

2 июля 2008 года в зале Открытой Школы Бизнеса состоялось очередное заседание Петербургского кадрового клуба «Кочубей».

Тема

### **Синдромом выгорания у персонала. Борьба со стрессом.**

Спикеры:

1. Николай Кузнецов, руководитель Центра поддержки и консультирования руководителей «Успех», тренер и консультант в области организационного развития и управления персоналом.
2. Екатерина Кенина, доцент Учебного центра подготовки руководителей, кандидат психологических наук, тренер-консультант в области организационной психологии

Вел заседание Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей» Куприн Валерий.

В этот раз в рамках Петербургского кадрового клуба «Кочубей» был опробован новый формат проведения заседания. В своем выступлении **Николай Кузнецов** и **Екатерина Кенина** использовали интерактивные элементы и сделали акцент на явлении стресса и различиях реакции на него у различных типов людей.

#### **Summary:**

##### **Синдромом выгорания у персонала.**

В начале заседания была представлена книга Водопьяновой Н., Старченковой Е. «Синдром выгорания». 2-е изд. Изд-во ПИТЕР.

Понятие синдрома выгорания (burn out) введено американским психиатром Г. Фронденбергером для характеристики психологического состояния специалистов, интенсивно и тесно общающихся с Клиентами в эмоционально нагруженной атмосфере при оказании профессиональной помощи.

Докладчики выделили три фактора, характеризующих синдром выгорания:

- Эмоциональное истощение,

- Деперсонализация (цинизм)
- Снижение профессиональной эффективности (редукция профессиональных качеств).

Профессиональное выгорание – это долговременная стрессовая реакция, возникающая вследствие воздействия продолжительных профессиональных стрессоров средней интенсивности.

Исследованиями подтверждено, что больше всего от профессионального выгорания страдают представители так называемых интеллектуально-коммуникативных профессий – руководители, продавцы, консультанты, агенты, преподаватели, врачи, журналисты и т.д. Понятие профессионального выгорания удостоено диагностического статуса.

К симптомам профессионального выгорания относятся:

- изменения в поведении
- изменения в чувствах
- изменения в мышлении
- изменения здоровья

К факторам, влияющим на ситуацию с выгоранием, можно отнести:

- возраст
- пол
- семейное положение
- уровень образования
- личностные особенности:
  1. личностная выносливость – способности личности быть высокоактивной каждый день, контролировать жизненные ситуации и гибко реагировать на различные изменения.
  2. Тревожность
  3. Эмоциональная чувствительность
  4. нейротизм
  5. экстраверсия
- организационные факторы
  1. условия работы
  2. содержание труда
  3. принятие решений
- социально-психологические факторы
  1. поддержка
  2. стиль руководства
  3. обратная связь

4. стимулирование
5. ролевой конфликт

Традиционно в качестве конечных результатов синдрома выгорания рассматриваются снижение эффективности деятельности, удовлетворенности трудом, идентификации себя с организацией, ухудшение отношения сотрудника к своему труду, увольнение с работы, ухудшение состояния здоровья. «Выгоревший» сотрудник может не только не приносить пользу, но даже и наносить ощутимый вред организации.

Более подробно о последствиях и профилактике профессионального выгорания Вы можете прочитать в дополнительных раздаточных материалах, которые можно получить у администратора Клуба (контактные данные – в конце документа).

### **Борьба со стрессом.**

Стресс определяют как биологическую, физиологическую и психологическую реакцию тревоги, мобилизации и защиты в ответ на агрессию или ее угрозу. В целом, это адаптационная реакция, позволяющая личности противостоять в определенной ситуации и отвечать на нее, подключая защиту, противодействие или иной способ адаптации.

Состояние стресса может быть вызвано множеством причин (стрессоров). Какие именно стрессоры оказывают наибольшее влияние на человека, зависит от его характера, модели поведения, привычек. В рамках заседания докладчики рассматривали влияние на набор стрессоров двух факторов:

- как человек оценивает для себя важность достижения результата и сохранения отношений с окружающими;
- насколько быстро принимаются решения.

Основываясь на отношении к этим факторам, были выделены четыре типа людей, объединенных общими стрессорами. К счастью, среди присутствующих нашлись представители всех четырех типов и докладчики рассмотрели типологию на конкретных примерах. Участники заседания самостоятельно составили списки факторов, которые больше всего вызывают у них раздражение и состояние стресса.

Первый тип – «водитель». Для него важнее достижение поставленных целей, а решения принимаются быстро. Поэтому основными стрессорами, раздражителями для него являются неопределенность (частая смена) целей, отсутствие денег (ресурсов), неудача (недостижение целей), отсутствие динамики (в любом проявлении), люди, не умеющие ставить цели.

Второй тип – «аналитики», которые принимают решения медленно, взвешивая все «за» и «против», и также ориентированы на результат. Это люди аккуратные,

вдумчивые, критичные. Для них наиболее стрессовые ситуации нехватки времени, многозадачности, необходимости зависеть от чужого темпа, форс-мажорные ситуации. Также «аналитики» попадают под влияние стресса, когда невозможно качественно сделать свою работу, не хватает информации, знаний и ресурсов, люди сопротивляются действиям и указаниям «аналитика», поступает противоречивая или недостоверная информация. Внутреннее состояние конфликта мотивов и ценностей «аналитика» с мотивами других людей, отсутствия внутренней организованности и конфликта между «могу» и «хочу» также негативно сказываются на душевном спокойствии людей этого типа.

Третий тип – «дружелюбные». Люди этого типа готовы частично или полностью пожертвовать достижением результата в угоду сохранения отношений с людьми, а решения принимают медленно. Для них наиболее раздражающими являются следующие факторы: неопределенность ситуации, излишние эмоции других людей, жесткий тайминг, некомпетентность исполнителей, жесткая критика, наличие ошибок в работе, неконкретность поставленных задач, невнимание и безучастность сотрудников к процессу, ухудшение отношений с окружающими.

Четвертый тип – «энтузиасты». Это люди, ориентированные на отношения и быстро принимающие решения. Для них наиболее стрессовыми являются некомпетентность окружающих, несправедливая оценка, постоянный аврал, неразрешенные конфликты, трудоголизм, лень, неблагодарность окружающих, негативная обратная связь, информационный голод, противоречивые задачи, излишняя эмоциональность, уход хороших (ценных, ключевых, компетентных) сотрудников.

В зависимости от типа можно выделить основные приоритеты их представителей. Для «водителя» - это быстрый результат, для «аналитика» - результат качественный. «Дружелюбный» сотрудник стремится к воплощению в жизнь принципа кота Леопольда - ладить с людьми, сохранить хорошие отношения. «Энтузиасты» же нацелены на то, чтобы «нравится людям». Исходя из особенностей типов, можно строить отношения с руководителями и подчиненными, снижая для них стрессовость работы, тем самым, замедляя процесс «выгорания». Например, если ваш начальник – «водитель», то для него наиболее важно – быстрый результат. Следовательно, все доклады нужно строить по принципу «достигнуты/планируются следующие результаты». Чтобы избежать выгорания сотрудника-«водителя», нужно ставить ему четкие цели, давать возможность понять, что его усилия не пропадают втуне, а влияют на достижение

общих результатов. «Дружелюбному» сотруднику смягчить стресс поможет определенная свобода в своем рабочем графике.

Среди этих типов нельзя выделить какой-либо наиболее предпочтительный. Зная тип сотрудника или руководителя, можно предугадать возможные источники стресса для него и заранее позаботиться о его устранении, то хотя бы смягчении их влияния.

В заседании приняли участие:

1. Анохина Людмила – менеджер по персоналу компании «West Call»
2. Берсудская Валентина – менеджер по персоналу Автомобильной ассоциации автоцентра «Аврора».
3. Ветрова Вероника - Менеджер по работе с персоналом компании «ВымпелКом».
4. Гапонов Сергей – аудитор компании «Лента».
5. Головченко Денис - начальник отдела персонала компании «ПЕНОПЛЭКС».
6. Доюнова Фариды - бизнес-тренер компании «Ювелирная сеть «585».
7. Замфорт Раиса – фрилансер.
8. Кадис Юлия – генеральный директор компании «Фозет».
9. Кенина Екатерина – преподаватель Учебного центра подготовки руководителей.
10. Ким Роман – директор по персоналу компании «ATL Северо-запад».
11. Кочкина Светлана – руководитель отдела бронирования компании «Carlson Wagonlit Travel»
12. Кузнецов Николай - руководитель Центра поддержки и консультирования руководителей «Успех».
13. Кулаева Ирина – директор по персоналу компании «Ассоциации по сносу зданий».
14. Куприн Валерий – генеральный директор, компания «АНТ-Менеджмент», Президент Петербургского кадрового клуба «Кочубей».
15. Кухаренко Владимир - директор по организационному развитию финансового холдинга "Вгосо".
16. Лебедева Елена – директор по персоналу группы компаний «ИНФОТЕКС»
17. Немцева Ольга- директор по персоналу компании «Grantica Development company».
18. Новиков Дмитрий- заместитель директора издательского дома «Питер»
19. Павловская Елена - менеджер по персоналу компании «ТСК»
20. Пушкарева Александра - генеральный директор компании «Форос».

21. Рабовил Ирина – финансовый директор холдинговой компании «СЗНК».
22. Рулькова Татьяна - бизнес-тренер компании «Ювелирная сеть «585».
23. Ткачева Екатерина – менеджер по персоналу компании «Тайпит», холдинг «Ниеншанц».
24. Ходак Елена - руководитель департамента корпоративного консалтинга «Промышленные Информационные Системы».
25. Чернова Елена – бизнес-консультант.
26. Черняк Евгений – директор научно-производственного объединения «Катод».
27. Шаврова Елена – менеджер по персоналу компании «Арктел».
28. Якушев Петр – генеральный директор завода группы компаний "Кайрос".

Петербургский кадровый клуб «Кочубей» выражает благодарность Николаю Кузнецову и Екатерине Кениной за интересное заседание и Елене Черновой за помощь в его подготовке, а также всем присутствующим. Мы были рады Вас видеть и надеемся на скорую встречу на следующих заседаниях.

**Петербургский кадровый клуб Кочубей**  
Малый В.О. проспект дом 54-а, БЦ Гранат офис 313  
199178 г. Санкт-Петербург, Россия  
Тел.: +7 (812) 740 18 11 Моб.: +7 (921) 372 42 22  
[kate@ant-management.spb.ru](mailto:kate@ant-management.spb.ru)  
[www.hrclub.ru](http://www.hrclub.ru)

Контактное лицо – Екатерина Петрова, администратор Клуба.