

ЭКСПСИ

Что делать, если сотрудники выгорели?

Программа оценки и работы
с выгоранием PROВыгорание



ЭКСПСИ

КТО МЫ

Экономика
и психология

МЫ ВЕРИМ

Бизнес делают
люди

НАША МИССИЯ

Людам и организациям —
эффективность,
развитие и драйв

ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ



Оценка персонала



Обучение и развитие



HR аналитика и Big Data



Управление и HR Консалтинг



Бизнес социология & исследования



HR маркетинг



HR IT

1

В РЕЙТИНГЕ*

33

ГОДА НА РЫНКЕ

500

ПРОЕКТОВ В ГОД

170

КОНСУЛЬТАНТОВ

* Рейтинг рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2019 г.

** Организационное развитие, Промышленный консалтинг, HR-брендинг, Управление эффективностью и талантами, Профессиональные компетенции, HSE

Анна Фридлянд

Старший консультант
«Развитие персонала и внедрение изменений»

Основная специализация

- Разработка и проведение тренингов и модульных программ по развитию отдельных категорий персонала.
- Проведение инновационных, внедренческих и оценочных конференций.
- Разработка и проведение стратегических сессий.
- Разработка методических рекомендаций по обучению и развитию.
- Оценка персонала.
- Разработкой и проведение бизнес-симуляций.
- Выстраивание системы Корпоративного Университета в организации.
- Проведение индивидуального и группового коучинга

Клиенты и проекты



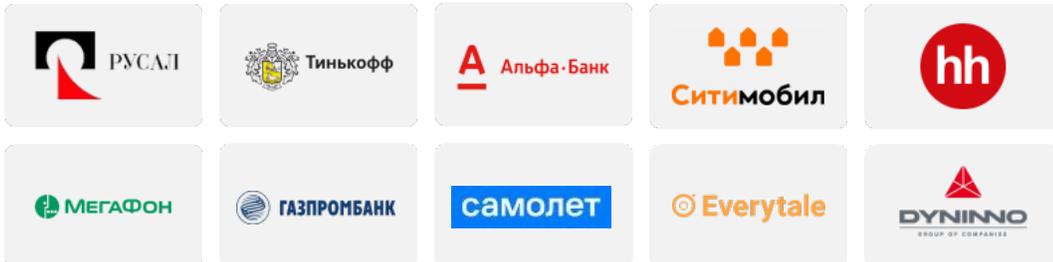
Мария Журавлева

Консультант
«Дистанционная оценка персонала»

Основная специализация

- Разработка психометрических инструментов для бизнес-контекста
- Развитие опросников мотивации и личности как продуктов для использования в организациях
- Проведение проектов оценки сотрудников разных уровней, настройка системы оценки под заказчика, предоставление обратной связи
- Проведение тренингов по психометрике и использованию продуктов оценки в компаниях
- Разработка рекомендаций по использованию результатов опросников и тестов

Клиенты и проекты



Сотрудники испытывают высокий уровень профессионального выгорания

Высокие нагрузки, работа в авральном режиме, стрессы и некомфортные условия труда приводят к напряжению и профессиональному выгоранию сотрудников. В итоге они плохо работают и, в конце концов, уходят.

45%

сотрудников российских компаний хотя бы раз испытывали выгорание

Последствия выгорания

- 01 Снижение производительности
- 02 Уклонение от работы
- 03 Уход из компании

Профессиональное выгорание

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

1974 г.

Герберт Фрейденберг, выделил особое состояние у специалистов «помогающих» профессий

1978 г.

Появился термин «синдром выгорания», который ввела в оборот К. Маслач

2019 г.

Официальный синдром в Международной классификации болезней (универсальное состояние)

Чем опасно для организации?

Последствия для HR



Снижение эффективности работы



Тихое увольнение



Травматизм и ошибки



Уход из организации

Последствия для бизнеса



Выгорание дорого обходится организации



Прямые убытки

21%

годовой зарплаты сотрудника —
стоимость найма нового сотрудника
взамен ушедшего

50%

объем роста расходов на медицинскую
помощь

34%

годовой зарплаты сотрудника — убытки
от снижения его производительности

Косвенные убытки

26%

убытки от потери производительности
коллег выгоревшего работника

10%

годового оклада руководителя стоит
время, потраченное на работу с
выгоранием

12%

убытки от снижения удовлетворенности
клиентов качеством услуг

Причины выгорания

Основной фактор – это несовпадение между потребностями сотрудника и условиями его работы.

Выгоревшие сотрудники:

01

Перегружены работой

02

Нуждаются в ресурсах для работы

03

Чувствуют недостаток поощрения

04

Не разделяют ценности компании

05

Работают в некомфортных условиях

06

Переживают конфликты с коллегами

07

Чувствуют недостаток поддержки

08

Не могут поддерживать work-life balance

Какие факторы влияют на предрасположенность к выгоранию?

Выгорание частично зависит не только от условий труда в организации, но и от личностных особенностей самого сотрудника.

Личностные особенности

Нейротизм

Перфекционизм

Внешний локус контроля

Высокая вовлеченность
в работу

Другие факторы

Возраст
(связь с выгоранием -0,3)

Пол
(женщины чаще выгорают, чем
мужчины)

Стаж
(связь с выгоранием -0,17)

А может быть это лень или депрессия?

С виду эти состояния похожи: нежелание что-либо делать, низкий уровень энергии и связанное с этим чувство вины. Чем же они на самом деле отличаются?

	Сфера влияния	Продолжительность	Причины	Лечение
Лень	Конкретное действие	Низкая	Отсутствие мотивации к конкретному действию, перфекционизм, страх ошибки	Пересмотр своей мотивации (а зачем мне вообще это делать?), делегирование, отказ делать, практика маленьких шагов
Выгорание	Работа/профессиональная деятельность	Средняя (2-3 недели)	Сильный перегруз на работе, стрессы, длительное эмоциональное и когнитивное напряжение	Продолжительный отдых, работа с психологом, коучем
Депрессия	Многие сферы жизни человека	Высокая (более 3 недель)	Разнообразные физиологические, психологические и социальные причины	Работа с психотерапевтом

Мы считаем, что выгорание сотрудника – это в равных долях ответственность организации, руководителя и самого сотрудника



01. Организация создает управленческую и организационную среду, где

- цели и принципы оценки результата донесены и понятны,
- есть возможность быть услышанным и приносить пользу,
- есть возможность развиваться и расти,
- есть ощущение безопасности (забота о здоровье и достатке),
- работа с людьми приносит радость.

02. Сотрудник

- заботится о своем ментальном и физическом здоровье, позитивно настроен к компании и коллективу,
- берет столько загрузки, сколько может унести,
- проактивно вовлекается в активности, которые предлагает компания,
- открыто сообщает компании о своих потребностях и дискомфортах.

03. Руководитель

- доступно доносит до сотрудника его цели, задачи, зону ответственности и принципы оценки результативности
- создает для коллектива комфортные условия труда
- регулярно экологично дает корректирующую и поддерживающую ОС
- поддерживает психологически
- создает и поощряет здоровую среду в коллективе, пресекая токсичность



Этапы работы с выгоранием

03

Научить

- Технологиям и приемам управления собственным эмоциональным состоянием
- Использовать инструменты для работы с эмоциональным выгоранием

02

Развивать

- Эмоциональную компетентность
- Стрессоустойчивость и навыки управления стрессом

01

Диагностировать

- На какой стадии выгорания находится сотрудник
- Планирует ли он покинуть организацию
- Какие его потребности на работе не удовлетворены

Измеряем выгорание по **пяти компонентам**

Усталость

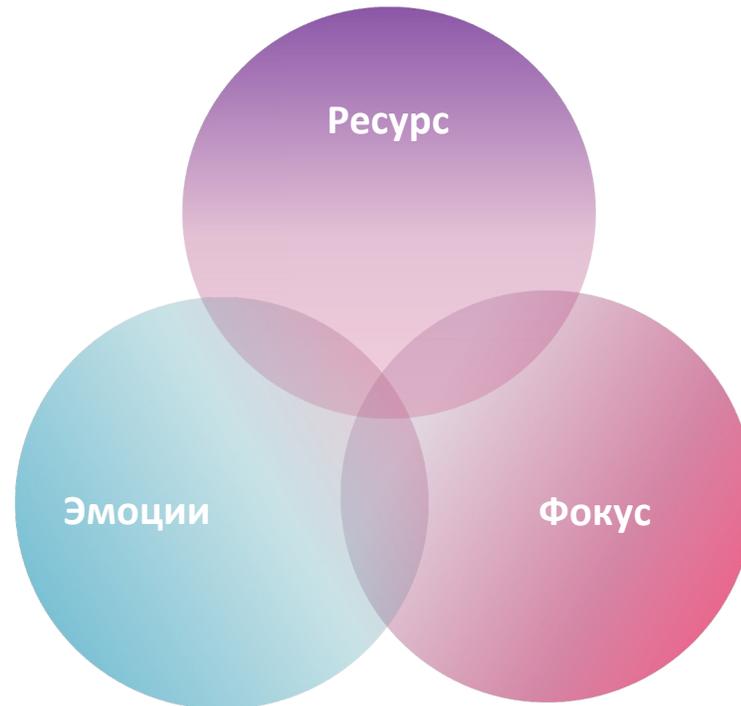
Низкий уровень энергии, чувство упадка сил даже в начале рабочего дня

Негативный настрой

Переживание продолжительных и интенсивных негативных эмоций на работе

Неуверенность в своих силах

Сомнения в собственном профессионализме и компетентности на работе



Рассеянность

Трудности с концентрацией на выполнении рабочих задач, склонность постоянно отвлекаться

Падение интереса

Отсутствие увлеченности при выполнении работы, безразличие к рабочим задачам

Определяем стадию выгорания



34

Равновесие

Человек еще не испытывает выгорание. Могут быть отдельные проявления, похожие на выгорание. Они носят временный характер.

Напряженность

На этой стадии наступает дисбаланс между рабочей нагрузкой и ресурсами поддержки. Сотрудник чувствует вину от того, что, как ему кажется, он недостаточно хорошо выполняет свою работу.

Истощение

Негативные эмоции нарастают, появляется раздражение и усталость, падает интерес к работе и концентрация. Добавляются психосоматические реакции.

Бессилие

Истощение, негативный эмоциональный фон и недовольство работой достигают своего пика. На этой стадии сотрудник может избегать работу либо думать об увольнении.

Работаем с причинами выгорания — неудовлетворенными потребностями

01

Измерьте уровень удовлетворенности ключевых потребностей

02

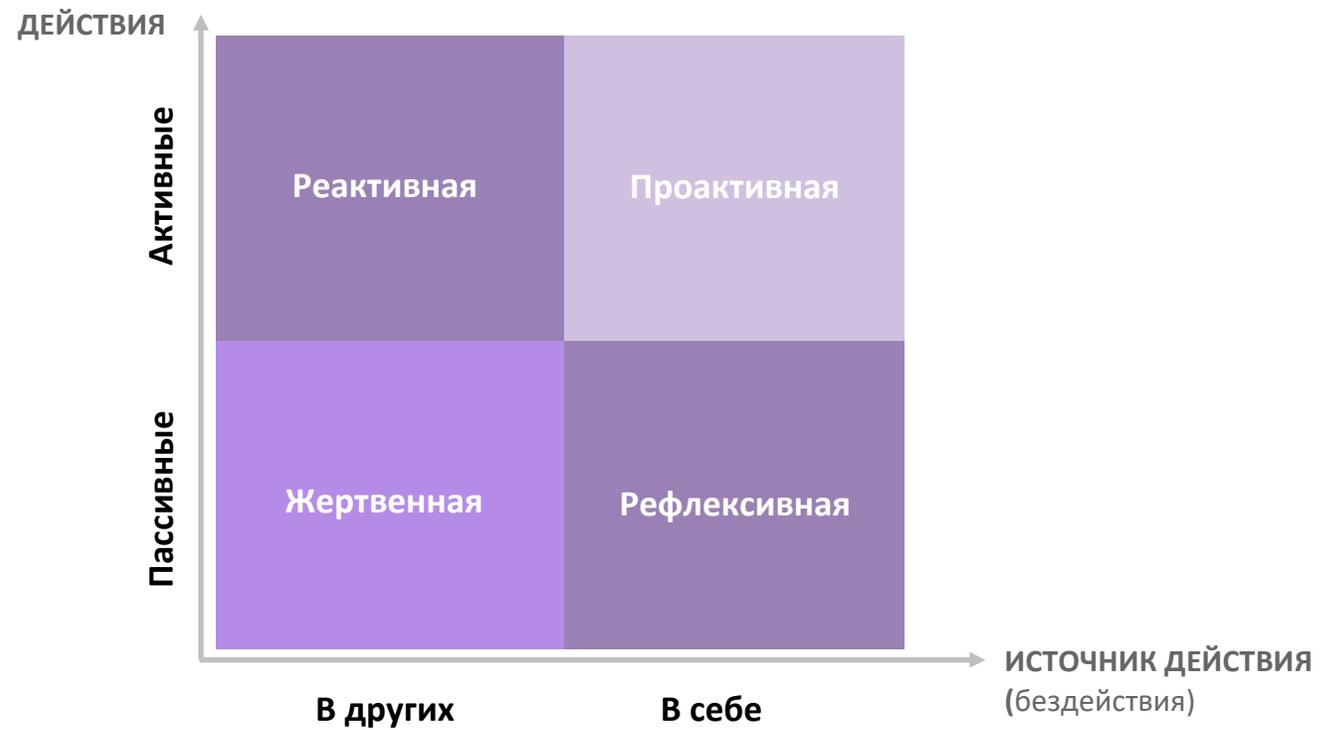
Определите наиболее неудовлетворенные потребности (возможные причины выгорания)

03

Используйте рекомендации для работы с причинами выгорания



Теория жизненных позиций



Структура программы



01 Опросник

Полностью автоматизированный опросник с простыми и понятными формулировками, защищен от социальной желательности
Позволяет оценить на какой стадии выгорания находится сотрудник

02 Тренинг

Очный однодневный тренинг в группе до 15 человек.
Позволяет освоить технологии и приемы управления собственным эмоциональным состоянием и научить использовать инструменты для работы с эмоциональным выгоранием.

03 Самостоятельная работа

Короткие задания в бизнес-контексте
Позволяют применить полученные знания на практике

04 Онлайн коучинг

Разбор результатов самостоятельной работы с тренером
Обмен лучшими практиками и проработка ошибок

Повысить производительность и предотвратить уход сотрудников можно с помощью опросника **FADE**

FADE (Fatigue and Detachment Questionnaire) — это полностью автоматизированный опросник, который покажет, на какой стадии выгорания находится сотрудник, планирует ли он покинуть организацию и какие его потребности на работе не удовлетворены, а также даст конкретные рекомендации по работе с его состоянием.



Защита от обмана

Основа — ипсативный формат с применением IRT-модели, защищающий от социальной желательности



Доказанная точность

Опросник имеет высокую надежность и валидность, что позволяет получать достоверные результаты



Удобство использования

Прохождение опросника занимает всего 30 минут и не утомляет респондентов

Руководитель получает рекомендации по работе с выгоранием и лояльностью сотрудников



[Скачать пример отчета](#)

Оценка профессионального выгорания FADE / Тест Тестов

Стадия выгорания

Выгорание — постепенный процесс, состоящий из нескольких этапов. В этом разделе отчета Вы узнаете, на какой стадии выгорания находится сотрудник. Показатель отражает уровень его выгорания и принадлежность к стадии.

Сотрудник находится на стадии Истощения. Выгорание начинает развиваться. Сотрудник чувствует усталость от длительного эмоционального напряжения, его ресурсы и поддержки внешней среды не достаточно, чтобы справиться с нагрузкой.

Описание стадий

- Медовый месяц** — первая стадия выгорания, на которой сотрудник активно вовлечен в работу, «горит» работой, проявляет инициативу, берет на себя новые задачи.
- Истощение** — вторая стадия выгорания, на которой сотрудник начинает терять интерес к работе, уставать от постоянного эмоционального напряжения, его ресурсы заканчиваются, либо он не получает достаточной поддержки коллег и руководителя.
- Кризис** — третья стадия выгорания, на которой сотрудник начинает выгорать более активно. Появляется раздражение от накопившейся усталости, большого количества задач, которые откладываются, нарастает тревога и цинизм в отношении запросов клиентов и коллег. Риски для эффективности на этой стадии особенно высоки.
- Выгорание** — четвертая стадия выгорания, на которой сотрудник полностью теряет интерес к работе, выполняет все задачи формально. На этой стадии у него уже нет сил самостоятельно работать со своим состоянием, риски для снижения эффективности максимальные.

Рекомендации

Рекомендации по работе с состоянием сотрудника даны в следующих разделах отчета по каждому компоненту выгорания.



Описание стадии выгорания и его компонентов

Оцените уровень выгорания сотрудника в разрезе 5 компонентов



Наименее удовлетворенные потребности

Получите инструменты для работы с причинами выгорания

Оценка профессионального выгорания FADE / Пример Примеров

Результаты по неудовлетворенным потребностям

Неудовлетворенные потребности повышают риск профессионального выгорания. Далее показаны условия работы, которые Вы наименее всего удовлетворяете.

Результаты по остальным потребностям

Далее показан уровень удовлетворенности по остальным условиям работы. Чем выше показатель, тем выше удовлетворенность. Результаты расположены в порядке убывания удовлетворенности.

Оценка профессионального выгорания FADE / Пример Примеров

Отстраненность от организации

В этом разделе отчета Вы узнаете, как сотрудник относит себя к организации. Отстраненность от организации — один из признаков выгорания. Отстраненность от работы — это состояние, при котором сотрудник перестает интересоваться работой, теряет интерес к работе, перестает брать на себя ответственность. Далее приведены расшифровка результатов.

Сотрудник привержен организации.

Результаты по компонентам отстраненности

Далее приведены результаты по компонентам отстраненности от работы. Чем выше показатель, тем выше отстраненность. Результаты расположены в порядке убывания отстраненности.



Уровень лояльности в разрезе трех компонентов

Оцените вероятность ухода сотрудника



Подробные рекомендации для руководителя, как снизить выгорание сотрудника

Оценка профессионального выгорания FADE / Пример Примеров

Неуверенность в своих силах

Сомнения в собственном профессионализме и компетентности на работе

Участник сомневается в своих профессиональных способностях, ему кажется, что ему не хватает навыков, чтобы выполнять свою работу качественно.

- Обсудите с сотрудником, в каких областях ему не хватает профессиональной уверенности. Предложите ему пройти соответствующее обучение. На время обучения дайте ему нагрузку на стороне и эксперименты, постарайтесь избежать критики, если он что-то делает неправильно с первого раза.
- Предложите сотруднику взять себе на себя часть из числа открытых коллег и вопросов, вызывавших у него наибольшую неуверенность. Попросите его не только делиться знаниями, но и делиться своим опытом и оптимизмом.
- Регулярно сообщайте сотруднику, в чем состоит его сильная сторона и зона стабильных успехов. Отмечайте его достижения, даже небольшие. Делитесь его достижениями публично в корпоративных медиа или рабочих чатах (с согласия самого сотрудника).

Негативный настрой

Переживание продолжительных и интенсивных негативных эмоций на работе

Периодически участник может испытывать сильные негативные эмоции на работе: грусть, тревогу или злость. Однако в целом ему удается сохранять спокойный настрой.

- Предложите сотруднику провести встречу один на один, обсудите его настроение, уточните, есть ли у него трудности во взаимоотношениях с коллегами или в работе. Предложите такие варианты решения.
- Создайте доверительную атмосферу на рабочем месте. Старайтесь делиться своими переживаниями, открыто, поощряйте к этому сотрудников. Попросите коллег избегать осуждения и критики в общении, выказывать поддержку и сочувствие, что способствует снижению негативных переживаний.
- Корректируйте конструктивно. Используйте для этого технику «Я-сообщения», говорите о своих чувствах, избегайте оценочных суждений качества сотрудника. Приводите объективные факты и аргументы, высказывая свою точку зрения.

Тренинг поможет участникам:

01

Научиться распознавать

Синдром Эмоционального выгорания

02

Научиться использовать

Использовать инструменты для работы с эмоциональным выгоранием

03

Определить эффективные подходы

К управлению собой в стрессовой ситуации

04

Определить подходящие техники

Предотвращения стресса и снижения негативных последствий стресса

Программа тренинга

Особенности программы



Позволяет быстро диагностировать состояние



Сфокусировать себя на зонах риска



Дает набор действенных инструментов, которые помогут в короткой временной перспективе

Содержание основных блоков программы

- 01 **Что такое Синдром Эмоционального Выгорания** 3
основных составляющих Эмоционального Выгорания
- 02 **Кто в группе риска?** Какие профессии наиболее подвержены СЭВ?
- 03 **Теория «Жизненных позиций»** Истоки личной проактивности, как я могу осознанно выбирать позицию
- 04 **Личностное целеполагание**
- 05 Умение управлять **Work-Life балансом**
- 06 **Управление стрессом** и его профилактика

Посттренинговые активности



Самостоятельная работа

→ Участники на практике отрабатывают полученные на тренинге инструменты



Онлайн-коучинг

→ Проходит в группе с тренером. Участники обсуждают, что получилось, а что нет при выполнении самостоятельного задания. Разбираются ошибки и лучшие практики.

PRO ВЫГОРАНИЕ

Программа оценки и работы с выгоранием

ЭКОПСИ

+7 (495) 645-21-15

+7 (495) 645-00-40

www.ecopsy.ru

По вопросам, связанным с приобретением программы

Кузнецов Александр

Старший консультант
«Развитие персонала и внедрение изменений»

 +7 (926) 578-19-78

 a.kuznetsov@ecopsy.ru

Также мы много и интересно пишем про оценку и развитие персонала:



Практика развития



Digital Assessment