



Роль HR-функции в предотвращении выгорания сотрудников компании

Обнаружение. Помощь. Профилактика.

Виктория Яшина

Заместитель генерального директора
по организационному развитию Росэлторг

17 лет

опыта в области
«Управление персоналом»

>10 лет

стаж работы
в Росэлторг

800+

Распределённых сотрудников
в 60 городах страны

- Психологическое высшее образование
- Пройденный MBA по управлению персоналом
- Повышение квалификации «Психология принятием и ответственностью», «Основы психологии коучинга» в МГУ им. Ломоносова



Выгорание – как термин

Второе место «слов года» по версии «Грамота.ру» – 38% голосов

Выгорание — это совокупность факторов, влияющих на психологическое состояние человека, которые проявляются в физическом и эмоциональном истощении.

Простыми словами: человек больше не способен противостоять постоянному стрессу, и у него включаются психологические защиты. Стрессом для выгоревшего человека будет всё, даже упавшая ручка со стола.

Выгорание — это не только термин, который широко используется в профессиональной среде, выгорание повсеместно встречается и в обычной жизни (учёба, рождение ребёнка или другие активные изменения в жизни).



Исследования работающего населения России

За основу взяли исследования по России: «Рамир», Аналитический центр «Нафи+», НИУ ВШЭ и РШУ, рекрутинговые сервисы

2021

64%

респондентов отметили,
что столкнулись
с выгоранием

2022

54%

респондентов отметили,
что столкнулись
с выгоранием

2023

45%

респондентов отметили,
что столкнулись
с выгоранием

2024

50%

респондентов отметили,
что столкнулись
с выгоранием

2025

58%

респондентов отметили,
что столкнулись
с выгоранием



Выгорание – кто подвержен?

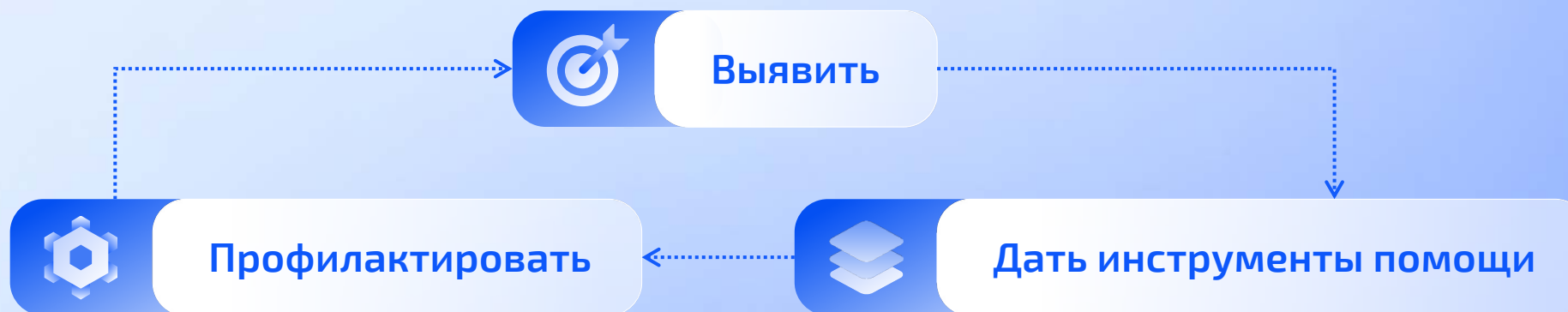
Выгоранию чаще всего подвержены люди, имеющие подобные черты характера:

- Излишний перфекционизм
- Нежелание делегировать задачи
- Неуверенность в себе
- Желание держать всё под своим контролем (во всех сферах жизни)
- Пессимистичный настрой (в работе и жизни)

В их жизни преобладают:

- Взятые на себя задачи и обязательства, которые им не под силу
- «Жизнь в будущем» (тревожность)
- Чрезмерно высокие ожидания к себе и к другим людям
- Отказ от помощи других
- Нехватка сна и отдыха
- Отсутствие порядка в задачах, на рабочем месте, дома (условия хаоса)

В чем роль HR?



01

HR не может наблюдать за каждым сотрудником в отдельности
Для этого ему нужно дать все необходимые инструменты определения руководителям

02

Инструменты — это всегда комплекс мер

03

Профилактировать — значит менять культуру

Выявить. Симптомы, который должен знать и HR, и руководитель

Меняется поведение

- Стараются от всех отстраниться;
- Избегает ответственности;
- Чаще стал прокрастинировать;
- Высказывает коллегам недовольство и разочарование;
- Зацикливается только на плохом и не видит хорошее.

Психологические (эмоциональные изменения)

- Снижение удовлетворённости своей работой/жизнью
- Чувство одиночества;
- Апатичное состояние;
- Иногда может быть высокофункциональная депрессия*;
- Постоянный поиск виноватых в своей «беде».

Меняется самочувствие

- Частые болезни и общее снижение иммунитета;
- Постоянная усталость;
- Головные боли;
- Расстройство пищевого поведения.

Для выявления у себя выгорания можно использовать опросник выгорания Маслач

psytests.org/stress/maslach.html

Синдром психического выгорания по модели Маслач-Джексон представляет собой трёхмерный конструкт, включающий в себя эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений.

**высокофункциональная депрессия – это депрессивное расстройство, при котором наблюдаются все симптомы депрессии, кроме функциональных. Функции (дом, работа, учёта, быт и т.д.) человека остаются на прежнем уровне.*

Инструменты

«Спасение утопающего, дело рук самого утопающего»,
НО...



Комплексные программы

Направленные на благополучие сотрудников — психологи и коучи



Встречи «One-to-one»

Внедрение в повседневную культуру one-to-one.
Руководитель — сотрудник



Сбор обратной связи и устранение триггеров

Устранение бизнес-процессов, которые уже не работают, внедрение ценностного подхода в культуру (найм и адаптация), обучение управленческого персонала

Мифы

Сменю работу — всё пройдёт.

Нет, не пройдёт. На новой работе вы сгорите ещё быстрее, как спичка. Работать надо в первую очередь над собой и своим мышлением. Измените свои привычки и настройте психологическую саморегуляцию — выгорания не будет. Смена работы поможет в том случае, если вы возьмёте минимум год на отдых, не занимаясь своим мышлением.

В моём выгорании виноват руководитель, организация или ещё кто-то.

Нет, в выгорании не бывает только одного виновного. Это всегда две стороны медали. С одной стороны вы, которые подавали надежды, брали задачи ещё и ещё, не соблюдая баланс работы и отдыха, а с другой — руководитель, который по инерции работал с вами так же, как и всегда.

Схожу в отпуск — всё пройдёт.

Нет, не пройдёт. Отпуск даст вам временную передышку, но с возвращением на работу симптомы могут усилиться.

Профилактика

(дайте руководителю рекомендации)

01 Делегируйте	07 Уделяйте время себе вне работы.
02 Соблюдайте баланс операционной работы и стратегических задач. Разбавляйте задачи теми проектами, в которые вы верите, которые вас вдохновляют, от которых вы получите результат. Поймите для себя, какие ценности в задачах вам близки, а какие — нет.	08 Желательно раз в три года разбавлять свой функционал новыми интересными проектами и зоной ответственности, а старые и выстроенные — отдавать ниже по грейду. Также полезно раз в три года переезжать на новое рабочее место. Если вы на полной удалёнке — сочувствую. Хотя и бытует мнение, что на удалёнке сотрудники выгорают меньше, но это в том случае, если у вас минимальная зона ответственности. Если у вас гибридный график — вам будет проще.
03 Ищите поддержку в работе от ваших сотрудников и руководителей.	09 Спорт — основа работы нашего тела с постоянным стрессом. Чем системнее вы занимаетесь спортом, тем лучше у вас работает противостояние стрессу.
04 Принимайте помощь, если её предлагают.	10 Саморефлексия. Постоянная. Оценивайте себя, своё поведение и мышление, а не других. Задавайте вопросы: как моё поведение привело к данной ситуации? Как я могу сейчас это изменить? Что усугубило моё состояние? На что лично я имею влияние сейчас?
05 Практикуйте дыхательные практики.	11 Не откладывайте плановый отпуск. А перед отпуском распределите задачи и подготовьтесь к вашему отсутствию таким образом, чтобы вас не отвлекали. Вы скажете, что это невозможно. Возможно, если качественно провести подготовку и назначить ответственных.
06 Стабилизируйте сон и питание (не забывайте про особо важные жиры и аминокислоты в вашем питании).	12 Делайте перерывы на работе. Переключайтесь на другие задачи по мере возможности.

Что если выгорание уже произошло?

Используйте все 12 пунктов, перечисленных выше, а также:

Обратитесь к профессионалу (психологическая помощь) или к коучу. Это поможет вам найти глубинные причины и настроить эмоциональную гибкость.

Честно поговорите с руководителем о данной ситуации, попросите помощи. В вашей среде должны произойти изменения.

Подключите воспоминания: зачем и почему вы выбрали эту профессию? Или для чего вы стремились стать руководителем? (желательно совместно с профессионалом).

www.roseltorg.ru



 [@roseltorg_tg](https://t.me/roseltorg_tg)





Спасибо за внимание

Виктория Яшина

Заместитель генерального директора
по организационному развитию

www.roseltorg.ru

