

# Профессиональное выгорание сотрудников: как поддержать свой коллектив



Апатия, нарочитый пессимизм и снижение производительности труда могут быть симптомами профессионального выгорания. Всемирная организация здравоохранения включила синдром профессионального выгорания в новую редакцию Международной классификации болезней (МКБ-11). Оно признано «результатом хронического стресса на рабочем месте, с которым не удастся справиться».<sup>1</sup>

**Феномен профессионального выгорания известен давно, однако с началом пандемии его масштабы увеличились.** Проведенное осенью 2020 г. международное исследование показало, насколько сильный стресс испытывают большинство сотрудников.<sup>2</sup>

**85%**

отметили ухудшение самочувствия.

- **56%** отметили увеличение объема должностных обязанностей.
- **62%** сотрудников, испытывающих трудности на работе, за последние три месяца наблюдали симптомы профессионального выгорания «часто» или «очень часто».
- **55%** признаются, что с трудом совмещают работу с домашними обязанностями, особенно после перехода детей на дистанционное обучение.

Профессиональное выгорание сказывается не только на благополучии ваших сотрудников. Оно может иметь критическое значение для вашего бизнеса. Среди последствий профессионального выгорания — снижение производительности труда, высокая текучесть кадров, потеря интереса к работе и ухудшение здоровья.<sup>3</sup>

## Понять и поддержать: как снизить риск профессионального выгорания

Специалисты выделяют семь основных причин профессионального выгорания: чрезмерная нагрузка, ощущение, что от тебя ничего не зависит, несоответствие вознаграждения приложенным усилиям, отсутствие крепкого тыла, несправедливое отношение, несоответствие ценностей и несоответствие квалификационным требованиям.<sup>4</sup> Несмотря на налагаемые пандемией ограничения, вы все равно можете поддержать своих работников и облегчить возникающие у них симптомы.

**Разделите ответственность.** Как отмечает корреспондент журнала *Harvard Business Review* Дженнифер Мосс, «несмотря на то, что основные причины профессионального выгорания кроются в работе, мы в первую очередь советуем людям заняться собой, уделять себе больше времени — тем самым полностью перекладывая ответственность за решение проблемы на самих работников».<sup>2</sup> Продолжайте поощрять здоровое питание, спорт и другие способы борьбы с симптомами выгорания, но не оставляйте сотрудников один на один с проблемой.

**Интересуйтесь самочувствием своих сотрудников.** Почти 40% работников признались, что с начала пандемии руководители ни разу не поинтересовались их самочувствием, и 40% считают, что руководителям следует это делать.<sup>5</sup> Выделите время и внимательно выслушайте сотрудника. Не раз и не два. Когда эмоциональное состояние перестает быть запретной темой, сотрудники не боятся признаться в том, что столкнулись с трудностями. Расскажите им об имеющихся ресурсах, например, о программе помощи сотрудникам.

**Измените формат совещаний.** Усталость от совещаний — проблема известная, и переход в виртуальный формат здесь ничего не изменит. Прежде чем разослать очередные приглашения на совещание, подумайте: так ли это необходимо? Если отказаться от совещания невозможно, попробуйте сократить его продолжительность.<sup>2</sup> Не менее важно знать, какой формат неформального общения подходит вашей команде. Треть опрошенных сотрудников признались, что прекратили неформальное общение с коллегами после перехода на удаленную работу. В результате такой разобщенности риск ухудшения психического здоровья вырос на 19%.<sup>5</sup> Но если ваши сотрудники уже загружены работой, не спешите привлекать их к неформальным мероприятиям. Виртуальные вечеринки и кофе-брейки могут превратиться в дополнительный источник стресса.

**Пересмотрите рабочую нагрузку.** Еще до пандемии высокая загруженность на работе оставалась главной причиной профессионального выгорания и ухудшения самочувствия.<sup>2</sup> Отказ умерить ожидания в отношении производительности труда лишь усугубит стресс. У одних дома может не быть отдельного кабинета, и им приходится работать, отвлекаясь на домашних. Другим приходится покупать продукты родителям, которые боятся лишний раз выйти из дома. У третьих из-за потери работы второй половиной разгорается семейный кризис. Нам всем пришлось столкнуться с трудностями, и неудивительно, что это не лучшим образом отражается на результатах.

**Проявите гибкость.** Если возможно, предложите команде перейти на гибкий график. Например, семейные сотрудники могут проводить утренние часы с детьми, которых перевели на дистанционное обучение, и работать по вечерам. Однако сейчас приходится тяжело не только тем, у кого есть дети. Профессиональное выгорание чаще всего поражает представителей поколения миллениалов, как с детьми, так и без детей. Среди причин такой статистики исследования отмечают меньшую самостоятельность на работе, небольшой трудовой стаж, более острое чувство одиночества и большее количество финансовых стресс-факторов.<sup>2</sup>

Сейчас всем приходится нелегко. И тот факт, что занимаете руководящую должность, не означает, что вы не переживаете стресс. Возможно, вас тоже настигло профессиональное выгорание. Не забывайте, что вы всегда можете обратиться за поддержкой, в том числе в рамках действующей в вашей компании программы помощи сотрудникам. Ваша команда непременно оценит ваши усилия — даже если вам не удастся избавиться ее от стресса по мановению волшебной палочки.

1. World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. May 28, 2019. Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Accessed February 24, 2021.
2. Moss J. Beyond burned out. *Harvard Business Review*. February 10, 2021. Available at: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>. Accessed February 24, 2021.
3. business.com. Why you need to worry about employee burnout. June 24, 2020. Available at: <https://www.business.com/articles/why-you-need-to-worry-about-burnout/>. Accessed February 24, 2021.
4. Maslach C. et al. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *J Organ Behav*. 33:296–300. February 2012. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/246546370\\_Making\\_a\\_significant\\_difference\\_with\\_burnout\\_interventions\\_Researcher\\_and\\_practitioner\\_collaboration](https://www.researchgate.net/publication/246546370_Making_a_significant_difference_with_burnout_interventions_Researcher_and_practitioner_collaboration). Accessed February 24, 2021.
5. Smith R. How CEOs can support employee mental health in a crisis. *Harvard Business Review*. May 1, 2020. Available at: <https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis>. Accessed February 24, 2021.

Данная программа не оказывает экстренную и неотложную медицинскую помощь. В экстренной ситуации звоните в службу 911, если находитесь в США; в местные экстренные службы, если вы за пределами США; либо обращайтесь в ближайшее отделение скорой помощи. Данная программа не является заменой медицинского обслуживания, предоставляемого врачом или специалистом. Ввиду возможного конфликта интересов юридические консультации не предоставляются по вопросам, которые могут повлечь судебные иски против компании Optum, ее филиалов и любой организации, в которой заявитель непосредственно или косвенно получает данные услуги (например, работодатель или план медицинского страхования). Данная программа и ее компоненты, в частности услуги, предоставляемые членам семьи в возрасте до 16 лет, могут быть доступны не во всех регионах; возможны изменения без предварительного уведомления. Уровень квалификации и (или) образования персонала программы помощи сотрудникам может различаться в зависимости от требований договора и нормативных требований страны. Уточняйте перечень ограничений и исключенных услуг.

Optum<sup>™</sup> является зарегистрированным товарным знаком компании Optum, Inc. в США и других странах. Все прочие названия брендов и продуктов являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками или собственностью их соответствующих владельцев. Компания Optum обеспечивает равные возможности трудоустройства.