

Оценка профессионального выгорания:

как проводить и комбинировать с
другими инструментами?



Мария Максимова

Ведущий консультант
практики Digital Assessment



Николай Милов

Директор по развитию бизнеса
практики Digital Assessment

Рейтинг РА «Эксперт», 2020

32

года на рынке

500

проектов в год

120

консультантов

Услуги

- **Оценка персонала**
- Развитие персонала
- Организационное развитие
- Исследования и социология
- Автоматизация HR

1990: первыми в России стали проводить индивидуальный ассесмент

1996: разработали первую в России модель компетенций

2011: разработали первый в России виртуальный центр оценки — Web@ssessment

2013: разработали первый российский инструмент для оценки обучаемости и потенциала — Potential in Focus

Профессиональное выгорание – интерес к теме растет

Тема стресса и выгорания сотрудников набирает популярность с 70-х годов, когда это явление впервые было отмечено и детально описано.

650% рост числа научных публикаций по теме

За 10 лет – в период с 2008 по 2018гг.

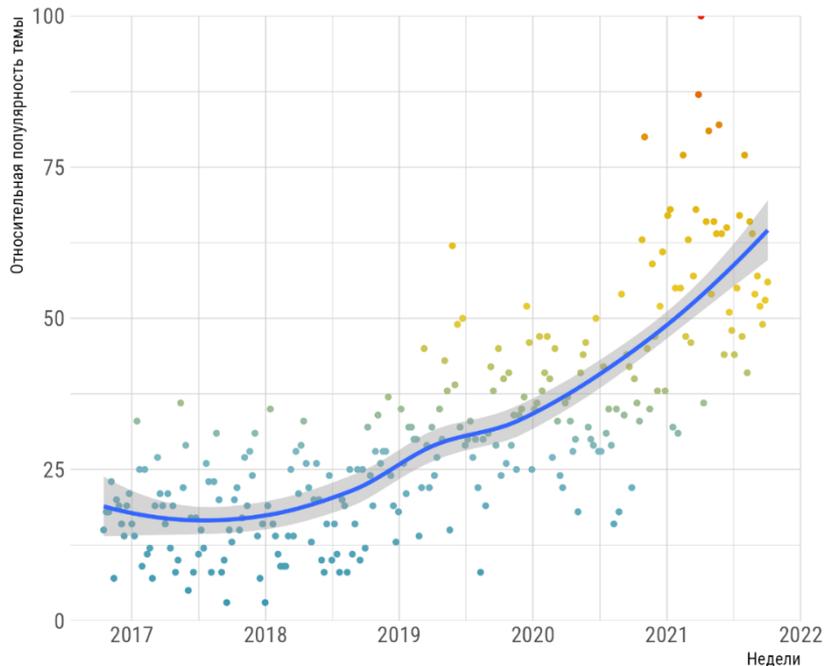
После прихода пандемии рост интереса к теме только ускорился

180% рост числа поисковых запросов

С 2019 по 2021гг. в поисковике Google

Популярность поисковых запросов по теме «Эмоциональное выгорание»

В России за последние 5 лет



Не хватает инструментов оценки, отвечающих актуальным задачам

Любая качественная работа с состоянием выгорания идет **от понимания, какие потребности не удовлетворены.**

Работа может быть точечной или комплексной, но она должна иметь четкую цель, адресную группу или группы сотрудников и должна отталкиваться от измеренного актуального состояния.



Классические опросники

(наиболее известный – опросник MBI, К.Маслач)

Не специфичны для организационного контекста и слабо защищены от социальной желательности



Опросы удовлетворенности и вовлеченности

Работают с данными по группе, выводы не всегда дают возможность «быстрых побед»



Интервью

Требуют наличия достаточного количества хорошо обученных экспертов, затратны



Анализ косвенных показателей

(абсентеизма, травматизма, нарушений ТБ, текучести и пр.)

Фокус на симптомах, но не корнях проблемы

Изначально состояние выгорания описано для профессионалов, активно работающих с людьми – социальных работников, врачей, учителей.



1974г Герберт Фрейденбергер

Впервые **обозначил состояние выгорания** как особого комплекса поведенческих и эмоциональных проявлений. Он собирал данные на волонтерах бесплатной клиники для людей с наркотической зависимостью.



1978г Кристина Маслач совместно со Сьюзан Джексон

оформили **трехкомпонентную модель** выгорания

1. эмоциональное истощение
2. деперсонализация
3. редукция профессиональных достижений

Современное представление – выгореть может любой

Исследователи сходятся во мнении, выгорание может коснуться **профессионала любой сферы, возраста и квалификации.**

— это **состояние выраженной усталости и истощения моральных ресурсов** человека на фоне длительного стресса на работе.

Признаки выгорания

- Постоянная усталость
- Отстраненность от организации и работы
- Отсутствие удовольствия и интереса в работе
- Формальное отношение к своим обязанностям
- Безразличие к результату своего труда
- Чувство профессиональной несостоятельности

76%

сотрудников чувствуют
себя выгоревшими
как минимум время от времени



Для организации

- Снижение эффективности
- Уход из организации
- Уклонение от работы (абсентеизм)
- Травматизм
- Ошибки и неблагоприятные события на работе



Для сотрудника

- Депрессивные симптомы (снижение настроения, нарушения сна, апатия)
- Повышенная тревога
- Проблемы со здоровьем (головные боли, сердечные нарушения)
- Конфликты, ухудшение отношений с окружающими



Доказанная точность

Тест прогнозирует, покинет ли человек компанию в ближайшее время



Глубина оценки

Возможность оценить не только компоненты выгорания, но и его причины



Защита от обмана

Основа — ипсативный формат с применением IRT-модели

- ✓ **Простые и понятные формулировки** утверждений для разного уровня сотрудников
- ✓ Блок «Профессиональное выгорание» позволяет оценить **степень тяжести состояния сотрудников**
- ✓ Блок «Неудовлетворенные потребности» позволяет провести более глубокую оценку на уровне **причин выгорания**
- ✓ **Подробные рекомендации** по всем зонам риска дают возможность работать с состоянием сотрудников

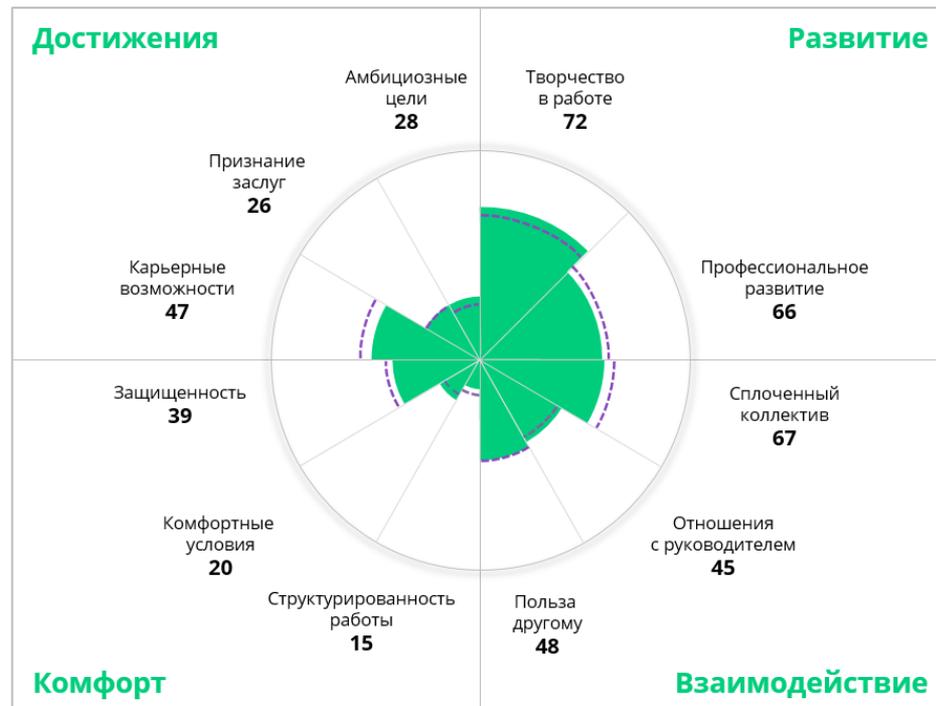




- 11 шкал, касающихся значимых сфер работы
- Оценка уровня значимости и удовлетворенности каждой из потребностей

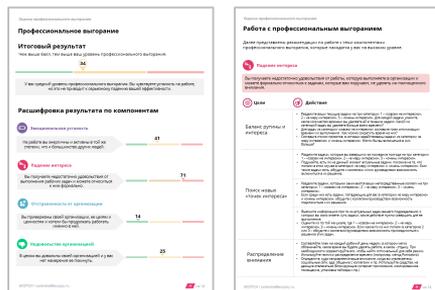
Сплоченный коллектив

Вам не хватает возможности чувствовать себя частью команды и получать поддержку коллег в сложных ситуациях.



Скрининговая версия

Оценка уровня выгорания и рекомендации по его компонентам

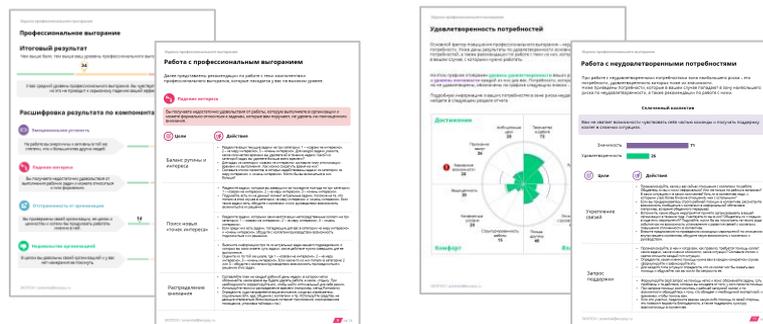


Время: **20 минут**

Цель: выявить выгоревших сотрудников

Расширенная версия

Дополнительная оценка неудовлетворенных потребностей и рекомендации по ним



Время: **40 минут**

Цель: выявить выгоревших сотрудников и понять причины их состояния

Отчет по опроснику профессионального выгорания FADE

Выгорание и его компоненты



Общий уровень профессионального выгорания



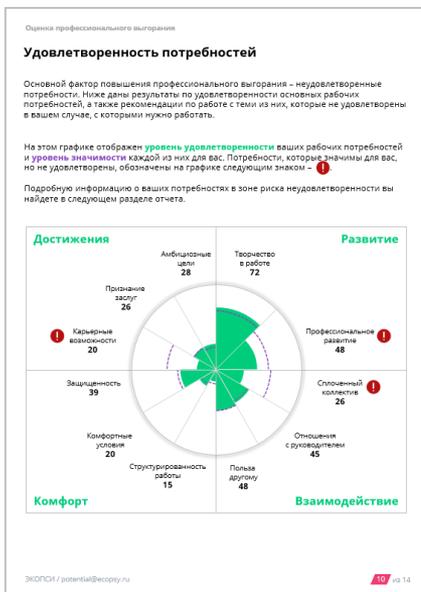
Расшифровка общего уровня в оценках по 4 компонентам

Подробные рекомендации по работе с компонентами выгорания



Отчет по опроснику профессионального выгорания FADE

Неудовлетворенные потребности



Оценка значимости и удовлетворенности каждой потребности

Подробные рекомендации по неудовлетворенным потребностям



Оценка профессионального выгорания



Управление эффективностью и мотивацией

- Индивидуальная работа с сотрудниками и группами сотрудников
- Помощь в улучшении состояния
- Повышение производительности и эффективности работы

Формирование кадрового резерва и отбор HiPo



- Оценка стремления уйти из компании
- Выбор на ключевые позиции тех, кто не покинет компанию в ближайшее время

- Преимущество FADE – его можно использовать разными способами в зависимости от задач:



Самостоятельно или в сочетании с другими данными о сотруднике



Как скрининговый инструмент или как углубленную оценку



Как разовую или как регулярную (1-2 раза в год) оценку



Как помощь в прогнозировании будущего (в сочетании с **тестом потенциала** или **тестами способностей**) или с фокусом на актуальном состоянии (в сочетании с оценкой компетенций/результативности)



Как дополнительный инструмент к другим методам оценки профессионального выгорания, в том числе групповым

Кейс: управление эффективностью ключевых сотрудников

- Компания, развивающая приложение для заказа такси, провела оценку уровня выгорания для небольшой группы ключевых сотрудников. Целью оценки было выявление рисков и дальнейшая точечная работа с каждым из участников.
- Оценка показала, что более половины этих сотрудников имеют среднюю или высокую степень выгорания, что создает для компании существенные риски.
- Обобщенные данные по группе показали, какие именно потребности сотрудников чаще всего значимы, но не удовлетворены.



Зона внимания

Эти потребности значимы и не удовлетворены. На них нужно обратить внимание в первую очередь.



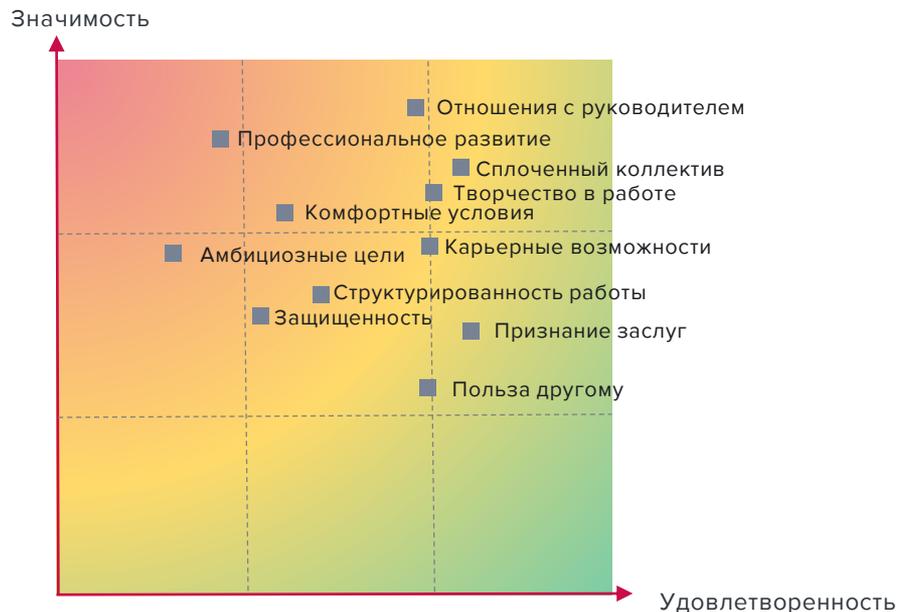
Зона равновесия

Эти потребности имеют сопоставимую значимость и удовлетворенность. Их удовлетворенность необходимо поддерживать.



Зона равнодушия

Эти потребности не значимы и удовлетворены. На них можно не фокусироваться при работе с выгоранием сотрудников.



- Компания в рамках реорганизации процессов работы с персоналом провела комплексную оценку большинства сотрудников (около 300 человек): оценку потенциала и способностей, компетенций и уровня выгорания.
- Цель – понимание существующих ресурсов и формирование разных подходов к сотрудникам с разными показателями.
- По результатам была составлена матрица 2x2 для первичного деления сотрудников на группы и определения основных приоритетов в работе с ними:

Результаты тестирования	Низкий потенциал	Средний либо высокий потенциал
Средний или низкий уровень выгорания	Повышение результативности на текущей должности	Рассмотрение на повышение
Высокий уровень выгорания	Исправление или расставание	Работа с выгоранием

Высокая надежность

Профессиональное выгорание	0,73
Значимость потребностей	0,65
Удовлетворенность потребностей	0,63

Высокая валидность

Выгоревшие сотрудники обладают **большим желанием уйти из организации**

Сотрудники более высокого уровня должности имеют **меньший уровень выгорания**

HiPo имеют **меньший уровень выгорания**

FADE предоставляется по **простой ценовой политике**:

900

тестирование одного человека
расширенной версией

Объем проекта (в Р)	Размер скидки (%)	Скрининговая версия	Расширенная версия
50 000 – 299 999		600	900
300 000 – 499 999	10	540	810
500 000 – 999 999	15	510	760
1 000 000 – 1 999 999	20	480	720
2 000 000 – 3 999 999	25	450	670
4 000 000 – 9 999 999	30	420	630
10 000 000 – 19 999 999	35	390	580
От 20 000 000	40	360	540