

# Выгорание как новая валюта рынка труда

Или как мы превратили эмоциональное истощение в модный тренд



**Мария  
Игнатьева**

#### ◆ Компетенции

- Психолог и психоаналитический психотерапевт
- Опыт групповой и индивидуальной супервизии составляет 1000+ часов
- Ведущая динамических и тренинговых групп

#### ◆ Опыт

- Руководитель клиентского сервиса Ясно
- Analyste en formation, «Mouvement du coût freudien» (Париж, Франция)
- Регулярные супервизии и личный анализ у членов International Psychoanalytical Association (IPA), Société Psychanalytique de Paris (SPP)

#### ◆ Области интересов

- Психотерапия и ментальное здоровье
- Психоанализ, современные технологии и восприятие человека, психология творчества
- Развитие навыков ненасильственного общения
- Групповая терапия и группы поддержки

# Ясно — это забота о ваших сотрудниках



**4 000 000 +**  
Сессий

**4 500 +**  
Психологов

**370 000 +**  
Клиентов

**300 +**  
Компаний

# Добро пожаловать в эпоху «выгорательной» инфляции

Выгорание для начинающих



Выгорание Лайт



Выгорание Премиум



# Анатомия популяризации выгорания

## «Выгорание везде»: когда диагноз становится мемом

**Мы живем в эпоху, когда выгорание стало универсальным объяснением:**

- Не хочется работать? Выгорание!
- Устал от рутины? Выгорание!
- Не нравится босс? Выгорание!
- Понедельник? Определенно выгорание!

# HR и рекрутинг в эпоху «выгорательной паники»

## Дилемма HR-специалиста: между молотом и наковальней

### Современный HR оказался в ситуации, где:

- 45% сотрудников заявляют о выгорании
- Руководство требует повышения эффективности
- Бюджет на «работу с выгоранием» ограничен
- Каждый третий кандидат на собеседовании упоминает work-life balance

# Рекрутинг в эпоху выгорания: новые вызовы

## Топ-5 вопросов кандидатов в 2025 году

“ Есть ли у вас программа профилактики выгорания?

“ Измеряете ли вы выгорание?

“ Какой у вас показатель выгорания по команде?

“ Кто ваш chief burnout officer?

“ А зарплата какая? (этот вопрос остался прежним)

**Парадокс современного рекрутинга:**  
мы ищем людей «без выгорания»,  
но в процессе поиска выгораем сами

# Деконструкция мифов о выгорании

## Миф 1: «Выгорание можно измерить как температуру»

### Реальность:

Выгорание – это не грипп. Это сложный эмоциональный процесс, который нельзя диагностировать только опросником

### Аналогия. Это как измерять любовь анкетой:

Вопрос 1: «Оцените по шкале от 1 до 10 интенсивность бабочек в животе»

Вопрос 2: «Как часто вы думаете о партнёре в рабочее время?»

Вопрос 3: «Готовы ли вы смотреть его/её сериалы?»

# Деконструкция мифов о выгорании

## Миф 2: «Выгорание — это всегда плохо»

Контрпример: выгорание может быть сигналом о том, что человек действительно вкладывался в работу.

Это не всегда признак плохого менеджмента — иногда это результат высокой вовлеченности.



# Деконструкция мифов о выгорании

**Миф 3:** «Выгорание лечится только опросниками и рекомендациями»

Правда жизни: **70%** компаний, которые «работают с выгоранием», ограничиваются измерением и написанием отчётов.

Это как покупать термометр для лечения лихорадки. **Необходимо добавлять действия.**

# Поколенческие особенности выгорания – или почему зумерам нужен отдельный подход

## Выгорание не универсально: теория поколений в действии

Парадокс современного HR: мы применяем одинаковые методики борьбы с выгоранием к людям, которые принципиально по-разному воспринимают работу и жизнь.

# Поколенческие особенности выгорания

## Поколение X (1965-1980)

Работают ради стабильности и денег, что часто становится причиной внутреннего выгорания. Прагматичны, лишены иллюзий, стремятся к успеху любой ценой.



### Портрет выгорания Иксов:

«Я работаю, чтобы обеспечить семью»

Выгорание = разочарование в том, что карьера не приносит ожидаемых дивидендов

# Поколенческие особенности выгорания

## Миллениалы (1981-1996)

Ценят самовыражение, не хотят жертвовать идентичностью ради карьеры, предпочитают фриланс офисной работе.



### Портрет выгорания миллениалов:

«Я хочу менять мир, а получается только Excel»

Выгорание = конфликт между ожиданиями и реальностью

Решение: смысловые задачи и возможность влиять на результат

# Поколенческие особенности выгорания

## Поколение Z (1997-2012)

Креативные, толерантные, внимательны к своему психологическому состоянию. Делают то, что им нравится, невзирая на последствия.



### Портрет выгорания зумеров:

«А зачем вообще страдать на работе?»

Выгорание = неспособность найти баланс между цифровой и реальной жизнью

Решение: гибкость и постоянная обратная связь

# Поколенческие особенности выгорания

## Практические выводы по поколениям

### Для работы с Иксами:

Говорите цифрами и конкретными перспективами

Давайте четкие задачи с измеримыми результатами

Не пытайтесь «мотивировать миссией» — они хотят стабильности

### Для работы с миллениалами:

Объясняйте смысл и влияние их работы на общую цель

Предоставляйте возможности для творчества и самовыражения

Будьте готовы к частым вопросам «а зачем?»

### Для работы с зумерами:

Давайте быструю обратную связь и небольшие победы

Не перегружайте долгосрочными планами

Будьте готовы обсуждать их психологическое состояние открыто

# Личная психотерапия как инвестиция компании

## Парадокс корпоративной заботы

### Математика заботы:

- Стоимость найма нового сотрудника = 21% годовой зарплаты
- Компенсация 3-5 психотерапевтических сеансов = 15-25 тысяч рублей
- Зарплата психолога в штате = 80-150 тысяч в месяц
- Потери от выгорания одного middle-специалиста = 200-500 тысяч в год

Выгоревший сотрудник дорого обходится компании: он меньше работает, больше отвлекается, не может эффективно концентрироваться на задачах. Сотрудники в состоянии выгорания в два раза чаще увольняются.

### Вывод:

Психотерапия – это не благотворительность, это инвестиция в ROI

# Личная психотерапия как инвестиция компании

## Почему именно личная психотерапия, а не корпоративный психолог?

### Проблема штатного психолога:

- 1 Конфликт интересов — кому он служит: сотруднику или компании?
- 2 Ограниченность специализации — один человек не может быть экспертом во всех проблемах
- 3 Страх осуждения — сотрудники боятся, что информация дойдёт до HR
- 4 Эффект «обязательной помощи» — никто не идёт к психологу с энтузиазмом

### Преимущества компенсации личной терапии:

- Сотрудник сам выбирает специалиста
- Полная конфиденциальность
- Работа с глубинными причинами, а не только рабочими симптомами
- Долгосрочный эффект

# Личная психотерапия как инвестиция компании

## Как правильно внедрять программы психологической поддержки

### Неправильно:

- ✗ «У нас есть корпоративный психолог, обращайтесь!»
- ✗ Обязательные сеансы для «выгоревших»
- ✗ Одинаковый подход для всех

### Правильно:

- ✓ Компенсация первых 3-5 сеансов личной терапии
- ✓ Информирование о доступности помощи без принуждения
- ✓ Создание культуры, где забота о ментальном здоровье – норма

# Что делать? Практические рекомендации

## Для HR: Перестать быть «выгорелыми»

### Фокус на причинах, а не на симптомах

- Вместо «У тебя выгорание» → «Что конкретно тебя беспокоит?»

### Персонализация по поколениям

- Выгорание иксов ≠ выгорание миллениалов ≠ выгорание зумеров
- Разные проблемы требуют разных решений

### Инвестиции в терапию

- Компенсируйте психотерапию
- 25 тысяч на терапию > 200 тысяч на поиск замены

# Что делать? Практические рекомендации

## Для руководителей: От «выгоранологии» к лидерству

### Понимать поколенческие различия

- Иксам – чёткие планы, миллениалам – смысл, зумерам – гибкость

### Создавать безопасную среду для обращения за помощью

- «Если тебе нужна поддержка, компания готова в этом помочь»

### Действовать

- Больше конкретных изменений

# Что делать? Практические рекомендации

## Для сотрудников: Честность с собой и поколением

### Иксы

Признайте, что стабильность важнее самореализации – и это нормально

### Миллениалы

Найдите смысл в том, что делаете, или смените деятельность

### Зумеры

Не каждая усталость – это выгорание. Иногда это просто понедельник

# Выгорание как возможность

**Проблема не в том, что выгорание существует.  
Проблема в том, что мы превратили его в:**

- Модный диагноз для всех поколений
- Инструмент манипуляции
- Объяснение всех проблем
- Источник доходов для консультантов

Давайте вернём выгоранию его истинное значение — сигнал о том, что что-то в рабочих отношениях нужно менять. И начнём с честного разговора, учитывающего поколенческие особенности, а не с очередного опросника.

**1 Инвестируйте в людей**

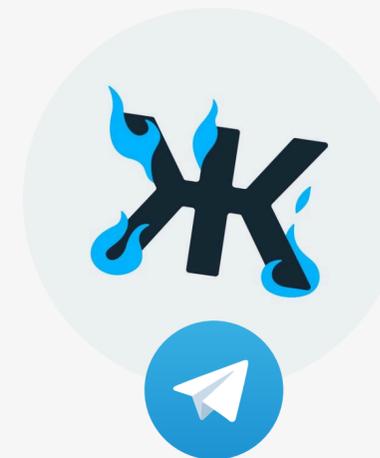
**2 Компенсируйте психотерапию — это дешевле, чем искать замену**

→ Понимайте, что иксы, миллениалы и зумеры выгорают по-разному

→ Создавайте культуру заботы, а не только культуру диагностики

# Памятка для HR о выгорании сотрудников

Разбираемся, чья это зона ответственности  
и как компания может помочь



Ещё больше полезной  
информации для  
HR-специалистов —  
в нашем телеграм-канале  
«Тревожный эйчар»



# Спасибо