

КАРЬЕРА / ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ



Хорошая работа не спасает от выгорания

7 августа 2015 | Скотт Бисон

Новый обзор, опубликованный в Staples Advantage, предлагает к размышлению парадоксальные выводы о работе в американских компаниях. В подавляющем большинстве люди там всем довольны. Но при всем при этом они ощущают, что перегорели. Как же так получается?

Для начала давайте взглянем на статистику. Хорошие новости такие: 43% респондентов считают себя счастливыми и любят свою работу, еще 43% утверждают, что счастливы «в общем и целом». Это убедительный аргумент в пользу офисной работы и даже целой культуры с комиксами про Дилберта и сериалом «Офис», которые задевают душевные струны многих из нас. Однако есть и плохие новости: 53% тех же опрошенных сотрудников заявляют о том, что они полностью вымотаны.

На мой взгляд, эти цифры можно объяснить тем, что, несмотря на утомленность, подавляющее большинство этих же сотрудников пребывает в восторге от характера своей работы. По всей вероятности, говоря в терминах Института Гэллага, работа дает им возможность реализовывать себя каждый день. Это способ обогатить свою жизнь, позволяющий людям вносить вклад в создание продуктов и услуг, что в конечном итоге приносит пользу и обществу в целом. В то же время большинство таких белых воротничков чувствует, что выдыхается. Постоянная привязка к рабочему месту не позволяет им сократить

количество рабочих часов или снизить нагрузку до минимума.

Вы можете спросить: ну и что? Если 86% сотрудников счастливы — это большое достижение. Зачем все мешать в одну кучу? В том-то и проблема: когда человек признается вам в том, что он выжат как лимон, — это серьезный сигнал. Он старается дать вам понять, что дальше так просто не может продолжаться.

Причин для выгорания может быть много. Психологи утверждают, что подобная ситуация часто возникает на работе, где на сотрудника возлагается серьезная ответственность при минимальном уровне контроля со стороны руководства, что неминуемо провоцирует стресс. В случае с исследованиями, опубликованными в Staples, респонденты вполне конкретно формулируют причины своих проблем. Подавляющее большинство — 52% — утверждает, что выгорание является результатом бесконечно длинных дней и долгих часов, проведенных за работой.

Если корень зла в чрезмерном количестве рабочих часов, варианты разрешения проблемы кажутся очевидными. В первую очередь работодатели могли бы снизить сверхурочную нагрузку, поручая людям задания в адекватных объемах, не требующих «ночевки» в офисе. Можно прибегнуть и к другим методам повышения продуктивности сотрудников — например, предоставлять им большую мобильность, сокращать количество часов, которые специалист тратит впустую в офисе. Каждый из этих способов заслуживает более пристального изучения.

Умерьте свои требования к рабочему времени

Многие, включая меня, уже писали о печальной цене хронического переизбытка работы, за которую сотрудники платят своей жизнью, и о попытках их борьбы с последствиями длительных перегрузок. Я посвятил подробному исследованию этого явления свою книгу «The Working Dad's Survival Guide: How to Succeed at Work and at Home». Исследования Staples подтверждают, что это типичные условия для многих специалистов: четверть опрошенных сообщает, что, уходя из офиса за полночь, они обычно продолжают работать еще и из дома. И еще 40% сотрудников работают в выходные дни хотя бы раз в месяц.

И хотя я думаю, что многих вполне устраивают изредка случающиеся переработки, поскольку для них это часть современного мира, никто не согласится систематически быть загруженным по уши работой, которую и в оплачиваемые рабочие часы невозможно успеть сделать. Вместо того, чтобы закрывать глаза на проблему, работодателям стоит честно рассчитывать время, которое люди затрачивают на решение поставленных перед ними задач. Когда численность персонала сводится к определенному минимуму готовых к трудовым подвигам рабочих лошадок, то наступает перегрузка и перегорание. Когда сотрудники вынуждены работать в режиме 24/7, у них остается меньше времени на личную жизнь и восстановление сил. Вместо всего этого нам следовало бы правильно формировать команду и распределять обязанности таким образом, чтобы предупреждать возникновение критических ситуаций и заполнять возможные пробелы, не привлекая сотрудников вкалывать в нерабочее время.

Предоставьте своим людям возможность быть мобильными и независимыми

Люди работают наиболее продуктивно, когда у них есть возможность спланировать время и место работы так, чтобы это не вступало в противоречие с другими обязанностями. Для этого компаниям вовсе не обязательно устанавливать какие-то формальные программы удаленной работы и гибкого рабочего графика. Напротив, куда эффективнее будут неформальные договоренности от случая к случаю. Решение проблемы заключается в простом желании работодателя дать возможность своему сотруднику выстроить собственную работу таким образом, чтобы это соответствовало ее сути, рабочему стилю, семейным нуждам и личным потребностям. Поддерживая стандарты производительности, предоставляя при этом некоторую свободу своему специалисту в выборе места, времени и способа работы, вы тем самым поможете ему/ей правильно использовать свое время и избежать состояния полного выгорания.

Тратьте как можно меньше времени своих людей

Более одной трети белых воротничков, принявших участие в исследовании Staples, заявили, что являются жертвами гигантского потока электронных писем. При этом они уверены, что это негативно отражается на продуктивности. Каждый пятый заявляет, что проводит больше двух часов в день на встречах, при этом четверть опрошиваемых утверждает, что встречи, на которые они вынуждены ходить, зачастую бесполезны. В данной ситуации руководители обладают всеми необходимыми рычагами, чтобы снизить количество потраченного впустую времени. Как отмечают авторы отчета Staples, в компании могут быть разработаны внутренние регламенты и инструкции, которые регулировали бы объемы переписки, в то время как для самих сотрудников могут проводиться обучающие семинары по вопросам эффективного использования электронной почты. Организация встреч должна подразумевать наличие четкой повестки дня и ясной последовательности дальнейших шагов, при этом проводить их стоит только в случае крайней необходимости, а не при каждой удобной возможности.

Работа не должна вести к изнеможению

В конце концов, даже работая сверхурочно, люди будут в меньшей степени страдать от перегруженности, если у них есть возможность в течение дня передохнуть и переключить свое внимание на что-то другое. Действительно плохо с точки зрения физиологии и психологии, когда люди в буквальном смысле выбиваются из сил — прыгают выше головы, работая в обед и не

делая никаких перерывов. В то же самое время сотрудники, которые регулируют интенсивность и темп своей работы, периодически переключаясь на что-то другое — например, выходя прогуляться, в итоге значительно повышают свою продуктивность. Менеджеры-управленцы могут тоже помочь делу — для начала надо перестать считать, что хороший специалист — обязательно трудоголик. Нуждаетесь в способе переключения тона и интенсивности работы? Позовите вашу команду на обед и уведите разговор подальше от профессиональных и рабочих тем. Попросите коллегу прогуляться во второй половине дня. Переоборудуйте комнату отдыха, чтобы она действительно могла кого-то привлечь.

В целом, обращайтесь с вашей командой, как она того заслуживает — ведь это люди, занимающиеся интеллектуальным трудом и довольные своим положением, поэтому цените их время. Белые воротнички сейчас, похоже, счастливы тем, что они делают, однако это не означает, что теперь они могут пренебрегать всем остальным в жизни и как можно больше вкалывать на свою компанию. Работодатели не должны играть на желании сотрудников достичь карьерных высот. Руководители, которые навязывают своим подчиненным идею о том, что работа — это и есть жизнь, обречены на провал, их лучшие люди просто сгорят на работе, и останется обвинять только себя, ведь об эффективности придется просто забыть.
