

Выгорание И СКОЛЬКО ЭТО СТОИТ

**“Погиб от капли никотина - так объяснили
смерть коня, а что пахал и днём и ночью - фигня”**

Who is who



Андрей Сухоруков -

Team Lead DevOps. Антикризисный. Пират в мире девопса. Собирал команды в разных местах, решал кризисы, провел очень-очень много собеседований девопсов, чтобы понять, как все плохо.

Спикер конференций, митапов, подкастов, автор на [Хабре](#). Экспериментатор и исследователь процессов управления командами.

Who is who



Александр Сертаков -

Финансовый архитектор, директор. Евангелист бережливого управления.

Выстраивал организацию и привлекал финансы в самых разных компаниях, от небольших стартапов и до крупных корпораций.

Аргументированно считает, что организация бьёт мотивацию, низкие зарплаты вредны, а бережливое управление людьми компаниям выгодно.

Автор более 40 публикаций.

Telegram-канал [«Тру финансы»](#).

О чем поговорим:

- Как сгорел человек**
- Экономика выгоревшего на бумажке**
- Экономика выгоревшего в бизнесе**
- Влияние технических последствий и принятия решений**
- Чем дольше горит - тем дороже**

Как сгорел человек?

Легко

Пока мы рассказываем про это - где-то сгорает один сотрудник...

Пожалейте его



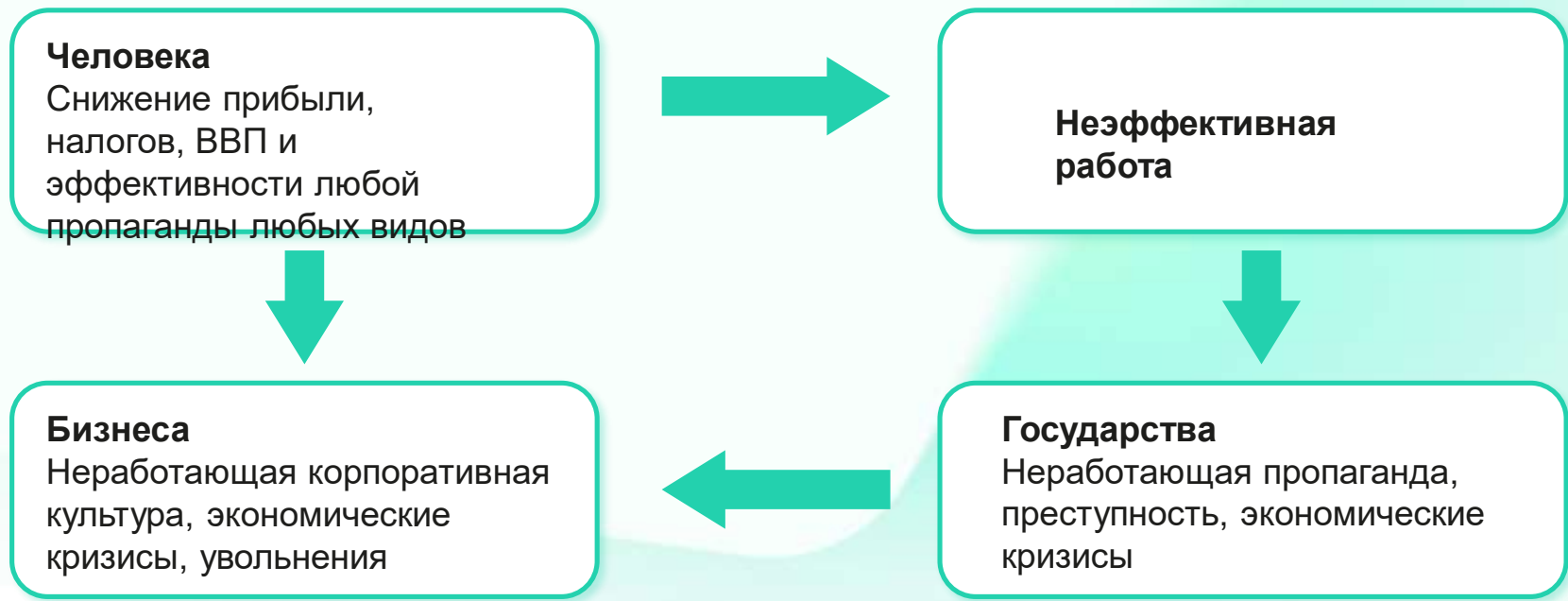
Тренды

- ➔ Переизбыток экономики потребления
- ➔ Переизбыток быстрого роста экономик мира
- ➔ Переизбыток сменяемости культур
- ➔ Слишком быстрый рост ИТ
- ➔ Попытка решать проблемы плохой организации с помощью мотивации
- ➔ Решение сиюминутных задач и костыли вместо систем








Главная причина

Неэффективное руководство

Цикл неэффективности



- !** **Выгоревший человек приносит меньше прибыли бизнесу**
- ➔ Бизнес - меньше налогов**
- ➔ Государство не имеет налогов на развитие самого себя и вынуждено сокращать расходы и повышать налоги**
- ➔ Расходы бьют по бизнесу**
- ➔ Бизнес сокращает доход человека - человек сгорает**

-  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
-  Институт стресса США (The American Institute of Stress): Только из-за того, что сотрудники уходят чаще на больничный, совершают больше прогулов и теряют больше рабочего времени на решение проблем со здоровьем из-за выгорания экономика США теряет больше 1% ВВП

Экономика сгоревшего IT-руководителя

Опросники профессионального выгорания

Переизбыток экономики потребления

Оценка выгорания К. Маслач и С. Джексон, MBI/ПВ

Быстрая оценка выгорания. Маслач и Лейтер

Ольденбургский опросник профессионального выгорания, OBI

Копенгагенский опросник выгорания, CBI

Шкала удовлетворения базовых психологических потребностей, BPNSS

Индекс профессионального удовлетворения, PFI

... и многие другие

Три ключевых проявления выгорания

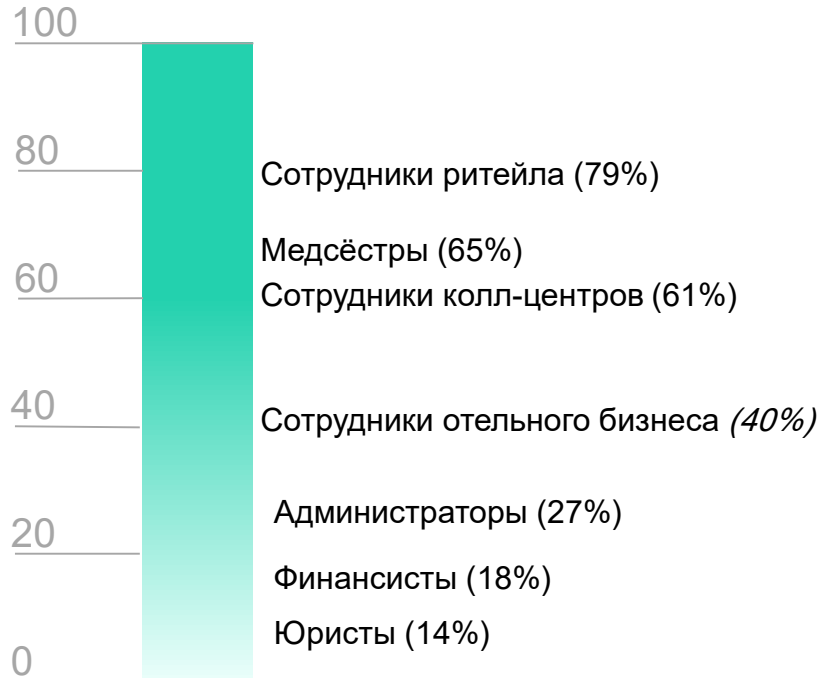
- Снижение производительности труда

- Ухудшение качества работы и рост объёмов доработок и исправлений

- Повышение текучки кадров

P.S. Список неполный, потому что страдает и взаимодействие с другими отделами, а следом - и их мотивация и результаты

Зависимости между выгоранием и текучестью кадров



3 основных гипотезы зависимости:

- от сложности выполняемых функций
- от простоты поиска новой работы
- от практики регулярной текучести кадров в отрасли

17,5% для ИТ – крайне консервативная оценка

Сколько стоит 100% выгорания*

- Снижение производительности труда на

33%

- Ухудшение качества работы и рост объемов доработок и исправлений на

36%

- Повышение текучки кадров на

17,5%

* - на основе анализа множественных исследований по теме, при пиковых значениях выгорания значения начинают превышать 100%

Пример для 55% выгорания

	Производ-ть труда	Качество решений	Текучесть кадров
Значение факторов	↓ 33%	↓ 36%	↓ 17,5%
Рассчитываем потери из-за выгорания	$33\% * 55\% = 17\%$	$36\% * 55\% = 20\%$	$17,5\% * 55\% = 10\%$
Итоговая оценка результативности в сравнении с оптимальным по каждому фактору	$100\% - 17\% = 83\%$	$100\% - 20\% = 80\%$	$100\% - 10\% = 90\%$
Оценка итоговой результативности	$83\% * 80\% * 90\% = 60\%$		
Оценка потерь из-за выгорания	$100\% - 60\% = 40\%$		

Сотрудник с выгоранием в 55% приносит ИТ-компании на 40% меньше результата

Оценка влияния ИТ на результат

Текущая выручка компании

*

Доля ФОТ ИТ в общем ФОТ

=

Объем выручки, за которое отвечает ИТ

Пример оценки экономики

- Компания приносит выручки

1.4
миллиарда

- Общая доля ФОТ в ИТ:

50%

Итого:

1,4 (и много
нулей)

*

50%

=

700 млн. руб.

Это выручка, за которую отвечает ИТ

Сколько вешать в граммах?

- Базовая формула выручки ИТ -

700 млн. руб.

- Формула эффектов потерь -

40%

Влияние выгорания на
результат:

Базовая формула
выручки

*

Формула потерь

700 млн. руб.

*

40%

=

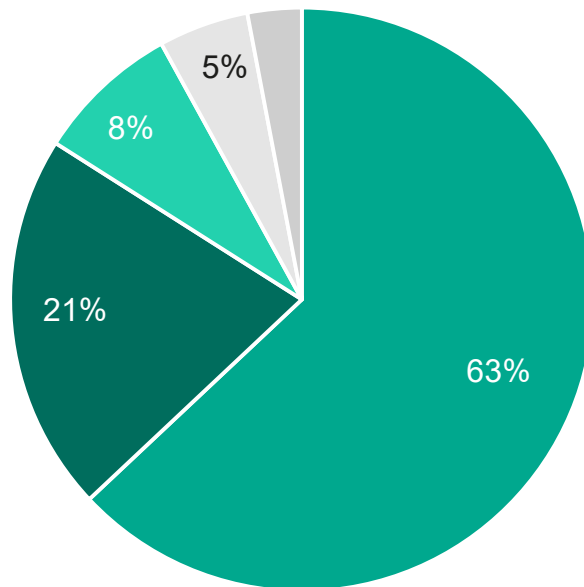
280 млн. руб.

- ➔ **При уровне выгорания ИТ-руководителя в 55% мы теряем в эквиваленте**
- ➔ **280 млн. рублей выручки или сразу, или впоследствии**
- ➔ **Сокращение уровня выгорания даже на 10% сэкономит бизнесу 28 миллионов рублей**

280
Миллионов,
Карл!

Экономика выгоревшего в бизнесе

Из чего состоит ФОТ?



■ Оклад ■ Премия ■ Отпуск ■ Доплаты и надбавки ■ Оплата труда нечислочного состава

Из чего состоит реальный сотрудник фот?

40% - реальный труд

15% - коммуникации

15% - потери связанные с перекурами, посидеть в соцсетях, потрындеть

30% - потери связанные с руководством компании

Из чего состоит фот руководителя среднего звена?

10%

- реальный труд

10%

- коммуникации







40%

- потери связанные с перекурами, посидеть в соцсетях, потрындеть

40%

- потери связанные с руководством компании

Ключевая статистика

-  Gallup: выгоревшие сотрудники в 2,6 раз чаще выходили на рынок труда
-  Gallup, Workhuman: расходы на текучку кадров из-за выгорания составляют 15-20% общего ФОТ
-  Gallup, CIPD: от 60 до 80% отгулов и больничных связаны с выгоранием, 90% - для крупных компаний
-  Падение производительности труда составляет до 23-41% в зависимости от степени выгорания, уровня ответственности и самостоятельности
-  Падение качества работы может достигать 60%
-  Повышение стимулов к смене работы может по отраслям достигать 80%

Фот выгоревшего сотрудника?

35%

- реальный труд

10%

- коммуникации

20%

- потери связанные с перекурами, посидеть в соцсетях, потрындеть






30%

- бюрократия, корпоративные войны, сломанные процессы

Выполненный труд -

**создание результата в виде чего-либо
(код, физический продукт, физический труд)
+ генерация мысленного труда
(исследование, поиск информации,
генерация решения)**

Дополнительные сложности с выявлением выгорания

-  McKinsey: 71% компаний считают, что заботятся о сотрудниках. Но только 27% работники с этим согласны
-  McKinsey: сотрудники в 80% случаев самостоятельно заботятся о своём ментальном и физическом здоровье, в 67% случаев работодатель не оказывает никакой поддержки, хотя и является главным источником стресса и проблем
-  Mental Health America, FlexJobs: в 21% случаев об этом можно безопасно поговорить с HR, а в 56% случаев эта попытка приведёт к проблемам у работника
-  АРА: выявление случаев выгорания у сотрудников, работающих на удалёнке, упал с 41% в 2021 до 27% в 2022 году
-  Занятые по 60 часов в неделю работники способны решать сложные задачи в 5-10 раз хуже чем те, кто работает в среднем по 30 часов. Именно эта нагрузка в 30 часов и признаётся сейчас самой идеальной для принимающих решения. Так что если бизнес, особенно в условиях кризиса, хочет двигаться и развиваться, его "мозгам" нужно работать меньше.

Фот * 2

Фот выгоревшего сотрудника

35%

- реальный труд (но с эффективностью / 2)

10%

- коммуникации (но с ростом конфликтов * 2)

20%

- потери связанные с перекурами, посидеть в соцсетях, потрындеть (но с оборачиваемостью настроения / 2)

30%

- бюрократия, корпоративные войны, сломанные процессы (но с ростом напряженности из-за всего, что связано с компанией * 2)

Влияние технических последствий и принятия решений

Кейс

Стартовые условия:

Компания b2c

На старте работ

Аутсорс devops команда

Проект рассчитан на год (миграция и переписывание продукта)

Руководство уже делало подобный проект в другой компании

Кейс

Ситуация спустя год

Команда аутсорс devops сделала непонятно чего

Проект не запущен в
срок

Наем Team Lead DevOps

Руководство понятия не имеет, что происходит

Компания существует по принципу Бежевого уровня (выживание)

Кейс

Этап выгорания

Анализ выявляет проблему взаимодействия в компании

Team Lead DevOps начинает выполнять роль ПМа, бегая между подразделениями и собирая их

Team Lead DevOps начинает выполнять роль архитектора

Роль безопасника и так далее

Кейс

8 месяцев

За 8 месяцев происходит смена команды на свою

Проект дотягивается до точки -5 минут выхода с опозданием в 6 месяцев от срока за счет исполнения не своих ролей тимлидом

Спустя 8 месяцев происходит выгорание, из-за чего происходит конфликт с руководством и последующий уход

Кейс

The End

В момент ухода происходит попытка заменить лида его подчиненным уровня Senior. В связи с этим проваливается срок выхода проекта на еще +2 месяца

После попытки уходят сотрудники Senior и Middle, и происходит проваливание проекта еще на + 2 месяца

Итоги

Первоначальная сумма выделенная на проект	~ 250 млн. рублей
Команда аутсорса:	4 человека в течении 8 месяцев стоимостью 550 тысяч каждый = $4*550000*8$ = потери ~ 17 600 000 р.
Найм девопса, смена команды аутсорса:	3 человека.
Исполнение НЕ СВОИХ обязанностей Team Lead	- потеря 50% фот в течении 8 месяцев (150 000*8 ~ 1 200 000 р)
Потери ФОТ смежных подразделений	15 человек, 50% процентов фот (15*150 000*8 ~ 18 000 000 р.) (встречи, переделка архитектуры, смена планов)
Потери после развала отдела DevOps (4 месяца, увольнение 2ух человек, замена персонала 6 месяцев)	= можно посчитать как падение производительности + фот за замену персонала и поиск со стороны HR

2 человека * 60% фот * 2 месяца + 2 hr поиск в течении 6 месяца (пусть будет 30% фот)
 = $2*170\ 000*2 + 2*50\ 000*6 = 1\ 280\ 000$ р.

Крутите барабан –

сумма:

Итого из-за процессов и ошибок
руководства

~37 480 000 рублей

(С учетом налогов и расходов сумма увеличивается на 30-50 процентов)



***“Один выгорает на 5 копеек, второй подставляет
компанию на 40 миллионов. Не будь вторым, помоги
психиатру получить 5 тыщ”***

Один неизвестный Team Lead DevOps, Москва 2024 г.

***“Выгорать не просто дорого, а “вырезано цензурой,
что-то про песка” как дорого”***

Один неизвестный Финансовый Архитектор, Москва 2024 г.

Вопросы?



Tg: True Finance



**YouTube:
Secret Service his Majesty
DevOps**