

Recomandări la nivelul organizațiilor cu privire la angajamentul în muncă

developed by



This paper was developed within the HEART - Holistic Experiential Education and Artistic Approaches for Resilience and Work Engagement Tools for Adult Educators - registration number 2018-1-HU01-KA204-047841 - Strategic Partnerships funded by Erasmus+ Programme.

Conținut

Studiu de ultimă oră privind angajarea în muncă organizațională	3
• Recomandări de angajare în muncă organizațional	12

Studiu de ultimă oră privind implicarea în muncă organizațională

Introducere	4
Definirea termenilor cheie	5
Burnout	5
Angajarea în muncă	5
Reziliența	5
Cele mai bune practici: cum să creșteți implicarea în muncă?	7
Implicații practice ale teoriilor privind epuizarea și implicarea	7
Recomandări concentrate organizațional pentru creșterea angajamentului în muncă	9
Recomandări privind implicarea în muncă pentru educatorii de adulți	11
Educație experiențială în aer liber și metodologii artistice în intervențiile de implicare în muncă	11

Introducere

Organizațiile sunt din ce în ce mai forțate să se ocupe de epuizarea angajaților lor. Potrivit unui studiu recent realizat de Gallup în rândul a 7.500 de angajați cu normă întreagă (Inc, n.d.), 23% dintre angajați au raportat că simt semne de burnout la locul de muncă foarte des sau întotdeauna, în timp ce alți 44% au raportat că simt semne de burnout uneori. Asta înseamnă că aproximativ două treimi din angajații cu normă întreagă se confruntă cu epuizarea la locul de muncă.

Deși tot mai mulți dintre salariați trebuie să se obișnuiască cu epuizarea ca parte a vieții de angajat, acesta are și costuri organizaționale substanțiale: angajații care suferă de burnout sunt cu 63% mai predispuși să ia o zi liberă de boală și de 2,6 ori mai probabil să caute activ un alt loc de muncă. Și chiar dacă rămân, în mod obișnuit au încredere cu 13% mai mică în performanța lor și șansele de a discuta despre obiectivele de performanță cu managerul lor este de sub 50% (Gallup Inc, nd).

Creșterea fenomenului de burnout este reflectată și de popularitatea sa în literatura științifică: numărul publicațiilor despre burnout a crescut dramatic. În prezent, peste 1000 de articole din jurnale despre unele aspecte ale epuizării sunt publicate în fiecare an, în peste 100 de reviste din întreaga lume (Cooper și colab., 2014).

Angajamentul în muncă, ca opusul epuizării, având în același timp o conotație mai pozitivă, apare în prezent ca o temă la fel de importantă a cercetării științifice și ținta intervențiilor. La urma urmei, prin scăderea și prevenirea epuizării, ceea ce ne-am dori cu toții să realizăm, este angajamentul și creșterea motivației angajaților din organizații. Angajamentul în muncă devine, de asemenea, un subiect din ce în ce mai popular, datorită relației sale cu bunăstarea și performanța angajaților. De aceea, am selectat angajamentul în muncă ca obiectiv principal al investigației în proiectul și lucrarea curentă.

În această lucrare vom oferi o imagine de ansamblu asupra celor mai noi teorii cu privire la angajamentul în muncă la nivelul organizațiilor și instituțiilor de educație și sociale. În primul rând, începem cu definirea tuturor termenilor cheie relevanți pentru subiectul nostru și apoi revizuim cele mai importante teorii actuale ale angajamentului în muncă, punând accent pe relația sa cu epuizarea. De asemenea, vom rezuma antecedentele și rezultatele implicării în muncă în termeni de factori personali și organizaționali. Vom analiza situația specială a educatorilor și a profesioniștilor din domeniul social: care sunt factorii specifici de risc pentru epuizare și potențialul lor de implicare în muncă. În cele din urmă, vom analiza cele mai bune practici de creștere a angajamentului în muncă.

Pentru studiul complet, vizitați pagina web HEART: <https://elmenyakademia.hu/projektek/heart/heart-tools/>

Această lucrare a fost realizată în cadrul proiectului HEART - Holistic Experiential Education and Art Approaches for Resilience and Work Engagement Tools for Adult Educators - numărul de înregistrare 2018-1-HU01-KA204-047841 - Parteneriat strategic finanțat prin Programul Erasmus +.

Definiția termenilor cheie

Burnout

Burnout-ul este un sindrom care rezultă din stresul cronic, netratat sau care nu este gestionat cu succes. Are trei dimensiuni: epuizare, cinism și eficacitate profesională redusă (Maslach și colab., 1996). Epuizarea se referă la sentimentele de încordare, în special la oboseala cronică rezultată din munca excesivă. Cea de-a doua dimensiune, cinismul, se referă la o atitudine indiferentă sau îndepărtată față de muncă în general și față de colegii de muncă, pierzându-se interesul pentru muncă și având un sentiment de muncă în zadar, fără sens. În cele din urmă, lipsa de eficacitate profesională se referă la sentimente reduse de competență, realizare, reușită sau satisfacție atât la locul de muncă, cât și la nivelul organizației.

Angajamentul în muncă

Potrivit lui Reijseger și colab. (2013) epuizarea și implicarea în muncă sunt două forme de bunăstare.

Angajamentul în muncă este o stare motivațională a spiritului (W. B. Schaufeli și Bakker, 2004), este energia care motivează în timpul activității profesionale să realizezi muncă de calitate.

Angajamentul este definit ca o stare de spirit pozitivă, împlinită, legată de muncă, caracterizată prin vigoare, dăruire și absorbție. Vigoarea se referă la energie, este dorința de a investi eforturi consistente în muncă. Dăruirea, dedicarea înseamnă implicare, inspirație și entuziasm în munca cuiva. Absorbția este apropiată de sentimentul de flow, adică când cineva este pe deplin concentrat în munca sa, când timpul zboară și aproape că nu știe de lumea care îl înconjoară (W. B. Schaufeli și Bakker, 2004).

Reziliență

- Reziliența poate fi definită ca procesul de bună adaptare în fața unor adversități, traume, tragedii, amenințări sau surse semnificative de stres - precum probleme de familie și relații, probleme grave de sănătate sau stresori la locul de muncă și financiare. Reziliența apare în prezența adversității.

Potrivit unei recenzii a Southwick și colab. (2005) următoarele grupuri de factori psihosociali sunt cei mai importanți în legătură cu reziliența la stres:

- emoții pozitive: optimism, umor. Emoțiile pozitive completează resursele epuizate, oferă un răgaz și susțin eforturile de coping. Aprecierea și utilizarea umorului caracterizează, de asemenea, mulți oameni care prezintă reziliență la stres.
- flexibilitate cognitivă: stil explicativ cognitiv și reevaluare, acceptare. Folosind stilul explicativ cognitiv, oamenii privesc criza ca pe o situație nepermanentă și ne-omniprezentă. Indivizii rezilienți pot găsi un sens pozitiv în evenimente aversive (folosesc recadrarea).

- semnificație: religie / spiritualitate, altruism. Metaanalize recente au ajuns la concluzia că religia și spiritualitatea pot avea efecte protectoare asupra bunăstării fizice și emoționale.
- sprijin social: există o relație pozitivă între un sprijin social bun și starea pozitivă de sănătate mentală și fizică.
- stil activ de coping: utilizarea exercițiului și antrenamentului ca modalități de a face față stresului. Persoanele reziliente tind să folosească abordarea activă (orientată spre probleme și abordarea/rezolvarea acestora) atunci când se confruntă cu situații de viață stresante.

Cele mai bune practici: cum poate fi sporită implicarea în muncă?

Implicații practice ale teoriilor asupra epuizării și angajamentului

Pe baza teoriei contagiunii emoționale (rezumată de Bakker și colab., 2007), evaluarea burnout-ului ar trebui făcută nu numai la nivel individual, ci și la nivel de echipă sau unitate. Intervențiile posibile la nivel de echipă sunt:

- introducerea unor norme de comunicare (de exemplu, limitări ale comunicărilor cinice, încurajarea comunicării pozitive și ale normelor și atitudinilor de muncă pozitive).

- înlocuirea membrilor echipei. Introducerea de noi membri în echipă, cu o atitudine entuziastă și o energie pozitivă, poate schimba starea de spirit la nivelul echipei, mai ales atunci când în același timp unii membri cu burnout mare sunt redistribuiți la alte echipe.

Pe baza rezultatelor lui Hakanen și colab. (2006), și anume că profesorii au fost mai sensibili la pierderea resurselor decât la câștigarea acestora, reducerea cerințelor legate de locul de muncă ar trebui să fie în centrul atenției. Pe de altă parte, cerințele tipice de la locul de muncă ale cadrelor didactice sunt mai rigide, sunt parte inerentă a profesiei lor, dificil de modificat, în special pe termen scurt, în timp ce resursele de la locul de muncă sunt mai ușor de modificat. Mai mult, angajații pot căuta, de asemenea, în mod proactiv resurse și provocări la locul de muncă - de exemplu, cerând feedback, sprijin și oportunități de dezvoltare și începând noi proiecte interesante.

Intervenții de angajare în muncă

Bazat pe Knight și colab. (2017)

Conform categorizării lui Knight și colab. (2017) următoarele tipuri de intervenție pot fi aplicate cu scopul de a promova angajamentul în muncă al angajaților:

1. Construirea resurselor personale

Aceste intervenții se concentrează pe creșterea atributelor și punctelor forte percepute pozitiv de sine ale indivizilor, concentrându-se, de exemplu, pe dezvoltarea autoeficacității, rezilienței sau optimismului. În conformitate cu Modelul de cerințe și resurse la locul de muncă (Bakker & Demerouti, 2007), resursele personale pot crește angajamentul în muncă în două feluri diferite. Ele pot împiedica efectele negative ale cerințelor percepute de locul de muncă sau pot crește direct implicarea în muncă prin creșterea nivelului de implicare pozitivă. Rezultatele studiilor care investighează efectele intervențiilor de construire a resurselor personale necesare angajamentului în muncă au fost mixte (unele nu au avut niciun efect, altele au găsit efect doar asupra anumitor componente ale angajamentului, altele au găsit efecte asupra tuturor celor trei componente). Intervențiile din această categorie includ:

- învățare secundară

- sesiuni de învățare în grup a creativității axate pe rezolvare de probleme și schimbarea perspectivei

2. construirea resurselor la locul de muncă

Conform modelului JD-R, resursele de la locul de muncă pe de o parte motivează intrinsec angajații prin stimularea creșterii, învățării și dezvoltării, satisfacerea nevoilor umane de bază pentru autonomie, relaționare și competență, pe de altă parte, motivează în mod extrinsec angajații, oferind mijloacele prin care obiectivele de lucru pot fi atinse. Exemple de intervenții de acest tip:

- reproiectarea rolului de supraveghetor, creșterea gradului de conștientizare a angajaților cu privire la formarea profesională finalizată, formarea profesională

- zone sociale create, interviuri motivaționale de grup efectuate de către liderii de echipă, încurajarea unor activități fizice și de relaxare

3. pregătirea conducerii

Aceste intervenții implică ateliere de consolidare a cunoștințelor și abilităților pentru manageri. Se bazează pe presupunerea că creșterea cunoștințelor și abilităților managerilor va crește resursele de la locul de muncă ale angajaților, ducând astfel la un nivel mai ridicat de implicare în muncă. Exemple de intervenții din această categorie:

- program de gestionare a stresului pentru supraveghetori/manageri/administratori

- psihoeducație și instruire CBT pentru manageri

- atelier de învățare prin acțiune

- educație, practicarea abilităților și auto-coaching

- prelegeri care includ munca și sănătatea, cooperarea și stabilirea obiectivelor, formarea liderilor, inclusiv observațiile liderilor, feedback și coaching

4. promovarea sănătății

Intervențiile de promovare a sănătății încurajează angajații să ducă un stil de viață mai sănătos și astfel se descurcă mai bine cu stresul. De exemplu, efectele fiziologice ale exercițiului fizic pot crește bunăstarea și implicarea în muncă și pot reduce stresul sau epuizarea. Exercițiul fizic poate avea și efecte mentale și emoționale, deoarece este de obicei urmat de emoții pozitive, care, la rândul lor, pot lărgi gama de gânduri și acțiuni ale indivizilor și pot crea resurse personale. Trainingurile mindfulness au efecte similare, deoarece acceptarea fără judecată a gândurilor și sentimentelor poate crește reziliența și stima de sine. Intervențiile din această categorie includ:

- sesiuni de mindfulness virtuale

- sesiune de grup despre implicare în muncă, stres, epuizare

- sesiuni individuale de training pentru a reduce sarcina fizică de lucru, instrument de odihnă-pauză, sesiuni de abilitare de grup

- Program CBT de 6 săptămâni

- Coach personal, yoga și aerobic, fructe gratuite

- Sesiune mindfulness de grup, stabilirea obiectivelor, e-coaching individual, gustări gratuite de fructe și legume, sistem de mentor sau buddy, materiale de sprijin (de exemplu pagină web, jurnal de bord)

De ce este nevoie pentru intervenții de succes?

-intervențiile care vizează persoanele aflate în nevoie (cu un nivel scăzut de angajare în muncă) sunt mai eficiente decât cele care vizează toată lumea dintr-o anumită organizație, ceea ce înseamnă că este important să se măsoare nivelul de implicare al angajaților înainte de intervenții.

-conformarea participanților/angajaților este crucială - este important să se determine disponibilitatea de schimbare a organizațiilor.

Conform meta-analizelor efectuate de Knight și colab. (2017) care implică 20 de studii de intervenție, intervențiile pentru creșterea angajamentului în muncă au avut doar un efect mic, dar fiabil. Nu s-au observat diferențe semnificative în mărimea efectului între tipurile de intervenție asupra angajamentului în muncă. Acest lucru înseamnă că intervențiile, indiferent de focusul lor, pot avea un efect indirect și asupra altor factori, cum ar fi resursele și munca personală și bunăstarea. Cu toate acestea, dacă ne uităm la exemple de intervenții concrete în diferitele categorii de intervenție, putem vedea că acestea sunt foarte eterogene, în plus nu este întotdeauna evident căreia categorii aparțin, ceea ce înseamnă că diferențierea între aceste categorii ar putea să nu aducă valoare suplimentară. În ciuda căutării diferențelor între categoriile de intervenție, analiza eficacității diferitelor aspecte ale intervențiilor ne-ar ajuta să înțelegem mai bine cum și de ce funcționează acestea.

Ceea ce într-adevăr lipsește de tot din aceste categorii sunt intervențiile axate pe scăderea cerințelor de la locul de muncă (intervenții axate pe organizație). În timp ce efectul lor direct asupra angajamentului de la locul de muncă a fost studiat doar în rare ocazii, putem folosi rezultatele recenziilor privind intervențiile de burnout: conform unei analize a lui Awa și colab. (2009), majoritatea (68%) programelor de prevenire a burnout-ului sunt intervenții direcționate pe persoană. Numărul de programe concentrate pe organizație găsite în această analiză a fost atât de redus (2), încât nu s-ar fi putut trage concluzii generalizabile, deși una dintre cele două intervenții a avut un efect pozitiv de lungă durată asupra prevenirii epuizării.

Recomandări axate pe organizație pentru creșterea implicării în muncă

Care sunt cele mai bune practici și recomandări practice existente pentru organizațiile care vizează creșterea angajamentului în muncă?

Pe baza cercetărilor efectuate între 2016 și 2019, Gallup a colectat o listă de măsuri pe care managerii ar trebui să le ia pentru atenuarea epuizării angajaților lor (și, implicit pentru a spori implicarea lor în muncă) (Gallup, 2020.). Recomandările lor se bazează pe propriile rezultate colectate în studiile Panel Gallup din SUA, unde respondenții erau peste 12 000 de angajați. În acest studiu, au investigat corelațiile legate de epuizarea angajaților și au identificat primele 15 cauze ale epuizării. Rezultatele cercetării lor subliniază responsabilitatea managerilor în ceea ce privește epuizarea angajaților lor, punând accent pe formarea managerilor. Acesta este motivul pentru care toate recomandările sunt adresate managerilor:

- -Tratați angajații corect la locul de muncă.
- -Ajutați angajații să stabilească ce pot și ce nu pot realiza și găsiți ajutor pentru ei atunci când sunt supraîncărcați
- -Oferiți angajaților informațiile de care au nevoie pentru efectuarea activității de la locul de muncă: explicați așteptările de rol, parteneriatele, procesele și impactul muncii angajatului
- -Sprijiniți angajații: ascultați-le nevoile și încurajați-i
- -Asigurați-vă că așteptările lor de rol și standardele de performanță sunt corecte și inspiră excelență.
- -Ascultați problemele legate de muncă ale angajaților dvs., aveți grijă de ei ca oameni
- -Încurajați munca în echipă, construiți echipe dedicate, foarte coezive, facilitați comunicarea între membrii echipei
- -Solicitați opinia și ideile angajaților
- -Arătați angajaților dvs. cum contribuția lor face diferența: ajutați angajații să descopere modul în care rolul lor și sarcinile zilnice contribuie la îndeplinirea misiunii organizației
- -Lăsați oamenii să facă ceea ce știu mai bine, împuterniciți angajații să-și folosească talentele și punctele forte
- -Lăsați angajații să controleze așteptările și valorile de performanță
- -Reduceți zgomotul și întreruperile (permițiți angajaților să lucreze într-un loc liniștit neîntrerupt dacă doresc)
- -Sporiți autonomia angajaților, oferindu-le flexibilitate cu privire la modul în care se lucrează
- -Aveți grijă de mediul de lucru: iluminare adecvată și spații de colaborare primitoare
- New Ways of Working (NWW) este o altă abordare demnă de luat în considerare atunci când vorbim despre intervenții organizatorice axate pe îmbunătățirea angajamentului în muncă. NWW este un fenomen recent format din practici de gestionare a resurselor umane, cum ar fi gestionarea rezultatelor, a timpului și a locului de muncă independent, acces la cunoștințe organizaționale, flexibilitate în relațiile de lucru și un loc de muncă deschis, liber, accesibil. Ceea ce putem vedea în aceste fațete este autonomia angajaților (unde și cum își fac munca), echilibrul dintre viața profesională și viața personală și inspirația rezultată din munca în echipă. Deoarece toate fațetele se referă la autonomia angajaților, care este o resursă interpersonală în modelul JD-R, ne putem aștepta ca acestea să aibă un efect pozitiv asupra angajamentului în muncă al angajaților. Potrivit unui studiu realizat de Gerards și colab. (2018) trei fațete ale NWW - gestionarea rezultatelor, accesul la cunoștințele organizaționale și un loc de muncă deschis, liber, accesibil - afectează pozitiv angajamentul în muncă al angajaților. Ultimele două fațete par a fi pe deplin mediate de interacțiunea socială și de conducerea implicată în transformare. Gestionarea rezultatelor pe de altă parte a avut un efect direct asupra angajării în muncă. Munca independentă de timp și locație și flexibilitatea în relațiile de lucru nu au avut niciun efect asupra angajării în muncă.

Recomandări de implicare în muncă cu privire la educatorii pentru adulți

Am revizuit pe scurt unii dintre factorii de stres specifici și factorii de risc de burnout ai educatorilor în capitolul anterior al acestui raport. Educatorii pentru adulți formează un grup special, mai ales dacă aceștia lucrează în domeniul educației experiențiale și li s-au oferit recomandări speciale în consecință. De exemplu (Dawson, 1979) a identificat următoarele ca potențiale cauze ale epuizării în acest grup profesional:

- risc ridicat, caracter confruntativ al educației de aventură,
- program de muncă solicitant,
- oportunități limitate de avansare,
- rotație ridicată a personalului;
- tensiuni între personal și supraveghetori;
- finanțarea redusă a programului și
- salarii inferioare.

Pe baza acestor factori de risc, el a sugerat următoarele măsuri pentru prevenirea epuizării:

- reducerea zilelor lucrate succesiv,
- rotația pozițiilor și a echipelor,
- întâlniri săptămânale,
- exerciții fizice regulate,
- seminarii privind epuizarea,
- recunoașterea muncii laudabile,
- înființarea de sisteme reciproce de susținere a egalității și
- implicarea în stabilirea obiectivelor organizaționale.

Educație experiențială în aer liber și metodologii artistice în intervențiile privind angajamentul în muncă

Cercetările anterioare despre efectele programelor de educație experiențiale în aer liber au măsurat rareori modificările implicării în muncă a participanților. Cu toate acestea, putem găsi rezultate precum cea a lui Kánters și colab. (2002), în care programele de formare experiențială în aer liber au scăzut anxietatea și tensiunea studenților universitari în primele săptămâni ale primului an, au avut efecte mai lungi asupra depresiei, dar au crescut și inerția oboselii la câteva luni după program. Rezultatele controversate ar putea fi parțial explicate de proiectarea slabă a cercetării (fără randomizare). În mod similar, o intervenție care utilizează metodologia artistică a dus și la rezultate controversate presupuse din cauza deficiențelor implementării intervenției (Seppälä și colab., 2020).

Recomandări privind angajarea în muncă organizațională

Următoarele recomandări s-au bazat pe literatura științifică (vezi mai multe detalii în raportul privind stadiul artelor) și pe experiențele practice acumulate de Fundația Lélekkel în timpul activității sale în domeniul prevenirii epuizării și promovării angajamentului în muncă efectuate în cadrul diferitelor tipuri de organizații. Recomandările au fost împărțite în două seturi diferite: recomandări pentru manager: ce pot face managerii pentru a spori angajamentul în muncă al angajaților lor (așa cum a fost evidențiat de studiile Gallup de exemplu (Gallup, 2020.)) și pentru lideri, factorii de decizie ai organizației, deoarece sprijinul lor este, de asemenea, indispensabil. Recomandările au fost împărțite în continuare în patru domenii, în funcție de aria în care ar trebui să se concentreze acțiunea specială: dacă ar trebui să se adreseze sinelui managerului sau liderului, sau relațiilor de muncă și cooperării dintre angajați sau sarcinilor angajaților sau funcționarea organizației.

Recomandări de implicare în muncă pentru manageri

Pentru sine

Alocați în calendarul dvs. timp necesar sarcinilor dvs. operative manageriale.

Aveți grijă la ce fel de exemplu dați angajaților dvs.

Aspirați la un stil managerial autentic, cereți ajutor pentru aceasta.
Pentru relațiile de lucru și pentru cooperare

Monitorizați periodic atmosfera grupului, epuizarea și nivelul de implicare.

Stabiliți regulile cooperării împreună cu angajații dvs.

Comunicați în mod regulat și deschis cu colegii dvs. manageri.

Folosiți tehnici de disciplină pozitivă în caz de probleme de comportament.

Organizați periodic întâlniri individuale și de grup, fiți la dispoziția angajaților.

Încercați să oferiți sprijin și mediere în caz de conflict.

Faceți un efort pentru a construi o echipă, pentru a îmbunătăți și supraveghea relațiile din cadrul echipei.

Comunicați deschis normele comportamentale.
Pentru sarcini

Încercați să oferiți angajaților sarcini diverse și provocatoare la cerere.

Încercați să oferiți cât mai multă flexibilitate și independență posibilă angajaților în îndeplinirea activităților lor.

Comunicați deschis și înțelegător așteptările dvs. și responsabilitățile angajaților.

Oferiți feedback pozitiv periodic angajaților.

Transmiteți probleme legate de volumul de muncă către conducerea superioară.

Implicați angajații în planificare, încurajați-i să ofere sugestii și să le cereți feedback.

Oferiți feedback formal și informal periodic angajaților.
Pentru organizație

Stabiliți căile de gestionare a reclamațiilor și de gestionare a conflictelor și comunicați-le angajaților.

Încercați să trageți concluzii/învățăminte în loc de acuzații atunci când gestionați greșelile.

Oferiți sprijin individual angajaților care lucrează în condiții dificile.

Identificați și transmiteți nevoile de formare către conducerea superioară.

Încercați să observați riscurile de sănătate fizică și mentală legate de locul de muncă și problemele de siguranță și să le transmiteți conducerii superioare.

Recomandări de angajament pentru lideri

Pentru sine

Profitați de asistență individuală regulată pentru a vă gestiona dilemele manageriale și stresul managerial și organizațional.
Pentru relațiile de lucru și pentru cooperare

Luați poziție cu privire la normele comportamentale acceptabile și comunicați-le clar angajaților.

Oferiți ajutor și puneți la dispoziție mediere persoanelor implicate în conflicte grave.

Asigurați instruirii externe în management și coaching pentru managerii dvs.

Oferiți feedback periodic managerilor dvs. subordonați individual și în grup.

Stabiliți un sistem de recunoaștere și recompensă.

Luați în considerare construirea comunității și susțineți dezvoltarea relațiilor dintre colegi atunci când lucrați la locul de muncă și organizați programe
Pentru sarcini

Ca factor de decizie, luați în considerare procesele fiziologice și de oboseală în timpul organizării muncii.

Revizuiți periodic așteptările legate de cantitate și calitate și limitările temporale.

Încurajați angajații să facă sugestii legate de locul de muncă și luați-i în considerare.

Încurajați-vă managerii să folosească abilitatea pentru a oferi cât mai multă independență și control angajaților lor.
Pentru organizație

Sprijiniți comunicarea bidirecțională în cadrul organizației cu întâlniri regulate și ore de birou.

Încercați să-i faceți pe angajați să recunoască semnificația locului lor de muncă, pentru a vedea cum contribuie meseria lor la succesul organizației.

Informați angajații despre decizii, despre modul în care au fost luate acestea și unde stau de fapt în detaliu.

Investigați periodic nivelul epuizării angajaților / angajamentului lor în muncă, efectuați evaluarea riscului psihosocial.

Introduceți programe de promovare a sănătății fizice și mentale.

Încercați să oferiți condiții de muncă care să permită echilibrul între viața profesională și cea privată.