

Вильмар Шауфели
Питернелъ Дийкстра
Татьяна Иванова

УВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТОЙ

*Как научиться любить свою работу
и получать от нее удовольствие*



Питернелъ Дийкстра

**Увлеченность работой. Как
научиться любить свою работу
и получать от нее удовольствие**

«Когито-Центр»

2015

УДК 159.9
ББК 88

Дийкстра П.

Увлеченность работой. Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие / П. Дийкстра — «Когито-Центр», 2015

В книге дается определение такой характеристике личности профессионала, как «увлеченность работой». Увлеченный человек не скучает на работе, не страдает от трудоголизма и достигает более высоких производственных показателей с меньшими энергозатратами. Уровень увлеченности работой, как своей собственной, так и своих знакомых и подчиненных, можно оценить посредством приведенных в книге тестов. Рекомендации и многочисленные примеры адресованы служащим, которые желают повысить уровень своей увлеченности работой, и HR-профессионалам, ищущим дополнительные пути для повышения интереса сотрудников к выполняемой ими работе.

УДК 159.9
ББК 88

© Дийкстра П., 2015
© Когито-Центр, 2015

Содержание

Введение	6
1. Увлеченность работой: что это такое и как мы можем ее распознать	8
1.1. В чем состоит специфика увлеченности?	9
1.2. Иду на работу с воодушевлением	11
1.3. Работа для меня – всё!	14
1.4. Когда энтузиазма недостаточно	18
1.5. Увлеченность, трудоголизм, скука: полная картина	21
1.6. Кто больше всего увлечен?	25
2. Увлеченность работой в действии	27
2.1. Причины увлеченности работой	28
2.1.1. Требования работы	28
2.1.2. Ресурсы	28
2.1.3. Связь между ресурсами и требованиями работы	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

**Вильмар Шауфели, Питернелъ
Дийкстра, Татьяна Иванова
Увлеченность работой. Как
научиться любить свою работу
и получать от нее удовольствие**

© Когито-Центр, 2015

Введение

В настоящее время мысль о том, что работа может и должна приносить удовлетворение или даже удовольствие, кажется очевидной. Однако так было не всегда и еще совсем недавно люди думали иначе. Долгое время работа воспринималась ими как тяжелое обременительное занятие, отнимающее силы, здоровье и требующее отказа от собственных интересов. Основным мотивом трудовой деятельности являлась необходимость прокормить семью. Давным-давно труд воспринимался как наказание божие изгнанному из рая Адаму («В поте лица своего будешь добывать хлеб свой») и уже поэтому не мог приносить радость. В народе работа рассматривалась как занятие, причиняющее вред и приводящее к потере физического здоровья. Вспомним пословицы: «От работы кони дохнут», «От работы не будешь ты богат, а будешь ты горбат», «Работа дураков любит». Еще совсем недавно наши родители мечтали о заслуженном отдыхе, и возможность выйти на пенсию раньше положенного срока рассматривалась ими как серьезный аргумент при выборе профессии. Подобное отношение к работе можно понять, если учесть, что раньше мало кто мог себе позволить выбирать занятие по зову сердца и заниматься тем, что нравится. Люди часто не имели возможности сменить работу и годами работали на одном и том же месте, имея одну и ту же специальность. После Второй мировой войны финансовая защищенность стала одной из ведущих ценностей практически во всем цивилизованном мире. В СССР же тяжелейший труд по восстановлению разрушенного войной народного хозяйства стал синонимом патриотизма, к тому же не так давно тунеядство признавалось уголовным преступлением и работать приходилось как бы «из-под палки». Все это привело к тому, что выход на пенсию большинством людей воспринимался как долгожданное освобождение от трудовой повинности и обретение возможности наконец-то отдохнуть на старости лет.

Однако времена меняются, изменился и подход к трудовой деятельности. Работа рассматривается теперь не только как средство заработать деньги для того, чтобы удовлетворить физиологические потребности, люди хотят, чтобы работа способствовала их развитию, была полезна обществу и приносила радость. Для некоторых трудовая деятельность выступает в качестве основного жизненного смысла, так как именно она способствует реализации их талантов, способностей, раскрытия их творческого потенциала. Перед людьми открылись не только широкие перспективы выбирать себе профессию по душе, согласно собственным предпочтениям и индивидуальным способностям, но и возможность неоднократно менять профессию и работу в течение жизни.

Поскольку раньше отношение к работе в обществе имело негативный оттенок, работодатели также были сфокусированы на негативных аспектах трудовой деятельности, пытались повысить продуктивность путем снижения количества прогулов, опозданий и отсутствия работников по причине болезни. Безусловно, превентивные меры для предотвращения проблем очень важны, но, как показывает практика последних лет, гораздо больший эффект можно получить, если обратить повышенное внимание на позитивные аспекты трудовой деятельности, например, такие, как увлеченность работой.

Феномен увлеченности работой привлек внимание исследователей и практиков около двух десятилетий назад. Было отмечено, что увлеченные люди работают с энтузиазмом и вдохновением, живут более полной жизнью, чувствует себя лучше и здоровее тех, кто тяготеет к работе или равнодушен к ней. Исследования показали, что увлеченные люди работают более продуктивно, поэтому для организации выгоднее иметь таких сотрудников.

Результаты исследований показывают, что наиболее эффективными являются рабочие коллективы и команды, которые лучше используют способности и сильные стороны своих сотрудников, поручая им делать именно то, что у них лучше всего получается. Продуктив-

ность таких коллективов на пятьдесят процентов выше по сравнению с теми коллективами, где индивидуальные качества и предпочтения сотрудников не учитываются. Причина в том, что сотрудники, получающие возможность выполнять именно то, что они хотят делать и что соответствует их индивидуальным склонностям, работают с увлечением. Именно поэтому феномен увлеченности работой приобретает все большую популярность и все чаще становится как предмет научных исследований, так и объектом интереса организационных консультантов и работников кадровых служб. Основываясь на результатах научных исследований, психологи предлагают различные способы повышения увлеченности, а организационные консультанты разрабатывают и апробируют стратегии, помогающие внедрить эти рекомендации в практическую деятельность организаций по управлению человеческими ресурсами.

Что же на самом деле представляет собой увлеченность работой и чем она отличается от удовлетворенности работой? Чем увлеченный сотрудник отличается от трудоголика? Действительно ли так важна увлеченность работой для каждого сотрудника и для организации в целом? Какие преимущества имеет увлеченный работник и почему организация должна уделять особое внимание увлеченности персонала? На эти вопросы мы собираемся ответить в данной книге, обобщающей результаты многолетних исследований психологического состояния работников различных организаций. В ней вы найдете советы и рекомендации относительно того, как повысить увлеченность, а также какие меры может принять организация, чтобы повысить увлеченность своих сотрудников.

1. Увлеченность работой: что это такое и как мы можем ее распознать

Работа является неотъемлемой частью нашей жизни. Мы должны работать, чтобы обеспечивать свое существование. Однако работа – это не только источник наших доходов. Она может быть также источником радости и удовлетворения, она способна наполнить смыслом нашу жизнь и энергией наше тело. На работе мы реализуем наши способности, мы учимся, постигаем новое, и, если мы выполняем нашу работу коллективно, она дает нам чувство общности, принадлежности к команде, восполняет потребность в общении и социальном взаимодействии. Человека, увлеченного работой, не огорчит повышение пенсионного возраста, для него работа – не каторга, а источник удовольствия. Время на работе для него пролетает мгновенно, он настолько погружен в рабочий процесс, что не успеет глазом моргнуть – уже конец рабочего дня.

Важно подчеркнуть, что увлеченность работой не имеет ничего общего с зависимостью от работы. Те, кто зависит от работы, так называемые «трудоголики» чувствуют потребность в работе, они *должны* работать. Они просто не знают, чем еще они могут заполнить свою жизнь. Такие люди, выходя на пенсию, не знают, чем они могут себя занять, и жизнь без работы теряет для них всякий смысл. Увлеченные же люди работают не потому, что они чувствуют внутреннюю необходимость заполнения времени работой, им просто нравится то, что они делают. Однако увлеченность работой – это не только приятное чувство, которое наполняет и делает осмысленной жизнь его обладателя, это еще и залог высокой продуктивности труда. Исследования показывают, что сотрудники организации, имеющие высокую увлеченность, работают более эффективно и тем самым приносят большую пользу и организации, и обществу в целом. Все получают выгоду, когда сотрудник увлечен.

1.1. В чем состоит специфика увлеченности?

Для начала мы поговорим о том, что же на самом деле представляет собой увлеченность работой. Каковы характеристики, по которым можно отличить увлеченного человека? Как определить недостаток или отсутствие увлеченности у самого себя и у своих коллег или подчиненных? Какие меры, направленные на ее повышение, помогут человеку почувствовать вдохновение и начать получать удовольствие от работы?

- Чтобы понять, что такое увлеченность, прежде всего необходимо проанализировать состояние, в котором находится увлеченный человек. Проведя такой анализ, мы обнаружим три аспекта, характеризующие это состояние:

- *Энергичность.* Увлеченный человек ощущает себя бодрым, активным и полным сил. Он чувствует себя уверенно, способен на рывок, готов полностью выкладываться на работе, его нелегко сбить с выбранного пути.

- *Преданность делу.* Увлеченные сотрудники преисполнены энтузиазма, они болеют за дело и стремятся выполнять работу наилучшим образом, им важен результат. Их работа наполнена определенным смыслом, они гордятся своей работой.

- *Поглощенность.* Увлеченные люди полностью погружены в свою работу. Они сфокусированы на ней, воспринимают ее как вызов, упиваются тем, что делают, получают от этого удовольствие и часто забывают о времени, когда работают.

Увлеченность является глубоким, устойчивым состоянием, которое не только сопутствует процессу работы, но и распространяется на остальные сферы жизнедеятельности человека. Далее приведены примеры, иллюстрирующие стиль поведения увлеченных людей.

«Я реально хочу что-то делать»

После окончания колледжа Мария работала секретарем в рекламной компании. Ей доставляло удовольствие то, чем она занималась. Она привела в порядок запущенное предыдущим секретарем делопроизводство, чем значительно облегчила поиск нужных документов для всех сотрудников, старалась быть в курсе всех насущных проблем компании, что делало ее ценным сотрудником. Мария с готовностью шла навстречу коллегам, когда требовалась ее помощь, всегда была доброжелательна и приветлива, и в коллективе ее любили. Мария изучала рекламное дело и готовилась стать менеджером, но рождение дочки помешало ее карьерному росту. Последующие три года она сидела дома по уходу за ребенком, но это не стало помехой для ее деятельной натуры. На одном из сайтов она нашла развивающие игры для малышек и сначала с увлечением играла в них со своей дочерью. Затем, поговорив с другими мамами на детской площадке, организовала для жителей своего микрорайона развивающий детский центр. Это принесло Маше, кроме радости творчества и общения с детьми, очень нужные ей деньги и несколько новых знакомств, которые впоследствии, когда дочка немного подросла, помогли ей найти хорошую работу. Сейчас Маша работает менеджером в крупной компании и активно участвует в жизни школы, где учится ее дочь.

«Каждый день я учусь чему-то новому»

Евгению 58 лет, он работает мастером на производстве по изготовлению окон для многоквартирных домов. В его обязанности входит обеспечение цеха материалами, контроль за качеством работы сотрудников

и рабочей дисциплиной, иными словами, он полностью отвечает за рабочий процесс. С одной стороны, Евгений очень требователен к работникам, так как «не любит халтуры», как он говорит; с другой – с пониманием относится к проблемам рабочих и видит в каждом из них личность. Помимо своих основных обязанностей, Евгений внимательно следит за изменениями в регламентирующей документации, за развитием новых технологий и за новинками на производственном рынке, стараясь улучшить качество продукции своего цеха и одновременно сэкономить материалы и снизить себестоимость. На его счету более сорока рационализаторских предложений, и он является одним из лучших сотрудников в компании. Тем не менее жизнь Евгения не ограничивается только работой. С детства он мечтал о собаке и взял щенка овчарки, как только стал жить самостоятельно, теперь он – кинолог, судья по экстерьеру служебных пород, периодически его приглашают на выставки в качестве эксперта. Кроме того, Евгений – заядлый рыбак. В отличие от многих ровесников, он не считает, что после выхода на пенсию его жизнь закончится, говорит, что давно мечтал научиться резьбе по дереву; да все времени не хватало.

1.2. Иду на работу с воодушевлением

Конечно, даже увлеченные люди, такие как Евгений и Мария, порой чувствуют вечером, что они устали и «сыты по горло работой». Однако усталость в конце рабочего дня приносит им удовлетворение, поскольку они чувствуют, что сделали что-то осмысленное и значимое. Это ощущение в корне отличается от состояния людей, которым весь день приходилось через силу заставлять себя выполнять свои рабочие обязанности, терпеть несправедливые, с их точки зрения, упреки начальства или, хуже того, отстаивать свои права. Истощенность от нелюбимого труда или конфликтов на работе накапливается изо дня в день и приводит к хронической усталости, тогда как нормальная рабочая усталость проходит после обычного сна или хорошего отдыха, и на следующий день увлеченные люди чувствуют себя снова полными энергии и решимости.

В свете вышесказанного увлеченность работой может быть противопоставлена выгоранию. Те, кто подвергается выгоранию, после отдыха вместо прилива новых сил чувствуют себя истощенными. Вместо того чтобы отдаваться работе, они дистанцируются от нее эмоционально и рационально, зачастую продолжают работать, руководствуясь только чувством долга и ответственности. Ни о какой приверженности, поглощенности и удовлетворенности речи не идет. Люди в состоянии выгорания смотрят на все отстраненным взглядом, они преисполнены равнодушия и цинизма по отношению к тому, что они делают, и к своим коллегам, и дистанцируются от общения. Это происходит не от того, что они такие плохие, просто таким образом они стараются защитить себя от еще большего истощения. Однако такая форма защиты не эффективна, она практически не работает. Наоборот, циничное отношение к работе и коллегам порождает новые, еще большие проблемы. Истощение, стресс и усталость только нарастают. Например, как показывают исследования, когда врачи, страдающие от выгорания на работе, проводят лечебный прием формально и относятся к пациентам в обезличенной манере, это негативно не только сказывается на состоянии пациентов, которые не получают необходимой профессиональной помощи, но и для самих врачей имеет негативные последствия, способствуя нарастанию усталости и эмоционального истощения. Возникает порочный круг.

Состояниям эмоционального выгорания и профессионального утомления посвящено немало научных и популярных книг. Многие из вас наверняка сталкивались с их проявлениями и знают о последствиях этих состояний не понаслышке, поэтому на страницах данной книги мы не будем детально освещать эти вопросы. Мы упоминаем о выгорании и утомлении лишь для того, чтобы понять, что же именно следует считать увлеченностью работой и что ею не является. Сразу же можно сказать, что увлеченность работой прямо противоположна выгоранию. Если вы сами, ваши коллеги или подчиненные уже почувствовали выгорание, значит, дела уже слишком плохи. Известная поговорка гласит, что предотвратить лучше, чем лечить. В этой книге, однако, мы пойдем дальше и расскажем, как сделать так, чтобы работа не только не приводила к истощению, но и приносила радость и удовольствие.

Протестируйте себя и других

Далее в этой главе мы поместили несколько тестов для самопроверки, помогающих оценить уровень увлеченности и сопутствующие ему состояния. Вы можете заполнить тесты самостоятельно, а потом за кого-то другого или попросить кого-либо из ближайшего окружения сделать это от вашего имени. Исследования показывают, что людям свойственно искажать информацию, касающуюся их самих. Часто им кажется, что они работают лучше и больше, чем остальные, и что они более терпеливы и приятны в общении. Этот феномен получил название «иллюзорное превосходство». Термин «иллюзорное» указывает на тот факт, что статистически невозможно, чтобы

каждый человек был лучше, чем все остальные. Поэтому иногда бывает полезно (хоть и не всегда приятно) посмотреть на себя глазами другого. Конечно, никто не может залезть к тебе в голову и узнать тебя лучше, чем ты сам себя знаешь, тем не менее у тебя есть шанс узнать, как воспринимают тебя окружающие люди, и взглянуть на себя более объективно. Данные тесты не так просты, как может показаться на первый взгляд. Все они являются результатом многолетних исследований, которые подтвердили их надежность и валидность. Поэтому отнеситесь к ним серьезно.

Итак, мы собираемся рассказать и о том, как предотвратить негативные последствия истощения, и как стимулировать работников и их руководителей на позитивное отношение к работе, как повысить их удовлетворенность и, наконец, научить их наслаждаться своей трудовой деятельностью. Практика показывает, что концентрация на позитивных моментах автоматически предупреждает возникновение негативных состояний, таких как стресс и выгорание. Как уже говорилось во введении, эффект будет гораздо выше, если поручить работнику делать то, что ему нравится и что у него лучше всего получается, т. е. использовать его таланты и предпочтения, так как это способствует увлеченности работой.

Какова выгода от увлеченности работой

- Увлеченные работники и подразделения, где они работают, показывают более высокие результаты. Организация получает прибыль, что ведет к повышению зарплаты персонала.
- Увлеченные сотрудники более лояльны и привержены организации, у них не возникает желания сменить место работы. В результате текучесть кадров в таких организациях минимальна.
- Увлеченные сотрудники легко соглашаются сделать что-то сверх своих обязанностей, если об этом их просит шеф или коллега. Как следствие, такое рвение во благо коллектива не остается незамеченным, и они чаще, чем другие, растут в должности.
- Подчиненные воспринимают своих увлеченных делом руководителей как более компетентных и вдохновляющих лидеров.
- Увлеченные сотрудники совершают меньше ошибок и в меньшей степени подвержены несчастным случаям на производстве.
- Увлеченные сотрудники более удовлетворены своей работой, она им нравится. Они легко входят в состояние «потока» в рабочей деятельности, которое характеризуется полной поглощенностью рабочим процессом, что доставляет им радость и удовольствие.
- Увлеченные сотрудники оцениваются своим начальством более позитивно, чем их менее увлеченные коллеги.
- Увлеченные сотрудники находятся в большей гармонии с самими собой. Они меньше жалуются на психосоматические проблемы, лучше противостоят стрессу, более жизнерадостны и успешны как на работе, так и в личной жизни.
- Увлеченные студенты имеют более высокие достижения, чем их менее увлеченные однокурсники.

Можно подумать, что увлеченность работой – всего лишь очередной тренд или новая попытка работодателя заставить работника трудиться более интенсивно. Возможно, это так, время покажет. Но мы знаем, что увлеченность работой дает серьезную выгоду как работникам, так и организациям. Далее приведены лишь некоторые результаты проведенных исследований влияния увлеченности работой на благополучие. Вне зависимости от того, является ли

увлеченность работой модным трендом или нет, и работники, и работодатели должны серьезно относиться к благополучию сотрудников и уделять увлеченности работой повышенное внимание.

1.3. Работа для меня – всё!

Можно подумать, что увлеченные сотрудники попали в зависимость от работы и это заставляет их пренебрегать семьей и личной жизнью. Расхожее мнение – «Да он ничего не видит, кроме своей работы». Однако это не так. Разница между увлеченным работой и зависимым от работы заключается в мотивации, т. е. важным моментом является то, что именно заставляет их работать. Увлеченные сотрудники полностью отдаются работе, потому что она доставляет им удовольствие, и они видят смысл в том, что они делают. Их мотивация позитивна. Тем не менее увлеченные люди ценят и свободное от работы время и используют его с толком. Как бы ни были они увлечены работой, они всегда находят время на личную жизнь, любимое хобби, друзей и семью. Это отличает их от трудоголиков, для которых жизнь вне работы теряет всякий смысл.

В отличие от увлеченных людей трудоголики работают много потому, что они заиклены на работе, одержимы ей. Им кажется, что они *должны* работать, и это совсем не то же самое, что *хотеть* работать – речь идет именно о чувстве долга. Внутренний голос подсказывает им, что они должны продолжать работать, и они не могут ему сопротивляться, даже если рабочий день закончился, даже если они больны или в отпуске. Если они прекращают работать, они испытывают чувство вины, собственной бесполезности, не могут расслабиться и постоянно испытывают состояние напряжения. Чтобы избежать подобных ощущений, трудоголики продолжают работать. В данном случае речь идет о негативной мотивации. Проще говоря, увлеченные люди работают потому, что работа доставляет им радость и приносит удовлетворение, а трудоголики, чтобы избежать негативных эмоций, вызванных чувством долга и вины.

Зависимые от работы и имеющие изначально негативную мотивацию люди часто понимают, что их одержимость работой – это не совсем здоровое явление. Тем не менее они не могут сопротивляться навязчивому внутреннему голосу, заставляющему их работать. Почему же трудоголики чувствуют, что они должны работать, и никогда не могут остановиться? В большинстве своем трудоголики являются перфекционистами, они стремятся сделать работу не просто хорошо, а безупречно, доведя результат до абсолютного совершенства.

Вот почему они склонны бесконечно размышлять над стоящими перед ними задачами и с трудом способны делегировать кому-либо их выполнение. Они считают, что только сами могут сделать работу так хорошо, как требуется. Может показаться, что, поскольку трудоголики много работают, они работают хорошо и эффективно, но это не всегда так.

Исповедь трудоголика

Меня зовут Александр, и я трудоголик. Я архитектор и в настоящее время работаю над несколькими проектами жилых домов. Пару недель назад я ездил на выставку посвященную новым технологиям в строительстве. Два дня я активно участвовал в работе выставки, а вечерами продолжал работать, не отрываясь от компьютера. По дороге домой я непрерывно говорил по телефону обсуждая рабочие вопросы с коллегами. Дома, не успев поцеловать дочку бегом кинулся проверять почту а вдруг там уже появились письма от коллег и клиентов, требующие срочного ответа. Через пару часов я уже спешил на деловой ужин с подрядчиком, а на обратном пути обсудил по телефону с начальником сегодняшние переговоры. И так я живу день за днем, месяц за месяцем, это мои обычные трудовые будни. Как и большинство трудоголиков, я знаю, что склонен рационализировать многие вещи. Я должен работать, потому что мне нужно зарабатывать деньги, а это не так просто в современном мире, где полно конкурентов. Я пытаюсь себя убедить, что люблю то, чем я занимаюсь, и честно думаю, что моя работа приносит

пользу. Я постоянно проверяю свою почту. Я обсуждаю рабочие вопросы по телефону; когда веду машину, я сижу; уткнувшись в компьютер, во время перелетов и в выходные дни и часто просыпаюсь среди ночи потому; что думаю о работе. Оба мои родителя были трудоголиками, и я чувствую, что мне не так просто расслабиться и перестать работать хотя бы на какое-то время. Я обожаю свою семью, но чувствую себя намного более комфортно на работе, чем в окружении любимых людей.

Надо отметить, что не все перфекционисты являются трудоголиками. По большому счету, перфекционизм сам по себе – качество полезное, так как перфекционисты делают работу тщательно, уделяя большое внимание деталям. Однако чаще всего, попадая под влияние рабочей среды, именно перфекционисты, становятся трудоголиками.

Можно проследить, как под воздействием определенных обстоятельств одержимость работой взрывается, подобно бомбе. Работая на конвейере, ежедневно выполняя одну и ту же операцию, вряд ли можно стать одержимым работой, даже имея к этому личностную предрасположенность. Маловероятно, что после фиксированного монотонного рабочего дня человек будет продолжать думать вечером о работе. Другое дело, когда речь идет о престижной или творческой работе. В этом случае возникновение одержимости работой более вероятно. Внимание и признание, которого работник может достигнуть за свои заслуги, повышает его самооценку и является сильным мотиватором трудовой деятельности.

Сверхурочная работа

Существует множество сегментов занятости, требующих сверхурочной, часто неоплачиваемой, работы. Как правило, это сферы образования, транспорта и складских услуг, коммуникации и обслуживания, сельского хозяйства, финансовой и банковской системы. Сфера образования лидирует в этом списке. Свыше 60 % преподавателей работают сверхурочно. Трудно сказать однозначно, является ли выгорание прямым следствием сверхурочной работы, но от него страдает около 14 % учителей, более того, выгорание в этой профессии считается самым опасным для здоровья. В то же время уровень трудоголизма у работников сферы образования невысокий, а скуку испытывает всего 2 % преподавателей. Это может свидетельствовать о том, что преподаватели выгорают не потому, что они одержимы работой и являются трудоголиками, а из-за того, что их работа является очень эмоционально затратной, а сверхурочная нагрузка еще более повышает вероятность выгорания.

Около 15 % работающих людей могут быть отнесены к категории трудоголиков. В основном степень одержимости работой зависит от профессии, сектора занятости, должности и пр. Например, больше всего (около 30 %) одержимых работой среди частных предпринимателей, около 20 % – среди менеджеров и консультантов, а вот среди рабочих индустриального сектора или медиков число трудоголиков в среднем не превышает 10 %, хотя внутри этих категорий степень трудоголизма может сильно варьироваться. Так, к трудоголизму склонны 7 % медсестер и 17 % врачей-терапевтов.

Протестируйте себя: одержимы ли вы работой?¹

Для каждого утверждения отметьте вариант ответа, который наиболее приемлем именно для вас. Вы можете заполнить тест от чьего-то лица и посмотреть, какие показатели, с вашей точки зрения, имеет этот человек.

¹ © Wilmar Schaufeli and Toon Taris (2004). Русскоязычная версия: «Опросник трудоголизма». Пер. А. Ловакова (2014).

		Никогда	Иногда	Часто	Всегда
Ч	Я всегда спешу, но кажется, что мне ни на что не хватает времени	1	2	3	4
З	Мне трудно расслабиться в свободное от работы время	1	2	3	4
Ч	Я продолжаю работать после того, как мои коллеги давно уже разошлись по домам	1	2	3	4
З	Для меня важно работать с полной отдачей даже тогда, когда работа не приносит мне никакого удовольствия	1	2	3	4
Ч	Я очень занят и делаю много дел одновременно	1	2	3	4
З	Я чувствую, что что-то внутри меня заставляет меня полностью выкладываться на работе	1	2	3	4
Ч	Работа занимает львиную долю времени по сравнению с общением с друзьями, хобби и отдыхом	1	2	3	4
З	Я чувствую, что я должен работать, даже если это не приносит мне никакого удовольствия	1	2	3	4
Ч	Я выполняю несколько дел одновременно, например, во время обеда я делаю заметки и говорю по телефону	1	2	3	4
З	Я испытываю чувство вины, если я не работаю	1	2	3	4

Результаты теста

Теперь нужно посчитать результаты. Просуммируйте отдельно цифры для ответов на вопросы, обозначенные буквой Ч (чрезмерность в работе) и буквой З (зацикленность на работе).

7 или меньше баллов за вопросы «Ч»

7 или меньше баллов за вопросы «З»

Нельзя сказать, что вы склонны выкладываться на работе или заиклены на работе. Это значит, что ваша работа не имеет для вас большого значения. Вы посвящаете себя другому – свободное время, хобби, отношения с друзьями и близкими для вас предпочтительны. Надеемся, что работа также приносит вам удовольствие, как и остальные занятия. (1)

7 или меньше баллов за вопросы «Ч»

От 8 до 11 баллов за вопросы «З»

Вы не выкладываетесь на работе и не склонны делать больше того, что от вас требуется. Вы не зависите от работы, однако серьезно подходите к выполнению рабочих задач. (2)

7 и меньше баллов за вопросы «Ч»

12 и больше баллов за вопросы «З»

Похоже, вы попали в зависимость от вашей работы и вам трудно не думать о ней в свободное время. Тем не менее вы способны контролировать вашу потребность в работе и не посвящаете ей все свободное время. (3)

От 8 до 14 баллов за вопросы «Ч»

7 или меньше баллов за вопросы «З»

Вы работаете с энтузиазмом и выкладываетесь на работе полностью. Тем не менее вы не заиклены на работе и не зависите от нее. (4)

От 8 до 14 баллов за вопросы «Ч»

От 8 до 11 баллов за вопросы «З»

Как и большинство людей, вы отдаете работе ваше время и вашу энергию. Хотя вы и не одержимы работой, вы чувствуете внутреннюю потребность в ней. (5)

От 8 до 14 баллов за вопросы «Ч»

12 и больше баллов за вопросы «З»

Даже если вы и не тратите на работу огромного количества времени, вы чувствуете сильную внутреннюю потребность в ней. Будьте осторожны: если вам трудно расслабиться и перестать думать о работе в свободное время, вы можете пострадать от своей одержимости. (6)

15 или больше баллов за вопросы «Ч»

7 или меньше баллов за вопросы «З»

Вы работаете с энтузиазмом и тратите на работу много времени и сил. Однако вы не заиклены на работе и не зависите от нее, так как делаете это с удовольствием. Скорее всего, вы увлечены вашей работой. (7)

15 или больше баллов за вопросы «Ч»

От 8 до 11 баллов за вопросы «З»

Ваша работа отбирает у вас слишком много времени и сил. Вы находитесь в группе риска, еще немного и вы станете трудоголиком. Задумайтесь, что заставляет вас постоянно думать о работе? (8)

15 или больше баллов за вопросы «Ч»

12 или больше баллов за вопросы «З»

Вы трудоголик. Ваша работа отбирает у вас практически все время и силы. Вы работаете, потому что чувствуете, что должны работать. (9)

1.4. Когда энтузиазма недостаточно

Бывает так, что люди абсолютно равнодушны к своей работе. Во время рабочего дня они скучают, он кажется им нескончаемым, они с трудом дотягивают до перерыва. Напрашивается вопрос: зачем они вообще ходят на работу, которая им совершенно не интересна. Существует множество разных причин. Некоторые из этих людей – заложники ситуации. Возможно, изначально у них не было выбора, а теперь им кажется, что они никогда не смогут найти работу по душе, потому что такой работы может и не быть вовсе, или у них нет возможности ее найти, или недостаток образования не позволяет достичь желаемого. Может случиться, что изначально любимая интересная работа в силу изменения обстоятельств перестает приносить удовлетворение и превращается в обременительную обязанность. Опасаясь неопределенности, связанной с поиском новой работы, люди остаются на прежнем месте. Пусть работа и стала восприниматься ими как рутинная и волокитная, зато здесь все понятно, стабильно, и они только и делают, что дотягивают до пятницы, до отпуска, в конечном итоге до пенсии.

«Я считаю дни до пенсии»

Сергею 48 лет, больше двадцати лет он работает в полиции. Последние годы Сергей был начальником опергруппы и очень любил свою работу связанную с постоянным риском, нестандартными ситуациями, и он сам как нельзя лучше подходил к этой должности. Недавно по состоянию здоровья Сергею пришлось уйти с оперативной работы, он был переведен в архив. Трудно было бы найти больший контраст между предыдущими и новыми задачами. Сейчас Сергей работает с девяти до пяти, его рабочий день монотонен и однообразен. Целыми днями он подшивает дела, составляет отчеты и, как ему кажется, тупеет от скуки. Ему осталось работать два года до пенсии по выслуге лет, и он считает оставшиеся дни.

Люди, попавшие в подобную ситуацию, томящиеся на работе и не предпринимающие никаких попыток что-либо изменить и что-то ей противопоставить, становятся заложниками скуки. Они больше не в состоянии увидеть в производственном процессе что-либо интересное, не пытаются научиться чему-то новому, улучшить качество работы. Их работа кажется им тупой и однообразной, и это только усиливает их скуку. Они попадают в замкнутый круг. К счастью, подобные ситуации не очень распространены. Как показывают исследования, 97 % людей на работе не скучают или испытывают скуку крайне редко. Хотя в действительности страдают от скуки только единицы, даже один скучающий человек может портить настроение остальным сотрудникам и сильно ухудшать общий психологический климат в коллективе. У многих из нас наверняка найдется подобный пример из собственной жизни. Для того, чтобы общаться с подобными людьми, надо разделять их точку зрения по поводу работы, в противном случае это очень утомительное занятие. Такой человек не прикладывает ни малейших усилий к решению текущих задач и всегда склонен преувеличивать их сложность. Вместо того чтобы работать, этот человек отвлекает всех своей болтовней, сидит в социальных сетях и всегда готов поддержать чье-либо недовольство, раздувая из маленькой искры большой пожар. Он постоянно ноет, жалуется на что-либо и вызывает желание его «встряхнуть». Он раздражает окружающих своей пассивностью, а увлеченные люди вызывают у него раздражение своей активностью. Это создает почву для возникновения конфликта в коллективе.

Конечно, не у всех скучающих работников полностью отсутствует мотивация. Некоторые очень хотели бы изменить ситуацию, но не знают, как это сделать. Руководители должны обратить внимание на эту категорию сотрудников. Возможно, кому-то из них непонятен смысл их работы или они не совсем понимают, что именно от них требуется. Правильно принятые

меры помогут таким людям преодолеть скуку и стать увлеченными работой. Более того, даже у тех, кто заиклился на своем равнодушии к работе, есть возможность вернуться к состоянию увлеченности. Пусть они не заинтересованы менять что-либо прямо сейчас, но со временем это произойдет само собой, нужно только помочь им перешагнуть определенный барьер.

Далее в следующих главах вы найдете способы, которые помогут вам посмотреть на вашу трудовую деятельность с новой стороны, увидеть в ней позитивные моменты и, как следствие, обрести увлеченность работой.

Протестируйте себя: скучаете ли вы на работе?²

На каждый вопрос теста выберите наиболее подходящий для вас ответ и обведите его кружочком. Также можно попробовать заполнить этот тест за кого-то другого (например, за одного из коллег) и посмотреть, сходятся ли результаты с вашим мнением о нем.

		Никогда	Иногда	Периодически	Часто	Всегда
1	Время на работе течет очень медленно	1	2	3	4	5
2	На работе я скучаю	1	2	3	4	5
3	На работе я бесцельно провожу время	1	2	3	4	5
4	На работе я не нахожу себе места	1	2	3	4	5
5	На работе я рассеян	1	2	3	4	5
6	Мне кажется, что рабочий день никогда не закончится	1	2	3	4	5
7	Во время рабочего дня я занимаюсь посторонними вещами	1	2	3	4	5
8	На работе мне не особенно есть чем заняться	1	2	3	4	5

Результаты теста

Суммируйте все ответы и найдите внизу описание, соответствующее полученному количеству баллов.

Меньше 12 баллов

² © Wilmar Schaufeli (2009). Русскоязычная версия: опросник «Скука на работе». Пер. Е. Осина.

Вам некогда скучать на работе, вам все интересно, и у вас много заданий. Скорее всего, вы увлечены вашей работой. (1)

От 12 до 14 баллов

Как и многие другие, вы порой испытываете скуку на работе. К счастью, лишь иногда. (2)

15 и более баллов

На работе вы скучаете. Причины этого могут быть разные. Возможно, уровень вашей квалификации выше, чем требуется для выполнения ваших рабочих обязанностей, или у вас просто недостаточно работы, или то, что вы делаете, вам не по душе. (3)

1.5. Увлеченность, трудоголизм, скука: полная картина

Увлеченность работой, так же как скука и трудоголизм, являются результатами вашего отношения к трудовой деятельности. Увлеченность является оптимальным состоянием функционирования работников, о чем мы уже писали в выше. Однако увлеченный сотрудник при наличии определенных качеств, например, перфекционизма, подвержен риску заиклиться на работе, что может привести к трудоголизму. Увлеченные сотрудники при определенных обстоятельствах подвержены риску заскучать на работе. Часто люди склонны считать, что только чрезмерные нагрузки могут привести к негативным последствиям. В некоторой степени это так и есть: хронический стресс на работе в конце концов приводит к выгоранию. Однако в равной степени и недостаточная загруженность, например, простои или слишком простые задания могут также явиться причиной стресса, напряжения, отсутствия мотивации и в результате привести к болезни или прогулам. На рисунке 1 подобное стрессовое состояние, возникающее по причине хронической недозанятости, обозначено как «угасание». В противоположность «выгоранию», когда у человека не остается сил и энергии из-за чрезмерной загруженности, «угасание» случается по причине отсутствия таковой или потери интереса к работе.

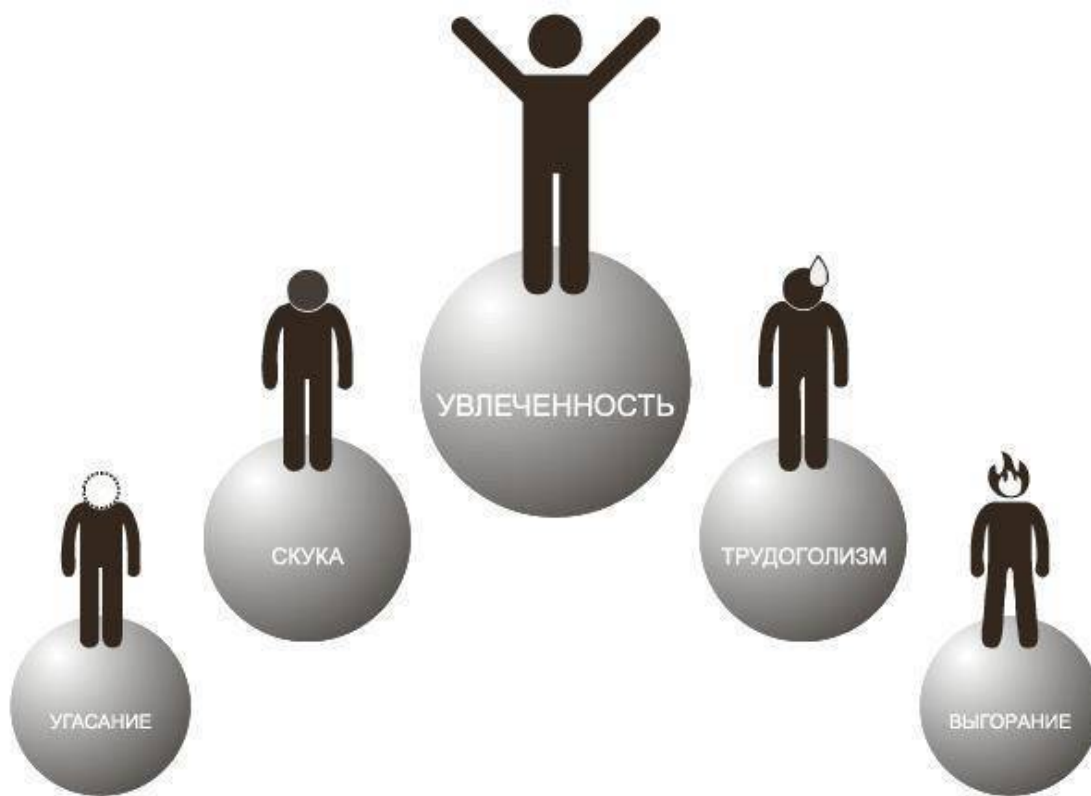


Рис. 1. Скука, увлеченность и трудоголизм

Сотрудники, испытывающие скуку, как и трудоголики, находятся в зоне риска и подвержены стрессу. Такое состояние может привести к негативным последствиям. Первые могут вообще разочароваться в трудовой деятельности и в жизни в целом, вторых трудоголизм может привести к эмоциональному выгоранию и истощению. Тем не менее необходимо отметить, что выгорание и угасание проявляются по-разному и имеют различную симптоматику. В таблице 1 приведены их отличия.

Таблица 1

Сравнение феноменологии выгорания и угасания

	ВЫГОРАНИЕ	УГАСАНИЕ
СИМПТОМЫ	• Усталость и изнеможение • Отрешенность и цинизм • Ограниченная компетентность	• Скука и раздражение • Отсутствие интереса и определенных целей • Неудовлетворенность
ПРИЧИНЫ	• Чрезмерная загруженность • Беспокойство • Чрезмерная стимуляция	• Недогруженность (простои, работа, предполагающая более низкую квалификацию, слишком простые задачи) • Недостаточная стимуляция
ПОВЕДЕНИЕ	• Отчужденность (халатность, невнимательность, изоляция, желание остаться в одиночестве)	• Поиск дополнительной стимуляции (мечты, фантазии, заполнение времени посторонними делами)

Важно отметить, что недогруженность и перегруженность могут также идти рука об руку, например, когда работы много, но задачи скучные и неинтересные. В этом случае риск возникновения стресса особенно высок, так как человек подвергается и выгоранию, и угасанию одновременно. Короче говоря, пагубно и вредно быть и чрезмерно стимулированным, и недостаточно стимулированным.

Совсем другое дело, когда речь идет об увлеченности работой. Тогда ты полон энтузиазма, тебе интересно то, что ты делаешь, и выполнение рабочих задач доставляет удовольствие. Одним словом, тебе нравится то, что ты делаешь. Для того, чтобы чувствовать себя хорошо и получать удовлетворение от работы, необходимо понимать смысл того, что делаешь. Работа должна быть осмысленной, интересной, приносить удовольствие и отдачу.

Протестируй себя. Насколько ты увлечен?³

На каждый вопрос выберите наиболее подходящий для вас ответ. Обведите его в кружок. Как и в предыдущих случаях, вы можете заполнить тест от лица кого-то другого и проверить, насколько описание совпадет с вашим представлением о нем.

³ © Wilmar Schaufeli and Arnold Bakker (2003). Русскоязычная версия: «Утрехтская шкала увлеченности работой». Пер. Д. Кутузова.

		Нико- гда	Ино- гда	Перио- дически	Час- то	Все- гда
1	Во время работы меня переполняет энергия	1	2	3	4	5
2	Во время работы я испытываю прилив сил и энергии	1	2	3	4	5
3	Я полон энтузиазма в отношении своей работы	1	2	3	4	5
4	Моя работа вдохновляет меня	1	2	3	4	5
5	Проснувшись утром, я радуюсь тому, что пойду на работу	1	2	3	4	5
6	Я счастлив(а), когда интенсивно работаю	1	2	3	4	5
7	Я горжусь своей работой	1	2	3	4	5
8	Я ухожу в работу с головой	1	2	3	4	5
9	Я позволяю работе «уносить» меня	1	2	3	4	5

Результаты теста

Просуммируйте все отмеченные цифры. Ниже найдите описание, соответствующее вашему результату.

27 и менее баллов

Низкий уровень увлеченности

Вам неинтересно то, что вы делаете и, скорее всего, не нравится ваша работа. Если вы хотите изменить существующее положение дел и ваше отношение к работе, отнеситесь с вниманием к тому, что вы прочтете в следующих главах: вам это будет особенно полезно, так как поможет повысить вашу увлеченность. (1)

От 28 до 35 баллов

Средний уровень увлеченности

Вы относитесь к своей работе, как большинство людей: не скучаете, но и не испытываете повышенного энтузиазма по отношению к тому, что вам приходится делать. Тем не менее вы можете получать больше удовлетворения от работы и наслаждаться текущими делами. В следующих главах вы найдете полезные советы, как это сделать. (2)

36 и более баллов

Высокий уровень увлеченности

Ваша работа доставляет вам удовольствие. Вы относитесь к ней с энтузиазмом и преисполнены энергии, когда выполняете текущие задачи. Продолжайте в том же духе. В следующих главах вы найдете полезные советы, как сохранить такое отношение к работе, а также как помочь другим повысить их увлеченность. (3)

Теперь возьмите результаты всех трех опросников. Комбинация результатов поможет вам осознать полную картину вашего отношения к работе на данный момент.

Таблица 2

Комбинация результатов трех опросников: Увлеченность (У), Скука (С), Трудоголизм (Т)⁴

У	Низкая увлеченность (1)	Средняя увлеченность (2)	Высокая увлеченность (3)
С	Отсутствие скуки (1)	Средний уровень скуки (2)	Скука (3)
Т	Нет зависимости от работы (1–4)*	Средняя зависимость от работы (5, 7, 8)*	Трудоголизм, одержимость работой (6, 9)*

Идеальным вариантом является тот случай, когда вы увлечены работой, не испытываете скуки и не одержимы работой. В таблице эти графы представлены темно-серым цветом. Как правило, когда люди увлечены работой, маловероятно, что они будут скучать или страдать от трудоголизма. Однако случается, что увлеченных людей настигает скука или порой они попадают в зависимость от работы. Например, они могут выполнять основные рабочие задачи с удовольствием, однако какие-то обязанности могут быть для них крайне обременительными, монотонными и однообразными, хотя и необходимыми. Или увлеченность работой может начать трансформироваться в зависимость от работы. В этом случае увлеченный работник будет испытывать приступы трудоголизма и не только получать удовлетворение от того, что он делает, но и чувствовать, что он *должен* работать, пренебрегая ради этого личной жизнью и отношениями с близкими.

В третьей и четвертой главах мы поговорим о том, каким образом можно достичь идеального варианта.

⁴ В скобках указаны номера результатов для соответствующих опросников на с. 20–21 (Т), 24–25 (С), 28–29 (У).

1.6. Кто больше всего увлечен?

От чего же зависит увлеченность работой? Какие факторы являются значимыми и определяют это состояние? Исследования показывают, что от многих. Например, большое влияние оказывают профессия и должность.

В Нидерландах было проведено исследование увлеченности работой четырех тысяч сотрудников, занятых в различных сферах трудовой деятельности. Как видно на рисунке 2, степень увлеченности работой зависит от сферы деятельности и занимаемой должности. Как оказалось, предприниматели, учителя, художники, медсестры и менеджеры имеют самые высокие показатели увлеченности. За ними следуют торговые агенты, дальнобойщики, высший медицинский персонал и строители. Почему же именно работники этих профессий увлечены больше, чем остальные? Возможно, потому, что их работа комплексная, интересная, характеризуется высоким уровнем автономии и предоставляет широкое поле для принятия самостоятельных решений. Такая работа требует также повышенного уровня ответственности, в особенности в медицине, образовании и управлении. Напротив, профессии с низкой автономией и ответственностью (продавцы мелкорозничной торговли, рабочие производственных предприятий, офисные клерки и др.), не предусматривающие принятия самостоятельных решений, имеют более низкий уровень увлеченности. В следующей главе мы подробнее остановимся на тех факторах, которые играют важную роль в увлеченности работой и могут являться причиной наблюдаемой разницы в уровне увлеченности между различными профессиями.

Не только профессия является фактором, от которого зависит увлеченность работой. Возраст, например, также играет значительную роль. Чем старше сотрудники, тем выше их увлеченность. С возрастом человек лучше понимает себя и в большей степени осознает, что ему на самом деле нужно и что надо сделать для того, чтобы найти себе занятие по душе. Кроме того, работники, продвигаясь по карьерной лестнице, занимают должности, которые связаны со все большим уровнем автономии и ответственности. Начиная свой трудовой путь, они могут порой переживать отсутствие интереса к тому, что им приходилось делать, их работа может навевать на них скуку. Со временем, становясь старше, люди либо бросают делать то, что им не нравится, и находят себе занятие по душе, либо остаются и открывают новые, интересные для себя аспекты в прежней работе.



Рис. 2. Уровень увлеченности сотрудников, занятых в различных сферах деятельности (по данным Нидерландского центра независимых прикладных исследований)

В связи с увеличением возраста выхода на пенсию ситуация в будущем может измениться. Люди будут обязаны работать дольше, причем, не только те, кто получает от работы удовольствие, но и те, кто ей тяготится. Очевидно, что те, кто увлечен работой, только выигрывают, так как срок выхода на пенсию отодвигается и они могут продолжать заниматься любимым делом. Однако для тех, кто работает из-под палки, такие изменения являются крайне негативными, стрессовыми и ведут к выгоранию и негативным последствиям. В связи с этим феномен увлеченности работой приобретает особую важность. Обязывая людей работать дольше вместо того, чтобы дать им выйти на пенсию, службы занятости и работодатели, прежде всего, должны задуматься над тем, как же стимулировать увлеченность работой. В противном случае существует риск, что работники будут увольняться раньше по причине болезни или неработоспособности. С другой стороны, увеличение возраста выхода на пенсию также заставляет самих работников задуматься над их будущим: оставаться им в строю или нет? Что может сделать работу интересной и желанной?

2. Увлеченность работой в действии

Теперь мы знаем, что представляет собой увлеченность работой и как мы можем ее отличить от трудоголизма. Следующим нашим шагом будет понять, каким образом можно обрести и повысить увлеченность работой. Какие факторы способствуют появлению увлеченности работой и поддерживают ее на протяжении длительного времени, а какие затрудняют формирование устойчивого интереса к работе? Затем мы остановимся на том, какие последствия имеет увлеченность работой для самих работников, для их коллег и для организации в целом. Понять потенциальные причины и следствия очень важно, так как это позволяет наметить конкретные мероприятия, призванные повысить собственную увлеченность работой и увлеченность своих коллег. Если вы знаете, что способствует увлеченности и что ей препятствует, вы понимаете, что надо делать, чтобы ее повысить. Это может быть полезно также для организации и работодателей, так как позволит им принять меры, направленные на повышение увлеченности сотрудников. Таким образом, знание о причинах и следствиях увлеченности работой является ключевым моментом и отправной точкой для обдуманного и эффективного и ее повышения.

2.1. Причины увлеченности работой

2.1.1. Требования работы

Каждая организация и каждая должность предъявляет к работнику определенные требования и ставит перед ним определенные задачи. Нравится вам это или нет, но организация нанимает работников для того, чтобы они выполняли эти задачи и требования. Должностные обязанности могут включать необходимость выполнения как физических операций – разгружать товары или класть кирпичи, так и умственных – решать организационные и социальные вопросы. Например, создание дизайна интерьера или написание научных статей – это умственная работа; административная деятельность или управление компанией – организационная; торговля или психотерапия – социальная. Эти задачи требуют усилий и энергетических затрат. Как работник ты должен быть вовлечен в процесс, чтобы соответствовать требованиям, необходимым для выполнения должностных обязанностей.

Сами по себе эти требования изначально вполне нейтральны, то есть не являются негативными или позитивными. С одной стороны, требования работы способствуют профессиональному развитию работников, повышают их мастерство и качество выполнения задач, следовательно, удовлетворенность трудом. Чувства удовольствия от выполняемой работы и удовлетворения ее результатами могут способствовать личностному росту профессионала. Однако, с другой стороны, диктуемые производственными задачами требования могут привести и к негативным последствиям: стрессу и выгоранию. Это происходит, если задачи слишком тяжелы, сроки сжаты и не остается времени на полноценный отдых и восстановление сил.

Существует множество факторов, которые могут привести к тому, что работа станет источником стресса (см. таблицу 3). Однако, как показывают исследования, предъявляемые работой требования сами по себе не являются помехой для увлеченности работой, даже если они способствуют возникновению напряжения. Ключевым аспектом в данном случае является наличие ресурсов работы, поскольку именно они выступают в роли своеобразного буфера, уменьшающего негативное влияние требований работы и профессионального стресса на увлеченность работой.

2.1.2. Ресурсы

В каждой организации и на каждой должности работники могут извлечь для себя определенные ресурсы. Рабочими ресурсами могут быть поддержка и партнерство со стороны коллег, вовлеченность в процесс и конструктивная обратная связь от начальства, возможность развития в процессе работы профессиональных навыков и компетенций, участие в программах дополнительного обучения и свобода в выборе способа выполнения рабочих задач. Осознание и использование всех этих возможностей противодействует стрессу и способствует возникновению самых разных позитивных эмоций, таких как: удовлетворенность работой, понимание, что ты делаешь нечто значимое и осмысленное, радость от того, что ты осваиваешь что-то новое; ощущение, что ты выполняешь свою работу хорошо, чувство принадлежности к замечательному коллективу соратников.

Ресурсы обладают мотивационным потенциалом и потому повышают увлеченность работой. Таким образом, они не только смягчают эффект негативного воздействия рабочих требований, предохраняя работника от стресса, но и сами по себе позитивно влияют на увлеченность работой.

Ресурсы можно разделить на два типа:

1. Непосредственно связанные с трудовой деятельностью, коллективом и организацией. Назовем их «внешние» ресурсы. Сюда входят организационные ресурсы (оплата, карьерные возможности, престиж и т. д.), межличностные и социальные отношения (например, поддержка руководителя или наставника, благоприятная атмосфера в коллективе и т. д.), организация трудового процесса (ясность роли, участие в принятии решений, конструктивная позитивная обратная связь), автономия (самостоятельность, возможность выбора графика, объема работы и коллег). Эти ресурсы не всегда могут быть полностью подконтрольны, ими можно управлять лишь отчасти. Так, например, атмосфера в коллективе зависит от многих различных факторов, а не только от настроения работника;

2. Личностные, «внутренние» ресурсы, такие качества и характеристики, как оптимизм, жизнестойкость, толерантность к неопределенным ситуациям, уверенность в собственных силах (самоэффективность), высокая самооценка и мн. др., которые можно контролировать и которыми можно управлять. Личностные ресурсы имеют очень большое значение как для возникновения ощущения благополучия и удовлетворенности работой и жизнью в целом, так и для увлеченности работой.

Личностные ресурсы влияют на оценку текущей рабочей ситуации, определяя отношение к работе, к коллегам и к организации. Они играют роль «призмы», через которую работник воспринимает и оценивает, как текущее положение вещей, так и будущие перспективы. Оптимизм позволяет ожидать в будущем только позитивного развития событий, жизнестойкость помогает воспринимать текущие трудности как вполне преодолимые и успешно с ними справляться, а самоэффективность позволяет эффективно действовать в любой ситуации вне зависимости от ее сложности. Тот, кто обладает подобными личностными характеристиками, с большей вероятностью будет увлечен работой.

Люди, наделенные оптимизмом и уверенные в своих силах, имеют стойкое ощущение того, что они сами контролируют свою жизнь, что их будущее зависит от них самих и что они способны влиять на происходящие с ними события. Они не плывут по течению и не ощущают себя марионетками судьбы, они верят в себя и выбирают свой путь, пребывают в полной уверенности, что способны добиться своих целей, и полны надежд относительно своего будущего.

Для тех, кто пережил выгорание...

Работники, которые пострадали от выгорания и только что с ним справились, вряд ли могут быть увлечены работой. Им еще нужно заново восстановить прежнюю заинтересованность в работе, мотивацию и вовлеченность в процесс. Причин этому может быть несколько. Во-первых, пережитый опыт заставляет их подсознательно дистанцироваться от трудового процесса. Из чувства самосохранения они удерживают себя от чрезмерной увлеченности. Возможно в душе они и чувствуют потребность работать с прежним энтузиазмом, но опасаются снова пережить выгорание, понимая, насколько это может быть энергозатратно. Чтобы снова обрести увлеченность работой, им необходимо прежде всего избавиться от страха перед выгоранием. В третьей главе этой книги мы подробно обсудим, как им быть в этой ситуации. Во-вторых, работники могут пребывать в переходной стадии, когда негативные последствия выгорания уже позади, но до увлеченности еще далеко. Таким работникам нужно время для того, чтобы вновь начать работать с прежним энтузиазмом. О способах, которые могут помочь им, мы поговорим в четвертой главе.

Личностные ресурсы стимулируют активность работника по отношению к организационной среде и помогают ему создавать и накапливать рабочие ресурсы. Уверенный в себе оптимистичный работник не станет ждать, пока организация что-то предложит ему, наоборот, он сам будет активно заниматься поиском того, что для него необходимо, и проявлять высокий уровень инициативы. Таким образом, наличие личностных ресурсов является залогом успешной деятельности и эффективной работы.

В таблице 3 приведен перечень требований работы, а также ресурсов работы и личностных ресурсов. Эти ресурсы повышают готовность человека прикладывать усилия на работе и положительно влияют на способность решения рабочих задач. Конечно же, существует огромное количество других ресурсов и стрессогенных рабочих требований, каждый отдельный случай и каждая организация имеют свои индивидуальные особенности, в связи с которыми организация может создавать уникальные условия, а от сотрудников может требоваться владение специфическими навыками и личностными качествами. Тем не менее приведенный перечень ресурсов и требований можно назвать своего рода универсальным, более того, их значимость была доказана в специально проведенных научных исследованиях.

Таблица 3

Основные ресурсы и требования работы

Рабочие требования, которые могут привести к стрессу	Ресурсы, благоприятствующие увлеченности работой
• Нехватка времени • Сверхурочная работа • Чрезмерная загруженность • Эмоциональная напряженность (назойливые клиенты, трудные студенты, постоянно отсутствующий руководитель) • Физически тяжелая работа • Умственное напряжение (принятие сложных решений, необходимость запоминания большого объема информации) • Конфликт между работой и личной жизнью • Работа, связанная с постоянным риском для жизни • Межличностные конфликты в коллективе • Ролевые конфликты: необходимость выполнять конфликтующие или разноплановые задачи, работать с противоречивой информацией • Несогласованность указаний, исходящих с разных уровней • Рутинная монотонная работа	Ресурсы работы
	• Свобода выбирать, каким образом и когда выполнять свою работу (автономия) • Социальная поддержка коллег • Конструктивная обратная связь • Хорошие отношения с начальством • Возможность профессионально развиваться • Благоприятная атмосфера на работе • Признание • Командный дух • Разнообразие рабочих задач • Определенность профессиональной роли • Участие в принятии решений • Возможность карьерного роста • Ответственная работа
	Личностные ресурсы
	• Оптимизм • Самоэффективность • Жизнестойкость • Способность к восстановлению (резилентность) • Активное совладание со стрессом • Экстраверсия • Эмоциональная стабильность • Высокая самооценка • Проактивность, инициативность • Гибкость и адаптивность • Умение постоять за себя (ассертивность)

2.1.3. Связь между ресурсами и требованиями работы

Итак, рабочие ресурсы стимулируют увлеченность работой. Это утверждение звучит несколько тривиально, но на самом деле все несколько сложнее. Ресурсы и требования работы связаны между собой и оказывают совокупный эффект на психологическое состояние работников.

Мы уже говорили, что, хотя сами по себе рабочие требования по большей части нейтральны, они могут играть как негативную, так и позитивную роль. Часто мы склонны недооценивать позитивное воздействие требований, которые стимулируют профессиональный рост

сотрудников и повышают их увлеченность работой. Однако, если требования слишком высоки, они являются стрессогенными и могут спровоцировать выгорание.

Исследования показывают, что в том случае, если требования слишком высоки и могут привести к стрессу, особенно важным является достаточное количество ресурсов. Например, когда сроки выполнения задания очень ограничены или работа сопряжена с высокой эмоциональной нагрузкой. Те, кто получают достаточную поддержку со стороны коллег и руководства либо имеют возможность самостоятельно выстраивать график работы, либо трудятся в сплоченной команде, все равно сохраняют свою увлеченность работой, несмотря на ее высокие требования. Но если подобные ресурсы недоступны, может произойти так, что мотивация к работе понизится и увлеченность работой, соответственно, угаснет. И действительно, зачем прилагать столько усилий, если за это почти ничего не получаешь взамен? Этот вывод подтверждают результаты исследования увлеченности работой среди учителей. Если в классе много трудных учеников, учитель особенно нуждается в поддержке коллег и руководства, в благоприятной атмосфере в коллективе, в достаточном времени для отдыха и восстановления сил. Ему это необходимо, чтобы сохранять мотивацию к работе, свою вовлеченность и интерес, короче, чтобы оставаться увлеченным своей работой.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.