

직원 번아웃의 주요 원인을 해결하는 방법 (How to Fix a Major Cause of Employee Burnout)



번아웃은 직원의 건강, 생산성 및 회사 문화에 상당히 부정적인 영향을 미칠 수 있습니다. 직원과 조직이 번창하려면 번아웃의 잠재적 지표를 면밀히 관찰하는 것이 중요합니다. 직원 설문 조사 결과를 주의 깊게 읽고 HR 분석을 사용하여 식별할 수 있는 번아웃의 징후가 있습니다. 직원들 사이에서 번아웃 문제를 파악했다면 어떻게 해결합니까? 답은 직장에서 직원과 경영진의 경험의 차이에 있습니다.

Burnout can have significant negative impacts on employee health, productivity and company culture. In order for your people and your organization to thrive, it's important to keep a close watch on potential indicators of burnout. There are telltale signs of burnout that you can identify through a careful reading of your employee survey results and using HR analytics. Once you've identified a burnout problem among your people, how do you fix it? The answer lies in the difference between employees' and executives' experiences at work.

경영진과 번아웃에 대한 놀라운 통계 (A surprising stat about executives and burnout)

번아웃된 직원과 직장 스트레스를 성공적으로 관리하고 있는 직원의 직장 경험이 어떻게 다른지 이해하기 위해 170만 개 이상의 설문 응답으로 구성된 1,570개 기업의 데이터를 분석했습니다.



We wanted to understand how the workplace experience differed between burnt-out employees and those who are successfully managing their workplace stress, so we analyzed data from 1,570 companies comprising over 1.7 million survey responses.

그렇게 했을 때 예상치 못한 사실을 발견했습니다. 경영진은 다른 모든 관리자 수준에 비해 번아웃을 경험할 가능성이 **20% 적었습니다.**

When we did, we found something you might not expect: executives were **20% less likely** to experience burnout compared to all other managerial levels.

언뜻 보기에 이는 직관에 반하는 것처럼 보입니다. 결국, CEO들은 자신에게 많은 스트레스를 줄 수 있는 위험 부담이 크고 압력이 큰 결정을 내려야 하는 경우가 많습니다. 그들은 번아웃에 더 취약 하지 않을까요?

At first glance, this seems counterintuitive. After all, CEOs often must make high-stakes, high-pressure decisions that can put a lot of stress on them. Wouldn't they be more vulnerable to burnout, not less?

C-suite(chief + suite : 회사에서 중요한 직책을 맡은 관리자 그룹)는 개별 기여자, 일선 관리자 및 중간 수준 관리자가 종종 누리지 못하는 것을 즐긴다는 것을 우리는 발견했습니다.

What we found was that the C-suite enjoys something that individual contributors, frontline managers and mid-level managers often do not.

직무에 대한 높은 수준의 통제력으로 인해 번아웃이 줄어듭니다.

(A high degree of control over your job leads to less burnout)

경영진은 시간을 어떻게 사용하고 언제 "아니오"라고 말해야 하는지를 지시할 권한이 있습니다. 그들은 경계를 설정할 수 있으며 경계는 우리의 건강에 좋습니다.

Executives have the authority to dictate how they spend their time and when to say "no." They can establish boundaries, and boundaries are good for our health.

직무 통제와 번아웃 사이의 이러한 연관성은 Whitehall 연구 에서 두드러지게 나타납니다. 이 연구에서 영국 역학자 Michael Marmot와 그의 팀은 영국 공무원 내 직원을 조사했습니다.

This connection between job control and burnout features prominently in the Whitehall study. In this study, British epidemiologist Michael Marmot and his team examined employees within the British Civil Service.

그들은 직급이 높을수록 심혈관 질환을 앓을 가능성이 낮다는 사실을 발견했습니다.

They discovered that the higher someone's rank, the less likely they were to suffer from cardiovascular disease.

다른 요인을 통제한 결과, 직무 수준과 상관 관계가 있는 직무 통제의 차이가 이러한 현상을 가장 많이 설명하는 것으로 나타났습니다.

Controlling for other factors, it turned out that differences in job control, which were correlated with job level, most accounted for this phenomenon.

직원의 번아웃을 줄이는 방법 (How to reduce employee burnout Channels)

조직에서 번아웃의 흔적을 모두 제거하지 못할 수도 있습니다. 그러나 번아웃이 적은 직장을 만들기 위해 취할 수 있는 단계가 있습니다:

You may not be able to eliminate all traces of burnout in your organization. However, there are steps you can take to create a low-burnout workplace:

1. 더 많은 유동성과 자율성 지원 (Enable more fluidity and autonomy)

재조직화를 거친 스웨덴의 사무직 근로자 8,500명을 대상으로 한 연구에 따르면 개편 과정에서 더 높은 수준의 영향력과 업무 통제권을 가진 사람들은 다음과 같습니다:

- 건강 지표 12개 중 11개에서 질병 증상 수준이 낮았습니다.
- 결석률이 줄었다
- 우울증이 적다

A study of 8,500 white-collar workers in Sweden who had gone through reorganizations found that people who had a higher level of influence and task control in the reorganization process:

- Had lower levels of illness symptoms for 11 out of 12 health indicators
- Were absent less frequently
- Experienced less depression

Give employees flexible working arrangements, such as the option to work remotely or the ability to choose their work schedule, so they can enjoy greater control over their work.

2. 세심한 관리로부터 직원 보호 (Protect employees from micromanagement autonomy)

번아웃을 경험한 직원은 세세한 부분까지 관리되고 있다고 느낄 가능성이 3배 더 높습니다.

Employees who experience burnout are 3 times more likely to feel micromanaged.

연구원들은 관리자들이 불안과 두려움 때문에 이 유독한 습관에 빠질 수 있음을 발견했습니다. 그리고 현실적으로 "마이크로 매니저를 생성하는 신념 체계는 하룻밤 사이에 사라지지 않을 수 있습니다."라고 인사 컨설턴트인 Hyacinth Guy 박사는 말합니다.

Researchers have found that managers can fall into this toxic habit out of insecurity and fear. And realistically, "the belief systems that create the micromanager may not go away overnight," says Dr Hyacinth Guy, a Human Resources Consultant.

그러나 조직의 세부 사항 관리를 제한하기 위해 취할 수 있는 실질적인 조치가 있습니다(관리자가 약간의 코칭이 필요할 수 있는 경우에도):

- 능동적 셀프 스타터 유형을 고용하십시오
- 직원들이 서로에게 책임감을 갖게 하십시오
- 관리자가 자신의 기대치를 명확하게 표현하도록 합니다
- 직원들에게 의사 결정 권한 부여하십시오
- 이익 공유 또는 프로젝트 소유권을 통해 개인에게 책임감을 제공하십시오.



However, there are practical steps you can take to limit micromanagement in your organization (even when your managers may need some coaching):

- Hire proactive self-starter types
- Make people accountable to each other
- Ensure managers clearly articulate their expectations
- Give employees decision-making power
- Offer individuals a stake in the game such as through profit sharing or project ownership.

3. 직원이 자신의 경계를 알 수 있도록 지원 (Help employees know their boundaries)

토론토 대학의 연구원인 Mariana Bockarova 박사에 따르면, 우리의 경계를 아는 능력은 일반적으로 "건강한 자존감, 또는 다른 사람이나 그들이 당신을 향한 감정."으로부터 비롯된다고 합니다.

According to Mariana Bockarova, Ph.D., a researcher at the University of Toronto, the ability to know our boundaries generally comes from "a healthy sense of self-worth, or valuing yourself in a way that is not contingent on other people or the feelings they have toward you."

작업 환경에서 자기 가치는 자신의 본질적인 가치를 발견하여 자신의 지적 가치와 경계를 인식할 수 있도록 하는 것입니다.

In a work setting, self-worth is discovering the intrinsic value in who you are, so that you can be aware of your intellectual worth and boundaries.

이 자존감을 찾는 것은 사람마다 다릅니다. 그리고 관리자가 직원의 이력과 자아개념을 통제할 수는 없지만, 직원 인정, 아이디어 격려 및 보상, 진정성 있는 의견 수렴을 통해 직원 개인의 가치를 인식하도록 도울 수 있습니다.

Finding this self-worth is different for everyone. And while managers cannot control employees' histories and self-conceptions, we can help employees recognize their individual value through employee recognition, encouraging and rewarding their ideas, and genuinely seeking their opinions.

이러한 작은 행동은 모든 직원에게 그들의 지성이 높은 평가를 받고 있음을 보여줍니다.

These small acts show any employee that their intellect is held in high-esteem.

4. 제어할 수 없는 이벤트 제한 (Limit uncontrollable events)

설문 조사에서 "회사를 일하기 더 좋은 곳으로 만드는 것은 무엇입니까?"라고 물었을 때 번아웃을 경험한 사람들은 종종 "보복에 대한 두려움"이라는 문구를 언급했습니다. 상당한 조심성을 발휘해야 할 것 같은 이 느낌은 직원들의 불안을 조장하고 탈진에 기여합니다.

When asked in our survey, "What would make this a better place to work?" people experiencing burnout often mentioned the phrase "fear of retaliation." This feeling of treading on eggshells feeds employee anxiety and contributes to burnout.

마찬가지로 직장 스트레스 요인을 성공적으로 관리하는 직원과 비교할 때 지친 직원은 경영진의 조치가 말과 일치한다고 생각할 가능성이 3배 적고 중요한 변화에 대해 정보를 얻었다고 느낄 가능성이 2.5배 낮습니다.

Similarly, compared to employees successfully managing their workplace stressors, burnt-out employees were 3 times less likely to think management's actions match its words and 2.5 times less likely to feel informed about important changes.

직원들은 또한 다음과 같은 경우에 초조함을 느끼는 경향이 있습니다:

- 프로젝트는 경고 없이 배열됩니다
- 성능 검토 매개변수는 자주 변경됩니다
- 경영진의 기분은 예측할 수 없습니다

Employees also tend to feel on edge when:

- Projects are arranged without warning
- Performance review parameters change frequently
- Management's moods are unpredictable

Whitehall 연구는 직장에서의 고혈압이 지정된 작업에서 "긴장" 및 "명확성 부족"을 포함한 더 큰 "직무 스트레스"와 관련이 있음을 발견했습니다.

The Whitehall study found that high blood pressure at work correlated with greater "job stress," including "tension," and "lack of clarity" in designated tasks.

명확한 기대치를 설정하고 빈번한 양방향 커뮤니케이션을 통해 관리자는 모호함과 예측 불가능성에 대한 불안을 크게 줄일 수 있습니다.

By setting clear expectations and having frequent, two-way communication, managers can greatly lesser the anxiety of the vagueness and unpredictability.

5. 1:1 연결 만들기 (Create 1:1 connections)

사람들은 자신의 심리적 요구에 주의를 기울이기 위해 사람으로서 진심으로 관심을 가져줄 리더가 필요합니다. 번아웃을 경험하는 직원은 자신이 톱니바퀴처럼 맞물려 사는 존재로 느껴질 가능성이 2.4배 더 높습니다.

People need leaders to take sincere interest in them as a person in order to be attentive to their psychological needs – employees who experience burnout are 2.4 times more likely to feel like a cog rather than a person.

하지만 시간을 들여 상대방을 알아가지 않는다면 어떻게 상대방의 필요에 응답할 수 있습니까?

But how can you respond to someone's needs if you're not taking the time to get to know them?

"모든 리더는 친밀한 관계를 형성하고 이러한 수준의 배려를 보여줄 수 있는 능력이 있습니다."라고 Great Place To Work®의 EVP인 Holly Petroff는 말했습니다. "어렸을 때 놀이터에서 넘어진 사람을 보고 도와줬던 경험은 리더십 과정이 필요하지 않았습니다."

"Every leader has the ability to create an intimate relation and show this level of care," said Holly Petroff, EVP, Great Place To Work. "We did this when we were children in the playground. We didn't need a leadership course then. We saw someone fallen over on the playground and we helped them up."

이러한 연결을 만드는 방법:

- **자신을 시험하세요**

특히 직원들이 개인적인 방식으로 그들을 참여시키는 것에 익숙하지 않다면, 올바른 말을 하도록 스스로에게 압력을 가하기 쉽습니다. 여러분이 직원들과 연결을 시도할 수 있도록 허락할 때, 비록 그것이 과정에서 실수를 하는 것을 의미하더라도, 여러분은 여러분의 사람들이 여러분과 연결될 수 있는 기회를 만듭니다.

How you can create these connections:

- **Give yourself a pass**

It's easy to put pressure on yourself to say just the right thing, especially if employees aren't used to you engaging them in a personal way.

When you give yourself permission to try to connect with employees, even if it means making mistakes in the process, you create an opportunity for your people to relate to you.

- **상사를 어려워 하기 보단 편하게 질문하세요**

모든 사람이 자신의 감정에 대해 편안하게 이야기하는 것은 아닙니다. "당신에게는 몇개의 얼굴이 있습니까?"와 같은 구체적인 질문은 직원들이 무언가에 반응하는것을 제공합니다.

- **Inquire, rather than ask**

Not everyone is comfortable talking about their feelings. Asking specific questions like, "how many face masks do you have?" gives employees something to react to.

- **실제 대화를 나누십시오**

사람들과 연결하는 것은 생각 없는 잡담을 나누는 것과 같지 않습니다. 사람들은 인공적인 시각을 통해 바로 봅니다.

- **Hold real conversations**

Connecting with people doesn't equate to making mindless small talk. People see right through artificial

- **"난 괜찮지 않아"라고 자유롭게 말하도록 만드세요.**

우리 모두는 그렇지 않을 때에도 "괜찮아요"라고 대답하는 데 익숙합니다. 많은 사람들에게 다른 말을 하는 것이 불편합니다. 일이 순조롭지 않을 때 인정하는 것이 괜찮다는 것을 사람들이 알도록 도와줌으로써 사람들이 어려움을 겪고 있는 것을 공유하는 데 주저하지 않는 대화를 시작할 수 있습니다.

- **Make it safe to say "I'm not ok"**

We're all familiar with answering, "I'm fine," even when we're not. For many people, it's difficult to feel comfortable saying anything else.

By helping people see that it's OK to admit when things aren't all unicorns and rainbows, you can start a conversation where people are less reticent to share what they're struggling with.

- **직원들이 마음을 비울 수 있는 공간을 만드세요.**

이를 위한 한 가지 방법은 사람들이 자신의 감정에 대해 이야기할 수 있는 시간을 회의에서 만드는 것입니다. "이것은 우리가 상황에 목소리를 내고 잠시 동안은 제쳐 두는 데 도움이 됩니다."라고 Holly가 말했습니다. "만약 당신이 의제에 뛰어 들고 있다면, 당신은 장애물을 강타하고 있는 것입니다."

- **Make space for employees to clear their minds**

One way to do this is to create time at top of meetings for people to talk about how they are feeling. "This helps us give voice to the situation and set it aside if it for just a little bit," said Holly. "If you are just diving into an agenda, you're just steamrolling over a roadblock."