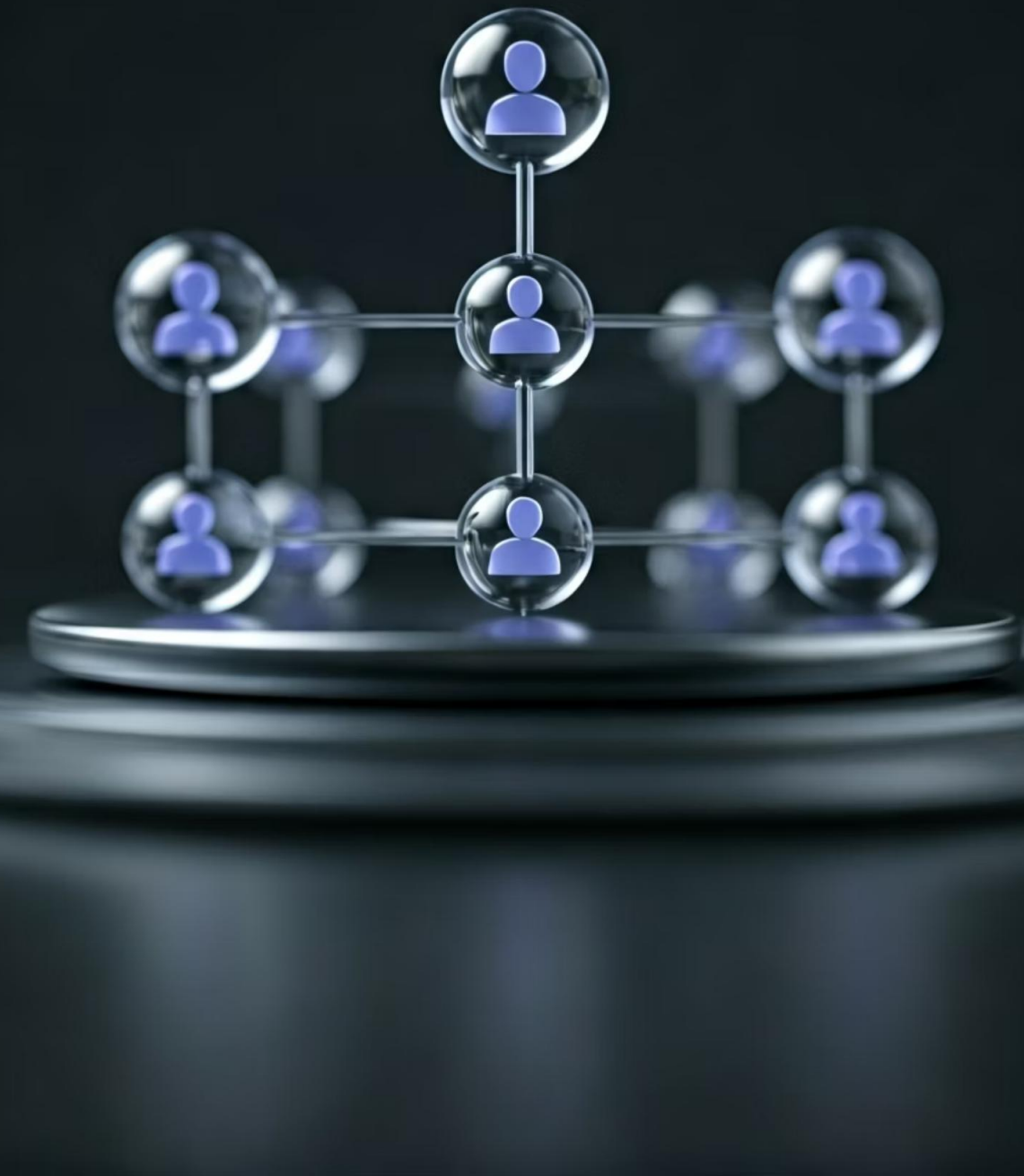


Психологическая служба в системе менеджмента организации

Курс для освоения базового уровня проектирования и внедрения
психологической службы в организации

Московский институт психоанализа, 2026

Лектор: Королева Наталья



Наталья Королева



Основатель AWAKORA · автор управленческих методологий · www.awakora.com

20+ лет управленческого опыта в крупной финансовой корпорации: управление командами, проектами и сложными системами

ПРОЕКТЫ

Московский институт психоанализа — преподаватель

«Диалог поколений» · Московское долголетие — супервизор, тренер

X10 Academy · «Сила сообществ», 2 поток — заместитель декана бизнес-кафедры

Нейрокоучинг — супервизор специализации

АВТОРСКАЯ РАБОТА

Теория управляемости организаций 5E

Методология архитектуры управления и принятия решений CSDA

Автор книг:

«После страха. Новая этика силы без давления»

«Реальность решений»

Программа курса

01

Роль и архитектура психологической службы

Изучим теории Левина, Шейна, Улриха.
Проанализируем кейсы компаний и освоим практику проектирования психологической службы в системе менеджмента.

03

Сервисные линии и программы поддержки

Изучим как разрабатывать EAP программы, протоколы консультирования, обучение руководителей и процедуры возврата к работе (RTW).

02

Психологическая безопасность и управление рисками

Изучим международный стандарт ISO 45003. Научимся идентифицировать риски, проводить оценку и создавать реестр рисков с кризисными процедурами.

04

Метрики, экономика и внедрение

Освоим дашборды, определим KPI, рассчитаем ROI и подготовим проект.

Формат встреч

6 событий с 18:50 до 22:00

08.09, 09.09, 06.10, 13.10, 20.10, 27.10.2026

Практический подход

**Кейсы ведущих компаний и реальные
инструменты**

Результат

**Готовые артефакты для внедрения
в организации**

Эффективность наших встреч зависит от активного участия каждого. Задавайте вопросы, делитесь опытом и сразу пробуйте новые подходы!

Правила встречи

Доброжелательность

Создаем атмосферу взаимного уважения и поддержки для всех участников

Вовлеченность

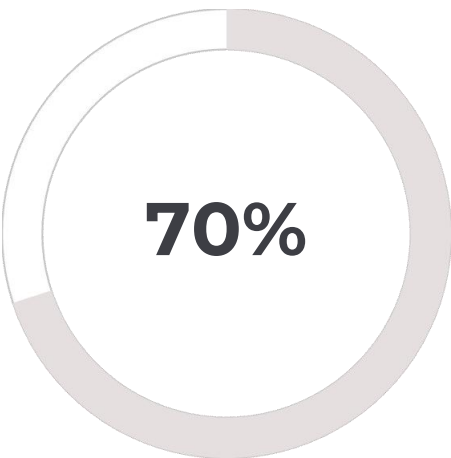
Активно участвуем в обсуждениях и практических упражнениях

Уважение к разным мнениям

Ценим разнообразие точек зрения и открыты к новым идеям

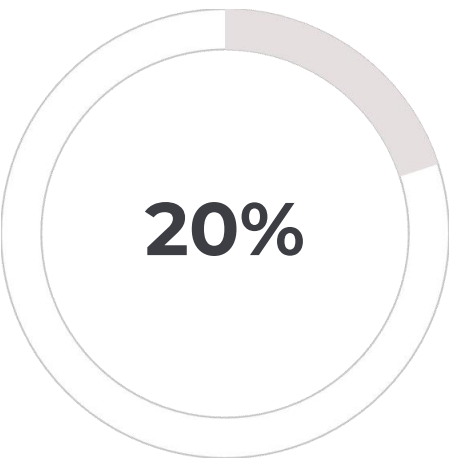
Формат: метод «70-20-10»

Использую проверенный подход, применяемый в ведущих компаниях мира, включая Google и Сбер. Этот метод обеспечивает максимальную эффективность обучения через практическое применение знаний.



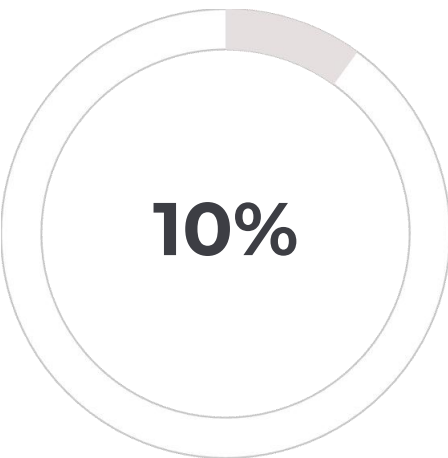
Практика

Основное время посвящено практическим упражнениям и применению навыков



Обсуждение

Интерактивные дискуссии и обмен опытом между участниками



Теория

Краткое изложение ключевых концепций и принципов

Тема 1.

Роль и архитектура психологической службы в системе менеджмента

Фундамент для построения эффективных систем заботы и поддержки в организациях

Московский институт психоанализа, 2025
Лектор Королева Наталья





Цели встречи 1

01

Понять роль психологической службы

Зачем нужна, какие задачи решает в современной организации

Психолог.служба как стратегический и сервисный инструмент бизнеса

03

Рассмотреть кейсы компаний

Международные и российские: Google, Unilever, Deloitte, Сбер, Яндекс, РЖД

Анализ опыта ведущих компаний для адаптации к собственной организации

02

Освоить базовые теории и авторов

Курт Левин, Эдгар Шейн, Дэвид Улрих, Эми Эдмондсон, Кристина Маслач и другие

Использование научных подходов для построения эффективной системы

04

Научиться проектировать документы службы

Роль, архитектура, каталог услуг - первые шаги к созданию

Создание документов, архитектуры и каталога услуг для запуска работы

Задачи службы — это конкретные инструменты, которые реально улучшают эффективность бизнеса и благополучие сотрудников

Почему эта тема важна?

Рост психосоциальных рисков

81%

Стресс на работе

сотрудников испытывают стресс
(APA Work in America, 2023)

50%

Выгорание

работников сталкивались с выгоранием
(WHO, 2022)

Последствия для организаций

- Потеря продуктивности до 20–30%
- Увеличение текучести кадров
- Репутационные риски для работодателя



Компании, которые игнорируют психическое здоровье, проигрывают и в бизнес-результатах, и в удержании сотрудников

Пример: В 2021 году Microsoft включила психическое здоровье в топ-3 приоритетов HR-стратегии, так как 54% сотрудников отметили рост выгорания

Чего ждут сотрудники сегодня?

Психологическая безопасность

*Эдмондсон, Harvard Business School,
1999–2019*

- Возможность говорить открыто без страха наказания
- Ключевой фактор эффективности команд (Google «Project Aristotle»)

Поддержка и вовлеченность

JD-R Model (Bakker & Demerouti, 2007)

Ресурсы работы снижают стресс и
повышают вовлеченность

Баланс и забота

US Surgeon General Framework (2022)

5 основ здоровой работы: защита,
связи, значимость, баланс, рост

Google (психологическая безопасность)

→ Рост инноваций и креативности

Компания с токсичной культурой

→ Текучесть и снижение доверия

Вывод: Современные сотрудники выбирают работодателя не только по зарплате, но и по уровню заботы и возможности развиваться



Что такое психологическая служба?

Психологическая служба — стратегическая и сервисная функция, поддерживающая сотрудников и помогающая бизнесу достигать целей



Стратегическая роль

- Часть HR-архитектуры
- Влияет на культуру и вовлечённость
- Помогает снижать риски (стресс, конфликты, текучесть)



Сервисная роль

- Консультации и поддержка сотрудников
- Программы профилактики и обучения
- Кризисные протоколы

Цитата Дэвида Улриха: «HR — это не только поддержка, это бизнес-функция, создающая ценность» (Ulrich, 1997)

Вывод: Служба — не только «поддержка в трудные моменты», но и стратегический инструмент бизнеса

Основные задачи службы

→ Диагностика

Выявление рисков, анализ стресс-факторов, опросы

→ Профилактика

Тренинги, образовательные программы, системная работа с выгоранием

→ Поддержка

Employee Assistance Program (EAP), индивидуальные консультации, кризисные протоколы

→ Обучение руководителей

Навыки трудных разговоров, заботы о команде, построения доверия

Примеры успешной реализации



Google

Акцент на обучение лидеров «безопасному общению»



Сбер

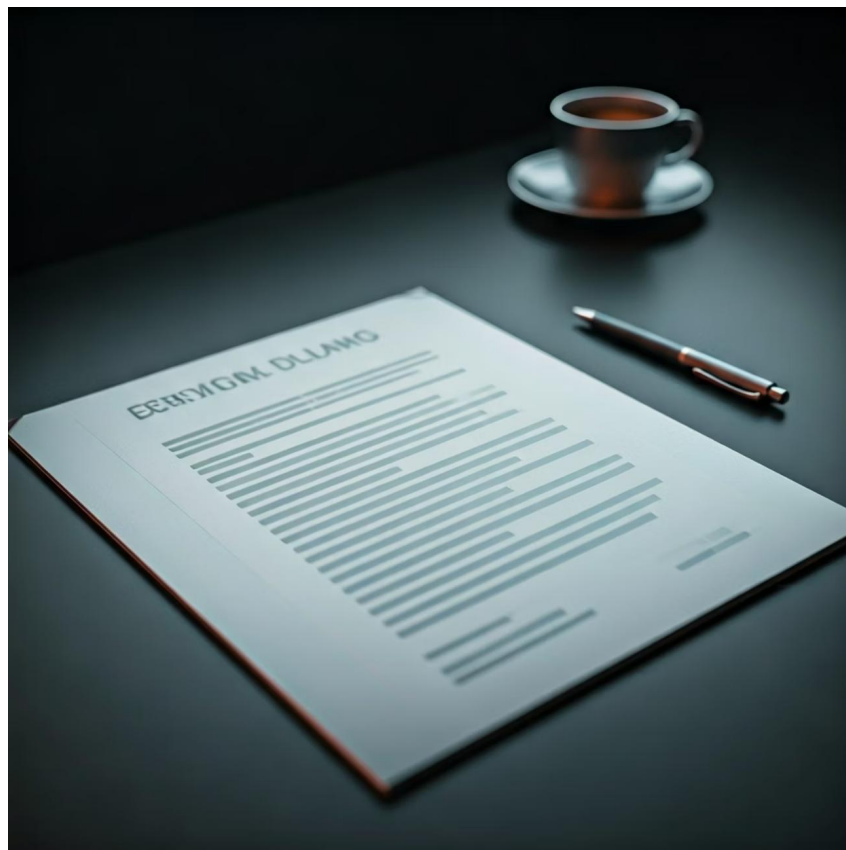
Программа «Здоровье» (тренинги + консультации)



Unilever

Wellbeing Framework (2020) - обучение руководителей как ключ к профилактике стресса

Практикум 1: "О психологической службе"



Формируем навык «executive summary»

Ситуация

Компания «Х» решила создать психологическую службу.

СЕО запросил краткий документ (1 страница), чтобы понять:

- Зачем эта служба нужна?
- Чем она будет полезна бизнесу и сотрудникам?
- Какие задачи и ценности будут в её работе?

Задача психолога — объяснить просто и убедительно, чтобы топ-менеджмент поддержал проект.

Описание



Составьте One-Pager о психологической службе

Не больше 1 страницы. Включите:



Миссия / цель службы

Зачем она нужна компании



Польза для бизнеса

Снижение текучести, рост продуктивности,
бренд работодателя



Основные задачи

Диагностика, профилактика, поддержка, обучение



Ценности

Конфиденциальность, доверие,
развитие, забота



Польза для сотрудников

Поддержка, развитие, баланс

Шаблон для заполнения

Психологическая служба компании «Х»

Миссия: ...

Основные задачи:

1. ...
2. ...
3. ...

Ценности: ...

Что получает бизнес: ...

Что получают сотрудники: ...

Используйте короткие и ясные формулировки (как будто пишете для busy CEO).

Пример решения, что не хватает?

Психологическая служба компании «Х»

Миссия: Поддерживать здоровье, доверие и развитие сотрудников, чтобы бизнес был устойчивым и эффективным.

Основные задачи:

- 1 Диагностика рисков**
Опросы, интервью, мониторинг
- 2 Профилактика стресса и выгорания**
Тренинги, программы баланса
- 3 Поддержка сотрудников**
Консультации, кризисные протоколы
- 4 Обучение руководителей**
Навыки заботы о команде

Что получает бизнес:

- Снижение текучести на 10–15%
- Рост вовлечённости и продуктивности
- Укрепление бренда работодателя

Что получают сотрудники:

- Поддержку в трудных ситуациях
- Возможность развиваться и сохранять баланс
- Чувство безопасности и доверия

Ценности: Конфиденциальность, уважение, доверие, развитие.

Эталонное CEO-решение по кейсу

Психологическая служба как инструмент снижения people-risks

Управленческая задача: снизить риски, связанные с человеческим фактором, которые влияют на текучесть, работоспособность, конфликты, управляемость команд и удержание ключевых сотрудников.

Зачем ПС нужна компании

1. Какие бизнес-риски снижает служба?

Потеря ключевых сотрудников

раннее выявление риска ухода, перегрузки, выгорания

Падение работоспособности

профилактика стресса, кризисных состояний, длительного снижения продуктивности

Конфликты и эскалации

работа со сложными ситуациями до их перехода в управленческий кризис

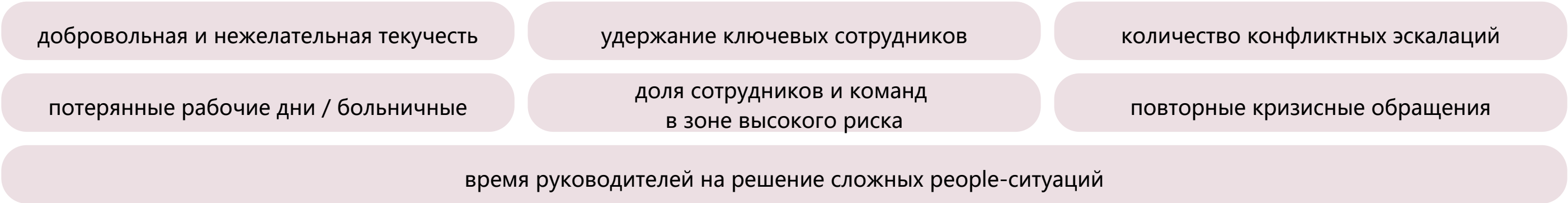
Перегрузка руководителей

поддержка managers в сложных people-cases и командных решениях

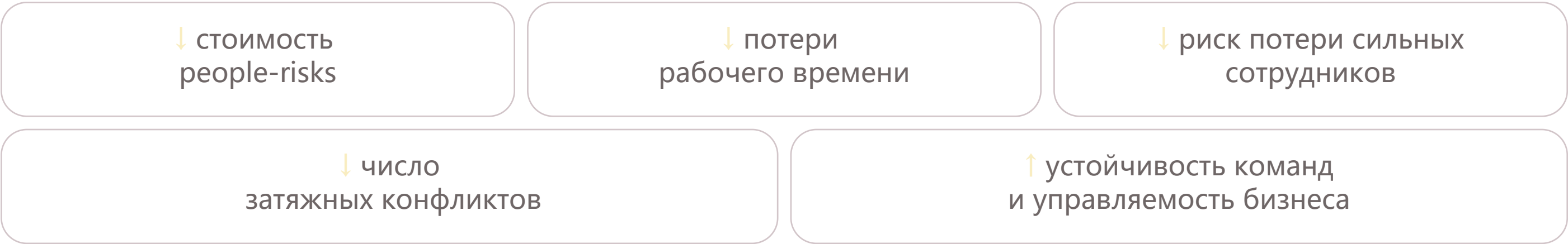
1. Какие бизнес-риски снижает служба?
2. Как CEO увидит эффект в цифрах?
3. Что получает бизнес?



2. Как CEO увидит эффект в цифрах?



3. Что получает бизнес?



.....>

Психологическая служба не должна доказывать ценность количеством консультаций.
Она должна показывать, какие бизнес-риски удалось выявить, снизить или предотвратить.

Принцип обоснованного решения

Решение CEO: запустить психологическую службу как управляемую функцию с baseline (точка отсчета), KPI и регулярной оценкой эффекта для бизнеса.

Пример трех ключевых бизнес-аргументов

Снижение текучести персонала

Удержание ценных специалистов и значительная экономия на процессах найма и обучения новых сотрудников

- Сокращение затрат на рекрутинг
- Сохранение экспертизы в компании
- Повышение лояльности персонала

Рост продуктивности

Минимизация стрессовых потерь, повышение вовлечённости сотрудников и командной эффективности

- Улучшение рабочей атмосферы
- Повышение мотивации команд
- Оптимизация рабочих процессов

Улучшение бренда работодателя

Привлечение лучших кандидатов и формирование имиджа компании как места, где заботятся о людях

- Привлечение топ-тантов
- Позитивная репутация на рынке
- Конкурентное преимущество

Успешные примеры:



Ведущие международные и российские компании, включая Google, Unilever, Deloitte, Сбер, Яндекс, РЖД, London Luton Airport, успешно интегрировали психологические службы в свою корпоративную стратегию.



Курт Лёвин — основатель организационной психологии

Курт Левин (1890–1947) — немецко-американский психолог, которого называют «отцом современной социальной и организационной психологии». Эмигрировав в США от нацистского режима, он создал революционные теории, которые до сих пор определяют развитие психологической науки.

Теория поля и формула поведения Левина

Основная идея Левина

Поведение человека зависит не только от личности, но и от среды. Эта революционная идея выражена в знаменитой формуле:

$$B = f(P, E)$$

Behavior = function of Person and Environment

Поведение = функция Личности и Окружения

Ключевые труды:

- **Field Theory in Social Science (1951)**

Теория поля в социальной науке.

- **Action Research and Minority Problems (1946)**

Исследование действием и проблемы меньшинств.

Левин обучал первых американских консультантов по организационным изменениям.

Его методы до сих пор лежат в основе современных бизнес-тренингов и программ развития персонала.

Психолог не может «чинить человека в вакууме» — он должен видеть и менять среду.

Модель изменений Левина: три стадии трансформации

01

Разморозка

Осознание необходимости изменений.
Нужно «разморозить» привычки,
показать, что так больше нельзя.
Создание мотивации к переменам.

02

Изменение

Поиск и внедрение новых решений.
Активная фаза трансформации,
обучение новым навыкам и практикам.

03

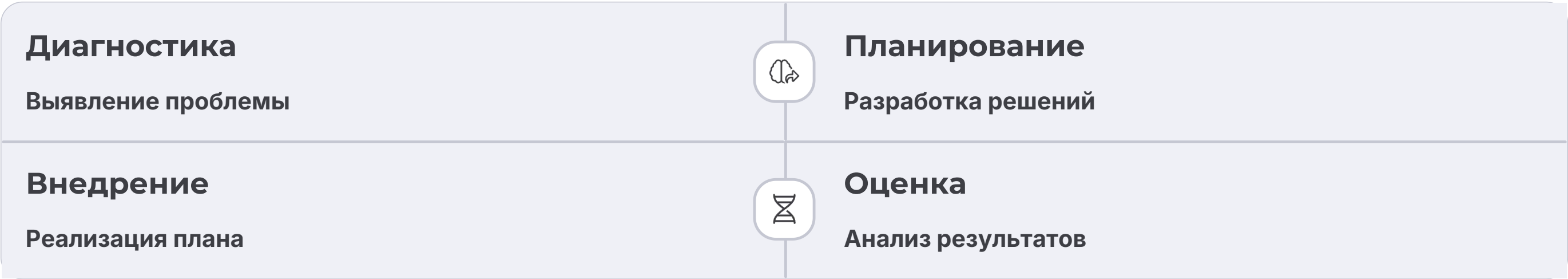
Заморозка

Закрепление изменений в культуре,
чтобы они стали «новой нормой».
Интеграция в корпоративные стандарты.

Модель успешно использовалась в обучении солдат во время Второй мировой войны и до сих пор применяется в крупнейших корпорациях мира, включая Microsoft при переходе на Agile-методологии.

Исследование действием (Action Research)

Action Research — это когда исследователь работает вместе с практиками в непрерывном цикле улучшений.



Циклический подход к решению проблем

Пример из практики: В IBM HR-специалисты и учёные проводили исследование уровня стресса, тестировали разные форматы поддержки и оставили те, что реально снижали тревожность.

Вывод: Психологическая служба — это не просто «служба поддержки», а площадка для экспериментов и внедрения лучших практик.



Эдгар Шэйн и организационная культура

Эдгар Шэйн (1928–2023) — профессор MIT Sloan, один из самых влиятельных исследователей организационной культуры. Его модель трёх уровней культуры стала классической в управлении персоналом.

1

Базовые предположения

Глубинные убеждения

2

Ценности

Декларируемые принципы

3

Артефакты

Видимые символы, офис, ритуалы

Пример из Google: Ценность «каждый сотрудник может быть инноватором» не просто лозунг — 20% времени на собственные проекты закреплены как практика (артефакт).

Шэйн консультировал Digital Equipment Corporation и помог понять, что проблемы были не в «ленивых сотрудниках», а в конфликте ценностей и структуры.

Процессная консультация Шэйна

Исследование

Консультант не дает готовые ответы, а помогает организации самой находить решения через правильные вопросы.

Партнерство

Психологическая служба должна быть «партнёром по размышлению», а не «надзирателем».

Фасилитация

Помощь в процессе, а не навязывание решений. Повышение вовлеченности и ответственности.

Пример из Toyota: Психологи проводили фасилитации, где сами работники выявляли причины проблем в производстве. Это повышало вовлечённость и ответственность.

Ключевая книга: Process Consultation (1969) — до сих пор актуальное руководство по работе с организационными процессами.

Дэвид Улрих: HR как стратегический партнёр

Дэвид Улрих (р. 1953) — профессор Ross School of Business (Michigan) и самый цитируемый исследователь в области управления человеческими ресурсами. Его революционная книга Human Resource Champions (1997) кардинально изменила представление о роли HR в современном бизнесе.



Четыре роли HR по Улриху

Стратегический партнёр

Участие в разработке бизнес-стратегии и создание долгосрочной ценности для компании

Агент изменений

Управление организационными трансформациями и адаптация к новым условиям рынка

Эксперт по персоналу

Профессиональное управление HR-процессами и системами в организации

Защитник сотрудников

Представление интересов персонала и создание благоприятной рабочей среды

Пример из практики Unilever

В компании Unilever HR активно участвуют в разработке бизнес-стратегии. Программы благополучия сотрудников не существуют отдельно, а встроены в стратегические планы компании, что демонстрирует интеграцию HR-функций в общую бизнес-модель.

Ключевой вывод

Психологическая служба должна показывать результаты в терминах бизнеса: **ROI**, снижение текучести кадров, рост вовлечённости сотрудников.

Интересный факт: Улрих известен тем, что переводит HR-язык в язык бизнеса. Его знаменитая фраза: «Если вы не можете объяснить ценность своей программы в цифрах — вас не услышат».



Практикум: Карта стейкхолдеров

Компания «Х»

В компании «Х» недавно провели опрос - результаты показали низкий уровень доверия, сотрудники боятся ошибок, не чувствуют поддержки. Руководство обеспокоено и просит психологическую службу предложить программу улучшений.

Чтобы запустить изменения, службе нужно правильно выстроить взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).



Матрица RACI — распределение ролей

Матрица RACI — это мощный инструмент управления проектами, который четко определяет роли и ответственность каждого участника команды. Этот метод помогает избежать путаницы и конфликтов, обеспечивая прозрачность в распределении задач.

R — Responsible

Исполнитель

Тот, кто непосредственно выполняет работу и несет ответственность за ее качественное выполнение. Это человек, который «делает» задачу.

A — Accountable

Ответственный

Лицо, которое несет конечную ответственность за результат. Именно к нему обращаются в случае проблем или вопросов по проекту.

C — Consulted

Консультирует

Эксперт или заинтересованная сторона, с которой необходимо проконсультироваться перед принятием решений или выполнением задач.

I — Informed

Информируемый

Человек, которого необходимо держать в курсе прогресса и результатов, но который не участвует в принятии решений.

Историческая справка

Метод RACI был разработан 60-х годах в NASA для управления сложными космическими проектами. Популяризация в управлении проектами произошла в 1970-х годах, когда методология доказала свою эффективность в различных отраслях.

Почему RACI важна сегодня

Четкость ролей: Каждый участник точно знает свои обязанности

Снижение конфликтов: Устраняет дублирование ответственности

Универсальность: Применима в HR, психологических службах и бизнесе

Эффективность: Ускоряет принятие решений и выполнение задач

Практический совет: Для каждой задачи должен быть только один человек с ролью "A" (Accountable), но может быть несколько исполнителей "R" (Responsible).

Задание



01

Определите ключевых стейкхолдеров

Выявите 5–7 ключевых стейкхолдеров, которые важны для запуска программы психологической безопасности в компании «Х».

02

Распределите роли по матрице RACI

Responsible (исполняет)

Accountable (ответственный)

Consulted (консультирует)

Informed (информируемый)

03

Сформулируйте аргументы

Обоснуйте 3 аргумента, почему именно такое распределение оптимально для успешной реализации программы.

Форма для заполнения: Используйте таблицу для распределения ролей каждого стейкхолдера по категориям RACI

Решение (пример)

Матрица RACI для программы психологической безопасности

Стейкхолдер	R	A	C	I
CEO		✓		✓
HR-директор	✓		✓	✓
Линейные руководители	✓		✓	✓
Сотрудники			✓	✓
Профсоюз			✓	✓
Охрана труда			✓	✓
Внешние консультанты	✓			✓

Ключевые аргументы решения

Роль CEO

CEO несёт конечную ответственность (A), потому что без его поддержки проект не получит ресурсов и легитимности в организации.

Исполнители программы

HR-директор и линейные руководители ответственны за исполнение (R): именно они внедряют программы и непосредственно влияют на корпоративную культуру.

Вовлечение персонала

Сотрудники, профсоюз и охрана труда должны быть вовлечены как консультируемые (C) и информируемые (I), иначе проект будет восприниматься как «навязан сверху».

Психологическая безопасность и благополучие на рабочем месте

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами и
создание здоровой рабочей среды



Эми Эдмондсон — пионер психологической безопасности



Профессор Harvard Business School

Годы жизни: родилась в 1959 году

Ключевой труд: *The Fearless Organization* (2019)

Специализация: Организационное поведение, лидерство, командная работа

Психологическая безопасность — это среда, где можно задавать вопросы, высказывать идеи и признавать ошибки без страха наказания

Революционное исследование в больницах США

01

Наблюдение

Эдмондсон изучала работу медсестёр в различных больницах

02

Открытие

Там, где медсёстры чаще сообщали о своих ошибках, смертность пациентов была ниже

03

Анализ

Ошибки не скрывали, а открыто обсуждали и исправляли

04

Вывод

Ошибка — это не провал, а источник обучения и улучшения

Google Project Aristotle: революция в понимании команд

1

2012 год

Запуск масштабного исследования
Google

2

2012-2016

Изучение более 180 команд внутри
компании

3

2016 год

Публикация результатов:
психологическая безопасность —
ключевой фактор

Исследование показало, что не талант отдельных участников, а **ИМЕННО ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ** определяет эффективность команды.

Результаты внедрения психологической безопасности

Удовлетворённость работой

Повышение общего уровня благополучия и мотивации персонала

Удержание сотрудников

Снижение текучести кадров и повышение лояльности к компании

Рост инноваций

Сотрудники не боятся предлагать новые идеи и экспериментировать

Вывод для службы: Необходимы программы обучения руководителей безопасной коммуникации

Эдмондсон — практическое значение

Культура слушания

Создавать атмосферу, где руководитель не «карает», а внимательно слушает каждого сотрудника. Это основа психологической безопасности в команде.

Встроенное обучение

Интегрировать процессы обучения непосредственно в рабочий процесс через тренинги, чек-листы и регулярную рефлексию.

Интересный факт

Amazon тестировали «открытые совещания», где любой сотрудник мог анонимно задать вопрос руководству. Эта практика резко повысила вовлечённость персонала и качество принимаемых решений.

Ключевые принципы внедрения:

- Поощрение открытого диалога
- Создание безопасного пространства для ошибок
- Регулярная обратная связь
- Анонимные каналы коммуникации

01

Оценка текущей культуры

Проведите анализ существующих практик коммуникации и выявите барьеры для открытого общения в команде.

03

Внедрение инструментов

Запустите тренинги, создайте чек-листы для рефлексии и установите регулярные циклы обратной связи.

02

Обучение руководителей

Подготовьте менеджеров к новому подходу: активное слушание, конструктивная обратная связь, работа с ошибками.

04

Мониторинг результатов

Отслеживайте изменения в вовлечённости сотрудников и корректируйте подход на основе полученных данных.

Pulse Check

Практикум "почувствуй на себе"
для оценки психологической безопасности в коллективе



Тест-опрос: Оцените свой опыт



Пройдите опрос анонимно или вслух (если комфортно). Отметьте ответы, которые ближе к вашему опыту.

Открытое выражение мыслей

Я могу открыто выражать свои мысли, не опасаясь насмешки или критики.

- а) Да, всегда
- б) Иногда
- с) Редко
- d) Никогда

Поддержка при ошибках

Когда я ошибаюсь или не знаю ответа, я чувствую поддержку, а не осуждение.

- а) Да
- б) Скорее да
- с) Скорее нет
- d) Нет

Уважение к мнениям

В коллективе уважают разные точки зрения.

- а) Да, это норма
- б) Иногда
- с) Часто спор превращается в конфликт
- d) Нет, чужие мнения игнорируются

Просьба о помощи

В коллективе я могу попросить о помощи, если чувствую стресс или перегрузку.

- а) Да
- б) Иногда
- с) Редко
- d) Нет

Уровень доверия

Уровень доверия в нашем коллективе оцениваю как:

- а) Высокий
- б) Средний
- с) Низкий
- d) Очень низкий

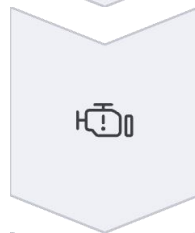


Обработка результатов



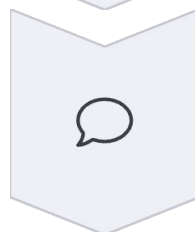
Большинство ответов «a/b»

Высокий уровень психологической безопасности — команда готова к открытому диалогу и взаимной поддержке.



Много ответов «c/d»

Есть риски — страх ошибок, конфликты, недоверие мешают эффективной работе команды.



Ключевой момент

Не просто оценить, а обсудить — «что помогает, а что мешает?»

Психологическая служба может запускать такие опросы в компаниях, чтобы измерять культуру и вовлечённость сотрудников.

Практикум: Компания «Х»



Психологическая служба провела Pulse Check. Проанализируйте результаты и составьте отчёт для руководства в формате

вывод → риск → рекомендация

Вопрос	% положительных (a+b)	% нейтральных (с)	% отрицательных (d)
Могу открыто выражать мысли	42%	28%	30%
Ошибка = поддержка	35%	25%	40%
Уважают разные точки зрения	48%	22%	30%
Можно просить о помощи	39%	31%	30%
Уровень доверия в группе	40%	27%	33%

Отчёт для руководства (пример)

Кому: Руководителю компании «Х»

От: Психологическая служба

Тема: Итоги Pulse Check по психологической безопасности (май 2025)

Ключевые выводы

В компании фиксируется **низкий уровень психологической безопасности**: только 35–42% сотрудников чувствуют возможность говорить открыто
30–40% работников отмечают страх ошибок, недостаток доверия и конфликтность

- Прямая связь с рисками: снижение вовлечённости, падение качества решений, рост текучести

Основные зоны риска

Ошибки и наказание: 40% сотрудников боятся негативной реакции
Доверие: только 40% оценивают его как приемлемое
Просьба о помощи: более половины не чувствуют поддержки

Рекомендации

1. Провести обучение руководителей по теме «Психологическая безопасность и трудные разговоры»
2. Запустить регулярные pulse-опросы (ежеквартально)
3. Ввести практику «разбор ошибок без наказаний» (Learning Reviews)
4. Внедрить программу наставничества для повышения доверия



Кристина Маслач — исследователь выгорания



Профессор UC Berkeley

Годы жизни: родилась в 1946 году

Специализация: Социальная психология, профессиональное выгорание



Ключевые труды

The Truth About Burnout (1997) - Вся правда о профессиональном выгорании

Разработка опросника Maslach Burnout Inventory (MBI)



Определение и факторы выгорания по Маслач

Выгорание = хронический стресс на работе, приводящий к истощению, цинизму и снижению эффективности



Исследования Маслач: масштаб и результаты

Группы риска

Выгорание особенно сильно проявляется в «помогающих» профессиях:

- Врачи и медицинский персонал
- Учителя и преподаватели
- Психологи и социальные работники
- Сотрудники службы поддержки

10K+

Участников исследования
Работники разных отраслей в 1980-
90-х годах

20%

Снижение текучести
Результат внедрения программ
Deloitte



Практические меры профилактики выгорания



Диагностика

Проведение регулярных опросов по методике MBI для выявления групп риска



Обучение руководителей

Рекомендации менеджерам по распознаванию и предотвращению выгорания

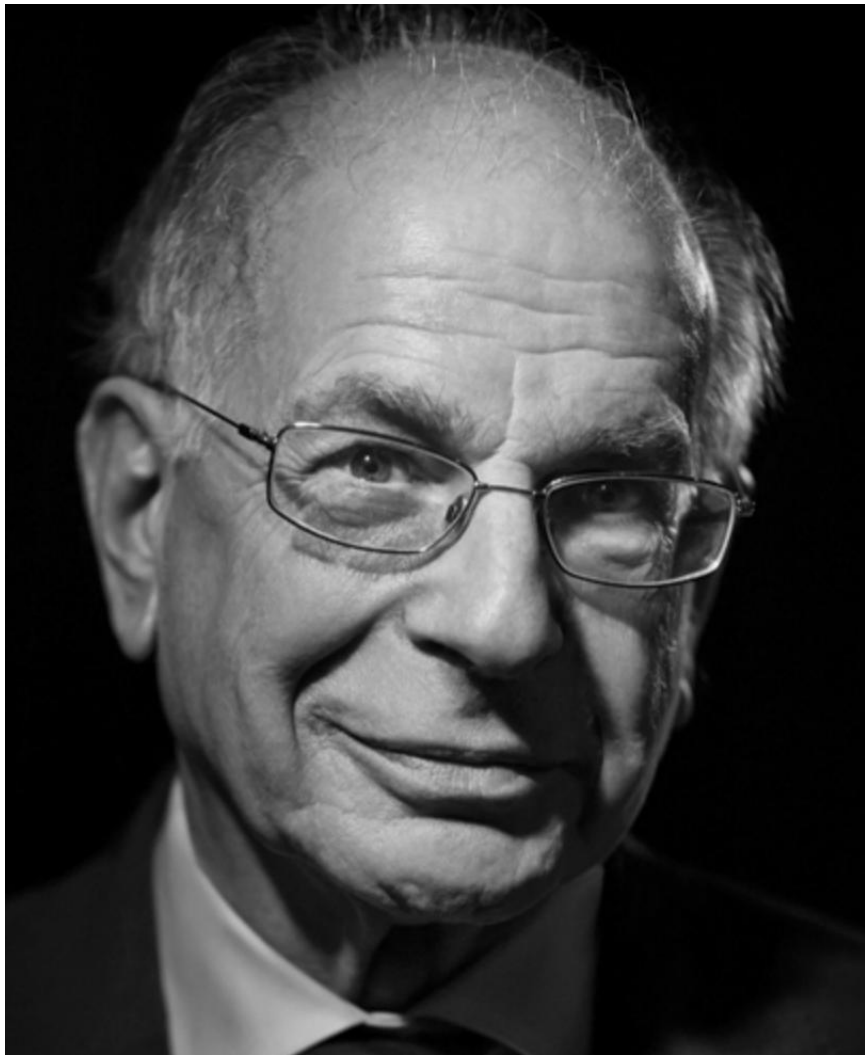


Программы восстановления

Запуск инициатив «энергия на работе»: восстановление, поддержка, баланс

Интересный факт: В Японии существует термин *кароси* — «смерть от переутомления». Это показывает критическую важность профилактики выгорания.

Дэниэл Канеман — нобелевский лауреат



Израильско-американский психолог

Годы жизни: 1934–2024

Достижения: Лауреат Нобелевской премии по экономике (2002)

Ключевой труд: *Thinking, Fast and Slow* (2011)

Революционер в области поведенческой экономики и когнитивной психологии

Две системы мышления по Канеману

Система 2: Медленное мышление

- Логическое и аналитическое •
- Требует концентрации •
- Более точное и обдуманное •
- Рациональное и взвешенное •

Система 1: Быстрое мышление

- Интуитивное и автоматическое •
- Работает без усилий •
- Подвержено искажениям •
- Эмоциональное и импульсивное •

Люди подвержены когнитивным искажениям: эффект якоря, излишняя уверенность, эффект ореола.

Когнитивные искажения

Систематические ошибки мышления, которые возникают из-за особенностей восприятия и обработки информации мозгом. Их исследовал Дэниел Канеман (Daniel Kahneman) вместе с Амосом Тверски (Amos Tversky).



Эффект якоря

Суть явления

Первое число или информация («якорь») влияет на дальнейшие оценки и решения, даже если оно случайно.

Классическое исследование

Тверски и Канеман (1974) просили участников оценить долю африканских стран среди членов ООН.

Перед ответом участники видели случайное число на «колесе фортуны» — фактически 10 или 65.

При якорь 10 медианная оценка составила 25%, при якорь 65 — 45%.

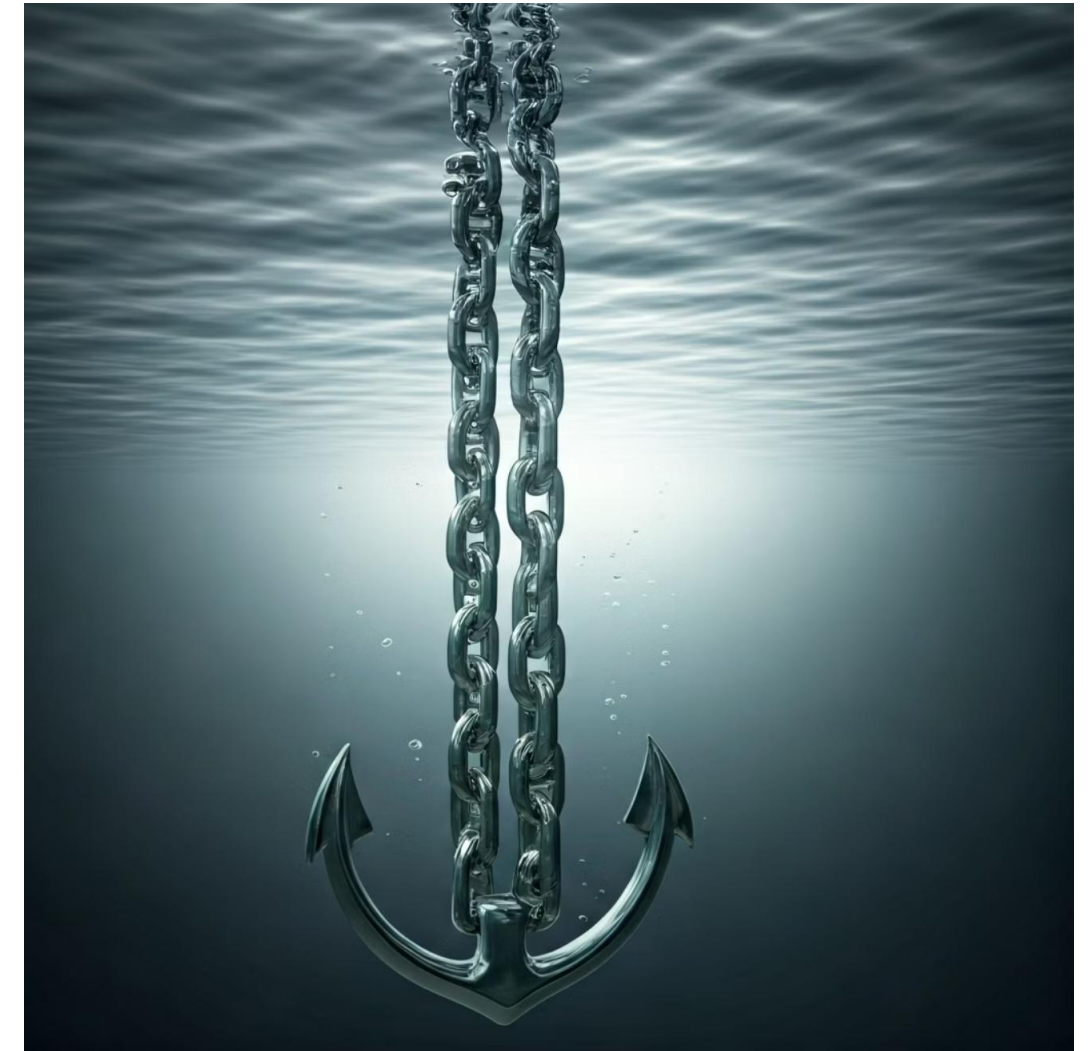
Даже явно случайное число сместило последующую оценку.

В бизнесе

В продажах часто используют «завышенную первую цену» как якорь, а потом дают скидку

В HR

Первая зарплатная цифра на собеседовании задаёт рамку для дальнейших переговоров



Вывод: На решения влияют не только факты, но и контекст вопроса. Первоначальная информация («якорь») искажает последующие суждения.



Излишняя уверенность

Определение

Люди переоценивают точность своих знаний и прогнозов. Канеман показывал, что менеджеры часто слишком уверены в своих прогнозах по рынку, хотя данные у них ограничены.

В инвестициях

Трейдеры совершают лишние сделки, думая, что «знают рынок».

В управлении

Руководители недооценивают риски, считая свои решения безошибочными.

Эффект ореола



Суть эффекта

Общее впечатление о человеке или компании влияет на оценку других качеств. Эдвард Торндайк (1920-е) описал, что офицеры при оценке солдат переносили впечатление от внешности на интеллект и лидерство.



В HR-процессах

Если кандидат понравился на собеседовании внешне и харизмой, его профессиональные качества оцениваются выше, чем они есть на самом деле.



В маркетинге

Продукты Apple воспринимаются как «лучшие» не только из-за качества, но и из-за сильного бренда и общего впечатления о компании.

Выводы для психологической службы



Обучение руководителей

Необходимо обучать руководителей распознавать когнитивные ловушки и понимать механизмы их возникновения в процессе принятия решений.



Структурированный подход

Использовать структурированные интервью, данные и метрики, чтобы снизить влияние искажений на важные бизнес-решения и кадровые процессы.

Ключевая рекомендация: Внедрение систематических процедур оценки и принятия решений поможет минимизировать влияние когнитивных искажений на эффективность организации.

Применение идей Канемана в HR-практике



Структурированные процессы

Использование чек-листов и алгоритмов для принятия кадровых решений, снижение влияния субъективных факторов



Стандартизация интервью

Google разработал «structured interview guides» — структурированные вопросы для уменьшения искажений при найме



Обучение руководителей

Развитие навыков распознавания когнитивных ловушек у менеджеров и HR-специалистов

Практикум - когнитивные искажения



вопрос 1

На собеседовании кандидат сказал: «На прошлой работе я получал 150 000 рублей». HR планировал предложить 120 000, но после этой реплики обсуждение зарплаты пошло в диапазон 140–150 000.

Какое искажение сработало?

- а) Эффект ореола
- б) Эффект якоря
- с) Излишняя уверенность
- d) Иллюзия контроля

вопрос 2

Менеджер уверен, что его команда завершит проект за 2 месяца, хотя план показывает 3 месяца, а ресурсов меньше. Он отказывается делать запас времени. В итоге проект задерживается.

Какое искажение?

- а) Эффект ореола
- б) Излишняя уверенность
- с) Эффект якоря
- d) Ошибка подтверждения

вопрос 3

На корпоративе новый сотрудник выступил с харизматичной речью. После этого коллеги стали считать его «талантливым во всём», даже в задачах, где у него нет опыта.

Какое искажение?

- а) Эффект ореола
- б) Эффект якоря
- с) Излишняя уверенность
- d) Групповое мышление

вопрос 4

Руководитель слишком уверен, что его прогноз продаж верный, и ставит завышенный план. При этом он убеждён, что «сильный бренд» компании автоматически означает и сильный сервис, хотя жалобы клиентов растут.

Какие искажения проявились?

- а) Только эффект ореола
- б) Только эффект якоря
- с) Эффект ореола + излишняя уверенность
- d) Эффект якоря + эффект ореола

Практическое применение

01

Определить искажение

Проанализируйте поведение руководителя и выявите конкретное когнитивное искажение, влияющее на принятие решений.

02

Выбрать инструмент коррекции

Предложите практический метод для снижения влияния искажения: чек-лист, структурированное интервью или анализ данных.

Чек-листы

Структурированные списки для проверки всех важных факторов при принятии решений

Структурированные интервью

Стандартизированные вопросы для объективной оценки кандидатов и ситуаций

Анализ данных

Использование объективных метрик и статистики для обоснования решений

Сьюзан Ми́чи — эксперт по изменению поведения

Профессор UCL

Должность: Профессор University College London

Специализация: Психология здоровья, изменение поведения

Ключевой труд: *Behavior Change Wheel* (2011)

Ключевая идея: Поведение (В) зависит от трёх ключевых факторов в модели COM-B





Модель COM-B: основа изменения поведения



С - Capability

Способности

Физические и психологические возможности человека выполнять поведение



О - Opportunity

Возможности

Физические и социальные факторы среды, которые делают поведение возможным



М - Motivation

Мотивация

Рефлективные и автоматические процессы, которые направляют поведение

B = Behavior (Поведение) —> результат взаимодействия всех трёх компонентов

Успешное применение модели COM-B

01

Проблема

NHS (британская служба здравоохранения) столкнулась с высоким уровнем курения среди сотрудников

02

Применение COM-B

Разработка комплексной программы, воздействующей на все три компонента модели

03

Результат

Вдвое больше сотрудников смогли отказаться от курения по сравнению с традиционными методами

Применение в службе: Модель COM-B можно использовать для программ здоровья и профилактики: обучать навыкам (C), создавать условия (O), усиливать мотивацию (M)



Модель JD–R (Job Demands–Resources Model)

Революционная модель управления человеческими ресурсами, созданная Арнольдом Баккером и Эвангелией Демероути в 2001 году в Нидерландах. Впервые показала, что **ресурсы работы так же важны, как и нагрузки**, став альтернативой узким моделям стресса.

JD–R: Суть модели

Требования работы

Физические, психологические и социальные аспекты работы, требующие постоянных усилий:

- Высокая рабочая нагрузка
- Жёсткие дедлайны
- Эмоциональное давление
- Бюрократические процедуры

Забирают энергию и приводят к выгоранию

Ресурсы работы

Аспекты работы, которые помогают достигать целей и стимулируют развитие:

- Поддержка руководителя
- Автономия в принятии решений
- Возможности обучения
- Признание достижений

Подпитывают мотивацию и вовлечённость

Ключевой принцип баланса:

Требования > ресурсы → стресс, текучесть кадров

Ресурсы $\geq$ требования → вовлечённость, продуктивность

Подтверждение исследованиями

Научные доказательства

Bakker & Demerouti (2007, 2017): Масштабные исследования показали, что ресурсы работы напрямую связаны с вовлечённостью сотрудников и значительным снижением профессионального выгорания.

Schaufeli et al. (2009): Доказано, что вовлечённые сотрудники демонстрируют на **20–30% более высокую продуктивность** по сравнению с коллегами.

30%

Рост продуктивности
У вовлечённых сотрудников

25%

Снижение текучести
При правильном балансе

Примеры успешного внедрения

G

Google

Делает ставку на автономию сотрудников и непрерывное профессиональное развитие. Программа "20% времени" позволяет работникам заниматься собственными проектами.

U

Unilever

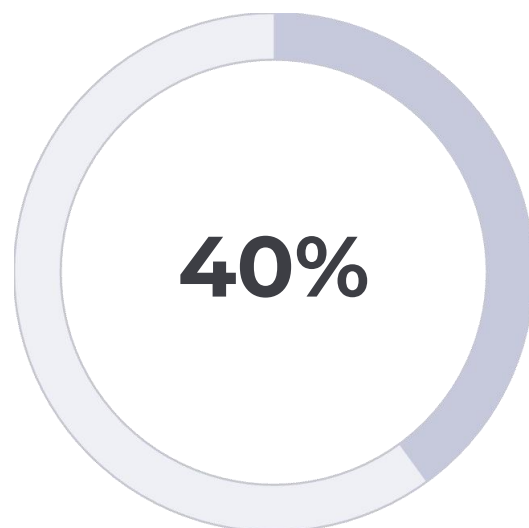
Комплексные программы wellbeing (благополучия) и тщательный баланс рабочей нагрузки. Фокус на психологическом благополучии и work-life balance.

S

Сбер

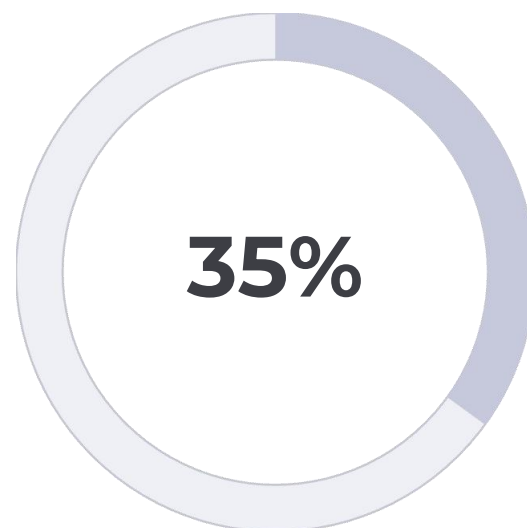
Корпоративная программа «Здоровье» включает физическое и ментальное благополучие сотрудников, создание поддерживающей рабочей среды.

JD–R: Результаты применения модели



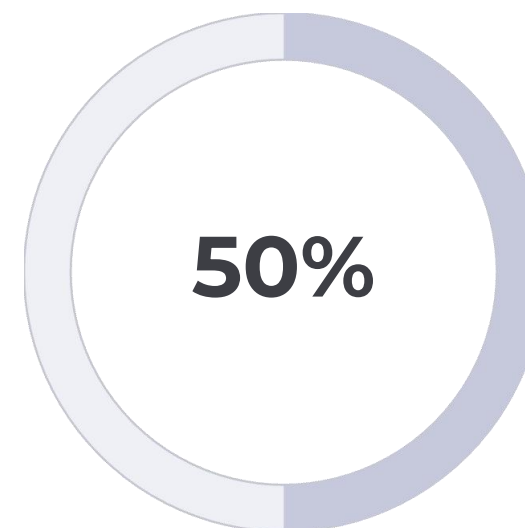
Снижение выгорания

Среди сотрудников организаций



Уменьшение текучести

Кадров при внедрении модели



Рост вовлечённости

И общей продуктивности команд

Формирование культуры

Модель JD–R способствует созданию **устойчивой корпоративной культуры**, основанной на взаимном доверии, поддержке и стремлении к развитию.

Организации получают инструмент для системного подхода к управлению человеческими ресурсами.

Вывод для психологической службы

JD–R — это мощный инструмент диагностики и профилактики, который помогает измерять баланс требований и ресурсов и предлагать системные решения как для отдельных сотрудников, так и для бизнеса в целом. Модель позволяет создать здоровую рабочую среду, где люди могут раскрыть свой потенциал.

ISO 45003:2021 — международный стандарт

Первый стандарт по психосоциальным рискам

Полное название*: ISO 45003:2021 — Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда.

Управление психосоциальными рисками

Ключевые положения:

- Идентификация рисков: стресс, несправедливость, высокая нагрузка
- Разработка мер профилактики и контроля
- Интеграция в систему управления охраной труда
- Мониторинг и постоянное улучшение

Пример: London Luton Airport — сертифицировалась по ISO 45003, встроила психологическое здоровье в систему управления, за год получила: +7 % общего благополучия, +26п.п. NPS за год, снижен на 41 % показатели по отсутствию (нетрудоспособность по психическому здоровью).

*ISO (International Organization for Standardization / Международная организация по стандартизации). Разработан Техническим комитетом ISO/TC 283 «Occupational health and safety management». Принят в 2021 году как первый международный стандарт, который даёт организациям практические рекомендации по управлению психосоциальными рисками.

Практическое значение ISO 45003 для службы

Универсальный язык

Стандарт даёт общепринятую терминологию для общения с топ-менеджментом и международными партнёрами

Системная интеграция

Помогает встроить психологическую службу в существующую систему качества и охраны труда

Соответствие требованиям

Обеспечивает соблюдение международных стандартов и подготовку к будущим регулятивным изменениям

Кейсы успешного внедрения: от теории к практике

Google Project Aristotle

Изучение 180+ команд показало: психологическая безопасность важнее IQ. Результат: рост инноваций и производительности

Unilever Wellbeing Framework

Благополучие встроено в стратегию устойчивости. Метрики: вовлечённость, удержание, индекс здоровья

Deloitte Australia

Внедрение EAP и лидерских программ. Результат: снижение текучести на 20%, рост вовлечённости

Сбер — программа «Здоровье»

Консультации психологов, тренинги по управлению стрессом, интеграция в HR-процессы

Яндекс

2020–2022: запуск внутренней службы поддержки. Результат: снижение выгорания, рост удержания

РЖД

Программы кризисного реагирования для машинистов. Снижение числа инцидентов, интеграция в СУОТ

Практикум: Создание каталога услуг психологической службы



В компании «Х» принято решение запустить психологическую службу. Руководство спрашивает: «Какие конкретные услуги вы будете оказывать сотрудникам и бизнесу?»

Ваша задача как будущих специалистов — сформировать свой первый каталог услуг, который можно было бы презентовать HR-директору и CEO.



Задание

Определите ключевые направления

Выберите 3–4 основных направления работы психологической службы (например: диагностика, профилактика, поддержка, обучение).

Опишите конкретные услуги

Для каждого направления разработайте 2–3 конкретные услуги, которые будут востребованы в компании.

Сформулируйте пользу

Определите ценность каждой услуги как для сотрудников, так и для бизнеса в целом.

Составьте каталог

Создайте краткий «каталог услуг» объёмом не более одной страницы для презентации руководству.

Важно: Каталог должен быть практичным и понятным для руководства компании.
Фокусируйтесь на конкретных результатах и измеримой пользе.

Шаблон для заполнения

Каталог услуг психологической службы компании «Х»



Направление 1: Поддержка и консультирование

Услуга 1: ... → Польза для сотрудника: ... / Для бизнеса: ...

Услуга 2: ... → Польза для сотрудника: ... / Для бизнеса: ...



Направление 2: Профилактика и образование

Услуга 1: ... → Польза для сотрудника: ... / Для бизнеса: ...

Услуга 2: ... → Польза для сотрудника: ... / Для бизнеса: ...



Направление 3: Развитие и адаптация

Услуга 1: ... → Польза для сотрудника: ... / Для бизнеса: ...

Услуга 2: ... → Польза для сотрудника: ... / Для бизнеса: ...

Пример решения

Каталог услуг психологической службы компании «Х»

1. Диагностика

Опросы вовлечённости и выгорания → сотрудник получает возможность высказаться; бизнес получает данные для решений

Индивидуальные интервью при адаптации → сотрудник быстрее входит в коллектив; бизнес сокращает текучесть новичков

2. Профилактика

Тренинги по стресс-менеджменту → сотрудник учится справляться со стрессом; бизнес снижает больничные

Программы wellbeing (сон, питание, активность) → сотрудник чувствует заботу; бизнес повышает вовлечённость

3. Поддержка

Конфиденциальные консультации (ЕАР) → сотрудник получает помощь; бизнес снижает риск конфликтов

Кризисные протоколы (потери, ЧП) → сотрудник не остаётся один; бизнес сохраняет стабильность

4. Обучение руководителей

Навыки трудных разговоров → сотрудник получает поддержку от менеджера; бизнес снижает текучесть

Тренинги по психологической безопасности → сотрудник чувствует себя в безопасности; бизнес повышает эффективность команд

Итоги: Психологическая служба как стратегический инструмент

Стратегический подход

Психологическая служба — это не просто «служба поддержки», а стратегический инструмент развития организации

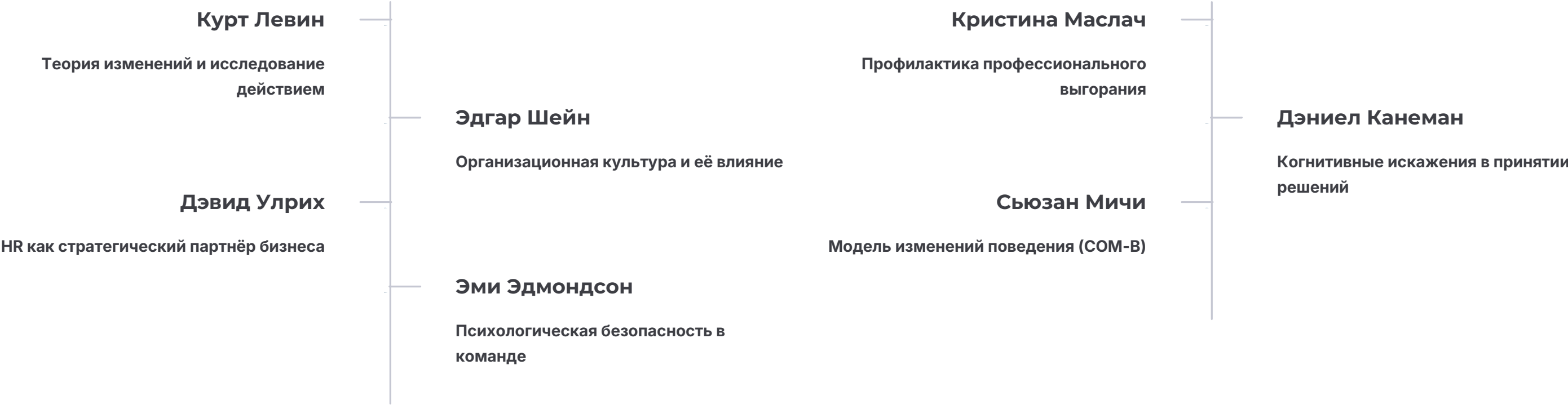
Научная база

Опирается на ведущие теории и исследования мировых экспертов в области организационной психологии

Международное признание

Подтверждена стандартами ISO 45003 и практикой ведущих компаний мира

Теоретические основы



Психологическая служба — это инвестиция в людей, которая возвращается бизнесу в виде устойчивости, эффективности и конкурентных преимуществ.

Что полезного вы уносите с собой?

Новые знания/навыки?

Свежие идеи?

Вдохновение?

Помните: Самое ценное, что вы получили сегодня — это не только информация, но и новый способ мышления, который поможет вам достигать поставленных целей более эффективно.



Благодарю за участие!

Ваша активность и
заинтересованность сделали эту
встречу по-настоящему
продуктивной и вдохновляющей.

Пусть полученные знания станут
отправной точкой для новых открытий
и достижений в вашей
профессиональной деятельности.

До новых встреч!