



# Факторы выгорания на работе®

Версия для сотрудников

**Иван Иванович Иванов**

11-9-2020

Центр оценки и развития FORTEM

Moscow

+7 495 799 17 82

info@fortem-center.ru



# Содержание



ВВЕДЕНИЕ .....	3
СВОДНАЯ ПО ФАКТОРАМ ВЫГОРАНИЯ .....	5
ФАКТОР ЗАВЫШЕННОСТИ ТРЕБОВАНИЙ .....	6
ФАКТОР ДИСБАЛАНСА УСИЛИЙ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ .....	7
ФАКТОР ПОТЕРИ КОНТРОЛЯ .....	8
ФАКТОР ИНТЕНСИВНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	9
ФАКТОР РУКОВОДИТЕЛЯ .....	10
ФАКТОР СЛАБОЙ ПОДДЕРЖКИ КОЛЛЕКТИВОМ .....	11
ФАКТОР НЕУВЕРЕННОСТИ В РАБОТЕ .....	12
ВВЕДЕНИЕ - СИМПТОМЫ ВЫГОРАНИЯ И ЕГО ВОЗДЕЙСТВИЕ .....	13
СИМПТОМЫ ВЫГОРАНИЯ .....	14
СВОДНАЯ ПО ВОЗДЕЙСТВИЮ ФАКТОРОВ ВЫГОРАНИЯ .....	15
АНАЛИЗ ВОЗДЕЙСТВИЯ ФАКТОРОВ ВЫГОРАНИЯ .....	16



Выгорание в результате стресса может сопутствовать работе на любой должности, даже если человек любит своё дело. В некоторой степени стресс на работе — это норма, однако его чрезмерный уровень может снижать продуктивность и сказываться на физическом и эмоциональном здоровье. Способность справляться с выгоранием имеет решающее значение для достижения успеха.

На работе случаются ситуации, которые человек не в состоянии контролировать. Это не означает, что с этим ничего нельзя поделать, даже если человек застрял в затруднительном положении. Успех совладания с ситуациями, которые вызывают выгорание, заключается не в поиске масштабных изменений и не в пересмотре своих карьерных амбиций, а скорее, в способности сосредоточиться на том, что можно контролировать.

Выгорание на работе — опасная соматическая и эмоциональная реакция, которая возникает, когда требования работы не соответствуют способностям, ресурсам или потребностям сотрудника. В результате выгорания появляется плохое самочувствие, вплоть до тяжёлых последствий.

Стресс на работе часто ошибочно связывают с амбициозностью задач, однако это не одно и то же. Амбициозная задача заряжает энергией психологически и физически. Она может мотивировать, вдохновлять на освоение новых навыков и совершенствование в своём деле. Когда такая задача решается, человек получает дополнительный заряд энергии и удовлетворение. Таким образом, амбициозная задача — это важная составляющая хорошего самочувствия и продуктивности в работе.

Здоровая рабочая обстановка подразумевает, что спрос с сотрудника соответствует его способностям, ресурсам и возможности контролировать свою работу, а также степени поддержки, которую он получает.

В следующих разделах описываются факторы, которые могут привести человека к выгоранию.

## Сводная по факторам выгорания

Этот раздел начинается страницей с обзором 7 факторов выгорания с вашими результатами. Результаты представлены на 100-балльных шкалах. Для уточнения понимания интенсивности выгорания, мы выделили пять уровней: отсутствие или минимальный уровень выгорания, умеренный, повышенный, значительный и экстремальный.

## Факторы выгорания

Факторы выгорания изображены на 100-балльных круговых шкалах. Самая верхняя круговая шкала показывает уровень выраженности фактора в целом, а круговые субшкалы меньшего размера под этой шкалой дают детализацию по составляющим фактора.

**Обратите внимание, что уровень выраженности основного фактора не равен сумме или средней от детализирующих составляющих этого фактора.** Показатели рассчитывались, исходя из ваших ответов.

# Введение

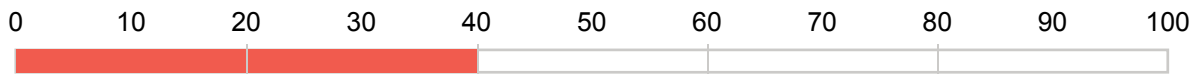


Анализируя факторы, ознакомьтесь с их детализирующими субшкалами, определениями к ним и вопросами для проведения развивающей беседы.

# Сводная по факторам выгорания



## Фактор завышенности требований



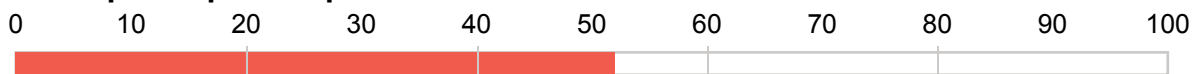
40

## Фактор дисбаланса усилий и вознаграждения



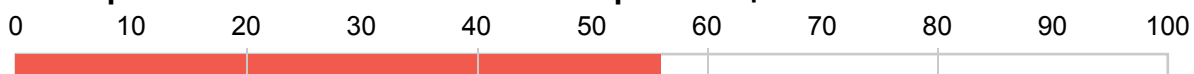
58

## Фактор потери контроля



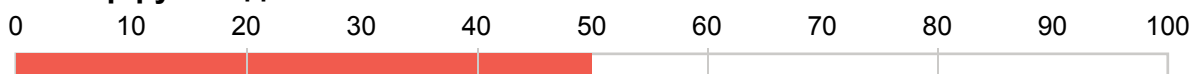
52

## Фактор интенсивности изменений в организации



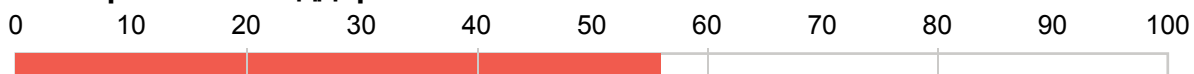
56

## Фактор руководителя



50

## Фактор слабой поддержки коллективом



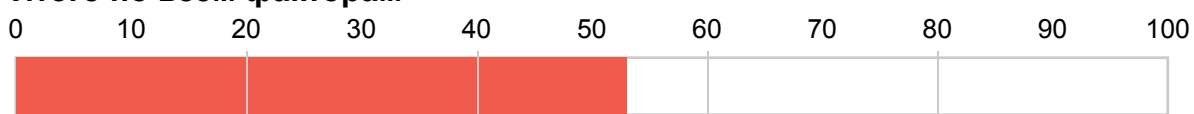
56

## Фактор неуверенности в работе



58

## Итого по всем факторам



53

## Границы уровней интенсивности

- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания

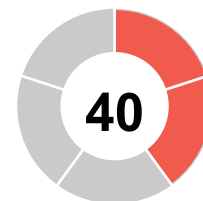
T: 0:51

# Фактор завышенности требований



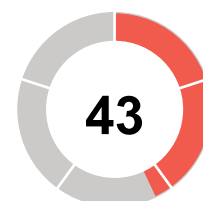
## Общий уровень интенсивности по фактору:

Сотрудникам необходимы сложные задачи, чтобы поддерживать свою вовлечённость, мотивацию, а также развивать новые навыки. Но при этом важно, чтобы требования не превышали разумный уровень и соответствовали уровню способностей сотрудника. Выгорание на рабочем месте растёт по мере увеличения и количества задач, и уровня требований к ним. Выгорание может быть напрямую связано с плохо продуманными должностными обязанностями, перегрузкой и несоответствием способностей и навыков сотрудника требованиям должности. Необходимо найти баланс между требованиями и временем, которое выделяется для выполнения задач.



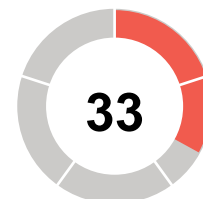
**Управление рабочим временем** — анализируется эффективность использования рабочего времени и приоритизируются задачи, чтобы достигать максимальной результативности на рабочем месте.

- С кем вы можете поговорить о своей рабочей нагрузке, чтобы избежать снижения качества выполняемой работы?
- Как можно лучше организовать свой день, чтобы выполнить больший объём работы?



**Соответствие подготовки сотрудника требованиям должности** — показывает, насколько способности и умения отвечают текущей работе.

- С кем вы могли бы поговорить о том, как вы воспринимаете нереалистичные цели, которые перед вами ставят?
- Какие дополнительные ресурсы и обучение вам нужны, чтобы соответствовать требованиям должности?



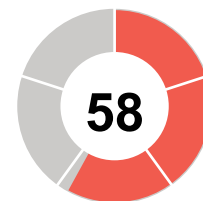
## Границы уровней интенсивности

- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания



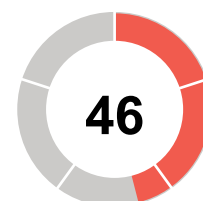
## Общий уровень интенсивности по фактору:

Наполненность работы смыслом, удовлетворённость работой — важный фактор для любой должности. Большие усилия без ожидаемого вознаграждения могут стать причиной выгорания на работе. Вознаграждение имеет различные формы: признание, помощь другим, приобретение знаний, личностный рост, возможность придерживаться своих принципов, заработная плата. Вкладывать много усилий в работу важно, но за это человек должен получать соответствующее вознаграждение, к которому стремится. Выгорание приходит, когда сотрудник ощущает значительное расхождение между ожидаемым и реальным вознаграждением.



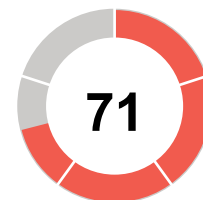
**Наполненность работы смыслом** — это степень полезности, наличия смысла или значимости выполняемой работы.

- С кем вы можете поговорить о возможности скорректировать свой комплекс задач так, чтобы работа приносила больше удовлетворения?
- Каким образом вы бы могли повысить свою мотивацию работать?



**Признание и вознаграждение** — это отдача, которую сотрудник получает за свои усилия и приверженность делу.

- С кем в организации вы можете обсудить свою потребность в признании?
- Какой вознаграждение за работу было бы для вас идеальным?



### Границы уровней интенсивности

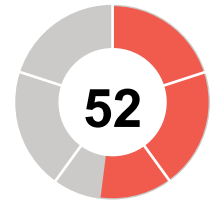
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания

# Фактор потери контроля



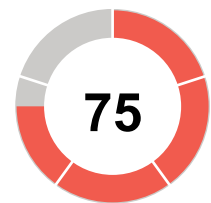
## Общий уровень интенсивности по фактору:

Ощущение бессилия — распространённая причина выгорания на рабочем месте. Человек искажает ситуацию или избегает её, потому что чувствует, что сделать ничего нельзя. Часто выгорание на работе происходит потому, что возникает недовольство слишком большим уровнем ответственности, который не подтверждён полномочиями, или человека просто не хотят слушать, и никто не понимает, что он делает на самом деле. Выгорание растёт по мере потери контроля за происходящим. Чтобы снизить выгорание от этого фактора, следует найти баланс между возложенной ответственностью и возможностью контролировать ситуацию.



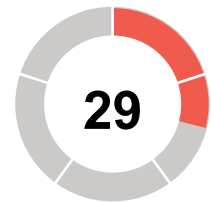
**Вовлечённость в работу** — это создание обстановки, при которой человек может влиять на решения и действия в отношении своей работы.

- Что вы могли бы сделать, чтобы получать больше информации по рабочим вопросам?
- Как можно добиться того, чтобы предложения, которые вы вносите, имели больший вес?



**Наделение полномочиями** — это предоставление сотрудникам самостоятельности и передача ответственности за принятие решений, связанных с их конкретными рабочими задачами.

- Какого рода полномочия вам требуются для выполнения ваших обязанностей?
- При каких обстоятельствах установленные сроки кажутся вам нереалистичными?



## Границы уровней интенсивности

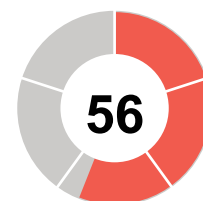
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания





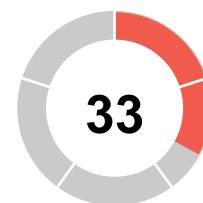
## Общий уровень интенсивности по фактору:

Люди по-разному воспринимают изменения в организации. Когда одни изменениям рады, другие испытывают тревогу и выгорание даже при одном их упоминании. Организационные изменения — это любые перемены, которые касаются персонала, организационной структуры, технологий или правил. Изменения могут различаться по масштабу и направленности, могут порождать неуверенность и становиться как причиной выгорания, так и источником возможностей.



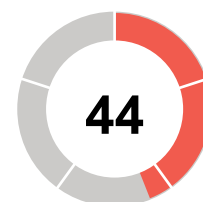
**Информирование в организации** — это то, каким образом сотрудникам сообщают об изменениях в организации, например, в отношении политики, правил и прочих событий.

- Каким образом слухи сказываются на моральном состоянии организации?
- Как организация могла бы эффективнее информировать сотрудников об изменениях?



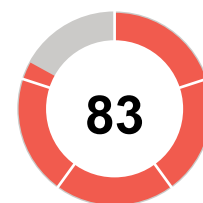
**Рост организации** — это наличие изменений к лучшему или предпосылок для развития организации.

- С кем вы можете поговорить о своевременном проведении соответствующего обучения и оказании необходимой поддержки, которые актуальны в период изменений?
- Каким образом изменения в организации сказываются на вашей работе?



**Видение организации** — это вдохновляющее описание достижений или целей, к которым стремится организация.

- Какие вопросы вы могли бы задать, чтобы лучше понять направление, в котором движется организация?
- Какие изменения, на ваш взгляд, нужны в организации?



## Границы уровней интенсивности

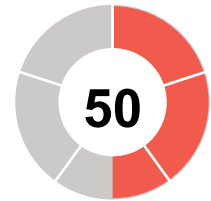
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания

# Фактор руководителя



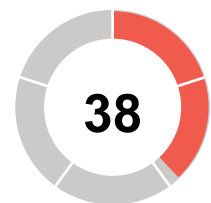
## Общий уровень интенсивности по фактору:

Распространённые причины выгорания на работе включают в себя недостаточную поддержку со стороны руководителя. Большинство сотрудников не осознают, что стресс — это неотъемлемая часть их работы. Поэтому, когда руководитель предъявляет разумные требования (например, у вас есть договорённость о финальном сроке выполнения задачи), это помогает эффективнее справляться с работой. Иногда же требования руководителя могут выходить далеко за пределы разумного или нормальной сложности. Это приводит к выгоранию.



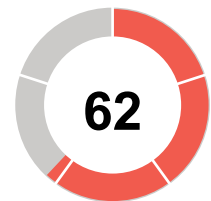
**Грамотность управления** — это способность руководителя распознавать и понимать потребности людей, связанные с межличностным взаимодействием.

- Что вы могли бы изменить, чтобы соответствовать ожиданиям своего руководителя или превзойти их?
- Почему вам кажется, что руководитель не ценит вашу работу?



**Стиль управления** — это общий подход к людям и к решению вопросов.

- Какие события и какое взаимодействие между вами и вашим руководителем вызывают положительную или отрицательную реакцию?
- Какие ваши действия могут провоцировать у руководителя потребность в микроменеджменте?



### Границы уровней интенсивности

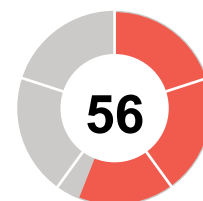
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания

# Фактор слабой поддержки коллективом



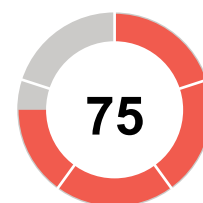
## Общий уровень интенсивности по фактору:

Отсутствие поддержки со стороны коллег и руководства может стать причиной выгорания на работе. В коллективе, где создана культура взаимовыручки, руководители дают чёткие и последовательные указания, а коллеги готовы помочь при необходимости. Среда, в которой приветствуются позитивные рабочие отношения и пресекается неприемлемое поведение, будет способствовать росту продуктивности и вовлечённости сотрудников.



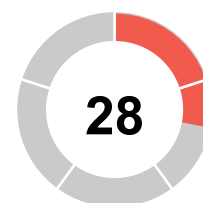
**Избегание конфликтов** — это осознанное или подсознательное стремление держаться в стороне от людей или событий, которые могут вызвать конфликт.

- Что вам не нравится в работе организации?
- Каким образом можно было бы наладить отношения с коллегами, которых вы избегаете?



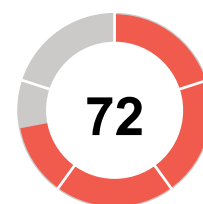
**Сотрудничество** — это процесс совместной работы с целью достижения желаемого результата.

- Каким образом организация может поощрять взаимодействие сотрудников, когда поджимают сроки?
- Какие изменения могут поспособствовать сотрудничеству в организации?



**Недовольство обстановкой** — это чувство расстройств или раздражения из-за неспособности изменить ситуацию или достичь желаемого результата.

- С кем вы можете поговорить о коллегах, чей уровень вовлечённости оставляет желать лучшего?
- Какие конфликты на работе выбивают вас из колеи?



## Границы уровней интенсивности

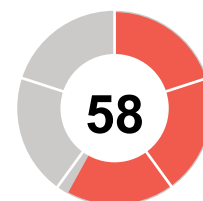
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания

# Фактор неуверенности в работе



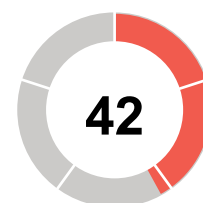
## Общий уровень интенсивности по фактору:

Люди беспокоятся о многом на работе, а самые главные опасения вызывает ненадёжность самой работы. Эти опасения связаны со страхом потери работы и проблемами по поиску новой работы. Причиной выгорания может стать слишком медленный карьерный рост или его отсутствие. Слишком быстрое продвижение, ставящее под угрозу профессиональную успешность, тоже может стать причиной беспокойств.



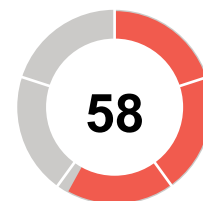
**Карьерные возможности** — это условия, способствующие карьерному продвижению или достижению успеха.

- С кем в организации вы можете поговорить, чтобы лучше понимать перспективы своего роста в будущем?
- Каким образом вы можете увеличить свои шансы на повышение?



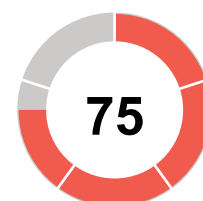
**Нестабильность работы** — это степень озабоченности сотрудника по поводу сохранности своей работы.

- Что в вашей работе наталкивает вас на мысль, что вас могут сократить?
- С кем вы можете поговорить о нестабильности ваших профессиональных обязанностей?



**Культура доверия на работе** — это степень открытости, отсутствие необходимости быть настороже с руководителем и коллегами.

- Что заставляет вас проявлять осторожность при обсуждении рабочих проблем?
- Какие конкретно рабочие проблемы вызывают у вас беспокойство?



## Границы уровней интенсивности

- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания



## Симптомы выгорания и его воздействие

### Симптомы выгорания

Этот раздел важен для понимания общего уровня выгорания и его последствий для вас. Здесь рассматриваются соматические, эмоциональные, когнитивные и поведенческие проявления выгорания. Каждый человек справляется с выгоранием по-своему. Выгорание могут усиливать не связанные с работой факторы, которые усиливают негативное воздействие. Один человек способен нормально работать в условиях сильного стресса, а другой — ощущает выгорание от среднего или даже незначительного уровня стресса.

Изучая раздел, воспользуйтесь списком, чтобы определить области, где требуется ваше вмешательство.

### Сводная по факторам выгорания

Графики в этом разделе показывают соотношение воздействия выгорания (оранжевого цвета) и мобилизующего, т.е. позитивного воздействия (синего цвета). Обратите внимание что эти показатели не связаны напрямую друг с другом. Для их подсчёта используются разные алгоритмы.

Этот раздел может дать представление об уровне потенциального действия факторов выгорания на человека. Но случается ли в течение дня и что-то хорошее, что могло бы компенсировать выгорание? Не забывайте, что некоторый уровень мобилизующего стресса необходим в большинстве профессий. Его полное отсутствие тоже может являться предметом обсуждения в организации. Каким должен быть идеальный уровень мобилизующего стресса, сказать сложно, но начало обсуждения этого вопроса приоткроет путь к успеху.

### Анализ воздействия факторов выгорания

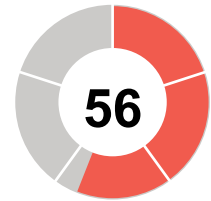
Диаграмма-радар для анализа воздействия факторов выгорания показывает и выгорание и мобилизующее воздействие в другом представлении.

# Симптомы выгорания



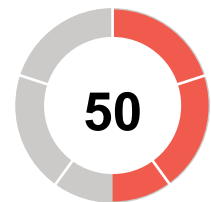
## Оценка симптомов выгорания

Стресс — это естественная часть жизни. Он может проявляться в реакции организма на изменения, которые требуют, чтобы к ним приспосабливались или на них реагировали. Многие, что происходит с человеком и его окружением, мобилизует организм. Организм реагирует на изменения соматически, психически и эмоционально. Человеческое тело устроено так, чтобы испытывать стресс и реагировать на него. Стресс может оказывать положительное воздействие, поддерживая тонус и вовлечённость. Однако он начинает вызывать выгорание, когда человек постоянно сталкивается с трудностями, не имея возможности перевести дух или расслабиться. Результатом нарастания стрессового напряжения могут стать любые из следующих проявлений.



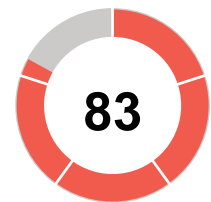
**Соматические симптомы выгорания** могут включать в себя:

- Вялость
- Ломоту и боль
- Частые недомогания



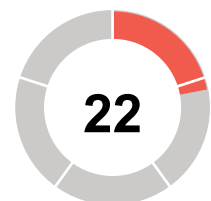
**Эмоциональные симптомы выгорания** могут включать в себя:

- Раздражительность
- Чувство «загруженности»
- Переменчивость настроения



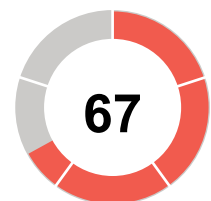
**Когнитивные симптомы выгорания** могут включать в себя:

- Неспособность сконцентрироваться
- Забывчивость
- Нелогичность в суждениях



**Поведенческие симптомы выгорания** могут включать в себя:

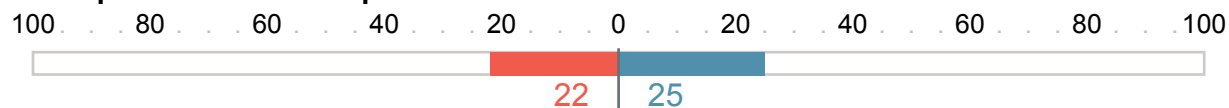
- Нарушения режима питания и сна
- Прокрастинацию
- Нервные привычки



# Сводная по воздействию факторов выгорания

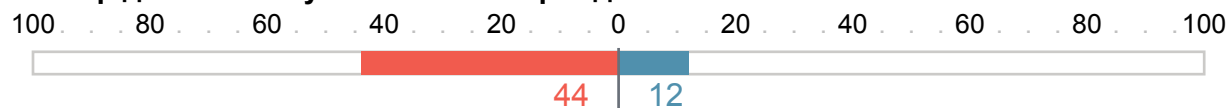


## Фактор завышенности требований



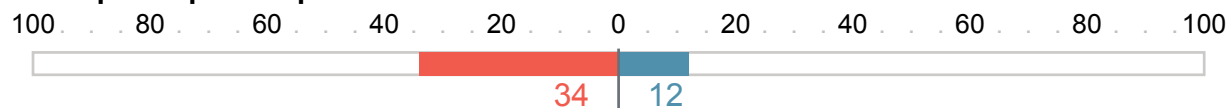
3

## Фактор дисбаланса усилий и вознаграждения



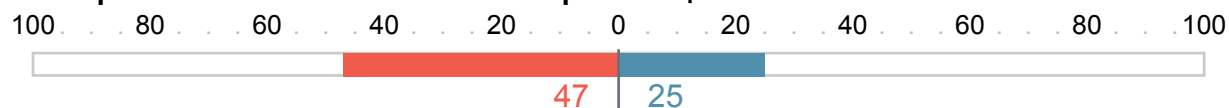
32

## Фактор потери контроля



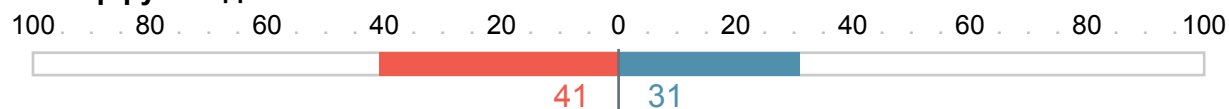
22

## Фактор интенсивности изменений в организации



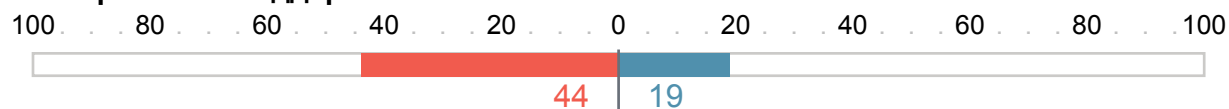
22

## Фактор руководителя



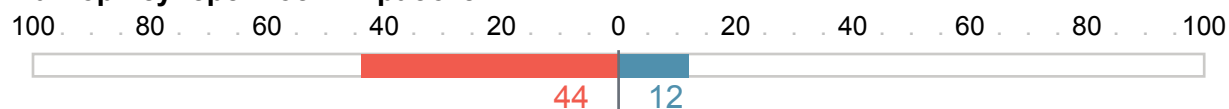
10

## Фактор слабой поддержки коллективом



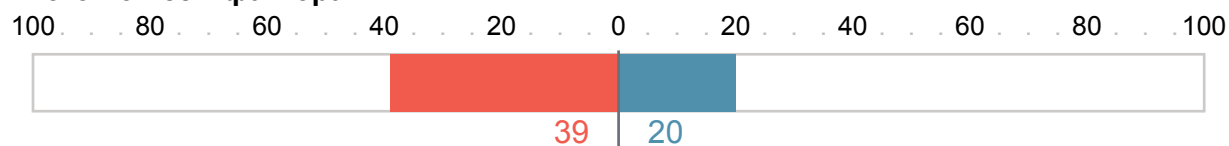
25

## Фактор неуверенности в работе



32

## Итого по всем факторам

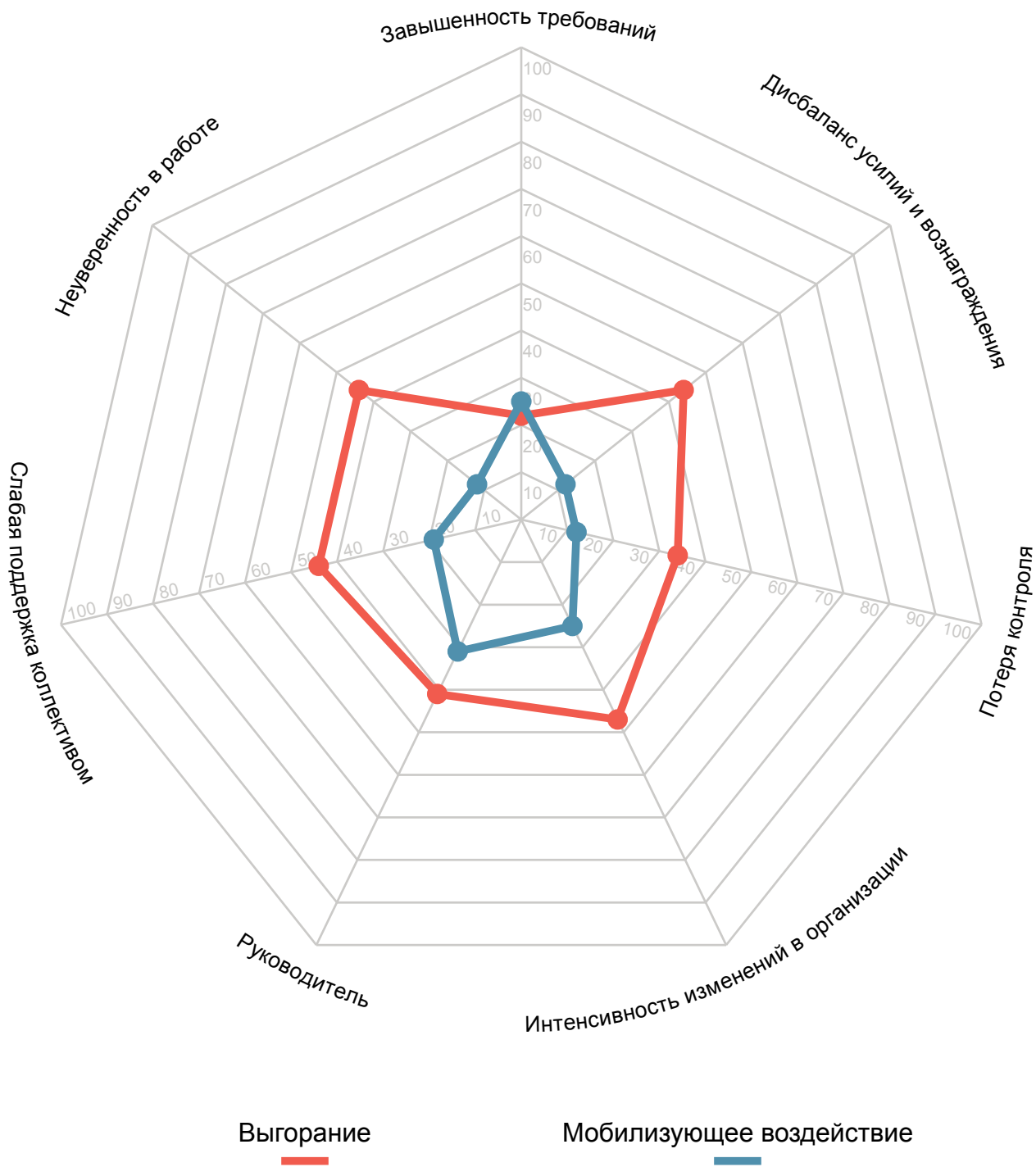


19

Выгорание

Мобилизующее воздействие

# Анализ воздействия факторов выгорания



T: 0:51