

# **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

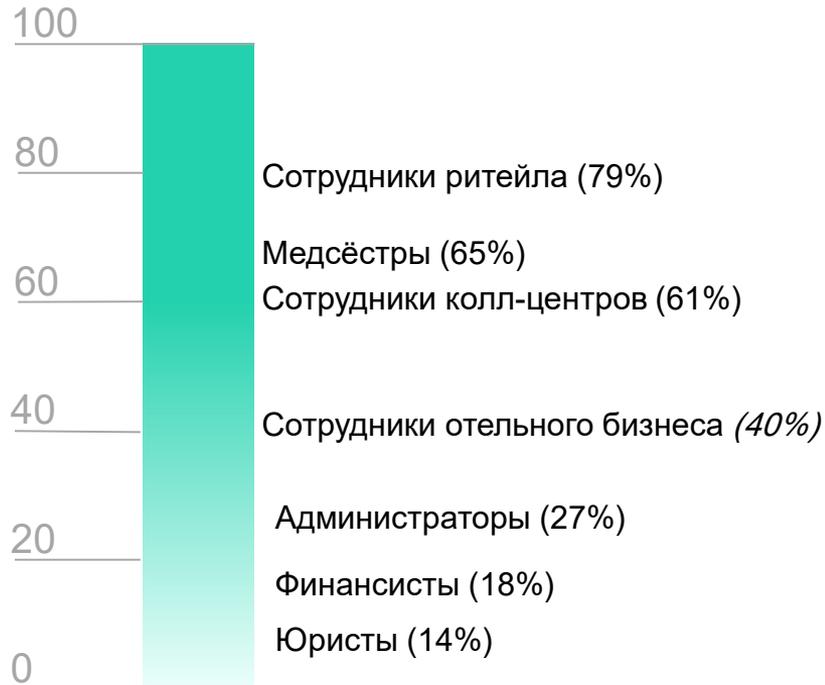
- Снижение производительности труда

- 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-компаниям 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%

=

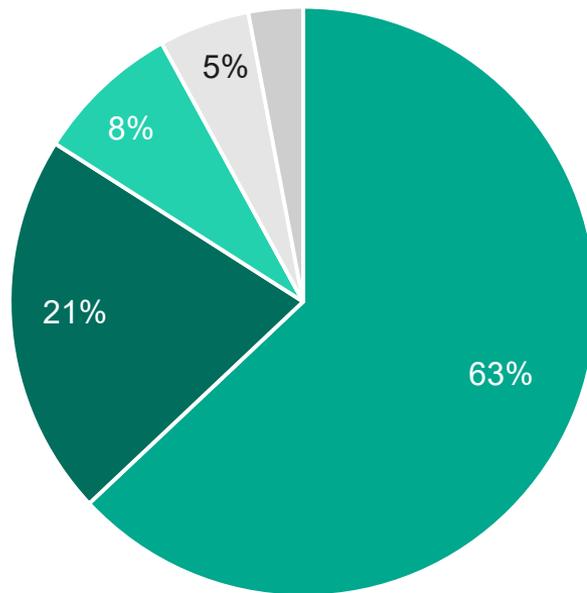
280 млн. руб.

- ➔ **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 нечисленного 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 песца” как дорого”***

Один неизвестный Финансовый Архитектор, Москва 2024 г.

# Вопросы?



**Tg: True Finance**



**YouTube:  
Secret Service his Majesty  
DevOps**