

Онлайн-конференция

3 шага к человекоцентричности

то нету силы есть работа
то нет работы сила есть
то есть и сила и работа
а нужен косинус угла



Выгорание – новая пандемия

- ◆ **American Psychological Association's 2021 Work and Wellbeing Survey, 2021 год:** 60% опрошенных испытывают негативное ментальное или физическое влияние из-за работы, 26% потеряли интерес, 32% сказали про эмоциональное опустошение
- ◆ **Mental Health UK, 2021:** 46% сталкиваются с высоким уровнем стресса, 20% не могут с этим уровнем справиться
- ◆ **Qualtrics, 2020:** 79% работников из 26 стран работают на грани или даже за гранью возможной нагрузки
- ◆ **Женщины** ощущают себя выгоревшими в среднем на 35% чаще
- ◆ **Gallup's 2023 State of the Global Workplace:** 44% сотрудников испытывают высокие уровни стресса на ежедневной основе (в 2012 году было 36%)
- ◆ **Google:** в 2023 году “признаки выгорания” искали на 24% чаще, чем в 2020 году



Выгорание у CEO

- ◆ 55% генеральных директоров испытывали ментальное расстройство за последний год (*2024 State of Workplace Empathy Study*)
- ◆ 49% - испытывают его прямо сейчас (*InfoQ*)
- ◆ У 60% в принципе хотя бы раз было выявлено серьёзное психологическое расстройство. У 32% - 2 и более расстройств (а сколько ещё не выявлено?). У 30% хроническое ментальное расстройство. (*Dr. Michael A. Freeman, 2015*)
- ◆ И эта ситуация по всем исследованиям только ухудшается: цифры выросли в 1.5-2 раза за последние 10 лет.
- ◆ 81% CEO прямо признают, что 🗑️ люди с проблемами психологического здоровья - бремя, а не ресурс (*Businessolver's State of Workplace Empathy Study, 2024*)
- ◆ 61% директоров считают, что эти проблемы влияют на их производительность труда. 75% директоров серьёзно рассматривают уход из компании (*Deloitte and Workplace Intelligence, 2023*)



Эпидемия выгорания

**У выгоревшего руководителя
вся команда очень быстро
выгорает**



Выгорание стоит дорого

ИТ-директор

при умеренном выгорании в 50%

обходится бизнесу

примерно в 20% выручки



Подготовка к человекоцентричности

Бережливое лидерство:

- ◆ снять переработки (к директорам это тоже относится)
- ◆ отказаться от лишних звонков или митингов,
- ◆ обеспечивать стабильный цикл работы без отвлечений и мультитасочности
- ◆ перестать дёргать людей по выходным
- ◆ плюс честность, открытость и так далее.

Бережливая организация:

- ◆ упрощаете процессы или требования к ним
- ◆ выкидываете неважные задачи
- ◆ нанимаете людей
- ◆ создаёте резервы и так далее.



3 первых шага

3 техники:

- ◆ Матрица «Стресс-мотивация»
- ◆ Игра на сильных сторонах
- ◆ Матрица «Сложность-компетенции»



1. Стресс-мотивация

Иметь надежную работу	Помогать обществу	Иметь достижения	Самостоятельно принимать решения	Иметь власть
Быть компетентным	Быть независимым	Быть креативным	Иметь высокий доход	Стать известным
Проводить достаточно времени с семьей	Приобретать новые знания	«Подносить снаряды»	Иметь статус/авторитет	Иметь свободу по времени
Рисковать	Влиять на других	Продвигаться по карьере	Хорошо выглядеть	Быть активным в сообществе
Сотрудничать с другими	Иметь интересы помимо работы	Быть членом команды	Изобретать	Решать нетривиальные задачи

3 000 очков – самому важному

2 000 – на 2 следующих

1 000 – на 2 значимых

500 – на 2 последних

[Мотивационный тест Школы менеджмента «Стратоплан»](#)



1. Стресс-мотивация

Шкала стресса Холмса- Раге	До 150	1 		4 
	От 150 до 300			5 
	От 300 до 500	2 		3 
		До 10к	10-15к	От 15к до 20к
		Шкала влияния мотивационных факторов		



1. Стресс-мотивация

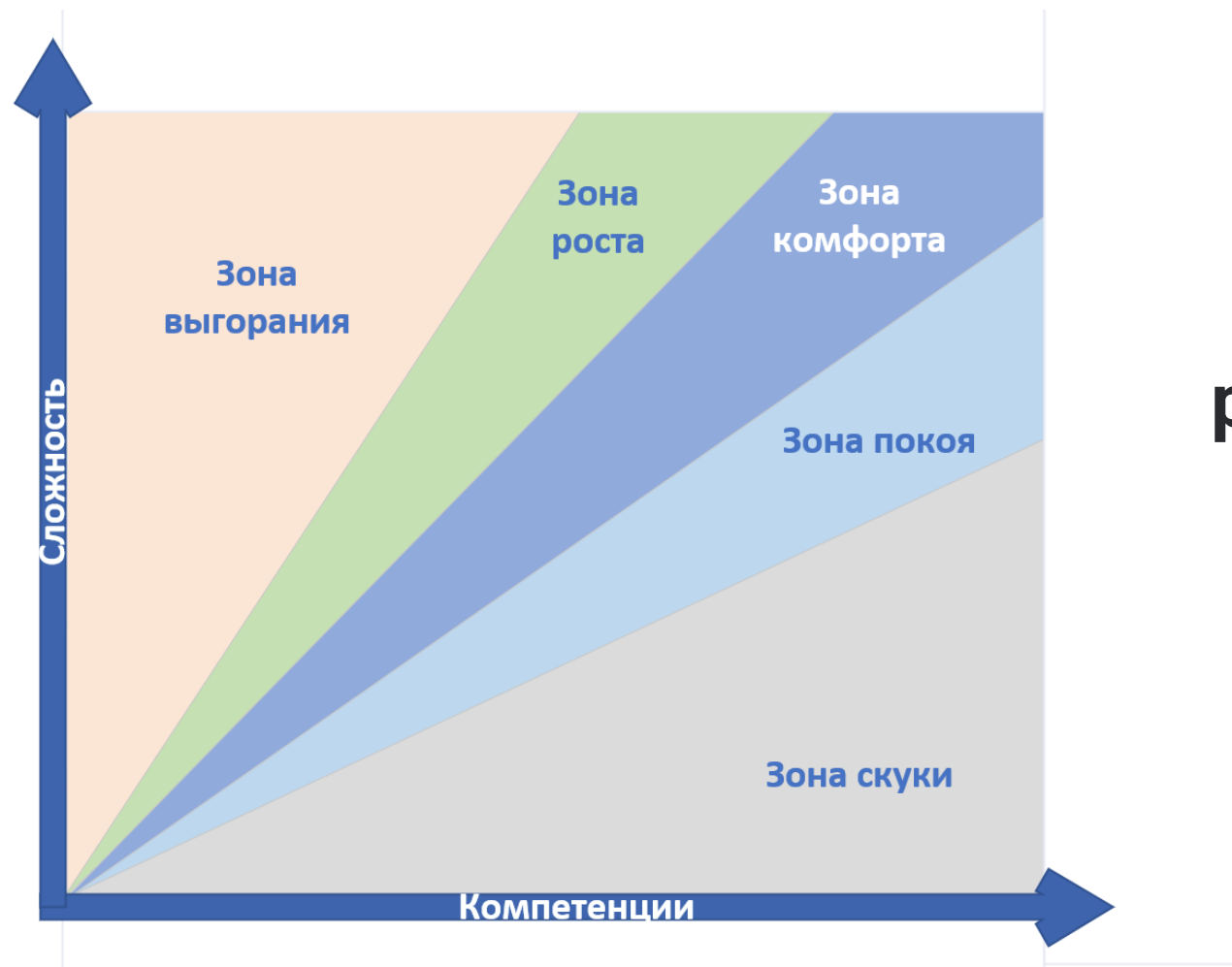
1. «Не на своём месте»: мало стресса и мотивации, высок риск, что сотрудник уйдёт. Надо добавить мотивационных факторов
2. «Типичное выгорание»: много стресса и мало мотивации. Высок риск выгорания. Снять стресс и добавить мотивационных факторов
3. «Выгорание стартапов»: много стресса и мотивации. Разгрузить, снять лишний стресс, отправить в отпуск
4. «Горы переверну»: идеальное состояние для восстановления «батарейки» и для ключевых агентов изменений.
5. «Рабочая лошадка»: много мотивации и умеренный уровень стресса. Идеальное состояние для большинства сотрудников

Шкала стресса Холмса-Раге	До 150	1 		4 
	От 150 до 300			5 
	От 300 до 500	2 		3 
		До 10к	10-15к	От 15к до 20к

Шкала влияния мотивационных факторов



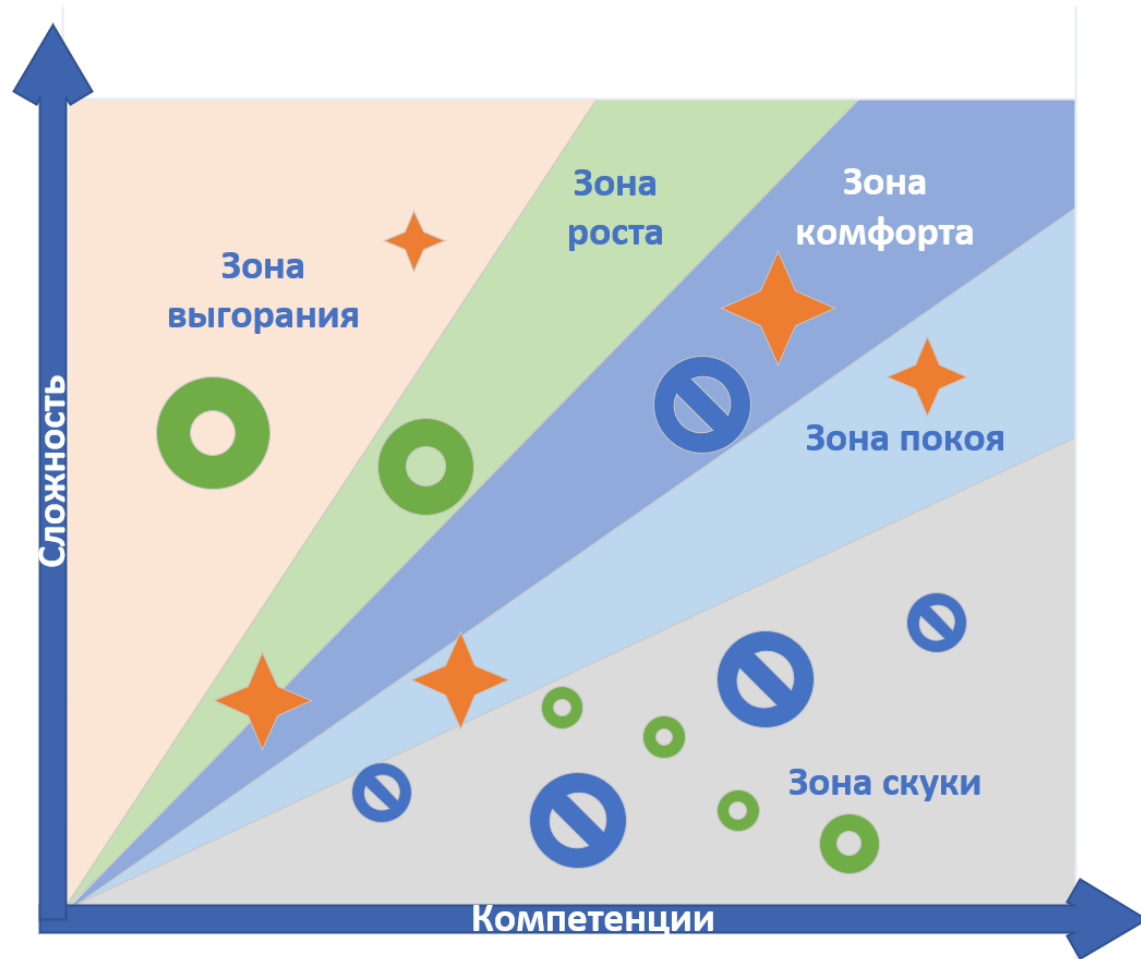
2. Сложность-компетенции



Ваша задача:
распределить основные
задачи



2. Сложность-компетенции



Синий – скука

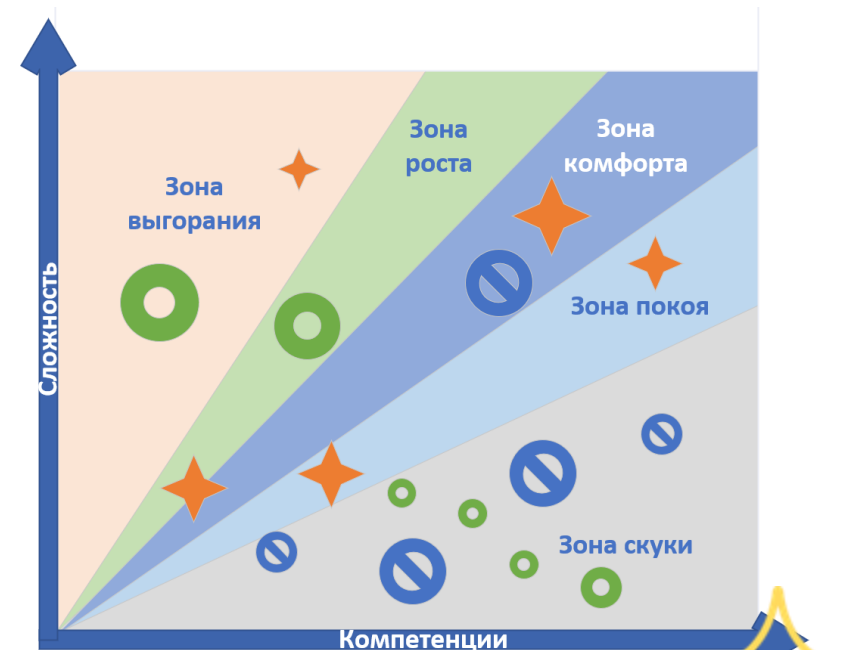
Зелёный – выгорание

Оранжевый – баланс



2. Сложность-компетенции

- ◆ «Зелёный» сотрудник: ключевые задачи сопряжены с избыточным стрессом. **Высок риск выгорания.** Необходимо разгрузить, обучить или упростить задачи
- ◆ «Синий» сотрудник: большая часть задач проще того, с чем он может справиться. **Риск выгореть из-за скуки.** Стоит добавить интересных и сложных задач
- ◆ «Оранжевый сотрудник»: компетенции соответствуют нагрузке. **Баланс.**



3. Сильные стороны

Креативность	Любопытство	Оценивание	Тяга к знаниям	Храбрость
Упорство	Честность	Заинтересованность	Любовь	Доброта
Связи с обществом	Командная работа	Прямота	Лидерство	Прощение
Скромность	Благоразумие	Юмор	Надежда	...

**Чем больше сильных
сторон воплощается в
работе,
тем лучше**

[«The Role of Character Strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation, and Organizational Support» - Harzer, Ruch, 2014](#)



3. Сильные стороны

Изменение настроения сотрудника в зависимости от числа воплощаемых сильных сторон



«The Role of Character Strengths for Task Performance, Job Dedication, Interpersonal Facilitation, and Organizational Support» - Harzer, Ruch, 2014

В идеале:
4 сильных стороны
или больше



Человекоцентричность:

- ◆ Сотрудник имеет адекватный уровень нагрузки и стресса
- ◆ Компетенции соответствуют нагрузке
- ◆ Работа строится на сильных сторонах
- ◆ На сотрудника влияет подходящая нефинансовая мотивация
- ◆ Нет большого разрыва культур
- ◆ Потребности работника реализуются посредством работы



Человекоцентричность:

Счастливый сотрудник

-

успешная компания



Сертаков Александр



**Финансовый архитектор, CFO
Евангелист бережливого управления**

- ◆ **Счастливый сотрудник – успешная компания**
- ◆ **Организация бьёт класс и мотивацию**
- ◆ **Низкие зарплаты вредны**
- ◆ **Бережливое управление людьми компаниям выгодно**

**Автор книги «Бережливое управление людьми»
и телеграм-канала «Тру финансы»**

Вопросы?

