



Фото: PAUL REID/GETTY IMAGES

В зоне риска: кто и почему выгорает на работе

1 марта 2018 | **Эмма Сеппала** **Джулия Моллер**

Доротея обожала свое новое место работы и была мотивированным сотрудником. Руководители восторгались ее вовлеченностью, профессионализмом и самоотверженностью. Она работала сверхурочно, чтобы быть уверенной, что ее подчиненные справляются, что все укладывается в сроки и что ее команда добивается действительно выдающихся результатов. За два первых месяца работы Доротея самостоятельно организовала большую конференцию. Она не только отвечала за маркетинг и все организационные детали, но и обеспечила 100-процентную заполняемость конференции. Это было настоящее достижение.

Однако за несколько недель до мероприятия накопившийся стресс привел к тому, что у нее появились симптомы сильного выгорания – физическое и эмоциональное истощение, депрессия, проблемы со сном. Доротею отправили в отпуск по состоянию здоровья. На свою конференцию она так и не пришла, и ей потребовалось много времени, чтобы вернуться к прежнему уровню производительности и эмоционального и физического состояния. Все это стало результатом перенапряжения и истощения

<https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p25961>

Правда ли, что вовлеченность ведет к процветанию?

Вовлеченность сотрудников – предмет серьезного беспокойства

менеджеров по персоналу. Год за годом и руководители компаний, и исследователи обсуждают ужасающую статистику опросов Института Гэллага: 7 из 10 американцев не чувствуют себя вовлеченными в работу. Компании и консультанты повсеместно пытаются выяснить, как же улучшить этот показатель.

Вовлеченность дает много положительных результатов. Среди них – повышение производительности, качества работы, ощущения безопасности, рост лояльности персонала. Это общепризнанно, поэтому некоторые исследователи, например, профессор организационной психологии в Роттердамском университете Эразма Арнольд Баккер и его коллеги связывают вовлеченность с «[процветанием на работе](#)». Аналогичный вывод сделала профессор образовательной психологии в университете Джорджии Эми Решли при изучении успеваемости школьников.

У высокой мотивированности есть плюсы, однако большинство из нас может заметить, что, когда мы чрезмерно увлечены работой, пытаюсь достичь определенной цели, мы можем испытывать нечто менее приятное – высокий уровень стресса. Новое исследование Центра эмоционального интеллекта Йельского университета и фонда Gaas заставляет усомниться в том, что вовлеченность имеет только положительные стороны. В ходе опроса тысячи с лишним сотрудников американских компаний изучались их уровни вовлеченности и выгорания. Во многих случаях вовлеченность и вправду вела к исключительно положительным результатам – 40% сотрудников сообщили о высокой мотивированности и низком уровне выгорания. Для них позитивные последствия – положительные эмоции и приобретение новых навыков – превышали негативные (например, отрицательные эмоции или необходимость поиска другой работы). Назовем эту группу «оптимально вовлеченной».

Однако в ходе того же опроса каждый пятый сотрудник сообщил одновременно о высоком уровне вовлеченности и высоком уровне выгорания. Эти сотрудники любили свою работу, но в то же время испытывали к ней смешанные чувства: с одной стороны, заинтересованность, с другой – напряжение и безысходность. Несмотря на то, что опрошенные имели все признаки желаемого поведения – например, высокий уровень владения новыми навыками, – в этой с виду образцовой группе (назовем ее «вовлеченно-истощенной») был самый большой процент тех, кто намеревался сменить работу. Их было даже больше, чем в группе невовлеченных. Это значит, что компании могут потерять своих самых мотивированных и трудолюбивых сотрудников не потому, что тем *не хватает* вовлеченности, а потому, что они *одновременно живут в состоянии стресса и испытывают симптомы выгорания*.

Как поддерживать высокую вовлеченность и при этом не выгорать

Большинство усилий служб по работе с персоналом сосредоточено на том, как повысить вовлеченность сотрудников. На самом деле нам нужно начать обращать больше внимания на то, как, добиваясь высокой мотивированности, избежать выгорания. Разница между «оптимально вовлеченными» и «вовлеченно-истощенными» сотрудниками может помочь нам прояснить некоторые нюансы.

50% «оптимально вовлеченных» сотрудников сказали, что у них есть такие важные ресурсы, как поддержка руководителя, поощрение, признание и ощущение самоэффективности. Одновременно они сообщили о *низких требованиях* относительно загруженности и о практически отсутствующих бюрократических препятствиях. А уровень внимания со стороны своего непосредственного руководства оценили в диапазоне от низкого до умеренного. Для сравнения: такое сочетание высокого уровня ресурсов и низкого уровня требований встречалось гораздо реже в «вовлеченно-истощенной» группе (всего 4%). Большинство из этой группы (64%) сообщало о *высоких ресурсах и высоких требованиях*.

Это дает менеджерам и руководителям ключ к пониманию, как поддержать сотрудников, чтобы их вовлеченность была оптимальной. Для этого важно убедиться, что сотрудники имеют доступ к ресурсам, необходимым для того, чтобы хорошо выполнять свою работу, ценить ее и восстанавливаться после рабочих стрессов.

Службы персонала во многих компаниях разрабатывают специальные программы поддержки хорошего самочувствия сотрудников. Обычно это здоровое питание, различные виды физической активности или практики осознанности. Хотя мы и знаем, что *хронический стресс плохо влияет на здоровье сотрудников*, такие инициативы в компаниях все же не главный способ борьбы с ним. Результаты нашего исследования показывают, что *намного эффективнее правильная организация самой работы*. Службы персонала должны быть в постоянном контакте с руководителями отделов, чтобы контролировать уровень требований, предъявляемых к людям, и следить за тем, чтобы соблюдался баланс между этими требованиями и доступными ресурсами. Чем выше требования, тем больше сотрудники нуждаются в поддержке, признании и возможностях для восстановления.

А как насчет долгосрочных амбициозных целей? Принято считать, что сложные задачи *подстегивают мотивацию*. Иногда это так, однако слишком часто мы забываем, что чем выше цель, тем выше и цена, которую приходится платить за ее достижение. Сама необходимость покорить такую вершину не только вызывает волнение и стресс даже у самых мотивированных

сотрудников, но и приводит к истощению. [Результаты исследований](#)

в этой области неоднозначны: некоторых людей завышенная планка делает более производительными, однако большинство реагирует на такие цели снижением мотивации, принятием неоправданно рискованных решений или даже увольнением.

Руководители и службы по работе с персоналом могут помочь своим сотрудникам, снизив требования к ним. Для этого следует убедиться, что цели реалистичны, и увеличить доступные ресурсы – материальные (например, время и деньги) и нематериальные (эмпатию и дружбу на работе). Также необходимо помочь восстановить баланс высококвалифицированным и производительным сотрудникам, которые слишком загружены. Нужно давать людям возможность отключиться от рабочих задач, когда рабочий день закончен: электронная переписка только в рабочие часы, никакой работы по вечерам и в выходные, регулярные обеденные перерывы.

Проведенные исследования ясно показывают: вовлеченность очень нужна, и все в компании должны стремиться к ее увеличению. Но важно, чтобы она была сбалансированной, а сотрудники не теряли энтузиазма, были продуктивны, мотивированы и не сгорали на работе. Рост требований к ним должен сопровождаться доступом к ресурсам, особенно перед важными дедлайнами и другими потенциально стрессовыми ситуациями.

Об авторах. **Эмма Сеппала** – психолог-исследователь, работает в Стэнфордском университете. **Джулия Моллер** – доцент в Лейпцигском университете (Германия), консультант в Центре эмоционального интеллекта Йельского университета.