



**ЗАЕДНО**

за устойчива заетост

# АНАЛИТИЧЕН ДОКЛАД ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО НА СИНДРОМА НА ПРОФЕСИОНАЛНО ПРЕГАРЯНЕ (БЪРНАУТ) ПРИ РЪКОВОДИТЕЛИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Март 2026 г.



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА  
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Проект „Заедно за устойчива заетост“, ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс



<b>Заглавие на документа:</b>	Аналитичен доклад за резултатите от изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители по управление на човешки ресурси“
<b>Дейност по проекта:</b>	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 изчерпване (бърнаут)“.
<b>Срок за изпълнение:</b>	Декември 2025 г – Март 2026 г
<b>Дата на представяне:</b>	Март 2026 година
<b>Версия:</b>	Финална версия
<b>Ниво на разпространение:</b>	Свободно
<b>Изготвил:</b>	Евелина Ведър, Цветелина Йорданова - Петрова
<b>Ръководител на проекта:</b>	Светлана Дончева
<b>Ръководител на дейността:</b>	Томчо Томов
<b>Партньори:</b>	МТСП, КНСБ

# Съдържание

## Раздел 1. Въведение

- 1.1. Цел на проекта
- 1.2. Цел на дейност 2.4.1 от проекта
- 1.3. Значение на професията и последствия от професионалното прегаряне (бърнаут)
- 1.4. Цел и обхват на изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители по управление на човешки ресурси“

## Раздел 2. Описание на професията (професионалната група)

- 2.1. Должности включени в обхвата на професионалната група
- 2.2. Основни задачи, функционални изисквания и отговорности
- 2.3. Психосоциални фактори, създаващи риск за психичното здраве на заетите в професионална група „Ръководители по управление на човешки ресурси“

## Раздел 3. Резултати от изследването

- 3.1. Личностни (вътрешни) фактори водещи до предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут)
- 3.2. Професионално-ролеви и организационни (външни) фактори, създаващи риск от развитие на синдрома на професионално прегаряне (бърнаут)
- 3.3. Ниво на развитие (стадий, фаза) на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в изследваните лица от професионална група „Ръководители по управление на човешки ресурси“

## Раздел 4. Заключение, изводи и препоръки

## Раздел 1. Въведение

### 1.1. 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 ще бъде реализиран 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 възрастово 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.

### 1.2. Цел и описание на дейност 2.4.1 от проекта

#### Цел на дейността

Целта на дейност 2.4.1 е чрез инструментите на управление на хора и механизмите на социалния диалог да се създадат условия за повишаване благосъстоянието на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност. Постигането на тази цел ще се осъществи чрез разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, партньорски модели и програми за управление на стреса и превенция на професионалното изчерпване (бърнаут).

#### Описание на дейността

Дейност 2.4.1 ще се осъществи в пет икономически сектора за период от 11 месеца (01.12.2025 г. - 30.10.2026 г.), в рамките на четири последователни и взаимосвързани етапа:



### Етап 1. Проучване на добри практики

- ✓ Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в управлението на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут).
- ✓ Изготвяне и публикуване на обобщаващ доклад за резултатите от изследването.

### Етап 2. Изследване на професионалното прегаряне в професии, предразположени към риск от развитие на бърнаут

- ✓ Разработване на базов инструмент за измерване и оценка на нивото на професионално прегаряне (бърнаут) при шест предразположени към риск (в тази област) професии/длъжности;
- ✓ Измерване нивото на „професионално прегаряне“, факторите и предпоставките за развитие на бърнаут при шест от предразположените към риск професии/длъжности:  
*1. Ръководители в преработващата промишленост; 2. Ръководители по управление на човешките ресурси; 3. Ръководители продажби и маркетинг; 4. Управители на хотели и ресторанти; 5. Специалисти информационни и комуникационни технологии (разработчици на софтуер и софтуерни приложения и анализатори, специалисти по бази данни и мрежи). 6. Финансови специалисти (счетоводители).*
- ✓ Изготвяне и публикуване на шест аналитични доклада за резултатите от изследването на професионалното прегаряне при шестте, обхванати в него, рискови професии/длъжности.

### Етап 3. Партньорски преглед на фирмените политики в управлението на стреса на работното място.

- ✓ Провеждане на партньорски преглед в пет икономически сектора на политиките на предприятията в управлението на стреса на работното място.
- ✓ Анализ на информацията, изготвяне и публикуване на пет доклада по сектори за резултатите от прегледа със съответните изводи и препоръки.
- ✓ Създаване на пет секторни (браншови) партньорски програми за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност.

### Етап 4. Разработване и внедряване на корпоративен модел за управление на стреса и наръчник за превенция на бърнаут.

- ✓ Разработване и публикуване на електронен наръчник за превенция на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут).
- ✓ Разработване и публикуване на корпоративен модел за управление на стреса на работното място.
- ✓ Създаване и реализиране на дистанционна сертификационна програма за тренинг и сертифициране на 100 вътрешнофирмени консултанти (заети лица) по управление на стреса и превенция на професионалното прегаряне (бърнаут) от 50 предприятия в обхванатите по проекта 5 икономически сектора.

### 1.3. Значение на професията и последствия от професионалното прегаряне (бърнаут)

Професията на ръководителите по управление на човешки ресурси е ключова за съвременните организации, тъй като нейната основна цел е да осигури устойчивото постигане на стратегическите цели на компанията чрез ефективно управление на най-ценния организационен актив - човешкия капитал.

Непредвидимата външна среда, дигитализацията, застаряването на работната сила и тенденциите на пазара на труда поставят множество предизвикателства пред компаниите и техните лидери. Тези динамични промени са съпътствани и от трансформация на професията на ръководителите по управление на човешки ресурси, като в последните години фокусът се премества от администриране на персонала към **стратегическо лидерство**.

Едновременно с това **обхватът на отговорностите на HR лидерите непрекъснато нараства**, като обхваща превръщането на човешкия капитал в конкурентно предимство чрез стратегическо планиране на работната сила и уменията, организационно развитие и дизайн, управление на работодателската марка, разработване и управление на ефективни системи за привличане, развитие и задържане на таланти, изграждане на организационна култура и лидерски капацитет, управление на трудово-правния, етичния и технологичния риск, свързан с хората и пр.

Тенденциите в развитието на професията в България показват **нарастваща потребност от HR професионалисти** с умения за използването на изкуствен интелект, аналитика на човешките ресурси (HR analytics), управление на многообразието на работното място, на дистанционни и хибридни екипи, както и компетенции по отношение на грижата за благосъстоянието на служителите (employee wellbeing).

Според Аналитичния доклад от Проучването на потребностите на работодателите от работна сила на Агенция по заетостта (2024 г.)<sup>1</sup>, **търсенето на специалисти по управление на човешките ресурси регистрира най-голямото увеличение сред всички професии, изискващи висше образование** – с нарастване близо 6 пъти от 2023 г. до 2024 г. Този скокообразен ръст на търсенето, значително надхвърлящ общото увеличение от 1,6% при търсенето на специалисти с висше образование, подчертава **нарастващата стратегическа роля на професията в условията на трансформиращ се пазар на труда и увеличаващите се предизвикателства** пред организационното развитие. Според проучване на Sage<sup>2</sup> последните години са изключително предизвикателни за HR лидерите, като **84% от респондентите споделят, че изпитват натоварване и стрес на работното място**.

<sup>1</sup> Проучването на потребностите на работодателите от работна сила на Агенция по заетостта (2024 г.), <https://www.az.government.bg/pages/prouchvane-potrebnosti-2024/>

<sup>2</sup> The Changing Face of HR (2024), [https://www.sage.com/en-us/sage-business-cloud/people/resources/research-analyst-reports/the-changing-face-of-hr-research-report/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sage.com/en-us/sage-business-cloud/people/resources/research-analyst-reports/the-changing-face-of-hr-research-report/?utm_source=chatgpt.com)

Въпреки че липсват задълбочени национални, европейски и международни проучвания на професионалното прегаряне при ръководителите по управление на хора, са налице различни изследвания на спецификите на професията, предпоставките за възникването на стрес и бърнаут, и съпътстващите го прояви, от които могат да се направят следните изводи:

- ✓ Най-често идентифицираните **рискови фактори** са комплексността на ролята и задачите, високото ниво на отговорност, претоварването с разнопосочни задачи, кратките срокове, ролеви стрес, емоционалните предизвикателства, породени от необходимостта за балансиране на конкуриращите се интереси на заинтересованите страни, както и напрежението между организационните изисквания и професионално-етичните стандарти.<sup>3456</sup>
- ✓ **Емоционалното изтощение** се очертава като най-видимото и най-често регистрирано измерение на професионалното прегаряне в тази професионална група.<sup>7</sup>
- ✓ Налице са т.нар. „**защитни фактори**“, които препятстват появата на професионално прегаряне. Това са организационната подкрепа, автономията, възможността за участие във вземането на решения, устойчивите междуличностни компетенции и наличието на ресурси за справяне с емоционалното напрежение.<sup>8</sup>
- ✓ Професионалистите човешки ресурси могат да бъдат разглеждани като група с **повишена уязвимост към професионално прегаряне**, но са необходими повече целенасочени изследвания, за да се изяснят мащабът, механизмите и влиянието на специфичните фактори за възникване на бърнаут.

Световната здравна организация (СЗО)<sup>9</sup> определя **синдрома на бърнаут** като „резултат от хроничен стрес на работното място, който не е бил успешно управляван, характеризира се с три измерения: чувство за изчерпване на енергията или изтощение; повишена психична дистанция от работата или негативизъм/цинизъм, свързани с работата; намалена професионална ефективност“.

<sup>3</sup> Blumberga, S., & Ziedina-Lagzdona, I. (2014). Job stress, coping strategies and professional deformation of human resource managers. <https://llufb.llu.lv/conference/REEP/2014/Latvia-Univ-Agricult-REEP-2014proceedings-218-222.pdf>

<sup>4</sup> O'Brien, E., & Linehan, C. (2014). A Balancing Act: Emotional Challenges in the HR Role. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joms.12098>.

<sup>5</sup> Wang, Y., et al. (2022). Are human resource managers with good listening competency more likely to avoid job burnout? <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8819926/>

<sup>6</sup> Ferrer, J., Saville, K., & Pyman, A. (2024). The HR professional at the centre of extreme work: working intensely? <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2023.2241813#abstract>

<sup>7</sup> Kristinsson, K., Gudmundsdottir, S., & Sigmarisdottir, E. B. (2024). When the Caregivers Need Care: The Silent Stress of Human Resources Work. <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/11/284>

<sup>8</sup> Rivers, E. (2019). Navigating emotion in HR work: Caring for ourselves? <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-07-2018-0244/full/html>

<sup>9</sup> <https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon?>

**Професионалното прегаряне сред ръководителите по управление на човешките ресурси има не само индивидуални, но и социални и икономически последици.**

На индивидуално равнище професионалното прегаряне при HR мениджърите може да доведе до емоционално изчерпване, намаляване на личната работоспособност и производителност и влошаване на междуличностните взаимоотношения, което да понижи доверието към HR функцията. Поради естеството на ролята (поверителност и ограничени възможности за споделяне), професионалистът човешки ресурси може да изпитва социална изолация и ниска подкрепа, което да задълбочи симптомите на професионалното прегаряне.

На организационно ниво професионалното прегаряне при лидерите човешки ресурси може да рефлектира в понижаване ефективността на HR процесите, спад в ангажираността и неуспешно управление на конфликтите поради намаления капацитет за балансиране на интересите на страните в неразбирателствата на работното място. Възможно е да се увеличи рискът от грешки и пропуски в съответствието и процедурите, свързани с трудово право, GDPR, вътрешни политики и пр. Това може да доведе до санкции, трудово-правни спорове и финансови загуби. В условия на организационни трансформации (структурни промени, дигитализация, въвеждане на нови технологии, начини на работа и пр.) може да рефлектира негативно върху ефективността на управлението на промяната.

Икономическите последици могат да бъдат свързани с текучество, повишаване на разходите за привличане, наемане и обучение на служителите, загуби в резултат от понижаване на продуктивността и ефективността на работната сила. Професионалното прегаряне на ръководителите човешки ресурси може да рефлектира в неефективно управление на чувствителни казуси, което може да доведе до правни разходи и репутационни щети. Репутационните щети могат да бъдат както вътрешни (понижаване доверието към HR лидерството), така и външни - отслабване на работодателската марка и ограничаване способността за привличане на таланти.

В дългосрочен план бърнаутът при лидерите по управление на хора може да доведе до ограничаване на стратегическия капацитет на HR функцията за планиране на работната сила и развитието на таланти, което да повлияе негативно върху конкурентоспособността на организацията.

Превенцията на професионалното прегаряне при ръководителите по управление на човешките ресурси е ключова за организациите и осигурява тяхната устойчивост, продуктивност и конкурентно предимство чрез ефективно стратегическо управление на хората.

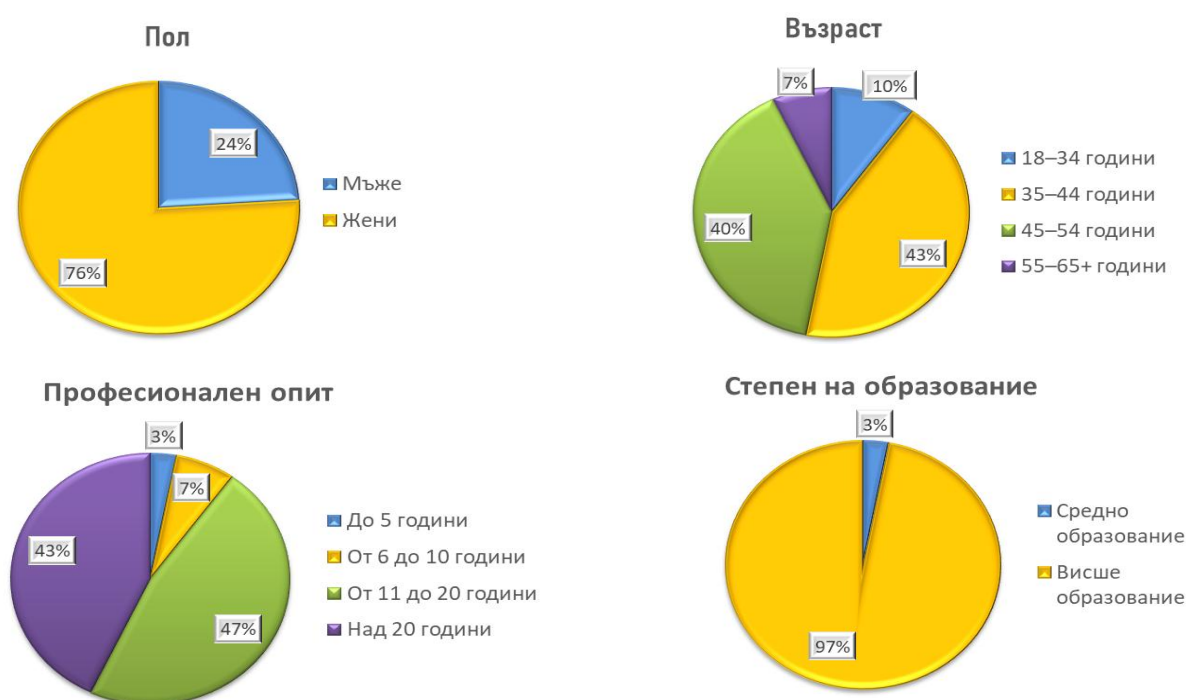
#### **1.4. Цел и обхват на изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители по управление на човешки ресурси“**



Изследването на професионалното прегаряне при ръководителите по управление на човешки ресурси има за цел да идентифицира личностните фактори, водещи до предразположеност към бърнаут, както и професионално-ролевите и организационните психосоциални фактори, създаващи риск от професионално прегаряне.

В проведеното проучване в периода януари – март 2026г. участваха общо **58 респондента**, като от тях най-голям дял заемат ръководителите човешки ресурси на възраст 35-44 г. (43%) и 45-54г. (40%). Три четвърти от участниците са жени (76%), тъй като в България значително по-малко мъже практикуват тази професия. Преобладаващата част от респондентите са с професионален опит между 11 и 20 години (47%), а 43% - с над 20г. Почти всички участници са с висше образование (97%).

На фигура 1 е представен демографският профил на участниците в изследването:



При подбора на респондентите бяха използвани разнообразни канали - професионални общности, работодателски мрежи, лични контакти и социални платформи, с цел достигане до ръководители човешки ресурси от различни по тип, размер и сектор компании. В извадката се включиха респонденти, отговарящи на предварително зададените критерии за заемане на ръководна/отговорна позиция в управлението на човешките ресурси, които се отзоваха на поканата за участие в проучването.

Бихме искали да изкажем специална благодарност към екипа на [Българската асоциация за управление на хора](#) и нейните членове, които активно се включиха в изследването.

В проучването е приложен **инструментарий, съчетаващ качествени и количествени методи**:

- ✓ **Кабинетно проучване** - анализ на документи, данни от изследвания и публикации, свързани със спецификата на професията ръководител по управление на човешки ресурси, изисквания в работата, професионални роли и отговорности, социалнопсихологически рискове и други фактори, които са предпоставка за развитие на бърнаут;
- ✓ **Онлайн проучване** чрез електронен инструмент за измерване и оценка степента на предразположеност и нивото на развитие на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут);
- ✓ **Структурирани интервюта** на основата на предварително разработен въпросник, проведени с представители на професията с цел да извлекат по-задълбочена качествена информация по отношение на специфичните психосоциални рискове;
- ✓ **Фокус група** с директори/ мениджъри/ ръководители по управление на човешки ресурси с цел валидиране на основните тенденции и изводи от проведените интервюта, както и извличане на допълнителна качествена информация.

Резултатите от изследването на професионалното прегаряне поставят основата за планиране на мерки и създаване на условия за повишаване благосъстоянието на работното място, за 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 изчерпване (бърнаут).

## Раздел 2. Описание на професията (професионалната група)

### 2.1. Длъжности, включени в обхвата на професионалната група

В обхвата на изследването на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в професионална група „Ръководители по управление на човешки ресурси“ са включени длъжностите от единична група с код 1212 по НКПД<sup>10</sup>:

#### **1212 Ръководители по управление на човешките ресурси**

12126001	Управител, човешки ресурси
12126002	Директор/Мениджър човешки ресурси
12126003	Ръководител, отдел човешки ресурси
12126004	Ръководител, сектор човешки ресурси
12126005	Ръководител, организация и ефективност на труда

<sup>10</sup> В проучването с електронния инструмент за оценка на бърнаут са включени и ЧР професионалисти с ключови за организацията си функции, заемщи длъжности с код по НКПД 2423 Специалисти по управление на персонала и кариерно развитие и 2424 Специалисти по обучение и развитие на персонала.

12126006	Ръководител, набиране на персонал
12126007	Ръководител, здравословни и безопасни условия на труд

## 2.2. Основни задачи, функции, изисквания и отговорности

Професията „Ръководители по управление на човешките ресурси“ обхваща управленски роли<sup>11</sup>, които организират и развиват HR функцията, и я позиционират като партньор на бизнеса.

Обхватът на отговорностите варира според размера и зрелостта на организацията: в малките и в много от средните по размер компании, ръководителят човешки ресурси често изпълнява функция, покриваща целия спектър от HR дейности, докато в големите организации отговорностите се специализират и се разпределят между Бизнес партньори „Човешки ресурси“ (HRBP - Human Resources Business Partner), Центрове на експертиза/центрове за експертни решения - Centers of Expertise (CoE) и Центрове за споделени услуги (Shared Services).

В мултинационалните компании ролята обикновено включва по-силен фокус върху управлението на промяната, стандартите, политиките и съответствието с глобалните процеси, както и координацията между държавите и различните култури, докато в българските компании често се наблюдава по-голямо преплитане на стратегически и оперативни задачи според ресурсите и етапа на развитие.

Въз основа на проучване на професионални стандарти в областта на управлението на човешките ресурси (БАУХ<sup>12</sup>, CIPD<sup>13</sup>, SHRM<sup>14</sup> и др.), компетентностни модели и рамки (MyCompetence<sup>15</sup>, ESCO<sup>16</sup> и др.), длъжностни характеристики, обяви за работа (LinkedIn, Jobs.bg, JobTiger и др.), публикации за професията и пр., в таблица 1 е представена обобщена информация по отношение на ключовите области на отговорност на ръководителите човешки ресурси, както и ключовите отговорности и свързаните с тях фактори, водещи до предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут).

<sup>11</sup> В практиката често се използват както българските, така и английските наименования на длъжностите: Директор „Човешки ресурси“/Главен директор по управление на човешките ресурси (CHRO - Chief Human Resources Officer), Старши/водец бизнес партньор по управление на човешките ресурси (HR Business Partner (Senior/Lead), Мениджър „Подбор и привличане на таланти“ (Talent Acquisition Manager), Мениджър „Възнаграждения и придобивки“ (Compensation & Benefits Manager), Ръководител „Обучение и развитие“ (Head of Learning & Development), Ръководител „HR аналитика“ /Ръководител „Анализ на данни за персонала“ (People Analytics Lead), Мениджър „HR операции“ / Мениджър „Администрация и HR процеси“ (HR Operations Manager) и пр.

<sup>12</sup> Българска асоциация за управление на хора. Професионални стандарти, „Лидерство и управление на функцията „УЧР“, <https://bapm.bg/certification-program/>

<sup>13</sup> Chartered Institute of Personnel and Development. The Profession Map, <https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/the-people-profession/profession-map-pdfs/full-standards-download-a4-updaterefreshnov2025.pdf>

<sup>14</sup> Society for Human Resource Management. SHRM Body of Applied Skills and Knowledge (SHRM BASK), <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/credentials/shrm-certification/bask/shrm-bask.pdf>

<sup>15</sup> Национална система за оценка на компетенциите (MyCompetence) <https://mycompetence.bia-bg.com/bg/home/>

<sup>16</sup> European Skills, Competences, and Occupations (ESCO) <https://esco.ec.europa.eu/en>

**Таблица 1. Основни области на експертиза, ключови отговорности и рискови фактори за професионално прегаряне**

Област	Ключови отговорности	Рискови фактори за бърнаут
<b>HR стратегия и бизнес партньорство</b> (HR Strategy and Business Partnering)	Съгласуване на целите и инициативите в управлението на човешкия капитал с бизнес стратегията, определяне на приоритети, консултиране на ръководството и ключовите заинтересовани страни, осигуряване на подходящ оперативен модел на HR функцията, ресурси и механизми за контрол, мониторинг и адаптиране на стратегията на база показатели, риск и измерим ефект върху организационните резултати.	Ролева неяснота (какво точно „доставя“ HR екипа, как се мери успехът, кой взема решения); хронично претоварване - стратегическата роля често се „наслабва“ върху оперативни задачи; балансиране на противоречиви интереси и емоционално натоварване; високи работни изисквания и недостатъчни ресурси (подкрепа, автономия, яснота, капацитет); размиване на границите работа-личен живот.
<b>Стратегическо планиране на работната сила</b> (Strategic Workforce Planning)	Съгласуване на бизнес стратегията с количествените и качествените потребности от човешки капитал, анализ на умения/ компетентности/ вътрешна мобилност и приемственост, прогнозиране на бъдещи нужди, идентифициране на дефицити/ излишъци, планиране на мерки.	Отговорност за резултати, засягащи други хора; риск от грешки с тежки последици; голям обем работа за кратки срокове; нисък контрол върху пазара на труда, турбулентност и непредсказуемост; конфликт между бизнес очаквания и реалност, постоянен натиск за постигане на бързи резултати.
<b>Подбор и привличане на таланти</b> (Talent acquisition)	Идентифициране на потребностите от човешки ресурси, изграждане на кандидатски поток, оценяване и селекция на кандидати, договаряне и назначаване, въвеждане в организацията.	Голям обем и спешност на задачите, недостиг на кандидати, висока степен на външна неопределеност и ниско ниво на контрол (зависимост от кандидати/ мениджъри/ пазар); конфликтни очаквания, „невъзможни“ изисквания, репутационен риск (преживяването на кандидатите в процеса на подбор влияе на работодателската марка, рефлектира върху публични оценки/коментари), риск от неетични или спорни решения (морални дилеми), натиск да се „затвори“ позиция с компромис в качеството,



Съфинансирано от  
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА  
СТОПАНСКА  
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА  
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



		ситуации с потенциална дискриминация/пристрастия, натиск за „определен тип кандидат“.
<b>Учене и развитие на таланти</b> (Learning & Talent Development)	Идентифициране на потребностите от компетентности и нови умения, бюджетирание и управление на процеса на учене, управление на L&D инфраструктура (LMS платформи), проектиране на програми за развитие, надграждане на умения (upskilling) и преквалификация (reskilling), подкрепа на култура на учене и непрекъснато усъвършенстване, споделяне на знания, планиране и реализиране на инициативи за повишаване на индивидуалното и организационното представяне и осигуряване на необходимите умения за бъдещите стратегически приоритети на организацията, оценка на ефективността и възвръщаемостта на инвестициите в учене и развитие.	Натиск за бърза възвръщаемост на инвестициите в учене и развитие; множество паралелни инициативи (мултитаскинг); ограничени ресурси (бюджет, време, капацитет); пикови натоварвания (цикли и кампании); нереалистични очаквания от типа „обучението да реши всички проблеми“; трудности при измерване на ефекта от обучителните инициативи и „невидим труд“, тъй като резултатите често са индиректни и дългосрочни (промяна на поведение, прилагане на нови компетентности), а се очакват бързи резултати. Инвестиране на усилия в дизайн, координация и комуникация, които остават „невидими“ за бизнеса. Слаба ангажираност на мениджъри и участници и ниска подкрепа за прилагане на наученото в работата.
<b>Управление на трудовото представяне и възнагражденията</b> (Performance Management, Compensation & Benefits /Total Rewards)	Целеполагане, оценяване и развитие на служителите, проектиране и администриране на възнаграждения, стимули и придобивки, съгласуване на индивидуалния принос със стратегическите цели, осигуряване на вътрешна и външна справедливост в заплащането и подпомагане мотивацията, задържането и устойчивата организационна ефективност.	Емоционално натоварени „трудни разговори“, спорове около оценяването на трудовото представяне, възможни конфликти, несъгласия и противоречия, обвинения в несправедливост; ролева амбивалентност; ниска степен на контрол върху реалните фактори на трудовото представяне (лидерство, ресурси, процеси и цели, които HR често не контролира пряко; но „поема вината“ за слабото представяне). Постоянен натиск „отгоре и отдолу“, ограничени бюджети и нереалистични очаквания, риск от грешки в

		заплати/бонуси/бенефити или в комуникацията на решенията, които могат да засегнат много хора и да причинят силни репутационни щети. Висок правен и регулаторен риск (изисквания за вътрешна справедливост, недискриминация и прозрачност; риск от жалби/спорове при неясни критерии и пр.). Напрежение при комуникация на „непопулярни“ решения - откази за повишение/бонус, корекции на заплати под очакванията и др. негативни реакции, които HR професионалистът е необходимо да управлява.
<p><b>Администриране на персонала и управление на трудово-правните отношения</b> (HR Administration, Operations &amp; Employee Relations)</p>	<p>Изготвяне, изменение и прекратяване на трудови договори; водене на трудови досиета; администриране на отпуски, болнични и графици; обработка и архивиране на HR документация (заявления, служебни бележки, удостоверения); администриране на социални придобивки; администриране на работно време и присъствие; подготовка и подаване на справки към външни органи; обслужване на входящи заявки и осигуряване на точност и съответствие на данните. Разработване и прилагане на вътрешни политики; превенция и разрешаване на конфликти и жалби; дисциплинарни и разследващи процедури; управление на трудово-правни и колективни взаимодействия (включително социален диалог); гарантиране на справедливост, правно съответствие и защита на интересите на страните в трудовото правоотношение.</p>	<p>Голям обем от рутинни, повтарящи се задачи при строги нормативни срокове и нетолерантност към грешки; ниска автономия и ограничено поле за вземане на решения; невидимост на приноса - работата е „забележима“ само когато нещо се обърка; информационно и документално претоварване; монотонност на задачите при високи изисквания за прецизност и концентрация. Емоционален труд и конфликтни ситуации: работа с жалби, напрежение, дисциплинарни случаи и уволнения; „трудни разговори“ и нужда от запазване на спокойствие и неутралност при силни емоции. Поверителност, водеща до „професионална самота“ и ограничена социална подкрепа. Възможност за допускане на грешки, водещи до правен и репутационен риск.</p>

<p><b>Организационен дизайн</b> (Organizational Design)</p>	<p>Диагностика и (ре)проектиране на структурата и ролите в организацията, така че разпределението на отговорности, управленските нива и взаимодействията между звената да бъдат оптимално съгласувани със стратегическите цели, изискванията към капацитета и ефективното вземане на решения.</p>	<p>Конфликтни очаквания от различните страни, ролева амбивалентност и морални дилеми - едновременно очакване за оптимизиране на разходи и запазване благополучието на хората (особено при съкращения/ сливания). Емоционален труд, невидимост на резултата и ниско признание.</p>
<p><b>Организационно развитие</b> (Organizational Development)</p>	<p>Диагностика и целенасочени действия за подобряване на организационната ефективност, културата и лидерството, управление на промяната, оптимизация на вътрешните системи и проследяване на ефекта от предприетите мерки спрямо стратегическите цели на организацията.</p>	<p>Емоционален труд (работа със съпротиви, конфликти, тревожност); нисък контрол върху резултата, често липсва капацитет/подкрепа за внедряване и устойчивост; конфликт на ценности.</p>
<p><b>HR дигитализация, технологии и аналитика</b> (HR Digitalization, Technology &amp; People Analytics)</p>	<p>Планиране, внедряване и управление на HR технологии и данни (информационни системи за управление на човешки ресурси - HRIS, системи за управление и проследяване на кандидати - ATS, системи за управление на знанието - LMS, интеграции и управление на качеството на данните). Прилагане на People/HR Analytics - дефиниране, събиране, интеграция и управление на данни за работната сила, извършване на дескриптивни, диагностични и прогностични анализи като основа за вземане на управленски решения.</p>	<p>Необходимост от продължителна и интензивна умствена концентрация и адаптация към нови методи, инструменти, технологии и процеси. „Дигитално прегаряне“ в резултат от информационно натоварване, постоянна онлайн свързаност, необходимост от постоянно филтриране и приоритизиране на непрекъснатия поток от дигитална информация, липса на време за задълбочена работа поради дигитални прекъсвания - съобщения, имейли и пр. Отговорност за резултати, засягащи други хора, риск от грешки с тежки последици.</p>
<p><b>Управление на многообразието,</b></p>	<p>Разработване и прилагане на политики, практики и организационни интервенции, насочени към осигуряване на равнопоставен достъп и</p>	<p>Ситуации на сблъсък между противоположни интереси, противоречиви изисквания и очаквания, отговорност за резултати, засягащи други хора;</p>

<p><b>равнопоставеността и приобщаването</b> (DEI - Diversity, Equity, Inclusion)</p>	<p>справедливо третиране на служителите, премахване на структурни бариери и изграждане на приобщаваща култура, в която различията се ценят и всички групи могат да участват пълноценно и да допринасят за постигането на организационните цели.</p>	<p>интензивни комуникации, справяне с емоционално натоварени ситуации, свързани с дискриминация/пристрастия; ролева амбивалентност и морални дилеми.</p>
<p><b>Благосъстояние и психично здраве</b> (Employee wellbeing)</p>	<p>Стратегическо планиране и прилагане на политики, програми и управленски практики за поддържане и подобряване на физическото, психичното и социалното благополучие на работната сила, идентифициране и управление на психосоциални рискове, оптимизиране на организацията на труда и натоварването, развитие на мениджърски капацитет за подкрепа, осигуряване на механизми за помощ и връщане на работа, мониторинг на ефекта на предприетите инициативи.</p>	<p>Емоционално натоварваща комуникация; поверителност и „професионална самота“; изпълнение на сложни и нерутинни задачи/казуси; отговорност за резултати, засягащи други хора, ситуации на сблъсък между противоположни интереси; риск от грешки с тежки последици, очакване за бърза промяна, но без наличието на реални лостове за влияние върху ситуацията (висока отговорност при нисък контрол). Ролеви парадокс - отговорността за благополучието на другите генерира негласно очакване за лична устойчивост.</p>
<p><b>Лидерство и управление на HR функцията</b> (HR Function Leadership)</p>	<p>Стратегическо и оперативно организиране и ръководене на HR екип (вкл. дистанционен и хибриден), управление на процеси, ресурси и технологии, така че HR услугите да се предоставят ефективно, последователно и устойчиво в подкрепа на целите на организацията.</p>	<p>Недостиг на HR професионалисти, натиск за бързо постигане на резултати, интензивни комуникации, работа в емоционално напрегнати ситуации, ограничени ресурси (финансови, човешки, времеви, технологични). Стратегическа изолация - необходимост от поверителност, ограничаваща социалните контакти. Отговорност за организационни трансформации и справяне със съпротивата.</p>

## 2.3. Психосоциални фактори, създаващи риск за психичното здраве на заетите в професионална група „Ръководители по управление на човешки ресурси“

Психосоциалните рискове са отделни аспекти в работната среда, свързани с организацията на работата, изискванията, контрола, подкрепата, работната атмосфера, социалните взаимодействия и пр., които могат да доведат до отрицателни психологически и социални последици, ако не бъдат идентифицирани и управлявани (минимизирани) своевременно. Наред с вредното им въздействие върху индивидуалното психично здраве, психосоциалните рискове могат да имат негативно въздействие върху продуктивността и ефективността на организацията. Според Европейската агенция за безопасност и здраве при работа (EU-OSHA)<sup>17</sup> психосоциалните рискове възникват както в резултат от лошо проектиране, организация и управление на работата, така и от неблагоприятния социален контекст на работното място.

В контекста на професията „Ръководител по управление на човешки ресурси“ психосоциалните рискове най-общо могат да бъдат класифицирани в четири групи.

### 1. Психосоциални фактори, свързани с характера на работата:

#### ✓ **Високи когнитивни изисквания**

Ръководителят човешки ресурси ежедневно взема решения с висока сложност и изпълнява задачи, които комбинират познания в различни области (психология, икономика, финанси, маркетинг, информационни технологии и пр.), както и за сектора, в който оперира компанията и спецификите на бизнеса.

#### ✓ **Емоционално натоварване**

То е породено от ежедневното интензивно общуване с хора, работата по емоционално натоварени казуси (сигнали за тормоз, дискриминация, дисциплинарни процедури, уволнения и пр.), необходимостта да балансира нуждите на различни заинтересовани страни, като поддържа „емоционална неутралност“.

#### ✓ **Висока интензивност и динамика на задачите**

Работата на ръководителя човешки ресурси е свързана с периодични пикове на натоварване (подбор, оценяване на трудовото представяне, бюджетиране, организиране на обучения при въвеждане на нови процеси, технологии и пр.). Често се налага да работи по няколко задачи едновременно, да сменя фокуса между стратегически и административни дейности, да консултира и решава възникнали казуси.

#### ✓ **Висока отговорност и риск от грешки с тежки последици**

<sup>17</sup> Електронно ръководство за управление на стреса и психосоциалните рискове, <https://osha.europa.eu/bg/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psycho-social-risks>

Грешките във взетите решения могат да доведат до съдебни спорове, репутационни щети, влошаване на организационния климат, загуба на доверие и пр.

✓ **Монотонност и/или прекомерна сложност на работата**

Работните задачи са с широк обхват и са свързани както с рутинни, административни задачи, така и със сложни нестандартни казуси.

✓ **Конфликтни или противоречиви изисквания**

Често се налага ръководителят човешки ресурси да балансира между грижата за хората в организацията и бизнес натиска за резултати и финансова ефективност.

✓ **Дигитално натоварване**

Ръководителят ЧР работи с множество дигитални системи: системи за управление на човешките ресурси (Human Resource Information System - HRIS), системи за управление на подбора (Applicant Tracking System - ATS), системи за управление на ученето (Learning Management Systems - LMS), специализирани модули за оценка на представянето, идентифициране на таланти и планиране на приемственост, системи за вътрешна комуникация (Microsoft Teams, Zoom), инструменти за анализ и отчетност (HR Analytics & BI Tools), софтуер за заплати (Payroll Systems), системи за електронно подписване и управление на документи и пр.

Ползите от тях са безспорни - повишават административната ефективност чрез автоматизиране на рутинни процеси, което намалява времето за изпълнение на операциите и ограничава вероятността от технически грешки. Системите за управление на човешките ресурси имат съществено значение за повишаване на ефективността, качеството и стратегическата роля на HR функцията, като едновременно с това оптимизират организационните процеси и подобряват управлението на човешкия капитал.

От друга страна обаче, използването на системи за управление на човешките ресурси изисква непрекъснато усъвършенстване на дигиталните умения, а използването им често води до информационно пренатоварване в резултат от многоканалната комуникация и очакването за непрекъсната свързаност и оставане „на разположение“ по всяко време.

## **2. Психосоциални фактори, свързани с упражняването на длъжността**

✓ **Ролеви конфликт**

От ръководителя човешки ресурси се очаква едновременно да защитава интересите на различни страни, да прилага правила и да взема решения, основани на етични позиции, които понякога влизат в противоречие помежду си и не могат да бъдат удовлетворени едновременно.

✓ **Негативни стереотипи по отношение на професионалистите ЧР**

Проучванията<sup>18</sup> показват, че съществуват множество стереотипи по отношение професионалистите човешки ресурси. Най-разпространените от тях са, че те защитават работодателя, а не служителите; че нямат стратегическа роля и че не разбират конкретния бизнес. Това рефлектира върху доверието във функцията, а последствията са пропусната или закъсняла информация, късно разрешаване на конфликти и риск за организационната култура. В резултат в някои компании HR професионалистите остават изключени от вземането на важни решения.<sup>19</sup>

✓ **Висока лична отговорност без достатъчна власт**

Ръководителят човешки ресурси носи отговорност за решения, които често се вземат от по-високо управленско ниво, но се комуникират и прилагат от HR.

✓ **Широк обхват на ролята**

Мениджърът човешки ресурси изпълнява паралелно няколко роли, като често едновременно е стратегически партньор, лидер на промяната и трансформациите в организацията, консултант на мениджмънта, медиатор при управление на конфликти, лидер на HR екипа.

✓ **Ролева неяснота**

HR функцията, поради широкия обхват на задълженията си, често е с неясни граници и с очакване „да решава всички проблеми с хората“. Това води до разширяване на отговорностите, без ясно дефинирани правомощия.

✓ **Очакване за резултати при ограничени ресурси**

Ръководителят човешки ресурси често работи с ограничен бюджет и малък екип, но с високи очаквания за резултати и „бързи решения“.

### **3. Психосоциални фактори, свързани с организацията на работата**

✓ **Интензивно натоварване и темпо на работа**

Постоянно висока интензивност на работа, задачи с кратки срокове и паралелно управление на множество процеси, често съпроводени с необходимост от справяне със спешни задачи, което води до липса на време за стратегическа работа и възстановяване.

✓ **Ограничен контрол и ниска степен на автономия**

Налице е ограничено влияние върху приоритети, определяни от бизнеса. Автономията често е по-малка от отговорността.

<sup>18</sup> <https://www.bamboohr.com/resources/assets/ebooks/hr-stereotypes.pdf>

<sup>19</sup> [https://www.capital.bg/politika\\_i\\_ikonomika/pazar-na-truda/2026/03/19/4894434\\_hr\\_novini\\_tri\\_mita\\_za\\_hr\\_ai\\_udria\\_zаетostta\\_pri/](https://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/pazar-na-truda/2026/03/19/4894434_hr_novini_tri_mita_za_hr_ai_udria_zаетostta_pri/)

✓ **Недостатъчна подкрепа от ръководители/колеги**

Очаква се ръководителят човешки ресурси да подкрепя другите, но често самият той/тя остава без подкрепа и рядко има професионална супервизия.

✓ **Липса на участие при планирането на промяната**

Ръководителят човешки ресурси е ключов „изпълнител“ и проводник на промяната, но не винаги участва в нейното планиране.

✓ **Размити граници между работа и личен живот**

Очакванията към ръководителя човешки ресурси са за „незабавен отговор“ и постоянна достъпност - да бъде „на разположение“ дори в извънработно време или по време на отпуск.

#### **4. Психосоциални фактори, свързани със социалното взаимодействие**

✓ **Социална изолация**

HR често е изолирана функция поради това, че е необходимо да запази неутралитет, „балансирайки“ между всички заинтересовани страни.

Често ръководителят човешки ресурси е изправен пред различни дилеми. Например за „поверителност или прозрачност“ - ролята има достъп до чувствителна информация (разследвания, дисциплинарни мерки, заплати, сигнали), но служителите и мениджърите често настояват за обяснения, което повишава „професионалната самота“.

✓ **Управление на конфликти и противоречия**

Ръководителят човешки ресурси често е въввлечен в конфликти, без да е страна в тях и се налага да прилага решения, във вземането на които не е участвал. Също така е на „първа линия“ при сигнали за тормоз, насилие, дискриминация, като понякога дори става обект на вербална агресия. Ключова дилема е запазването на неутралитет или заемането на страна - в конфликтни случаи служителите често очакват HR да е техен защитник, докато мениджмънтът очаква HR лидерът да защитава позицията на организацията и да минимизира финансовия, правния и репутационния риск.

✓ **Прилагане на трудни и непопулярни решения**

Ръководителят човешки ресурси е необходимо да прилага, защитава, обяснява различни решения, често без да е техен инициатор - например съкращения, дисциплинарни санкции, отказ за повишение и пр. В тези ситуации е важно да съчетае човешко отношение, подкрепа и справедливост към засегнатите служители с изискването да реализира финансовите цели, срокове и правни изисквания от страна на управлението.

---

## Раздел 3. Резултати от изследването

---

### 3.1. Личностни (вътрешни) фактори, водещи до предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут)

Анализът на резултатите от онлайн проучването, проведено чрез електронен инструмент за измерване и оценка на степента на предразположеност и нивото на развитие на синдрома на професионалното прегаряне показва, че **личностните фактори** с най-съществено влияние върху риска от развитие на бърнаут при ръководителите по управление на човешките ресурси (Графика 2) са свързани с **повишени нива на идеализъм, амбициозност и високи очаквания**. Тези характеристики са отчетени при 81% от респондентите. Наличието на тези фактори е свързано с трудности при вземането на непопулярни, но необходими решения, както и с формирането на нереалистично високи очаквания към хората, организационната среда и резултатите от управленските решения. Ролята на HR лидерите често изисква балансиране между понякога противоположните интереси на служителите и управлението, между професионалните ценности и бизнес необходимостта от вземане на решения, основани на финансови и други ресурсни ограничения. Това може да породи вътрешноличностен конфликт. В този контекст свръхамбициозността и стремежът към трудно постижими цели могат да се превърнат в източник на постоянен натиск, свързан с необходимостта от още инициативи, още подобрения и още резултати, както и в прекомерно инвестиране на време и психичен ресурс, което увеличава риска от професионално прегаряне.

За значителна част от респондентите **свръхотдадеността и работохолизмът** (64%), **повишената самокритичност** (64%), както и **зависимостта от външна оценка и потребността от одобрение** (62%) се открояват като допълнителни усилващи фактори, които поддържат високи нива на стрес, дори при липса на екстремно обективно натоварване. Силната идентификация с професионалната роля и склонността към прекомерно инвестиране на време, енергия и емоционален ресурс е възможно да доведат до хронично натоварване, затруднено възстановяване и повишена психична изтощаемост. Самокритичността засилва страха от грешки, които в контекста на HR функцията могат да имат значими организационни и междуличностни последици. От своя страна, потребността от одобрение затруднява поставянето на ясни професионални граници и създава предпоставки за поемане на допълнителни, често неприоритетни задачи. В организационен контекст, в който е практически невъзможно всички заинтересовани страни да бъдат удовлетворени едновременно, тези характеристики поддържат състояние на хронично напрежение и намаляват усещането за професионална ефективност.

С умерена степен на въздействие се открояват **перфекционизмът** (при 50% от респондентите) и **емоционалната уязвимост/лабилност** (при 44%). Тези фактори представляват относително устойчиви вътрешноличностни характеристики, които функционират като предразполагащи условия за натрупване на стрес и развитие на бърнаут. Перфекционизмът може да се прояви чрез отлагане на решения до събирането на „пълната“ информация, затруднения при делегирането, прекомерна детайлизация на политики и процедури, ниска толерантност към грешки и пр. Подобни прояви могат да доведат до намаляване на управленската ефективност и до увеличаване на хроничното натрупване. Емоционалната лабилност, от своя страна, повишава риска от прегаряне, тъй като влияе върху интензивността на преживяване на стресорите, скоростта на натрупване на напрежение и способността за възстановяване след трудни ситуации. Това е особено значимо за HR лидерите, тъй като тяхната роля включва управление на конфликти, отговорност за хора и процеси, както и вземане на решения, често съпроводени с морални дилеми.

Резултатите от онлайн проучването относно личностните фактори, свързани с риска от развитие на бърнаут, в значителна степен се потвърждават и от **данните от структурираните интервюта**. Участниците в тях определят като водещи вътрешни рискови фактори **прекомерната отдаденост и работохолизма, силната потребност от външно одобрение, прекомерната амбициозност и перфекционизма**.

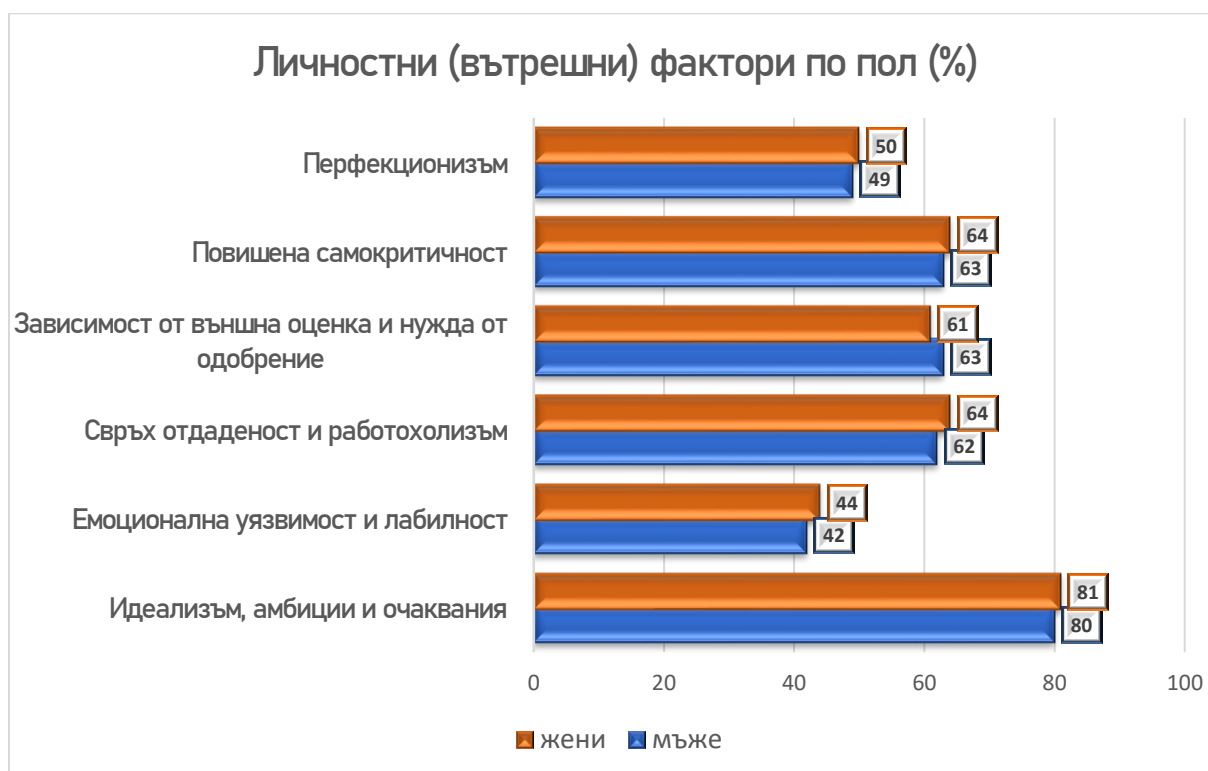
В допълнение към посочените фактори участниците във **фокус групата** идентифицират и **силното чувство за отговорност, както и вътрешната потребност в максимална степен да отговорят на високите очаквания към професията на ръководителя по управление на човешките ресурси и към личността, която я изпълнява**, от гледна точка на устойчивост, морал и ценностна система. Според мнозинството от участниците един от ключовите рискови фактори е **конфликтът на ценности**. Той възниква в ситуации, при които ръководителите по управление на човешките ресурси са принудени да подкрепят решения, основани предимно на финансови, бюджетни или технологични аргументи, а не на интересите и благополучието на екипа. Необходимостта да бъде направен избор между професионалната мисия за подкрепа и грижа за хората и управленската рационалност, ориентирана към резултати, ресурси и организационна устойчивост, се преживява като съществен източник на вътрешно напрежение и повишен риск от професионално прегаряне.

**Графика 2.** Степен на въздействие на отделните личностни (вътрешни) фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут (%).



Както се вижда от графика 3 – въпреки че в процентно отношение степента на въздействие на личностните фактори при мъжете е малко по-ниска, **не се наблюдават отчетливи различия по пол** в рамките на извадката.

**Графика 3.** Степен на въздействие на личностните (вътрешните) фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут **по пол** (%).



Данните от проучването показват, че **възрастови различия се установяват само при един от факторите**, свързани с риска от развитие на бърнаут - **зависимостта от външна оценка и потребността от одобрение** (Графика 4). Наблюдава се ясно изразена тенденция към намаляване на този фактор с напредване на възрастта. Най-високи стойности са отчетени при най-младите респонденти (85% от лицата на възраст 18-34 години), при които се наблюдава по-силна ориентация към външна валидация, по-висока чувствителност към критика и по-голяма зависимост от позитивната обратна връзка от професионалната среда. Най-ниско е равнището при HR мениджърите на възраст над 55 години (29%), което може да се интерпретира като индикатор за по-висока личностна устойчивост, по-стабилна професионална идентичност и по-слаба зависимост от външно одобрение.

Тази тенденция вероятно се обуславя както от натрупания професионален и житейски опит, така и от постепенното изграждане на по-реалистична самооценка и по-устойчиви вътрешни критерии за професионална ефективност. В по-ранните етапи на професионалното развитие нуждата от одобрение може да бъде по-силно изразена поради стремеж към утвърждаване в ролята, несигурност при вземането на решения и по-висока чувствителност към оценката на ръководители, колеги и партньори. Професионалната роля на ръководителя човешки ресурси предполага работа в среда на високи очаквания и необходимост от балансиране между различни, а понякога и противоречиви интереси. Наличието на силна зависимост от външна оценка може да засили емоционалното напрежение, да затрудни поставянето на професионални граници и да повиши уязвимостта към професионално прегаряне.

По отношение на останалите изследвани фактори (перфекционизъм, повишена самокритичност, свръхотдаденост и работохолизъм, емоционална уязвимост и лабилност) не се установяват статистически значими различия между отделните възрастови групи. Това дава основание да се приеме, че тези личностни характеристики се проявяват относително устойчиво, независимо от възрастта и вероятно са свързани в по-голяма степен със спецификата на професионалната роля, индивидуалния личностен профил и организационния контекст.

**Графика 4.** Степен на въздействие на личностните (вътрешните) фактори, пораждащи риск от развитие на бърнаут **по възраст (%)**.



### 3.2. Професионално-ролеви и организационни психосоциални фактори, създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут)

Анализът на резултатите от онлайн проучването показва, че **професионално-ролевите фактори** с най-съществено влияние върху риска от развитие на бърнаут при ръководителите по управление на човешките ресурси (Графика 5) са свързани с **високата сложност на изпълняваните задачи** (според 91% от респондентите), с **високата отговорност за резултатите и последствията от професионалната дейност** (според 85%) и с **високото емоционално напрежение при изпълнение на професионалните задължения** (според 73% от анкетираните).

Идентифицираните ключови професионално-ролеви фактори, свързани с риска от развитие на бърнаут, в значителна степен се потвърждават и от данните от структурираните интервюта и фокус групата.

Според преобладаващата част от респондентите ръководителите по управление на човешките ресурси функционират в среда на високи когнитивни, организационни и

комуникационни изисквания, свързани с изпълнението на сложни, разнородни и нерутинни задачи, изискващи продължителна концентрация и бързо превключване между различни роли и отговорности. Професионалната роля предполага широк спектър от знания и компетентности, включително в области извън традиционния HR профил, като PR, маркетинг, информационни технологии, финанси и пр. Наред с това съществува и необходимост от непрекъснато адаптиране към технологични, нормативни и регулаторни промени, което допълнително повишава интензивността на професионалното натоварване.

Високата отговорност за последствията от професионалната дейност усилва преживявания стрес, тъй като решенията в областта на управлението на човешките ресурси често имат отражение не само върху отделни служители, но и върху организационния климат, ефективността на екипите, устойчивостта на процесите и цялостното организационно функциониране. В този смисъл професионалната роля на HR лидера се характеризира с висока степен на отговорност при относително ограничен контрол върху всички фактори, които влияят върху крайния резултат, което създава предпоставки за трайно напрежение и усещане за свръхнатоварване.

Мнозинството от участниците в проучването определят като ключов рисков фактор **емоционалното напрежение** в дейността на ръководителите по управление на човешките ресурси. То е свързано с необходимостта от постоянно балансиране между противоречиви очаквания и интереси, както и с изискването HR лидерът едновременно да защитава организационните цели, да подкрепя служителите, да прилага правила и политики, да посредничи в конфликти и да комуникира трудни решения. Емоционалното напрежение се усилва и от честото включване в ситуации, свързани с етични и ценностни дилеми, като участие в решения за съкращения, дисциплинарни мерки, въвеждане на непопулярни организационни политики и пр.

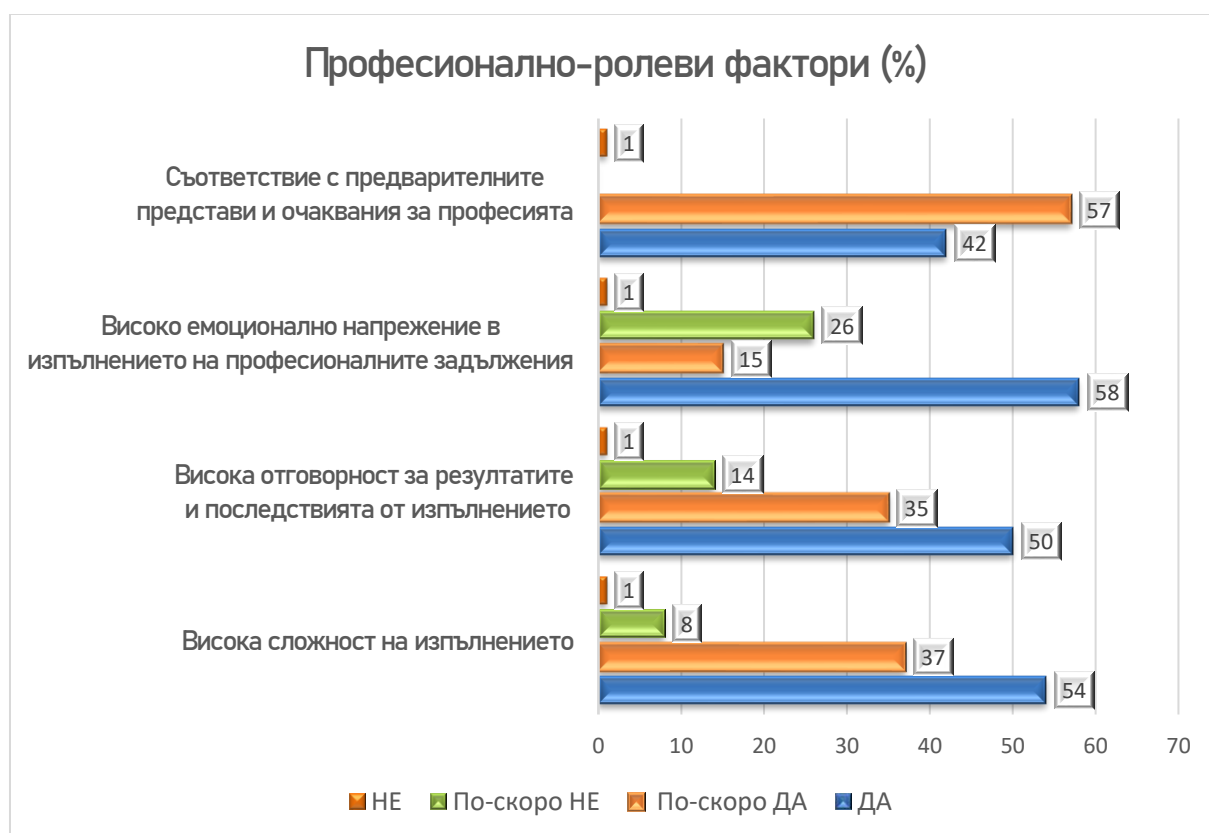
От ръководителите по управление на човешките ресурси често се очаква да демонстрират спокойствие, неутралност, такт и емоционален самоконтрол, дори в ситуации, в които самите те преживяват напрежение, несъгласие или умора. Това несъответствие, както и необходимостта да поемат и регулират напрежението на други хора, без да разполагат с достатъчно възможности за собствена емоционална преработка, предпоставя натрупване на емоционално изтощение.

Участниците в **структурираните интервюта** определят като водещи професионално-ролеви рискови фактори **комплексността, разнообразието и разнопосочността на задачите**, при които допускането на грешки може да има значителни последствия както за хората, така и за организацията. Това натоварва ролята на HR лидера с **висока степен на отговорност** и с **очакването да бъде едновременно компетентен в множество области, бърз в реакциите си и практически безгрешен в преценките си**. Също така, като съществен рисков фактор се посочва **работата в емоционално напрегнати ситуации**, белязани от конфликти, противоположни интереси и необходимост ръководителят по управление на човешките ресурси да изпълнява функцията на посредник или „буфер“ между различните заинтересовани страни в организацията.

Участниците във **фокус групата** допълват към рисковите фактори и **високата отговорност**, която HR професионалистите носят **за резултати и събития, които невинаги са изцяло под техен контрол**. Към това се прибавя и **очакването да бъдат постоянно достъпни и налични за работа**, включително извън формално установеното работно време, чрез множество комуникационни канали - електронна поща, телефон, чат приложения, различни онлайн платформи и пр. Тази постоянна достъпност затруднява психологическото дистанциране от работата и ограничава възможностите за пълноценно възстановяване.

Използването на дигитални инструменти и технологии от една страна значително улеснява работата на ръководителите по управление на човешките ресурси, но от друга страна създава и специфични рискове. Продължителната работа с дисплеи и цифрови устройства, информационното претоварване, необходимостта от обработка на непрекъснат поток от данни, многоканалната комуникация, постоянната онлайн свързаност, както и честите дигитални прекъсвания под формата на съобщения, имейли и известия, ограничават възможността за задълбочена и фокусирана работа. Необходимостта от постоянно филтриране, приоритизиране и проследяване на информацията, съчетана със страх от пропускане на важна информация или задачи, създава условия за натрупване на когнитивна умора, емоционално изчерпване и т.нар. „**дигитално прегаряне**“.

**Графика 5.** Степен на въздействие на **професионално-ролеви фактори**, създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут) %.



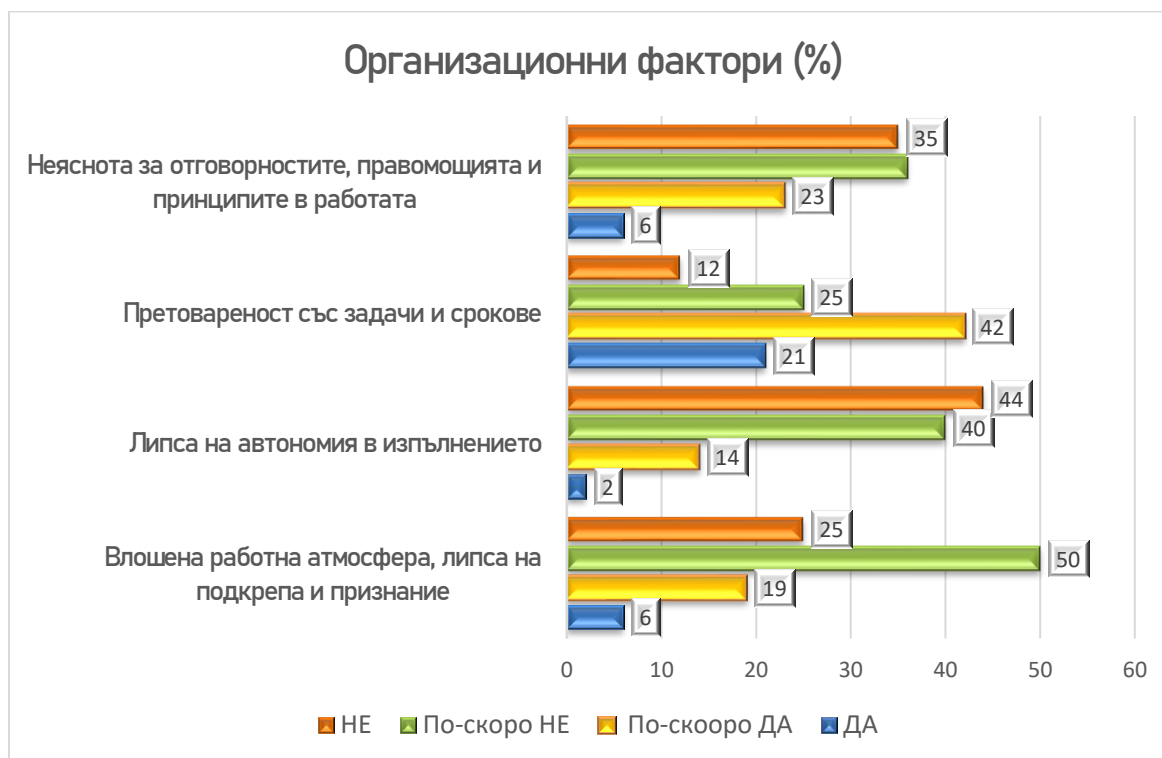
**Организационните фактори**, предпоставка за развитие на бърнаут при ръководителите човешки ресурси, могат да бъдат както външните, така и вътрешните характеристики на работната среда.

Като **специфични характеристики на външната среда**, в която се практикува професията ръководител по човешки ресурси, участниците в структурираното интервю и фокус групата открояват наличието на **изострена конкуренция и натиск от пазара, финансова несигурност и нестабилност, турбулентност и непредсказуемост, постоянен натиск за постигане на по-високи резултати и страх от пропускане, изоставане, от загуба на конкурентоспособност**, чувство за постоянна „гонитба“, без възможност за стабилизация. Всички те водят до една непрекъсната промяна (и на пазара, и в бизнеса), която се пренася към хората в организацията, а HR професионалистите са „буферът“ между тях и промяната. Ръководителите човешки ресурси са обект на високи очаквания – те самите да се приспособят бързо към промяната, за да могат да мотивират и подпомогнат хората за адаптацията им. Ръководителите човешки ресурси са и филтър на външната среда за това, което стига до останалите служители. В този смисъл те поемат голяма част от двата негативи, напрежението, емоциите, свързани с промените, и е необходимо да ги трансформират, като ги пренасят навътре по здравословен за организацията начин.

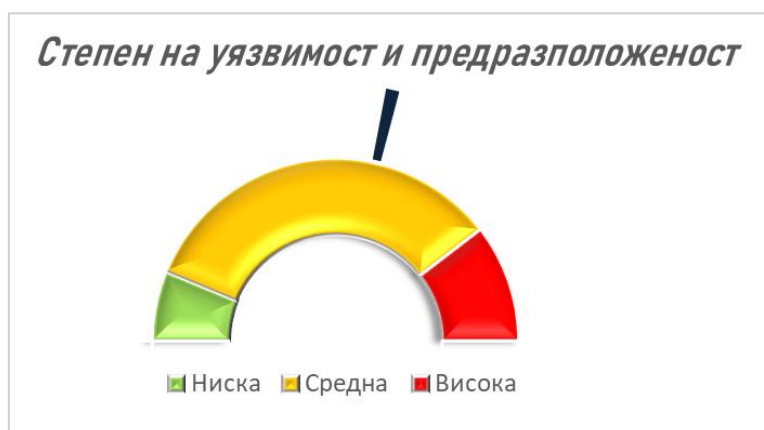
В този контекст изострената конкуренция и натискът от пазара се проявяват като натиск за ускорени кадрови решения, по-бързо привличане и задържане на таланти, по-висока ефективност на HR процесите и непрекъснато организационно „догонване“. Страхът от пропускане, изоставане и загуба на конкурентоспособност поддържат усещане за постоянна спешност, което затруднява психологическото дистанциране от работата и ограничава възможностите за възстановяване. Турбулентността и непредсказуемостта водят до чести промени в приоритетите, трудна предвидимост на решенията и допълнително напрежение в работата. Постоянният натиск за по-високи резултати, финансовата несигурност и нестабилност често изправят HR лидерите пред вземането на трудни решения, свързани с оптимизация на разходите, ограничаване на ресурсите, реструктуриране или съкращения. Всичко това може да доведе до стрес, емоционално изтощение, чувство за намалена ефективност и да повиши риска от професионално прегаряне.

Резултатите от онлайн проучването показват, че **около две трети (63%)** от участниците определят **претовареността със задачи и срокове** като съществен **вътрешно-организационен рисков фактор** за бърнаут при ръководителите по човешки ресурси (графика 6). Спецификата на ролята на HR лидерите предполага едновременно управление на множество процеси, висока оперативна натовареност, необходимост от бърза реакция при възникнали казуси и постоянно съобразяване с кратки срокове. При продължително несъответствие между обема на задачите и наличния времеви ресурс се създават условия за хроничен работен стрес, който може да бъде предпоставка за емоционално изтощение и професионално прегаряне.

**Графика 6.** Степен на въздействие на **организационните фактори**, създаващи риск от развитие на професионално прегаряне (бърнаут) %.



**Графика 7.** Степен на уязвимост и предразположеност към професионално прегаряне (бърнаут) – резултати от онлайн проучването (средна стойност – 138т.)



При почти всички респонденти се установява **средна степен на предразположеност към професионално прегаряне** (графика 7). Изключение прави само един от респондентите, при който е отчетена висока степен на уязвимост към бърнаут.

Резултатите показват, че изследваните лица обикновено си поставят високи, но в повечето случаи реалистични цели и стандарти в практикуването на професията. Стремят се да балансират своите амбиции с реалните възможности, но понякога имат свръхочаквания, които могат да доведат до разочарование и неудовлетвореност от постигнатото в професионалния им живот. Притежават сравнително устойчиви личностни характеристики, но не винаги успяват да запазят психичното си равновесие и изпитват необходимост от справяне със стреса и напрежението в работата. Проявяват идеализъм, изразена самокритичност, отдаденост, стремеж към съвършенство и високи постижения, които засилват вътрешния натиск, създават чувство на тревога и оказват влияние върху увереността и мотивацията им за работа. Голяма част от респондентите имат склонност към работохолизъм, който ги възпрепятства в поставянето на здравословни граници при натоварване с работа и създава рисковете за психичното им здраве.

Професионалните функции и отговорности на ръководителите човешки ресурси изискват повишено внимание, прецизност, компетентност и умение за взаимодействие в сложни и емоционално напрегнати ситуации, което засилва напрежението и могат да бъдат предпоставка за нарастваща психическа умора, хроничен стрес, изтощение и развитие на синдрома на „професионално прегаряне“ (бърнаут).

### **3.3. Ниво на развитие (стадий, фаза) на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) в изследваните лица от професионална група „Ръководители по управление на човешки ресурси“**

Синдромът на професионалното прегаряне (бърнаут) се проявява чрез три ключови симптома, които образуват неговото ядро: **емоционално изчерпване, понижена работоспособност и продуктивност и загуба на човечност (дехуманизация)**. Всеки от тях представлява самостоятелно измерение на бърнаута, като заедно очертават неговия комплексен – едновременно емоционален, поведенчески и нравствен характер.

#### ***Емоционално изчерпване***

Емоционалното изчерпване е **емоционалният компонент** на прегарянето и се разглежда като неговото ядро и отправна точка. То се проявява като усещане за пълно изразходване на емоционалните ресурси. Характерни прояви са преситеността и изтощението от общуване, загубата на енергия и желание за контакт с хората, постепенното емоционално ограничаване, отдръпване и затваряне. На практика настъпва дефицит на чувства, при който човек вече не разполага с емоционален ресурс нито за другите, нито за себе си.

За ръководителите и специалистите по управление на човешките ресурси тази форма на изчерпване крие риск, тъй като естеството на тяхната работа изисква постоянно и интензивно емоционално присъствие: посрещане на очаквания, конфликти,

страхове и недоволство на служителите, нерядко без възможност за емоционална дистанция или пространство за проявление на собствените им преживявания.

### ***Понижена работоспособност и продуктивност***

Понижената работоспособност и продуктивност е **поведенческият компонент** на прегарянето. Проявява се като сблъсък между очакванията и реалността - фрустрация, разочарование и нарастваща неудовлетвореност от работата. Постепенно настъпва промяна в отношението към професията: демотивация, отдръпване от работните задачи, ограничаване на личната инициатива, обезверяване и апатия. Появява се хронично изтощение и умора, понякога само при мисълта за предстоящата работа. Наблюдава се снижаване на когнитивните способности - затруднена концентрация, невъзможност за изпълнение на по-сложни задачи, увеличаване на броя на грешките, проблеми с паметта. Работата, която преди е носела смисъл и удовлетворение, се превръща в тежест. Промяната в поведението и нагласите възпрепятства нормалното изпълнение на работните задължения.

За ръководителите и специалистите по управление на човешките ресурси този компонент на прегарянето може да бъде особено деструктивен, тъй като потенциално засяга именно онези когнитивни и поведенчески ресурси - преценката, инициативността, концентрацията, върху които се крепи ефективното изпълнение на комплексна, нерутинна и ориентирана към хората работа.

### ***Загуба на човечност (дехуманизация)***

Дехуманизацията е **нравственият компонент** на прегарянето и най-дълбоката му проява. Тя се изразява в ерозиране на морално-етичните принципи и загуба на доверие в хората. На преден план излизат индивидуализмът, липсата на емпатия, отчуждението и озлобяването. Отношението към другите - колеги, служители, партньори, придобива безчувствен, дистанциран, несъстрадателен и нехуманен характер. Появяват се агресивност, раздразнителност, заядливост, нарастващ песимизъм, тревожност и подозрителност в отношенията.

Дехуманизацията е симптом, с чиято поява синдромът на бърнаута достига зряла форма. При специалистите по управление на човешките ресурси тя би могла да бъде особено значима, тъй като потенциално засяга именно онова, което е в сърцевината на тяхната идентичност като професионалисти - работата с хора.

Данните от проведеното проучване сочат, че средното ниво на професионално прегаряне при изследваните лица от професионална група „Ръководители и специалисти по управление на човешките ресурси“ е 96 точки (при диапазон 45–225 точки), което се позиционира в **слабо изразена средна степен**<sup>20</sup> (*Графика 8*).

<sup>20</sup> съответства на 28,4% от нормализирания диапазон



**Графика 8.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) за професията (професионалната група) „Ръководители и специалисти по управление на човешките ресурси“ (брой точки)

Макар резултатите да не регистрират критична остра фаза на синдрома, позиционирането в средното ниво е показателно само по себе си: мнозинството от изследваните са навлезли в зоната, в която натрупаният стрес вече е достигнал до симптоми на прегаряне. Синдромът на бърнаут, по своята природа, не се проявява внезапно - той е продължителен процес на натрупване, без рязко изразено начало. Получената средна стойност може да се интерпретира именно като сигнал за протичащ, но все още обратим процес, при който рисковите фактори са активни, симптомите са разпознаваеми, а превантивната интервенция може да бъде навременна и ефективна.

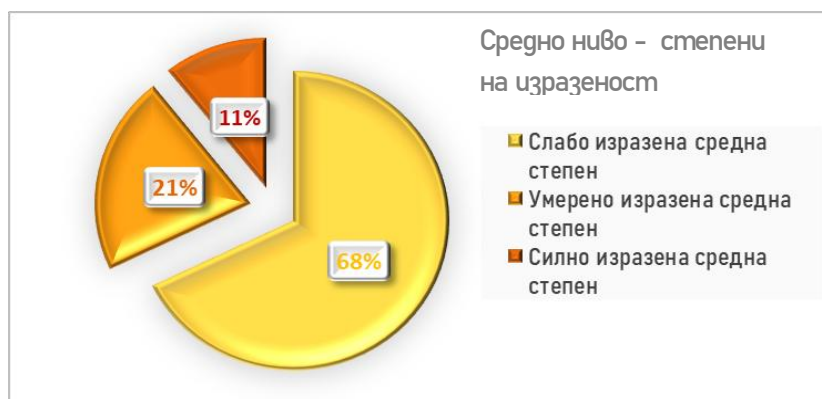
Средното ниво на бърнаут при представителите на тази професия е и предсказуем резултат от комбинацията от психосоциални рискове, структурно присъщи на тази професионална роля, описани подробно в предходните раздели на настоящия доклад.

Разпределението по нива на бърнаут при изследваните лица (*Графика 9*) показва, че **36%** попадат в ниско ниво, **64%** - в средно ниво, като **ниито един от участниците не достига висока степен на прегаряне**. Фактът, че две трети от изследваните са навлезли в средното ниво, при едновременно пълно отсъствие на висока степен, очертава картина на широко разпространена, но незадълбочила се до критична фаза симптоматика.



**Графика 9.** Съотношение в нивото на професионално прегаряне (% от участниците)

По-детайлният поглед върху структурата на средната степен разкрива съществени нюанси. От респондентите, позиционирани в средна степен на бърнаут, преобладаващата част (**68%**) се намират в **слабо изразената средна степен** - фазата на настъпване на синдрома, при която обратимостта е все още реална и симптомите се припокриват с тези на хроничен стрес. Значителен е и дялът на участниците в **умерено изразената средна степен (21%)**, фазата, в която развитието се задълбочава и се осъществява трансформацията от хроничен стрес към формиращ се бърнаут. Налице е и дял от 11%, които са навлезли в силно изразената средна степен - фазата на задълбочаващо се прегаряне по посока на пълна изява на синдрома, при която без целенасочена подкрепа рискът от преминаване към висока степен нараства значително (*Графика 9А*).



**Графика 9А.** Съотношение спрямо степента на изразеност в средното ниво (% от участниците)

Взети заедно, тези данни разкриват, че при мнозинството процесът е в ранните си фази, при които превенцията и интервенцията биха имали реален и измерим ефект.

Същевременно около 1 на 10 от всички участници е в силно изразената средна степен на прегаряне, която е най-задълбочената фаза преди прехода към пълна изява на синдрома - група, която изисква приоритетно внимание и незабавни мерки за подкрепа.

Тази картина кореспондира с качествените данни от проведените интервюта и фокус група, в които участниците описват натрупаното натоварване като постоянно, а не епизодично. Характерна е метафората, с която HR специалистите определят собствената си роля - "емоционален контейнер на организацията": поемат чуждите емоции, конфликти, страхове и очаквания, нерядко без пространство за собствените си преживявания и без възможност за пълна емоционална дистанция. Именно тази хронична асиметрия между отдаденото и получаваното е механизмът, чрез който натоварването постепенно се превръща в изтощение.

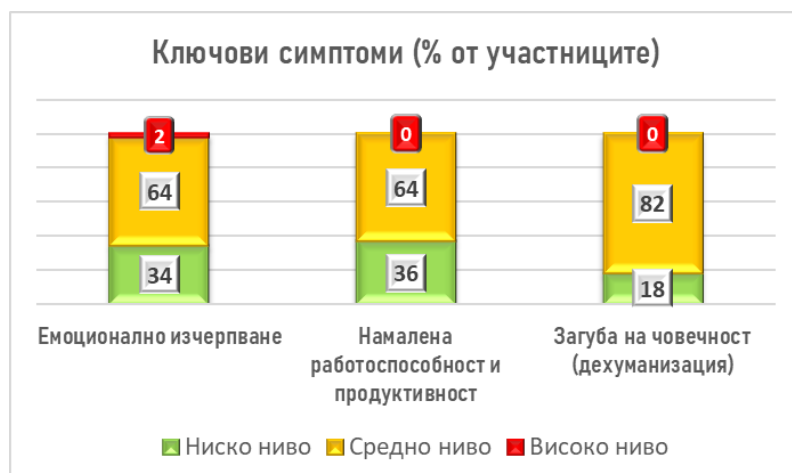
В по-широк международен контекст, позиционирането в нивото на слабо изразената средната степен на професионално прегаряне кореспондира с модела, описан в редица съвременни проучвания - т.нар. „функционално изтощение“. При него HR специалистите продължават да изпълняват задълженията си, но при трайно снижен вътрешен ресурс. Проучването „State of Wellbeing Report“ на HR платформа HiBob (2025), което е фокусирано върху HR професионалисти от Великобритания, установява, че 61%

от тях нямат енергия за собственото си благополучие след ежедневната подкрепа на другите<sup>21</sup>. Данните се допълват и от доклада „The HR Mental Wellbeing Report“ (2025), който отчита, че 56% изпитват умствено изтощение в работата<sup>22</sup>. От друга страна изследването „When the Caregivers Need Care: The Silent Stress of Human Resources Work“ (2024) добавя, че 40,3% съобщават и за физическо изтощение<sup>23</sup>.

Получената средна стойност в настоящото изследване описва именно тази зона - не на остра криза, но на устойчиво натоварване, което без предприемане на целенасочени интервенции има потенциал да прогресира.

Данните показват, че трите ключови симптома на синдрома на професионално прегаряне - емоционално изчерпване, понижена работоспособност и продуктивност, загуба на човечност (дехуманизация) - не се развиват равномерно, а между тях се наблюдават характерни различия, които разкриват специфичния профил на прегаряне при тази професионална група (Графики 10 и 10А).

**Графика 10.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) по ключови симптоми на синдрома (% от участниците).



**Графика 10А.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) по ключови симптоми на синдрома (% от участниците)

<sup>21</sup> <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1940614/hr-labels-burnout-biggest-business-risk-2026>

<sup>22</sup> <https://www.ultimateresilience.co.uk/hr-mental-wellbeing-report>

<sup>23</sup> [When the Caregivers Need Care: The Silent Stress of Human Resources Work | MDPI](https://www.mdpi.com/2502-1606/10/1/1)

При **емоционалното изчерпване** 64 % от участниците попадат в средно ниво, 34 % в ниско, а 2 % регистрират висока степен - **единственият симптом, при който се достига висока степен в цялото изследване.**

В класическия трикомпонентен модел на бърнаута (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) емоционалното изчерпване се разглежда като централен и отправен симптом на синдрома. В контекста на настоящото изследване то е и единственият симптом, при който се регистрират случаи на висока степен - индикация, че именно тук натрупването достига критичната си точка. Данните от интервютата и фокус групата потвърждават това - участниците описват постоянното „поглъщане“ на чужди емоции, конфликти и очаквания като централния изтощителен механизъм в тяхната работа, при който собственият емоционален ресурс се изразходва без достатъчно възможност за възстановяване.

При **понижената работоспособност и продуктивност** разпределението е почти идентично - 64% средно ниво, 36% ниско и нито един участник с висока степен.

Симетрията, която се наблюдава при получените данни за понижена работоспособност и продуктивност и емоционално изчерпване не е случайна: двата симптома са функционално свързани - хроничното емоционално изтощение неизбежно се отразява върху когнитивния и поведенческия капацитет. Интервюираните също описват тази връзка - затруднената концентрация, нарастващото усещане, че „нещата вървят по-трудно“, необходимостта от постоянно префокусиране между емоционално наситени ситуации без възможност за възстановяване между тях.

Най-показателни са данните за т.нар. **загуба на човечност (дехуманизация): 82% от участниците са в средно ниво. Това е най-високият дял сред трите симптома**, при едва 18% в ниско ниво и нито един случай на висока степен.

Водещото присъствие на дехуманизацията при изследваната група може да се свързва и със специфичния контекст на HR професията: работата с хора е едновременно нейна същност и неин основен изтощителен фактор. Участниците във фокус групата и интервютата също описват как част от дейностите им са като постоянното балансиране между противоположни интереси и поемането на ролята на „вестители на решения“, с които самите те не са съгласни, постепенно ерозира усещането за смисъл и съпричастност в работата.

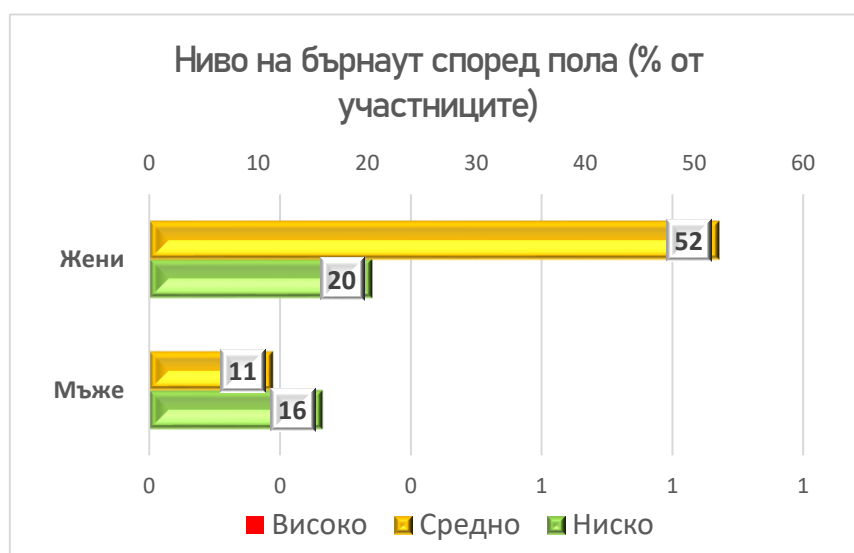
Контекстът на резултата за дехуманизацията се разкрива и при анализа на областите на работа на HR. В почти всяка от тях е идентифициран вариант на ролева амбивалентност или морална дилема - от управлението на трудово правните отношения до DEI и wellbeing функциите. Когато невъзможността да се действа едновременно в съответствие с всички очаквания е хронична и структурно вградена в ролята, емоционалното дистанциране от хората се превръща в естествена психологическа защита. Именно това е механизмът, чрез който ролевата амбивалентност поражда дехуманизация.

Профилът на трите симптома - емоционалното изчерпване, понижената работоспособност и продуктивност и дехуманизацията, взети заедно, очертава картина,

при която прегарянето при ръководителите и специалистите по управление на човешките ресурси протича по специфичен начин: с емоционалното изтощение като отправна точка, функционални последиствия върху работоспособността и нарастващо дистанциране от хората като адаптивен, но дългосрочно деструктивен отговор.

Симптомите разкриват как се развива бърнаутът по своята вътрешна логика. Не по-малко важен е въпросът дали тази тежест се разпределя равномерно между различните групи в извадката или се концентрира по-силно при определени профили. Демографският анализ дава диференциран отговор, като откроява съществени разлики по пол, възраст, образование и професионален опит.

Анализът по пол на резултатите от онлайн проучването разкрива съществена разлика в нивото на прегаряне между двете групи. **Почти три четвърти от жените респонденти, са навлезли в нивото на развиващ се синдром, в сравнение с малко под половината от мъжете.** При жените, които съставляват **72%** от извадката, значителна част са позиционирани в средно ниво на бърнаут, докато при мъжете, които са **27%** от цялата извадка, данните са значително по-благоприятни – при тях преобладават лицата без развита симптоматика (*Графика 11*).



**Графика 11.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) според пола на участниците в онлайн проучването (% от участниците)

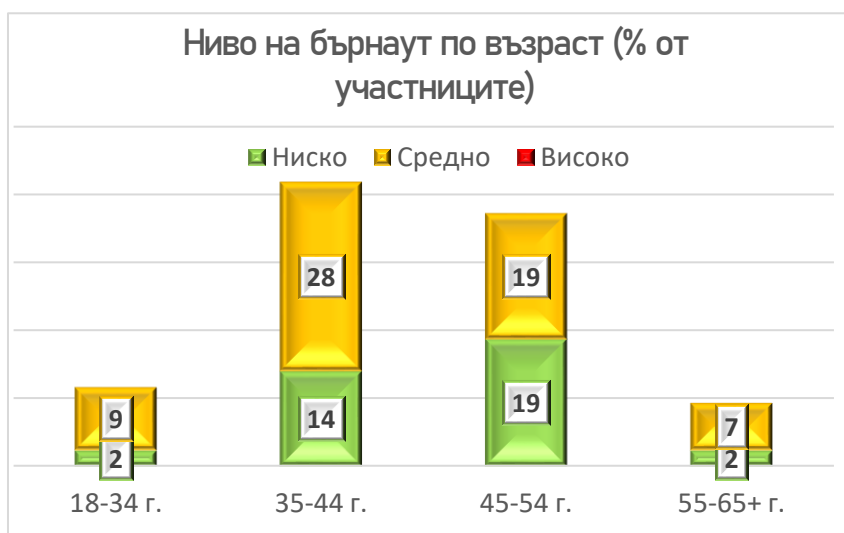
Данните за мъжете, макар и по-благоприятни, не следва да се тълкуват като отсъствие на риск: 11% от всички участници в онлайн проучването са мъже в средно ниво на бърнаут, което като процентно съотношение спрямо всички респонденти мъже е близо половината от тях (42% от всички участници мъже са в средно ниво).

Тази разлика не е изненадваща в контекста на спецификата на изследваната професионална група. HR функцията в България се практикува преобладаващо от жени, което само по себе си концентрира ефекта. Жените, участници в проведените интервюта и фокус групата, също описват именно това: постоянното посрещане на чуждите емоции, конфликти и очаквания, нерядко без пространство за собствените си преживявания.

Половите различия в нивото на бърнаут при HR професионалистите намират потвърждение и в международните изследвания. Проучването „When the Caregivers Need

Care: The Silent Stress of Human Resources Work“ на Университета на Исландия (2024)<sup>24</sup> идентифицира пола като основна променлива, влияеща върху психическото и физическото благополучие на HR служителите, като именно жените докладват значително по-ниски нива на психическо и физическо благополучие в сравнение с мъжете.

Анализът по възрастови групи на резултатите от онлайн проучването разкрива диференцирана картина, при която нивото на прегаряне следва динамиката, свързана с етапа на кариерното развитие. Най-показателните данни са свързани с възрастовата група **35-44 години**, която е и най-многобройна сред участниците в онлайн проучването (42%). **При нея се регистрира най-високият дял на средно ниво на бърнаут - 28%** от всички участници, при едва **14%** в ниско ниво. Тази диспропорция, при която лицата в средно ниво надвишават значително тези в ниско, е характерна единствено за тази възрастова група и я откроява като най-уязвима в изследваната извадка. Тя съответства на т.нар. фаза на „зрялата кариера“ - период, в който натрупаните отговорности са максимални, очакванията, както вътрешни, така и организационни са в своя пик, а ресурсите за справяне вече показват признаци на намаляване (*Графика 12*).



**Графика 12.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) по възраст на участниците в онлайн проучването (% от участниците)

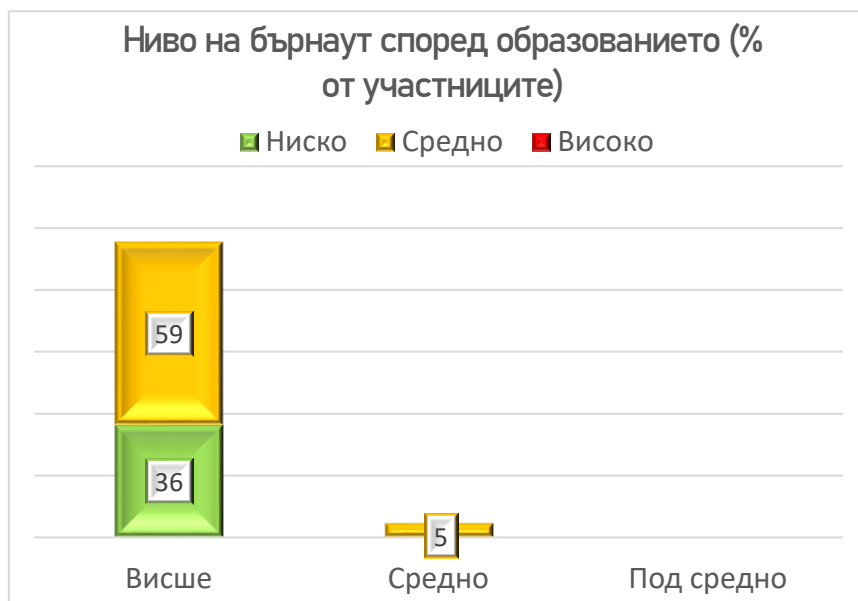
При групата 45-54 години (38% от участниците) картината е по-балансирана - 19% са в ниско ниво и 19% в средно. Разликата между двете нива е минимална, което може да се интерпретира от една страна като натрупан ефект от дългогодишното натоварване, а от друга - като потенциален адаптивен ресурс, развит с опита.

Групите 18-34 години и 55-65+ години са представени с малък брой участници (съответно 11 и 9% от участниците). Основната част от по-младите специалисти са в средно ниво, което може да отразява специфичните трудности в началото на кариерата: навлизане в сложна роля без достатъчен опит и изградени защитни механизми. При най-

<sup>24</sup> [When the Caregivers Need Care: The Silent Stress of Human Resources Work | MDPI](#)

старшата група данните са сходни по структура с тези при младите, но малкият брой участници не позволява категорични изводи.

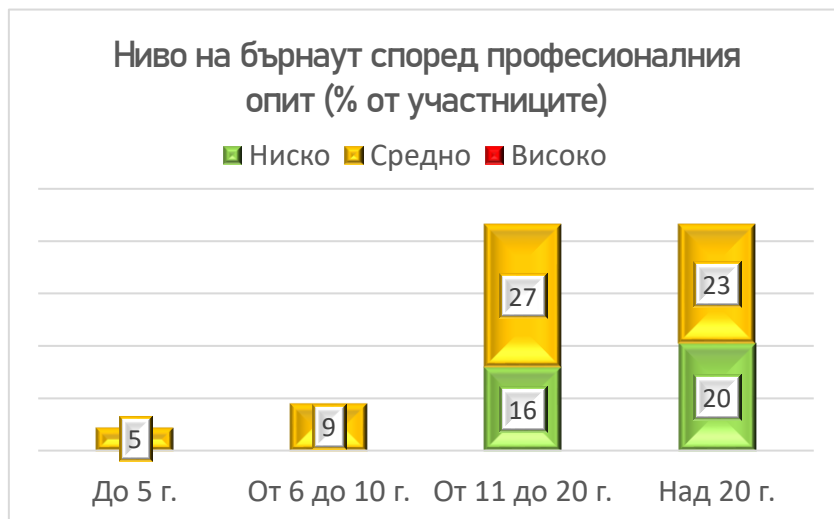
Анализът по образование на резултатите от онлайн проучването отразява преди всичко демографската структура на изследваната професионална група. Професията „Ръководител по управление на човешките ресурси“ се практикува почти изцяло от хора с висше образование, като това се потвърждава и от данните на проучването. Почти всички участници в онлайн проучването – 95% са с висше образование, като 36% от тях са в ниско ниво на бърнаут, а 59% със средно ниво. Единственото изключение е малък дял от 5% участници със средно образование, позиционирани в средно ниво на бърнаут (Графика 13).



**Графика 13.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) според образованието на участниците в онлайн проучването (% от участниците)

Значимо е вътрешното съотношение в рамките на групата с висше образование: лицата в средно ниво са почти двойно повече от тези в ниско. Това съотношение е израз на същата динамика, която наблюдаваме при останалите демографски разрезии: в тази професия натрупаното натоварване последователно измества центъра на тежестта от ниско към средно ниво на бърнаут, независимо от конкретната демографска характеристика.

**Данните по професионален опит на резултатите от онлайн проучването сочат, че рискът от прегаряне е присъщ на тази професия на всеки етап от кариерното развитие - той не се натрупва с годините, а е присъщ на самата роля от самото начало на нейното упражняване (Графика 14).**



**Графика 14.** Ниво на професионално прегаряне (бърнаут) според професионалния опит на участниците в онлайн проучването (% от участниците)

При групите с най-малък стаж (до 5 години опит и от 6 до 10 години опит) нито един участник не е в ниско ниво – всички са позиционирани в средно ниво на бърнаут (съответно 5% и 9% от всички участници). Това означава, че в тези групи вече има проявен бърнаут още преди да е натрупан значителен професионален опит. Възможна причина е, че началото на кариерата в HR функцията е свързано с интензивно навлизане в сложна, емоционално натоварена роля, без изградени защитни механизми, ясни граници и достатъчен опит за управление на специфичните рискови фактори на позицията.

При групата с от 11 до 20 години опит се регистрира най-високият дял на средно ниво - 27%, при 16% в ниско. Тази група съответства в голяма степен на вече идентифицираната като най-уязвима възрастова група 35-44 години, което допълнително потвърждава наблюдението, че периодът на зрялата кариера с максимално натрупани отговорности е и периодът на най-висок риск.

При респондентите с над 20 години опит картината е най-балансирана - 20% в ниско и 23% в средно ниво, като разликата между двете е минимална. Това може да отразява натрупан адаптивен ресурс: изградени механизми за справяне, по-ясни лични граници и по-реалистични очаквания към ролята. Същевременно позиционирането на значителна част от тази група в средно ниво показва, че дългият опит не елиминира риска, а по-скоро му въздейства по различен начин.

Показателно в тази връзка е наблюдението, споделено в рамките на проведената фокус група: участниците описват HR функцията като „супер интердисциплинарна“ - практикувана от хора с разнородни образователни профили (юристи, икономисти, психолози и пр.) и същевременно отбелязват, че независимо от натрупаните познания, „никога не сме подготвени за това, което ни очаква.“ Тази констатация подчертава, че образованието и опита не са достатъчен буфер срещу специфичните рискови фактори, с които тя е свързана.

## Раздел 4. Заключение, обобщени изводи и препоръки

Настоящото изследване не е национално представително, но то предоставя информация, която е основа за някои изводи и бъдещи проучвания в областта на психичното здраве на заетите в професионална група „Ръководители по управление на човешки ресурси“.

Резултатите от проучването показват, че **уязвимостта към професионално прегаряне** при ръководителите по управление на човешки ресурси е свързана с три ключови **професионално-ролеви фактора**: (1) сложност и разнородност на изпълняваните задачи, (2) отговорност за резултатите и последствията от професионалната дейност и (3) емоционално напрежение при изпълнение на професионалните задължения, породено от необходимостта от постоянно балансиране между противоречиви очаквания и интереси, посредничество в конфликти и комуникиране на трудни и непопулярни решения.

Най-съществена степен на влияние от **организационните** рискови фактори имат претовареността със задачи и срокове и едновременното управление на множество процеси.

**Личностните фактори**, които увеличават риска от развитие на бърнаут при ръководителите по управление на човешки ресурси са свързани с (1) повишени нива на идеализъм, амбициозност и високи очаквания, (2) свръхотдаденост и работохолизъм и (3) повишена самокритичност.

Изследването с онлайн инструмент за измерване и оценка на нивото на професионално прегаряне показва, че **средното ниво на бърнаут** при респондентите е доминиращо – две трети от изследваните лица са позиционирани в средно ниво на бърнаут, като нито един участник не достига висока степен.

Емоционалното дистанциране е водещият симптом и най-тревожният сигнал. С 82% от участниците в средно ниво, дехуманизацията регистрира най-високия дял сред трите ключови симптома на синдрома. При професия, чиято същност и идентичност са изградени върху работата с хора и за хората, постепенното дистанциране от другите е едновременно симптом на прегарянето и заплаха за качеството на самата работа.

Най-уязвимата група е в средата на кариерата. Възрастовата група 35-44 години и специалистите с 11-20 години опит последователно показват най-висок дял в средно ниво на бърнаут при едновременно най-голяма диспропорция спрямо ниското ниво.

При младите специалисти (с до 10 години опит) нито един участник не е в ниско ниво на бърнаут - всички са позиционирани директно в средно ниво. Синдромът се проявява в измерима форма още в началото на кариерата, преди да са изградени защитни механизми, ясни лични граници и опит за управление на специфичните рискови фактори на позицията.

Половата асиметрия (52% от всички участници са жени в средно ниво на бърнаут - при 11% за мъжете) отразява допълнителния слой натоварване, характерен за жените в HR роля - от една страна, рисковите фактори, присъщи на самата позиция, а от друга, социалните очаквания за емоционална отзивчивост и готовност за грижа, които в

контекста на тази функция не се разпознават като допълнителен риск, а се приемат за даденост.

Установените резултати за липса на висока степен, преобладаване на ранните фази в средното ниво и структурния характер на рисковите фактори, означават, че навременната, целенасочена и системна интервенция би имала реален и измерим ефект.

Резултатите от настоящото проучване подчертават необходимостта от **прилагането на мерки от страна на работодателите, институциите и ръководителите по управление на човешки ресурси.**

На **институционално ниво** е от ключово значение разработването на нормативна рамка, национални политики, стандарти за оценка и превенция на професионалното прегаряне и инструменти за мониторинг.

Необходимо е институциите да подпомагат превенцията на бърнаут чрез финансиране на програми за психично здраве, достъпни консултативни услуги и национални информационни кампании за ранно разпознаване на симптомите на професионалното прегаряне. Това е особено важно за малките и средните предприятия, които често не разполагат с вътрешен капацитет за разработване на собствени системи и програми за подкрепа. Програмите за помощ на служителите (Employee Assistance Programs) са утвърдена международна практика за конфиденциална психологическа подкрепа и превенция на професионалното прегаряне. В България такива програми успешно прилагат редица международни компании, но те остават недостъпни за по-голямата част от малките и средните предприятия, които не разполагат с ресурс за самостоятелното им финансиране.

От ключово значение е финансирането и провеждането на национално представителни емпирични изследвания на професионалното прегаряне на ниво сектор и професионални групи, включително сред професионалистите по управление на хора. Данните от подобни изследвания биха позволили формулиране на по-прецизни и целенасочени политики, стандарти и прилагане на подходящи интервенции по отношение на уязвимите групи.

**Работодателите** имат ключова роля в превенцията на професионалното прегаряне посредством развитие на култура на опазване на психичното здраве, включване на благополучието на работното място като част от корпоративната мисия, визия и ценности, както и посредством разработването и прилагането на програми за системен мониторинг, оценка и управление на психосоциалните рискове. Ръководителите човешки ресурси е важно не само да инициират и управляват този процес, а и да бъдат включени като участници в него. Характерните за HR професията психосоциални рискове е необходимо да бъдат своевременно идентифицирани и минимизирани чрез подходящи мерки:

- ✓ регулярен одит на реалното работно натоварване, задачите и приоритетите;
- ✓ осигуряване на съответствие между обема на задачите и наличните ресурси (човешки, времеви, технологични и пр.);
- ✓ балансиране между стратегически и оперативни отговорности;
- ✓ формулиране на ясни очаквания към отговорностите на HR функцията;
- ✓ създаване на рамки за вземане на решения и споделена отговорност при трудни решения;

- ✓ въвеждане на регулярни форми на супервизия и професионална подкрепа, организиране на структурирани срещи за обсъждане на сложни казуси;
- ✓ създаване на условия за пълноценно възстановяване (включително допълнителни дни за психично здраве);
- ✓ въвеждане на правила за дигитална комуникация, ограничаване на прекъсванията и създаване на условия за фокусирана работа;
- ✓ целенасочено внедряване на AI и новите технологии за намаляване на административното натоварване и освобождаване на време за стратегическа работа и работа с хора<sup>25</sup>;
- ✓ оценка на дигиталното натоварване при внедряване на нови системи и инструменти, за да се гарантира, че технологиите облекчават, а не допълнително натоварват HR екипите
- ✓ провеждане на обучения за разпознаване на ранни признаци на професионално прегаряне и развитие на управленски капацитет за превенция на бърнаут;
- ✓ въвеждане на програми за подкрепа и осигуряване на достъп до психологическо консултиране и др.

Ръководителите човешки ресурси е важно да предприемат мерки и **на индивидуално ниво** посредством:

- ✓ развитие и усъвършенстване на уменията си за поставяне на професионални граници, ефективно управление на времето, приоритизиране на работните задачи и делегиране;
- ✓ развитие на умения за дигитална саморегулация; целенасочено изграждане на навици за управление на дигиталния поток<sup>26</sup>;
- ✓ усвояване на техники за справяне със стреса и емоционална регулация;
- ✓ участие в групи за обмяна на опит и добри практики;
- ✓ използване на психологическа подкрепа, супервизия, менторство и коучинг;
- ✓ прилагане на техники за баланс и възстановяване – спорт, йога, разходки сред природата, участие в доброволчески инициативи и пр.

Прилагането на своевременни и подходящи мерки на индивидуално, организационно и институционално равнище ще допринесе за ефективна превенция на професионалното прегаряне при ръководителите по управление на човешките ресурси и ще осигури устойчивото им професионално функциониране в условията на динамичната работна среда и непрекъснато променящите се изисквания към професията.

<sup>25</sup> Данните от международните изследвания (в частност проучването на Sage, 2024) показват, че 77% от HR лидерите вярват, че AI има потенциала да трансформира начините на работа в тяхната организация, като освобождаването от административни задачи се посочва като ключов фактор за намаляване на бърнаута

<sup>26</sup> Такива техники са: определяне на конкретни часове за проверка на електронна поща вместо реакция на всяко известие; въвеждане на „дигитална пауза“ - кратък период без екрани между задачите или срещите за когнитивно възстановяване; ограничаване на личното използване на дигитални устройства извън работно време и др.