



TTI  
SUCCESS  
INSIGHTS®

# Факторы выгорания на работе®

Версия для руководителей

**Иван Иванович Иванов**

14-10-2020

Центр оценки и развития FORTEM

Moscow

+7 495 799 17 82

info@fortem-center.ru

**FORTEM**  
ЦЕНТР ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

# 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

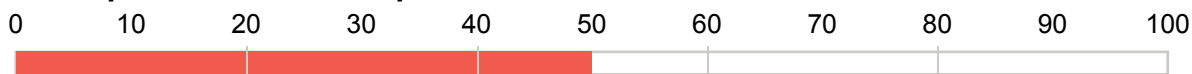


Анализируя факторы, ознакомьтесь с их детализирующими субшкалами, определениями к ним и вопросами для проведения развивающей беседы.

# Сводная по факторам выгорания

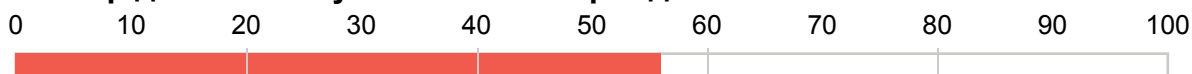


## Фактор завышенности требований



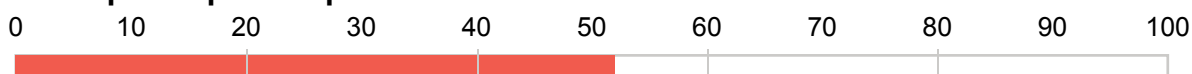
50

## Фактор дисбаланса усилий и вознаграждения



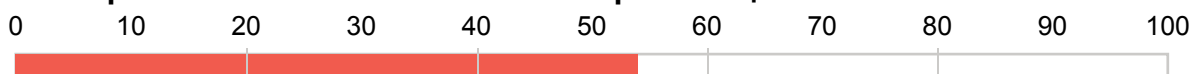
56

## Фактор потери контроля



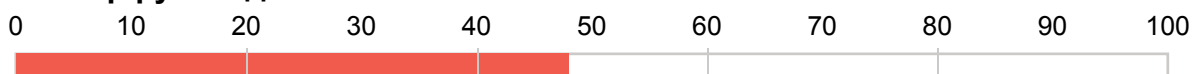
52

## Фактор интенсивности изменений в организации



54

## Фактор руководителя



48

## Фактор слабой поддержки коллективом



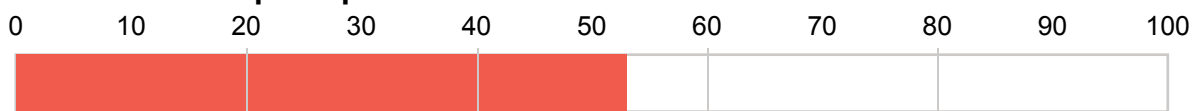
54

## Фактор неуверенности в работе



60

## 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

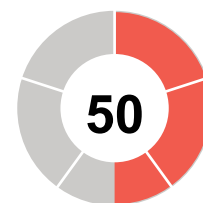
T: 1:24

# Фактор завышенности требований



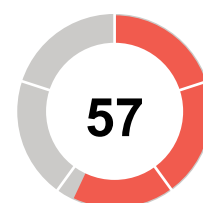
## Общий уровень интенсивности по фактору:

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.



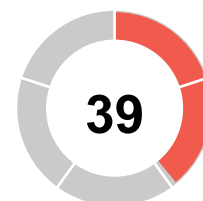
**Управление рабочим временем** — анализируется эффективность использования рабочего времени и приоритизируются задачи, чтобы достигать максимальной результативности на рабочем месте.

- Каким образом можно сбалансировать рабочую нагрузку, чтобы избежать снижения качества работы?
- Как предоставить в организации более благоприятные возможности людям, чтобы они выполняли больший объём работы?



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

- Как вы определяете навыки и способности, которые сотрудники реализуют в работе?
- Каким образом можно находить для сотрудников более подходящую работу, чтобы обеспечить достижение целей?



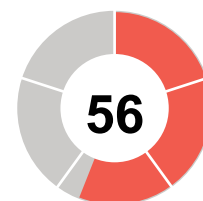
## Границы уровней интенсивности

- 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



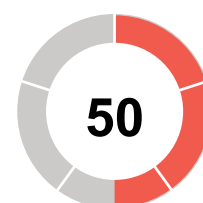
## Общий уровень интенсивности по фактору:

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.



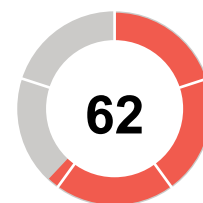
**Наполненность работы смыслом** — это степень полезности, наличия смысла или значимости выполняемой работы.

- Что сделало бы вашу работу более значимой?
- Как повысить мотивацию к работе?



**Признание и вознаграждение** — это отдача, получаемая за усилия и приверженность делу.

- Благодаря чему ваша работа могла бы приносить вам большее удовлетворение?
- Как можно добиться того, чтобы люди получали заслуженное вознаграждение?



### Границы уровней интенсивности

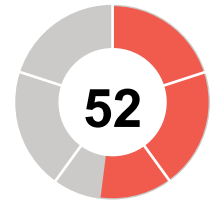
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания

# Фактор потери контроля



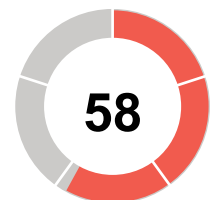
## Общий уровень интенсивности по фактору:

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.



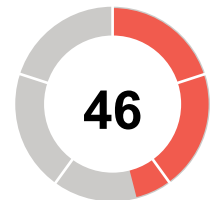
**Вовлечённость в работу** — это создание обстановки, при которой человек может влиять на решения и действия в отношении своей работы.

- Каким образом можно охватить возможности, возникающие благодаря новым идеям и предложениям?
- Как можно отбирать поступающие предложения, чтобы добиться большей вовлечённости и продуктивности?



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

- Как помочь сотрудникам правильнее расставлять приоритеты в работе, чтобы максимально реализовать их потенциал?
- Что следует изменить или улучшить, чтобы качество работы соответствовало вашим требованиям?



## Границы уровней интенсивности

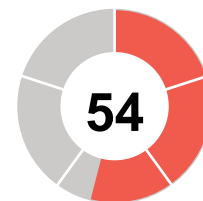
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания





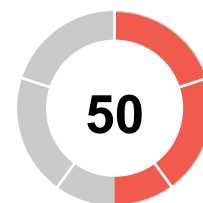
## Общий уровень интенсивности по фактору:

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.



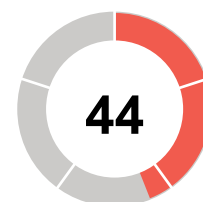
**Информирование в организации** — это то, каким образом сотрудникам сообщают об изменениях в организации, например, в отношении политики, правил и прочих событий.

- Каким образом организация могла бы эффективнее информировать сотрудников о предстоящих изменениях в желательные сроки?
- Как сделать процесс обмена информацией внутри организации более эффективным?



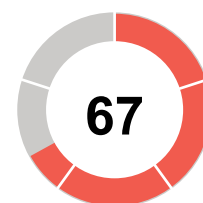
**Рост организации** — это наличие изменений к лучшему или предпосылок для развития организации.

- Как можно понять, насколько своевременны и полезны в период изменений обучение и поддержка, и как их лучше организовать?
- Как эффективнее информировать сотрудников об изменениях в организации?



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

- Каким образом можно сделать видение организации менее расплывчатым?
- Какие изменения, на ваш взгляд, нужны в организации?



### Границы уровней интенсивности

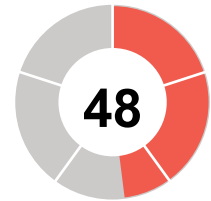
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания

# Фактор руководителя



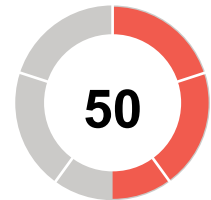
## Общий уровень интенсивности по фактору:

Распространённые причины выгорания на работе включают в себя недостаточную поддержку со стороны сотрудников или нагрузку, которую человек добровольно возлагает на себя. Большинство людей не осознают, что стресс — это значимая часть любой работы. Поэтому разумные требования могут способствовать более эффективному выполнению работы. Однако, если нагрузка выходит за разумные пределы, это может вызывать выгорание.



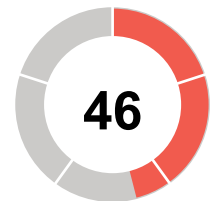
**Знание и понимание сотрудников** — это способность руководителя распознавать и понимать потребности людей, связанные с межличностным взаимодействием.

- Что вы могли бы сделать иначе, чтобы помочь своим сотрудникам соответствовать вашим ожиданиям?
- Что можно сделать, чтобы личные проблемы не влияли пагубно на эффективность?



**Стиль лидерства** — это подход к взаимодействию с сотрудниками и к решению проблем.

- Что бы вы сделали для того, чтобы отношения стали более доверительными и продуктивными?
- Что бы вы сделали по-другому, чтобы помочь сотрудникам лучше понять ваш стиль руководства?



### Границы уровней интенсивности

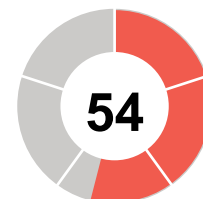
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания

# Фактор слабой поддержки коллективом



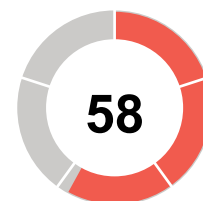
## Общий уровень интенсивности по фактору:

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.



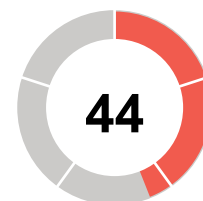
**Избегание конфликтов** — это осознанное или подсознательное стремление держаться в стороне от людей или событий, которые могут вызвать конфликт.

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



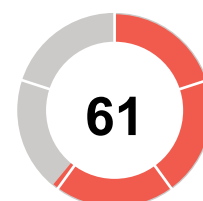
**Сотрудничество** — это процесс совместной работы с целью достижения желаемого результата.

- Какие события могут способствовать росту сотрудничества в организации?
- Каким образом вы могли бы создать более открытую для сотрудничества рабочую обстановку?



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

- Какие конфликты на работе выбивают вас из колеи?
- Что могло бы сгладить последствия конфликтов и разногласий в организации?



### Границы уровней интенсивности

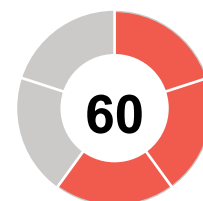
- 0–20 = отсутствие или минимальный уровень выгорания
- 21–40 = умеренный уровень выгорания
- 41–60 = повышенный уровень выгорания
- 61–80 = значительный уровень выгорания
- 81–100 = экстремальный уровень выгорания

# Фактор неуверенности в работе



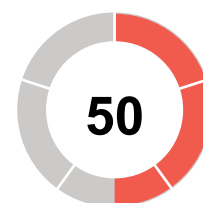
## Общий уровень интенсивности по фактору:

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.



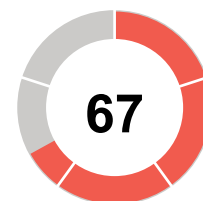
**Карьерные возможности** — это условия, способствующие карьерному продвижению или достижению успеха.

- Что вы могли бы сделать, чтобы расширить возможности для своего будущего роста?
- Как вы могли бы развивать свои способности и навыки, чтобы способствовать своему будущему росту?



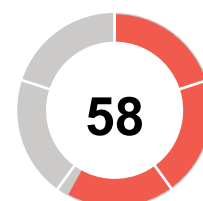
**Нестабильность работы** — это степень озабоченности сотрудника по поводу сохранности своей работы.

- Что можно сделать, чтобы вы могли яснее понимать требования своей должности и своё будущее в ней?
- О надёжности каких звеньев бизнеса следует позаботиться, чтобы добиться большей стабильности?



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

- Что мешает вам обсуждать проблемы, связанные с работой?
- Какие конкретные проблемы заставляют вас проявлять осторожность на работе?



## 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

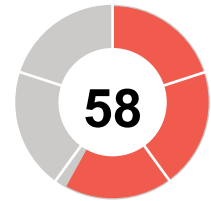
Диаграмма-радар для анализа воздействия факторов выгорания показывает и выгорание и мобилизующее воздействие в другом представлении.

# Симптомы выгорания



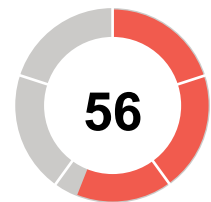
## Оценка симптомов выгорания

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.



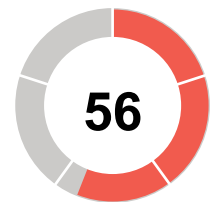
**Соматические симптомы выгорания** могут включать в себя:

- Вялость
- Ломоту и боль
- Частые недомогания



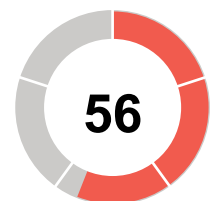
**Эмоциональные симптомы выгорания** могут включать в себя:

- Раздражительность
- Чувство «загруженности»
- Переменчивость настроения



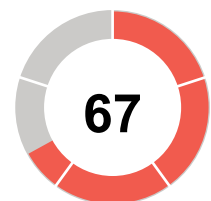
**Когнитивные симптомы выгорания** могут включать в себя:

- Неспособность сконцентрироваться
- Забывчивость
- Нелогичность в суждениях



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

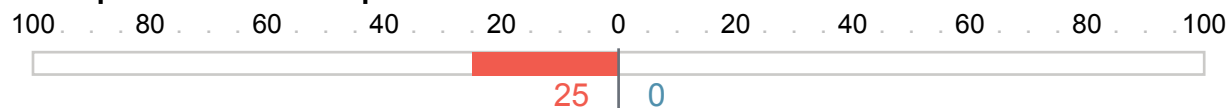
- Нарушения режима питания и сна
- Прокрастинацию
- Нервные привычки



# Сводная по воздействию факторов выгорания

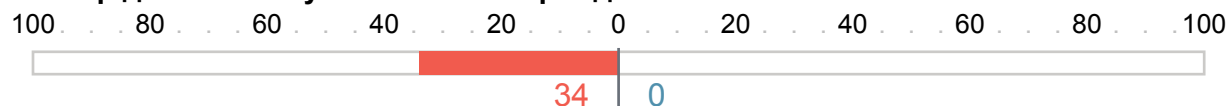


## Фактор завышенности требований



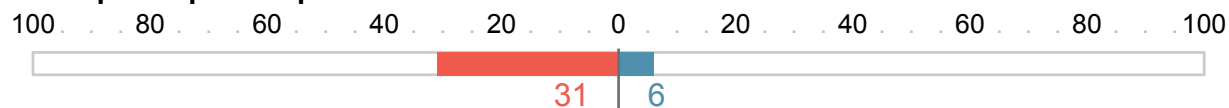
25

## Фактор дисбаланса усилий и вознаграждения



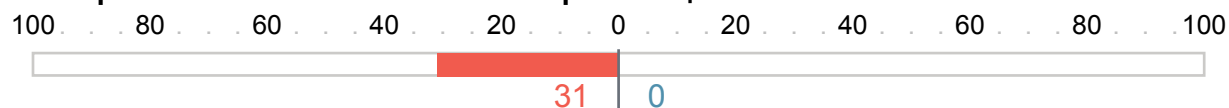
34

## Фактор потери контроля



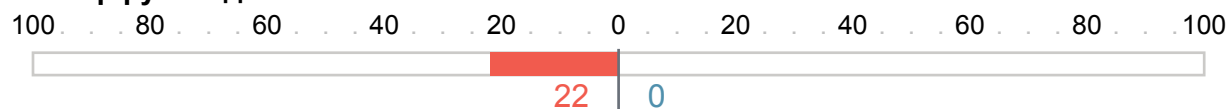
25

## Фактор интенсивности изменений в организации



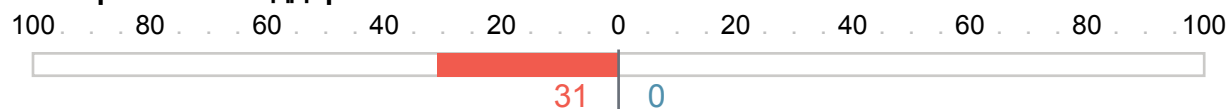
31

## Фактор руководителя



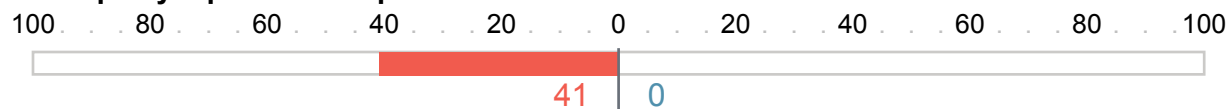
22

## Фактор слабой поддержки коллективом



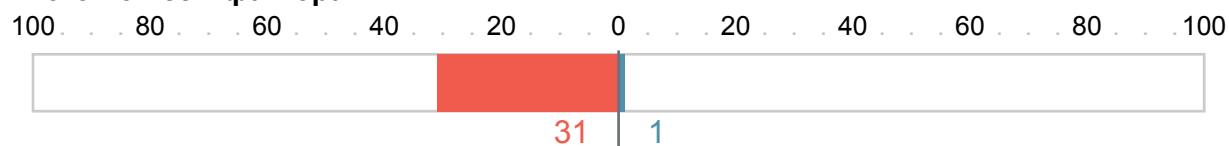
31

## Фактор неуверенности в работе



41

## Итого по всем факторам



30

Выгорание

Мобилизирующее воздействие

# Анализ воздействия факторов выгорания

