

Вильмар Шауфели
Питернел Дийкстра
Татьяна Иванова

УВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТОЙ

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



**Татьяна Иванова
Вильмар Шауфели
Питернелъ Дийкстра**

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

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9363913

*Увлеченность работой. Как научиться любить свою работу и
получать от нее удовольствие: Когито-Центр; М.; 2015
ISBN 978-5-89353-422-1*

Аннотация

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.

Содержание

Введение	6
1. Увлеченность работой: что это такое и как мы можем ее распознать	10
1.1. В чем состоит специфика увлеченности?	12
1.2. Иду на работу с воодушевлением	16
1.3. Работа для меня – всё!	22
Конец ознакомительного фрагмента.	26

**Вильмар Шауфели,
Питернель 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. По-

сле 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, пы-

таясь 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 работой 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. Продуктивность 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 склон-

ностям, работают с увлечением. Именно поэтому феномен увлеченности работой приобретает все большую популярность и все чаще становится как предметом 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 погруже-

ны 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 дочери 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, упрёки 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 являет-

ся. 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 зациклены 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 ис-

пытывают 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 безусловно, 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.

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.