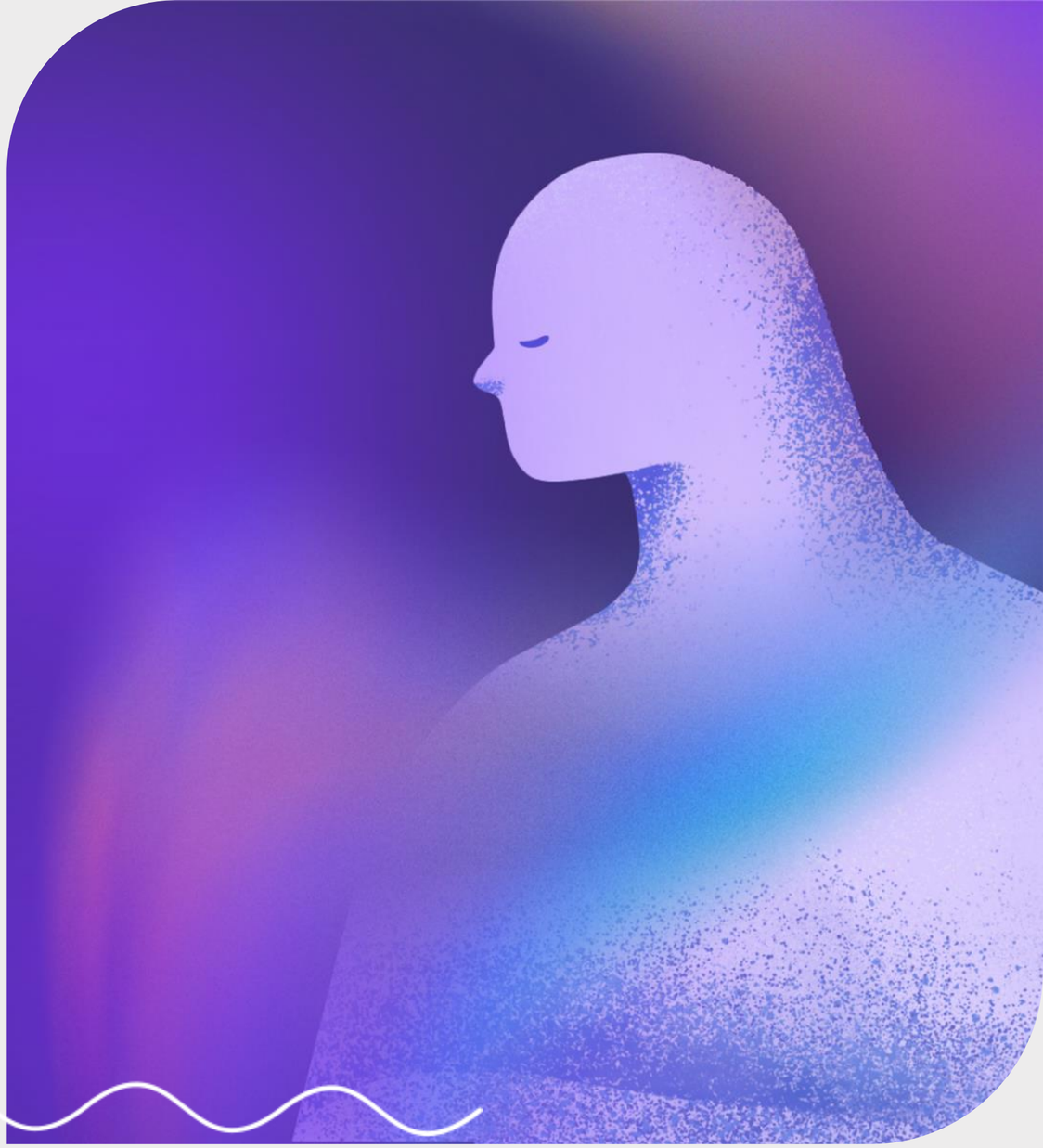
Заведующая кафедрой экономики и менеджмента МИП, руководитель HR бакалавриата и магистратуры

- HR эксперт: 19 + лет опыта лет опыта управления HR-функцией в компаниях-лидерах рынка (Coca Cola Hellenic, 3M, SPLAT)
- преподаватель ведущих государственных и корпоративных университетов, онлайн школ (ВШБ НИУ ВШЭ, КУПНО, «Лидеры производительности», TopCareer)
- Сертифицированный бизнес-тренер, фасилитатор, организационный психолог
- Автор книги «HR без стереотипов» (М., Альпина Паблишер, 2022)
- Кандидат полит. наук
- CIPD Associate

Специализация: стратегия управления персоналом, роль HR в организации, вовлеченность и благополучие сотрудников, культура доверия, человекоцентричность, работа с командой, лидерство, управление результативностью сотрудников, обучение и развитие сотрудников, развитие талантов

Московский Институт Психоанализа

- У вас снизилась мотивация к работе?
- Вы чувствуете, что вам никогда не удается полностью отдохнуть?
- Вы часто становитесь нетерпеливым и раздражительным?
- Вы думаете, что стали менее продуктивным?
- Вам трудно сосредоточиться?
- Вы чувствуете безнадежность или подавленность?
- Иногда вы хотите, чтобы вас просто оставили в покое?
- Вы стали хуже спать?
- Вы тревожитесь из-за ситуации на работе?
- У вас участились головные боли или появились проблемы с желудком?



Посчитайте, сколько раз вы ответили «да». Если таких ответов по крайней мере **4-5,** это может указывать на признаки эмоционального выгорания.

Ист: Кристин Нефф, Кристофер Гермер. Эмоциональное выгорание. Питер, 2025

Что такое эмоциональное выгорание?

Херберт Фройденбергер



Выгорание

Истощение физических и психологических ресурсов человека вследствие чрезмерных требований, предъявляемых к нему в процессе работы. Это результат разочарования из-за неоправданных ожиданий от работы

Как развивается:

- Фаза **восторга**
- Фаза **стагнации**
- Фаза **фрустрации**
- Фаза **апатии**
- Фаза **полного эмоционального выгорания**

Индивидуальные факторы выгорания

- **Люди с низкой психологической устойчивостью (слабым ощущением контроля над происходящим, низкой вовлечённостью и склонностью воспринимать изменения как угрозу).**
- **Люди с внешним локусом контроля (приписывают события и достижения влиянию других людей или случайности)**
- **Люди, склонные к пассивным и избегающим стратегиям совладания со стрессом (отрицание проблемы, уход от её решения, избегание трудных ситуаций).**
- **Люди с низкой самооценкой**
- **Люди с типом личности А**
- **Люди с высоким уровнем нейротизма**
- **Люди с алекситимией**

По Маслач, Шауфели и Лейтеру

Индивидуальные факторы, защищающие от выгорания

- Высокий уровень доброжелательности
- Личностная целостностность
- Экстраверсия
- Открытость новому опыту
- Высокий уровень позитивного психологического капитала (уверенность в собственных силах, оптимизм, надежда на успех и психологическая устойчивость)
- Использование проблемно-ориентированных стратегий совладания со стрессом (анализ ситуации, поиск решений и активные действия по устранению источников стресса)

Организационные факторы, провоцирующие выгорание

Классические

- Чрезмерная рабочая нагрузка
- Эмоциональный труд
- Недостаток самостоятельности и влияния на рабочие процессы
- Неопределенность обязанностей и ролевые конфликты
- Ощущение несправедливости
- Недостаток социальной поддержки

Новые

- Совмещение нескольких работ с частичной занятостью вместо полноценной карьеры
- Разрушительная конкуренция между коллегами
- Практики, поощряющие «таланты» и разделяющие коллектив
- Ограничение доступа сотрудников к возможностям развития и продвижения
- Технострессс, связанный с внедрением ИИ (необходимость постоянно осваивать новые технологии, рост требований к производительности, опасения потерять работу).

Выгорание сотрудников ПРЕЖДЕ ВСЕГО связано с организацией, ее культурой и руководителями.

Экзистенциальный аспект выгорания

«Смысл нельзя купить… Синдром выгорания заставляет нас задаться вопросом: ***действительно ли я нахожу смысл в том, что делаю?*** *Смысл зависит от того, ощущаем ли мы* ***личную ценность собственных действий»****.*

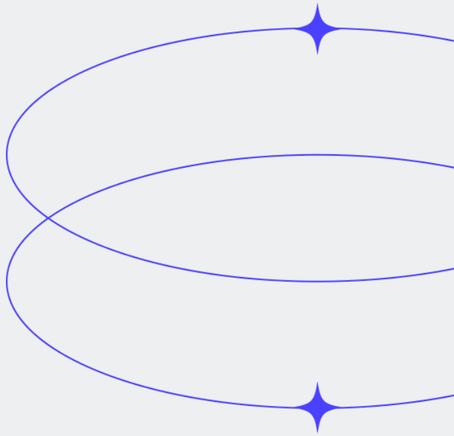


Альфрид Лэнгле

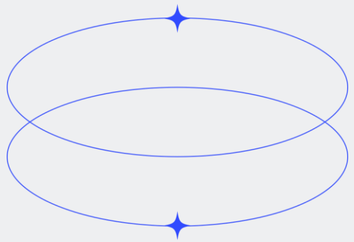
Как справляться с выгоранием?

На личностном уровне

- обучение управлению стрессом
- релаксация
- управление временем
- развитие ассертивности
- психотерапия
- развитие коммуникативных и социальных навыков
- здоровые привычки
- медитация
- дыхательные практики



Индивидуальные меры не устраняют токсичность рабочей среды!



Как справляться с выгоранием на организационном уровне?

- совершенствовать организацию труда (редизайн рабочих процессов)
- сокращать время воздействия стрессовых факторов
- вводить гибкие форматы работы

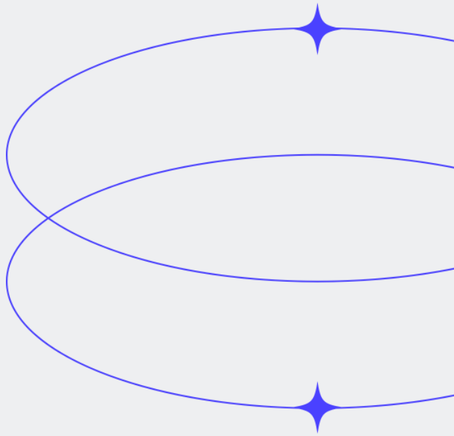
- включать благополучие сотрудников в корпоративную культуру
- мониторить выгорание сотрудников
- обучать руководителей профилактике и раннему выявлению эмоционального выгорания

- объяснять, что их задача — ставить ясные цели, устранять препятствия, поддерживать сотрудничество и создавать условия, в которых сотрудники смогут работать с полной отдачей

- включать показатели благополучия, вовлеченности и психологической безопасности в KPI руководителей

Лидеры и эмоциональное выгорание

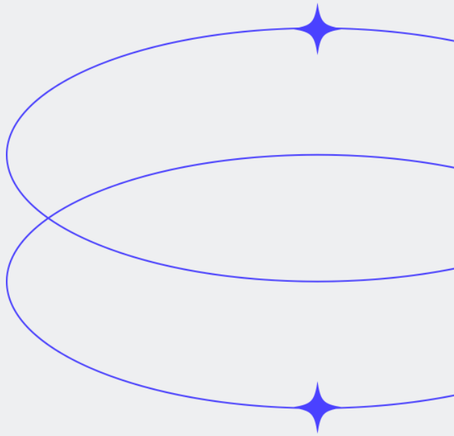
Позаботьтесь о себе



Лидеры и эмоциональное выгорание

Позаботьтесь о себе

Позаботьтесь о своих сотрудниках



Стратегия совладания со стрессом

Рекомендации с конференции по неотложной медицине

1. Что вы любите? → **Уделяйте этому больше времени.**

2. С чем вы миритесь? → **Сведите это к минимуму.**

3. Что вы ненавидите? → **Полностью исключите это.**

Подарок от МИП

Курс «От тревоги к свободе: 12 шагов к эмоциональному благополучию»

Московский Институт Психоанализа

INPSYCHO.RU

HR образование в МИП

ТГ канал Г Подовжней

Дополнительное HR образование в МИП

Московский Институт Психоанализа

INPSYCHO.RU