

Технология работы с профессиональным выгоранием

Работа с корневыми причинами и катализаторами
выгорания сотрудников в организации

Андрей Онучин

Партнёр
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Марина Пацай

Ведущий консультант
«ЭКОПСИ Консалтинг»



Голосование

Как Вы оцениваете свое состояние на данный момент?

Я бодр и полон сил, готов свернуть горы

Нормально, бывало и хуже

Я устал, хочу под одеялко

Я накопил столько усталости, что не могу дождаться новогодних каникул

Я чувствую себя полностью выгоревшим

Они устают и уходят. Что делать?

Узнали себя?

Найм нового сотрудника занимает месяцы

Поэтому удержать имеющихся – приоритетная задача

Команды чаще работают в авралах и вызовах

Чем в планомерности и предсказуемости, поэтому сотрудники выгорают:

- Устали
- Негативят
- Хуже работают
- Рассеяны
- Не вовлекаются
- Не уверены в себе

Часть менеджеров компании не фокусируются на устранение стрессовых рабочих факторов,

Поэтому работают с выгоранием в момент наступления фатальных последствий, а не в профилактических целях

При этом мы точно знаем

72% россиян испытывали выгорание на работе*

Синдром эмоционального выгорания включен в Международный классификатор болезней (ICD-11 MMS) наряду с опасными заболеваниями

Выгорание ведет к низкой вовлеченности и эффективности персонала

Вовлеченность и производительность коррелируют на уровне 0,82**
Производительность уменьшается на 21%***
Рентабельность компании снижается на 22%***

Профилактика выгорания – значимый критерий удержания

Основным способом борьбы с профессиональным выгоранием работники видят смену работы или даже деятельности (49%)****
У сотрудников с выгоранием, в 2,6 раза выше вероятность уйти от нынешнего работодателя***

*STADA Group Health Report 2019

** По данным исследования Экспси

*** По данным исследования Gallup

**** Итоги исследования компании HeadHunter



Непосредственный руководитель влияет на выгорание сотрудника больше, чем любой другой фактор***

57%

Уверены, что их проблемы можно решить благодаря конструктивным беседам и обсуждению проблем совместно с начальством

49%

Хотели бы быть услышанными руководством и получить возможность раскрыть свой потенциал и таланты

28%

Видят выходом из сложившейся ситуации похвалу со стороны руководства

23%

Считают, что наилучшим решением стали бы специальные тренинги

Как выгорание влияет на бизнес

88%

Сотрудников, которые чувствуют заботу об их благосостоянии со стороны компании, сильнее вовлечены в работу и хотят приносить пользу*

На 41%

Сокращается количество прогулов в компаниях с высоким уровнем вовлечённости сотрудников**

На 21%

В среднем увеличивается прибыль в компаниях с высоким уровнем вовлеченности персонала

48%

Сотрудников покинут компанию по причинам выгорания и снижения вовлеченности***

322 млрд \$

потерь от текучести кадров и снижения производительности во всем мире из-за выгорания сотрудников ***

15% - 20%

от общего фонда заработной платы приходится на добровольную текучесть

*Limeade Institute

**Управление персоналом IT-компаний (<https://habr.com/ru/companies/ncloudtech/articles/7419201>)

***Исследование Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report, Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture

Что такое выгорание?



Выгорание

это синдром, признанный результатом хронического стресса на работе, с которым не удалось справиться*



Чувство истощения, потери энергии



Основные характеристики синдрома выгорания



Возросшее психическое дистанцирование человека от работы



Ощущение собственной неэффективности и потеря чувства удовлетворения достигнутыми результатами труда

* Согласно определению, которое закреплено за синдромом выгорания в перечне Международной классификации болезней, 2022
** ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics (Version: 01/2023): QD85 Burnout

Выгорание - это синдром, признанный результатом хронического стресса на работе, с которым не удалось справиться*



* Согласно определению, которое закреплено за синдромом выгорания в перечне Международной классификации болезней (ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics: QD85 Burnout), 2022

Мы считаем, что **управление выгоранием** - это в равных долях ответственность организации, руководителя и самого сотрудника



01 Организация создает управленческую и организационную среду, где:

- Цели и принципы оценки результата понятны и прозрачны
- Рабочее место удобно и позволяет сосредоточиться на работе
- У сотрудников есть ощущение безопасности и справедливости оценки достижений (ощущение заботы о здоровье и достатке),
- Есть возможность регулировать свою нагрузку, выбирать задачи, гибко регулировать темп и способы выполнения работы, избегать авралов

02 Сотрудник

- Заботится о своем ментальном и физическом здоровье
- В общем позитивно настроен к компании и коллективу
- Берет столько загрузки, сколько может унести
- Обсуждает с руководителем, как достичь поставленных целей
- Открыто сообщает компании о своих потребностях и дискомфорте
- Проактивно вовлекается в активности, которые предлагает компания

03 Руководитель

- Готов выслушивать рабочие проблемы подчиненных и понимает их
- Создает среду, в которой поощряется командная работа
- Активно интересуется мнениями и идеями сотрудников
- Помогает подчиненным увидеть, в чем смысл/ важность их работы, объясняет поставленные задачи
- Сосредоточивается на обратной связи и развитии подчиненных, основанных на их сильных сторонах

Методология ЭКОПСИ по управлению выгоранием



Диагностика организации и сотрудников

- Монитор выгорания: исследование взгляда сотрудников на системы и руководителей в организации (по 4 темам):
 - Индекс выгорания
 - Корневые причины
 - Катализаторы выгорания
 - Поддерживающие факторы
- Оценка выгорания сотрудников (FADE) по зонам с низкими индексами



Обсуждение и целеполагание

- Сессия по итогам диагностики
 - Анализ корневых причин и катализаторов выгорания
 - Оценка критичности каждого фактора, приоритизация
 - Анализ ресурсов для улучшения ситуации по выделенным факторам
 - Разработка стратегических инициатив по антивыгоранию
- Формирование рабочих групп по инициативам



Стратегия изменений

- Формирование стратегии управления выгоранием сотрудников
 - Выделение практик/процессов, которые требуют изменения
 - Описание целевого состояния выделенных процессов
 - Разработка КПЭ инициатив и дорожной карты изменений
- Создание системы поддержки реализации стратегии



Обучение и поддержка изменений

- Обучение руководителей и сотрудников поддержанию качества жизни персонала

Диагностика организации и сотрудников

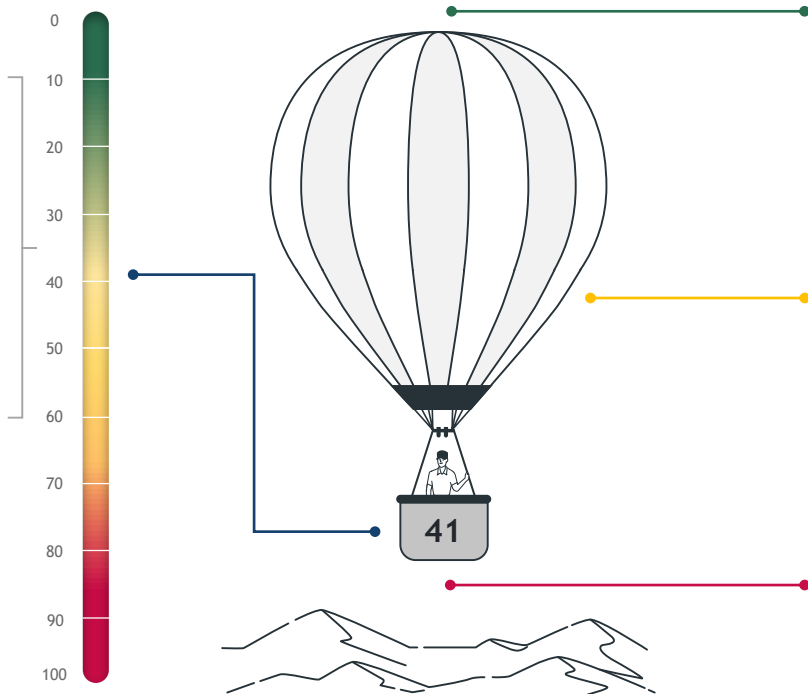


ЭКОПСИ: измерение выгорания на уровне организации (взгляд сверху)

Монитор выгорания: тепловая карта систем и руководителей в организации (по четырём темам):

Индекс выгорания сотрудников

- Субъективное ощущение выгорания
- Потеря интереса к задачам
- Потеря смысла в работе
- Непроходящая усталость
- Отсутствие драйва
- Дисбаланс работы и личной жизни



Поддерживающие факторы

- Внимание к проблемам
- Целесообразность работы
- Позитивная обратная связь
- Учет мнений
- Поощрение командной работы



Катализаторы выгорания

- Нехватка ресурсов
- Некомфортные базовые условия труда
- Нечеткая оценка результатов
- Недостаток пространств для коммуникации и совместной работы



Корневые причины

- Несправедливое отношение
- Неуправляемая нагрузка
- Нечеткая коммуникация
- Необоснованный цейтнот
- Сложности взаимодействия
- Недостаток поддержки



ЭКОПСИ: Индивидуальная диагностика выгорания (взгляд внутрь)

Оценка профессионального выгорания сотрудников (FADE)

Основные симптомы выгорания

- Отсутствие энергии
- Низкая способность концентрироваться
- Падение интереса к работе
- Отрицательные эмоции
- Сомнения в собственном профессионализме

Выгорание наступает в результате продолжительного стресса, неудовлетворения потребностей и работы в некомфортных условиях

Выгорание может отрицательно отражаться на самочувствии и самооценке человека



Обсуждение и целеполагание



ЭКОПСИ: управление выгоранием



Ресурсы поддержки

Факторы, ограничивающие накопление выгорания и находящиеся в пределах контроля непосредственных руководителей



Состояние сотрудников

Уровень испытываемого сотрудниками выгорания: потери энергии и истощения, дистанцированности от работы, снижения эффективности



Корневые причины

Факторы, оказывающих наибольшее влияние на выгорание



Катализаторы выгорания

Проблемы, усиливающие выгорание и связанные с рабочей средой

Корневые причины выгорания



Корневые причины

Факторы, оказывающих наибольшее влияние на выгорание

● Неправедливое отношение к сотруднику на работе

В 2,3 раза чаще вызывает высокий уровень выгорания*. Это может быть все: от предвзятости, фаворитизма и плохого обращения со стороны коллеги до несправедливой компенсации или корпоративной политики. 30% считают несоразмерность финансовой мотивации и затрачиваемых усилий на работе самой главной причиной выгорания**

● Неуправляемая рабочая нагрузка

Ведет к снижению производительности труда и подрывает уверенность сотрудников в себе. Высокопроизводительные сотрудники могут быстро перейти от оптимистического настроения к безнадежному, поскольку они тонут в неуправляемой рабочей нагрузке

● Необоснованный цейтнот

Необоснованные сроки и давление могут создать эффект снежного кома. Когда у сотрудников достаточно времени, чтобы выполнить всю свою работу, у них на 70% меньше шансов испытать выгорание*

● Отсутствие поддержки от руководителя

Сотрудники, которые чувствуют поддержку со стороны своего руководителя, на 70% реже выгорают. Они хотят чувствовать, что руководитель заботится о них в первую очередь как о людях

● Нечеткая коммуникация

Когда сотрудникам не хватает информации необходимой для работы, когда цели, задачи и ожидания постоянно меняются, сотрудники могут устать, просто пытаясь выяснить, чего от них хотят

Катализаторы выгорания



Катализаторы выгорания

Проблемы, усиливающие выгорание и связанные с рабочей средой

● Некомфортные базовые условия труда и быта

Препятствуют максимизации производительности, вовлеченности и драйву на рабочем месте. Сотрудникам меньше устают и выгорают, когда могут комфортно погрузиться в работу и войти в рабочий ритм

● Недостаток пространств для общения и совместной работы

Сотрудники, у которых есть пространство, позволяющее им общаться с коллегами, на 26% реже страдают от выгорания. Когда совместная работа становится сложной, сотрудники начинают избегать её

● Нехватка ресурсов

Вызывает раздражение и стресс, что ведёт к потере вовлеченности и продуктивности. 42% трудоустроенных россиян называют основной причиной выгорания постоянные стрессы на работе*

● Нечёткая оценка результатов

27% трудоустроенных россиян называют основной причиной выгорания неадекватную оценку результатов работы.* 21% сотрудников считает, что система стимулирования мотивирует их на достижение результатов**

● Недостаток возможностей для принятия решений

Сотрудники на 43% реже страдают от высокого уровня выгорания, если у них есть выбор, какие задачи делать, когда их выполнять и сколько времени на них тратить**

* Исследование НАФИ, 2023

** Исследование Gallup, 2018

Вовлеченные сотрудники, которые не преуспевают в жизни, гораздо более уязвимы и добавляют риска для организации

Сравнивая сотрудников вовлечённых и находящихся в состоянии благополучия с вовлечёнными, но с чувством неблагополучия, последние сообщают о следующих рисках:

на 61%

возрастает вероятность выгорания часто или всегда

на 48%

возрастает вероятность ежедневного стресса

на 66%

возрастает вероятность ежедневного беспокойства

x2

уровень ежедневной печали и гнева

Когда организации намеренно заботятся как о благополучии, так и о вовлеченности, эффект является аддитивным и взаимовыгодным как для сотрудников, так и для результатов бизнеса

Благополучие = Продуктивность

Вовлечённость = Продуктивность

Вовлечённость x Благополучие = Продуктивность²



Что делать?

Сбор ожиданий и улучшение условий труда

Оптимизация процессов

Системы мотивации

Performance management

Обучение руководителей ПРМ

Ресурсы поддержки



Ресурсы поддержки

Факторы, ограничивающие накопление выгорания и находящиеся в пределах контроля непосредственных руководителей

● Внимание к проблемам

Сотрудники, чей руководитель всегда готов выслушать их рабочие проблемы, на 62% менее склонны к выгоранию. Прислушиваться к потребностям сотрудников и понимать их - это первый шаг к их поддержке

● Целесообразность работы

Сотрудники значительно менее склонны к выгоранию, если они могут связать свою работу с миссией или целями своей компании таким образом, чтобы их работа казалась важной. Руководители должны показать, как вклад их подчиненных меняет мир

● Позитивная обратная связь

Сотрудники, у которых есть возможность делать то, что у них получается лучше всего, на 57% реже страдают от выгорания*. Это снижает стресс и помогает сотрудникам сосредоточиться на успехе, а не рассматривать свою работу как бремя

● Учет мнений

Когда сотрудники чувствуют, что их мнение приветствуют и что оно имеет значение, они чувствуют себя важными, вовлеченными и начинают брать на себя больше ответственности за свою работу

● Поощрение командной работы

Ответственность менеджера – создать среду, в которой процветает командная работа. Коллеги обеспечивают еще одну линию эмоциональной поддержки для сотрудников, которые испытывают трудности

По какой причине сотрудники уходят из компании?

- Устали от перегрузок
- Потеряли интерес к работе и не видят ее смысла
- Надоели конфликты с руководителями
- Не хватает времени на личную жизнь
- Чувствуют несправедливое отношение к себе со стороны компании
- Другое

Менеджеры тоже могут испытывать выгорание

Многие сотрудники, страдающие от выгорания, являются менеджерами

Менеджеры также, если не чаще, страдают от частого/постоянного выгорания, чем отдельные сотрудники

(26% менеджеров против 24% рядовых сотрудников*)

Менеджеры тоже люди

У них те же фундаментальные человеческие потребности, что и у отдельных сотрудников:

- Потребность быть услышанными
- Чувствовать себя частью команды
- Знать, что они значимы
- Вносить значимый вклад
- Учиться и расти

Когда менеджеры вовлечены, их сотрудники также с большей вероятностью будут вовлечены



Что делать?

Обучение руководителей

Практики регулярного менеджмента

Трансформация культуры

Системы нематериальной мотивации

Performance management

Подходы к управлению выгоранием*

Подходы международных компаний**

- Гибкий и гибридный график работы, позволяющий концентрироваться на задачах, а не на определенных часах работы и менять обстановку, снижая тем самым уровень рутинности
- Финансовые компенсации расходов на заботу о здоровье
- Выплата за сотрудников кредитов на образование
- «Свободные от совещаний/Zoom звонков» дни
- Компенсация переработок дополнительными выходными
- «Принудительная» отправка сотрудников с симптомами выгорания в недельный отпуск
- Развитие системы мотиваций и бонусов

Подходы российских компаний***

- Перевод на гибкий или гибридный график работы
- Проработка проблемы выгорания с корпоративными/приглашенными психологами или компенсация расходов на психолога
- Внедрение системы «pay-on-demand», когда сотрудник может получить зарплату в удобное для него время
- Образовательные программы для расширения возможностей карьерного роста персонала
- Развлекательные мероприятия, связанные с физической активностью
- Привлечение сотрудников к реализации социально благотворительных проектов для усиления чувства нужности
- Применение принципов тайм-менеджмента при постановке и распределении задач

* Исследование НАФИ, 2023

** Илс.: В 2022 году с выгоранием столкнулись больше офисных работников, чем во время пандемии, 2023

*** RB, гл.: Стресс-челленджи, корпоративный психолог и годовой отпуск: как компании борются с выгоранием сотрудников, 2019
biz360 «Состояние нестояния»: как компании малого бизнеса борются с выгоранием сотрудников? 2022



Андрей Онучин

Партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Телефон:
+7 916 505 8374

Email:
onuchin@ecopsy.ru



Марина Пацай

Ведущий консультант
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Телефон:
+7 968 364 19 07

Email:
patsay@ecopsy.ru



Мы в социальных сетях:
@ecopsy_consulting