



12

Między rozkwitem a wypaleniem

Sprawdź 12 obszarów odpowiedzialności menedżerów,
bezpośrednio wpływające na wypalenie zawodowe podwładnych.



Szukając kluczowych czynników

W ostatnim czasie wiele firm wdrożyło szereg działań z obszaru wellbeing i zdrowia psychicznego. W dużej mierze miało to również pomóc przeciwdziałać zjawisku wypalenia zawodowego. Jednak badania Gallupa z 2020 r. pokazują, że jednym z kluczowych elementów wpływających na wypalenie zawodowe pracowników, jest to, jak traktują ich przełożeni.

Menedżerowie w naszych firmach mogą skutecznie zapobiegać wypaleniu podwładnych, zmieniając sposób zarządzania i kierowania. Z racji swojej roli są odpowiedzialni za pozytywne doświadczenia pracowników i radzenie sobie ze stresorami w pracy. Ich obowiązkiem jest ustalanie jasnych oczekiwań, usuwanie barier, ułatwianie współpracy i zapewnianie, aby pracownicy czuli się w pełni wspierani w wykonywaniu jak najlepiej swojej pracy. To, jak pracownicy myślą o swojej pracy, czy realizują najlepszą wersję siebie, czy chcą tylko przetrwać, zależy w dużej mierze właśnie od szefów.



Jednym z najważniejszych elementów wpływających na wypalenie zawodowe pracowników jest to, jak traktują ich przełożeni.



Cause surviving is not enough, no surviving is not enough...

Z piosenki "Until" Carmen Cuesta

Z kolei badania Gartnera wskazują, jak ważne jest zapewnienie pracownikom większej kontroli nad swoją pracą i środowiskiem pracy. Podejście skoncentrowane na człowieku zapewnia również zwiększoną produktywność. Ważne jednak, by liderzy i menedżerowie byli skoncentrowani na uzyskaniu trwałych, wysokich wyników bez narażania zdrowia i dobrostanu pracowników. Samo zarządzanie wydajnością również będzie musiało wyjść poza pomiar wyników pracowników.

Takie podejście H2H jest w pełni zgodne z naukowym modelem JDCS (job demand-control-support), który tłumaczy zależności pomiędzy środowiskiem pracy, indywidualnymi cechami osobowymi i zespołem wypalenia zawodowego. JDCS pokazuje negatywne czynniki związane ze środowiskiem pracy, na które przełożony ma bezpośredni wpływ:

- wygórowane wymagania, jakie stawia praca,
- mały wpływ na organizację pracy,
- brak poczucia kontroli nad kryteriami oceny,
- małe wsparcie ze strony współpracowników i przełożonych.

W wynikach analiz Gartnera widzimy wyraźnie, że wynagrodzenie pieniężne jest ważne dla przetrwania, ale głębsze relacje oparte na zaufaniu, silne poczucie wspólnoty, uznanie i możliwości rozwoju są niezbędne do zdrowego, zaangażowanego funkcjonowania. Ludzie chcą czuć sens swojej pracy i wnieść do tej pracy swoje autentyczne ja. Dokładnie takiego Employment Value Proposition pracownicy oczekują od swoich pracodawców i przełożonych.



Gdy kwiat nie kwitnie,
poprawiaj nie kwiat,
ale środowisko,
w którym rośnie.

[Alexander Den Heijer]



Na czym w takim razie warto się skupić w obszarze HR i na czym skoncentrować optykę i działania menedżerów?

Cytowane badania pozwalają wyodrębnić 12 obszarów odpowiedzialności menedżera wpływających z jednej strony na EVP a z drugiej strony na przeciwdziałanie wypaleniu.

Obszary te stanowią użyteczną listę kontrolną, która może pomóc zespołowi HR we wnikliwym przyjrzeniu się jakości zarządzania, a tym samym w diagnozie zagrożenia wypaleniem. Uzyskane odpowiedzi pozwolą na zaplanowanie dla menedżerów adekwatnych działań rozwojowych wspierających profilaktykę wypalenia zawodowego. Szczególnie wartościowe będzie zestawienie listy kontrolnej z wynikami bieżących badań satysfakcji i zaangażowania czy ocen 360 stopni.

Lista kontrolna może też posłużyć menedżerowi i jego zespołowi w identyfikacji zarówno czynników, które już teraz wspierają zaangażowanie, jak i źródeł potencjalnego zagrożenia wypaleniem zawodowym.

Jeśli chcesz uzyskać listę kontrolną 12 czynników w wersji dla menedżera i zespołu, skontaktuj się z nami pisząc na adres centrum@csjet.pl lub klikając w ikonkę broszury z prawej strony. Prześlemy Ci ją bezpłatnie.





12 obszarów

**odpowiedzialności menedżerskiej
bezpośrednio wpływających na
na przeciwdziałanie
wypaleniu zawodowemu podwładnych:**

1

Sprawiedliwe traktowanie pracownika

1. Czy to, czego menedżer wymaga od swoich pracowników, leży w obszarze ich wpływu?
2. Czy menedżer dba, aby nikogo nie faworyzować i nie dyskryminować?
3. Czy menedżer dba, aby pracownicy otrzymywali sprawiedliwe wynagrodzenie, adekwatne do zadań, kompetencji, odpowiedzialności i wyników?
4. Czy menedżer swoimi działaniami zapewnia sprawiedliwe traktowanie swojego zespołu przez firmę bądź menedżerów wyższego szczebla, w zestawieniu z tym, jak traktowane są inne zespoły?

2

Kontrolowanie obciążenia pracą

1. Czy menedżer ustala jasne priorytety?
2. Czy pracownicy mają możliwość odpowiedniego przygotowania się, zaplanowania pracy w szczególnie intensywnych okresach i czy otrzymują na ten czas niezbędne zasoby i wsparcie menedżera?
3. Czy menedżer zapewnia pracownikom możliwość wytchnienia, zregenerowania się po intensywnym tygodniu lub szczególnie trudnym okresie?
4. Czy menedżer eliminuje zadania i aktywności, które nie wnoszą wartości i tylko niepotrzebnie obciążają pracowników?

3

Jasność komunikacji od menedżerów

1. Czy menedżer jasno określa oczekiwane efekty i standardy pracy swoich ludzi?
2. Czy menedżer zapewnia klarowny kontekst zadań, które zleca?
3. Czy menedżer dba, aby o planowanych zmianach dotyczących pracowników sami zainteresowani dowiadywali się jako pierwsi?
4. Czy menedżer jest otwarty na informację zwrotną ze strony pracowników, słucha ich komentarzy i zapewnia niezbędne dodatkowe informacje i wyjaśnienia?



12 obszarów

**odpowiedzialności menedżerskiej
bezpośrednio wpływających na
na przeciwdziałanie
wypaleniu zawodowemu podwładnych:**

4

Wsparcie ze strony menedżera

1. Czy menedżer ma dla podwładnych czas, gdy sygnalizują, że naprawdę go potrzebują?
2. Czy menedżer ustala rozsądne oczekiwania wobec swojego zespołu z partnerami z innych działów?
3. Czy menedżer zapewnia pracownikom niezbędne zasoby?
4. Czy menedżer pomaga pracownikom przezwyciężyć bariery wewnątrzfirmowe utrudniające realizację powierzonych celów i zadań?

5

Presja czasu

1. Czy menedżer rzeczywiście wie, ile czasu zajmuje realizacja zadań pracowników, tak by dostarczyć efekty na wymaganym poziomie?
2. Czy wyznaczone przez menedżera napięte, krótkie terminy rzeczywiście odzwierciedlają faktyczne potrzeby operacyjne?
3. Czy menedżer w procesie delegowania faktycznie bierze pod uwagę obciążenie pracowników wcześniej zleconymi zadaniami?
4. Czy menedżer dba o to, by podwładni nie pracowali w nadgodzinach i by nie musieli realizować zadań kosztem życia prywatnego, rodzinnego?

6

Wsluchanie się w problemy z realizacją zadań

1. Czy menedżer na bieżąco omawia z pracownikami cele, obowiązki, trudności z realizacją zadań?
2. Czy menedżer rzeczywiście słucha potrzeb pracowników, okazuje im zrozumienie i podejmuje w konsekwencji niezbędne działania?
3. Czy menedżer wie, co najbardziej spala energię i rzutuje na dobrostan jego ludzi?
4. Czy menedżer prowadzi regularnie spotkania 1:1 ze swoimi pracownikami (np. spotkania coachingowe) i nadaje im odpowiednio wysoki priorytet?



12 obszarów

**odpowiedzialności menedżerskiej
bezpośrednio wpływających na
na przeciwdziałanie
wypaleniu zawodowemu podwładnych:**

7

Branie pod uwagę opinii, pomysłów i zdania pracowników

1. Czy menedżer inicjuje otwarty dialog i prosi pracowników o uwagi i opinie?
2. Czy menedżer aktywnie zabiega o pomysły pracowników, zachęca do kreatywności, podważania status quo?
3. Czy menedżer zapewnia pomysłodawcom informację zwrotną dotyczącą ich idei?
4. Czy menedżer informuje pomysłodawców o tym, jak organizacja wykorzystwała ich sugestie i uwagi, dbając tym samym o poczucie sprawstwa u podwładnych?

8

Zapewnienie poczucia sensu swojej pracy

1. Czy menedżer informuje pracowników, dlaczego realizacja ich zadań jest ważna i jak przyczynia się do realizacji celów firmowych?
2. Czy menedżer pokazuje pracownikom, jak ich praca wpływa na pracę innych osób w firmie?
3. Czy menedżer pokazuje pracownikom efekty ich pracy w szerszym kontekście - firmowym, rynkowym, klienckim, społecznym?
4. Czy menedżer dba o świętowanie sukcesów swoich pracowników i ich poczucie dumy oraz satysfakcji z osiągnięć?

9

Budowanie na mocnych stronach pracownika vs nadmierne skupienie na deficytach

1. Czy pracownicy znają dokładnie swoje mocne strony?
2. Czy menedżer dobiera do pracowników zadania przede wszystkim w oparciu o ich mocne strony?
3. Czy pracownicy mają możliwość robienia tego, w czym są najlepsi, w oparciu o ich naturalne talenty?
4. Czy menedżer opiera ścieżki kariery i rozwoju pracowników na ich mocnych stronach?



12 obszarów

**odpowiedzialności menedżerskiej
bezpośrednio wpływających na
na przeciwdziałanie
wypaleniu zawodowemu podwładnych:**

10

Zapewnienie autonomii w organizacji własnej pracy

1. Czy menedżer komunikuje jasne oczekiwania dotyczące finalnych efektów i warunków brzegowych realizacji zadania?
2. Czy menedżer zapewnia podwładnym elastyczność i kontrolę nad sposobem wykonywania pracy, w tym elastyczność czasu pracy?
3. Czy pracownicy mają wpływ bądź wybór, jakie zadania mają wykonać, kiedy je wykonają i ile czasu im poświęcą?
4. Czy pracownicy otrzymują odpowiednie uprawnienia decyzyjne odnośnie wykonywanej pracy, aby osiągnąć swoje cele i rozwijać się zawodowo?

11

Zapewnienie okazji i przestrzeni do autentycznej współpracy z innymi

1. Czy menedżer stwarza swoim ludziom stałe możliwości wzajemnego poznania się poprzez pracę?
2. Czy w bieżący rytm pracy wpisane są cykliczne spotkania?
3. Czy menedżer promuje taką formułę realizacji zadań, która sprzyja wspólnej pracy, wymianie poglądów, pomysłów i dobrych praktyk?
4. Czy menedżer dba o to, by pracownicy pomagali sobie nawzajem?

12

Jakość środowiska fizycznego na stanowisku pracy

1. Czy menedżer zapewnia pracownikom stanowiska pracy pozwalające odizolować się od hałasu?
2. Czy pracownicy mają zapewnione stanowisko pracy z naturalnym oświetleniem?
3. Czy menedżer zapewnia podwładnym odpowiednią przestrzeń do pracy zespołowej i do spotkań, wraz z niezbędnym wyposażeniem?
4. Czy menedżer stara się, aby fizyczne środowisko pracy było dla podwładnych tak wygodne i zachęcające, jak to tylko możliwe?



ŹRÓDŁA

Materiały, które zainspirowały nas do przygotowania powyższej listy kontrolnej

Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures - report. 2020 Gallup, Inc

Gartner 2021 Hybrid and Return to Work Survey

Gartner HR Research Reveals More Than Half of Employees have Experienced Significant Damage to Their Workforce Health Since the Start of the COVID-19 Pandemic. 2021. Gartner, Inc

Rethinking Leadership Behaviors for the New Normal. 2021. Gartner, Inc

From Fatigued To Inspired: How to Avoid Employee Burnout and Reignite Employee Engagement. 2021. Gartner, Inc

Employees Seek Personal Value and Purpose at Work. Be Prepared to Deliver. 2022. Gartner, Inc

Arnold B. Bakker & Juriena D. de Vries. Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout

Dr. Annette Towler. The Job-Demand-Control-Support Model: What it is and why it matters to cope with workplace stress 2021.

Centrum Szkoleniowe JET zaprasza do współpracy

Od 1996 roku wspieramy naszych Klientów w rozwiązaniach rozwojowych. Działamy w oparciu o podejście HPI (Human Performance Improvement). Dbamy, by dostarczać Zleceniodawcom konkretną wartość dodaną i wspierać we wdrażaniu efektów oferowanych szkoleń. Klienci mówią, że:

- pracujemy na 200%, z pasją, inspirująco i po prostu skutecznie
- skupiamy się na najbardziej efektywnych narzędziach,
- maksymalnie szanujemy czas,
- szkolenia online prowadzimy równie interaktywnie jak stacjonarne.

Łączymy 25 lat doświadczeń w szkoleniach i doradztwie ze zwinnością, świeżością i nośnymi inspiracjami. Utrzymujemy jakość, którą docenił Klub Menedżerów HR przyznając nam PIERWSZE MIEJSCE wśród polskich firm szkoleniowych w dwóch obszarach: Zarządzanie i Przywództwo oraz Rozwój Osobisty i Interpersonalny. W głosowaniu wzięły udział 832 osoby (pracownicy i szefowie działów HR).

Poznaj całą naszą ofertę:

www.csjet.pl

