КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ОПТИМАЛЬНОЕ РАБОЧЕЕ СОСТОЯНИЕ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

Никитина Анастасия – бизнес-тренер, соискатель ученой степени кандидата наук (психология), спортивный ментальный коуч, ICF[24], игротехник в образовании взрослых. Специализируется на профилактике и терапии выгорания. Работает с тренерами, спортсменами и первыми лицами в бизнесе.

[24] Примеч. ред.: ICF (International Coaching Federation) – Международная Федерация Коучинга.

Представьте, что вы сидите за своим рабочим столом. Перед вами экран компьютера, мягкий свет сливается с солнечными бликами, проскальзывающими сквозь листву деревьев за окном. В воздухе — свежесть, а еще терпкий аромат свежего кофе с нотами горького шоколада. В такие моменты кажется, что мир раскрашен в светло-зеленые оттенки, а на душе — спокойствие, уверенность, умиротворение. В голове — чистота и ясность мысли. Работа идет легко, словно перо скользит по бумаге. Вы не просто трудитесь — вы дышите в такт этому моменту, находясь в своем потоке. Вдохновленно и без напряжения работаете в своей привычной гармонии, ничто не нарушает концентрацию, ничто не сбивает с ритма. Все на своем месте, все выполняет свою роль. Каждое ваше действие — как спокойное, уверенное плавание на скольжении.

А теперь представьте совсем другое: раздражающие запахи, громкие разговоры, шум, суета. Глаза устали, а в голове — ощущение вялости. Мысли перемешиваются в хаосе и скачут от задачи к задаче, как шарик в пинг-понге. Вы теряете врожденное любопытство к миру, каждый шаг ощущается, будто вы идете сквозь густую трясину, с трудом вырываясь из липкого плена усталости. Работаете на волевых качествах и гипертрофированном чувстве ответственности и долга. Коллеги и клиенты раздражают, а на горизонте нет решения, как вырваться из повторяющейся рутины.

Этот контраст — когда мы работаем с вдохновением и когда сталкиваемся с перегрузкой — на самом деле указывает на то, как легко потерять связь с собой и с тем, что действительно важно. Мы можем погрузиться в рутину и забыть о ценности момента, когда работа становится не источником удовлетворения, а лишь тяжелой обязанностью.

Парадокс нашей жизни заключается в том, что мы живем от точки А до точки Б. Нам кажется, что вот еще немного — и мы наконец-то доберемся до той самой точки Б. Мы откладываем радость на потом, обещая себе, что, когда все будет сделано, мы отдохнем, порадуемся, оценим и наконец-то сможем собой гордиться. Но жизнь — это не пункт назначения, а само движение к нему. Пока мы несемся к цели, мы не замечаем даже, какой на вкус был завтрак. Мы не ловим тонкие оттенки ароматов в любимом блюде,

не задерживаем взгляд на улыбке близкого человека, не замечаем, как его глаза меняются в разговоре. Мы пропускаем мимолетные касания и нежную интонацию в голосе. Мы пробегаем все быстрее и быстрее настоящие моменты, не давая себе возможности прочувствовать их. И все это — жизнь, которую мы откладываем на потом. В итоге точка Б оказывается не финишем, а просто еще одной точкой А, за которой виднеется новый горизонт. Мы снова говорим себе: «Еще чуть-чуть», снова откладываем свои чувства «на потом». Вы всегда для всех успеваете, но опаздываете для себя. Сам смысл работы — это не только итоговый результат, но и состояние нашего организма и психики в процессе, на каждом шаге пути. И если этого не учитывать, то, как бы ни было сильно ваше намерение работать хорошо, конечный эффект может быть ровно противоположным. Это ваш мир, состоящий из сотен тысяч задач, каждая из которых способна как привести к победе, так и стать причиной поражения.

А что, если остановиться прямо сейчас? Вдохнуть и выдохнуть. Услышать звуки вокруг. Почувствовать тепло солнца на коже. Понять, что жизнь уже идет и в ней есть место радости не только в будущем, но и прямо сейчас.

Зачем нам обсуждать оптимальное рабочее состояние? Представьте себе завод, где шестеренки и механизмы работают правильно. Все четко, в такт, без сбоев. Но что происходит, если одна из деталей начинает заедать? Чаще всего механизмы ломаются, а работа останавливается. Люди — такие же механизмы. Только вместо железных зубчатых колес у нас — тело, разум и эмоции. И, как в любой сложной системе, одно несоответствие в нашем рабочем состоянии может нарушить не только личную производительность, но и повлиять на всю команду, а значит, и на бизнес. Согласно исследованиям (HappyCulture Report, 15.10.2024) 97 % сотрудников испытывают хронический стресс и выгорание, их производительность может снижаться до 70 %. Представьте, сколько можно было бы достичь, если бы в коллективе все работали на 100 % своих возможностей.

Ваш бизнес — это не просто продукт или услуга. Это люди, которые двигают его вперед. И если вы хотите стабильности, вам нужно заботиться о том, чтобы команда находилась в оптимальном

рабочем состоянии. Это не просто вопрос благополучия работников, это вопрос вашей прибыли. Каждая ошибка, каждое отклонение от нормы, каждый перегруз — все это имеет свою цену, которую в итоге платит собственник бизнеса. Когда вы начинаете понимать важность состояния своей команды, вы создаете «пожизненный» цикл продуктивности. Оптимальное состояние сотрудника — это не просто пожелание, а обязательное условие для того, чтобы любой бизнес двигался вперед.

Оптимальное рабочее состояние — это не просто «не быть в стрессе» или «не выгореть». Это гораздо более тонкая и многогранная концепция. Часто считают, что работа без стресса — это идеал. Однако отсутствие стресса в профессиональной деятельности невозможно. Важно найти баланс. Г. Селье[25] говорил, что жизнь без стресса — это смерть. Нужен оптимальный уровень стресса (напряжения)!

Все дело в балансе между двумя важными полюсами: **мотивация деятельности** (активность) **и покой** (восстановление энергии). Оба этих механизма абсолютно необходимы, их баланс создает это самое оптимальное рабочее состояние.

Покой — это внутреннее состояние умиротворенности, уверенности в себе и удовольствия. Когда вы не перегружены мыслями и задачами, когда ваш мозг не переполнен и вы позволяете себе не думать о работе. Покой — это как пространство для вдохновения, место, где идеи могут свободно течь. Это момент, когда вы чувствуете, что можете спокойно переключиться и восстановить энергию без внутренней тревоги. Когда вы отдыхаете, ваше тело и разум буквально перезагружаются, готовясь к новым вызовам.

Мотивация — это энергия, движущая вас вперед. Это ваше стремление к целям, ваша способность действовать, расти и достигать результатов. Мотивация — это внутреннее ощущение, что ваша работа имеет значение, что ваши усилия приведут к чему-то большому и ценному. Без мотивации мы теряем смысл в том, что делаем, и просто утопаем в рутине.

[25] **Ганс Селье (Hans Selye, 1907–1982)** — канадский физиолог и эндокринолог, основоположник научной теории стресса. Автор концепции «общего адаптационного синдрома» и разделения стресса на эустресс (полезный) и дистресс (разрушительный). Именно Селье ввел термин «стресс» в научный обиход и доказал его неизбежность и важную роль в жизни человека.

Покой без мотивации — это стагнация, мотивация без покоя — это выгорание.

Теперь представьте, что происходит, если одного из этих компонентов не хватает.

Без восстановления, постоянно находясь в состоянии высокой сверхмотивации, вы стремитесь к результатам, но не даете себе времени для «подзарядки» и даже для базовых потребностей. Вы утрачиваете ощущение устойчивости — уходите в перегруз. Мозг и тело не планируют режима восстановления и работают на износ.

Без мотивации, когда у вас есть время для отдыха, но нет ясных целей, направлений и смысла, вы можете просто остановиться. Ваши дни становятся похожими на день сурка, а работа превращается просто в обязанность и долг. В этом состоянии отсутствует желание развиваться, расти или двигаться вперед. Нет напряжения, которое бы подстегивало к действию. Это как постоянно держать двигатель в нейтральном положении — вроде все спокойно, но машина не едет.

Вот здесь и кроется главная суть: оптимальное рабочее состояние — это не отсутствие стресса, а баланс между покоем и движением, между отдыхом и работой. Именно этот баланс и создает пространство для продуктивности, креативности и роста.

Точка невозврата выгорания находится как раз там, где этот баланс нарушается.

Причины неоптимального рабочего состояния

Первая причина: дистресс — это негативный вид стресса, который возникает, когда человек чувствует, что не справляется. Он может быть вызван перегрузкой на работе, слишком сложными или непонятными задачами и требованиями, деструктивной коммуникацией, тревогой за прошлое и будущее.

С точки зрения нейрофизиологии, дистресс — это реакция организма на ситуацию, которая воспринимается как угроза или чрезмерная нагрузка. Когда человек переживает стресс, активируется симпатическая нервная система, которая отвечает за реакцию борьбы или

бегства. Это приводит к выделению стрессовых гормонов, таких как адреналин, норадреналин и кортизол. Эти гормоны готовят организм к быстрым действиям, увеличивая частоту сердечных сокращений, сужая сосуды, повышая давление и увеличивая уровень глюкозы в крови. Кортизол — это главный гормон стресса, который помогает организму справляться с угрозой. В краткосрочной перспективе от 4 до 60 минут повышенный уровень этого гормона полезен, такое состояние называется «эустресс». Кортизол мобилизирует все системы и улучшает концентрацию внимания; но, если он повышен постоянно, что происходит при систематически частых острых ситуациях на работе, это начинает негативно сказываться на различных системах организма.

Например, гиппокамп — область мозга, ответственная за память и обучение, — начинает работать на низком уровне. Префронтальная кора мозга, которая регулирует внимание, принятие решений и самоконтроль, снижает свою активность.

Амигдала (миндалина) — часть мозга, которая отвечает за эмоции, особенно страх и агрессию, — увеличивает свою активность, приводит к повышенной тревожности, раздражительности и трудностям в управлении эмоциями и поведением.

Дистресс влияет на уровень различных нейротрансмиттеров — химических веществ, которые передают сигналы в мозге. Например, уровень серотонина (гормон удовольствия) и дофамина (гормон мотивации для совершения целевых действий) может снизиться, что ведет к состоянию депрессии, апатии и выгоранию. Иммунитет падает. Пищеварительная система нарушает нормальное функционирование, повышая риск заболеваний, таких как язвы и синдром раздраженного кишечника.

Дистресс — это не только эмоциональное переживание, но и деструктивный процесс, активно влияющий на работу мозга и всего организма. Поэтому важно быть информированным руководителем, вовремя вмешиваться в стрессовые ситуации, управлять конфликтами и обеспечивать методы восстановления для поддержания оптимального рабочего состояния.

А **вторая причина** неоптимального состояния на работе — это синдром выгорания — хроническое эмоциональное, физическое

и умственное истощение, которое возникает из-за постоянных стрессовых факторов и перегрузок на рабочем месте. Это состояние не возникает мгновенно, а развивается постепенно. В любом взрослом возрасте, в любой сфере деятельности, в любой должности. Чаще всего в сфере услуг, где работа происходит с людьми. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) включила в последнюю версию Международной классификации болезней (МКБ) синдром выгорания, теперь он официально признан заболеванием и включен в раздел «Проблемы, связанные с занятостью». Синдром выгорания вошел в перечень МКБ-11 QD-85 в 2019 году.

В России работа ведется по МКБ-10. На сегодняшний день по симптомам выгорания ставят диагноз «невроз» и лечат медикаментозно, не изменяя образ жизни человека.

Три компонента выгорания и симптомы

1. Эмоциональное истощение

Ощущение, что не хватает энергии для выполнения задач, даже для самых простых. Сотрудник чувствует себя эмоционально пустым, или «выжатым лимоном». Становится раздражительным, тревожным или подавленным. Он может терять интерес к своей работе, чувствовать себя бессильным или недооцененным. Хочет побыть в «домике».

2. Формальность и дистанцирование

Снижение интереса к работе, отсутствие энтузиазма и мотивации. Человек начинает относиться к коллегам и работе в целом безразлично или негативно. Это приводит к конфликтам в коллективе, ухудшению отношений с коллегами, руководством, клиентами. У сотрудника часто возникают трудности с позитивной коммуникацией, он неэффективно работает в группе.

3. Снижение продуктивности

Трудности с концентрацией внимания, проблемы с памятью и принятием решений. Качество работы значительно снижается, даже если раньше задачи выполнялись эффективно. Сотрудник не может сосредоточиться, принимать решения или выполнять задачи

так эффективно, как обычно. Часто появляются ошибки, снижается скорость работы и растет количество пропущенных дедлайнов.

Физические симптомы

Головные боли, проблемы со сном, боль в мышцах, хроническая усталость, снижение иммунитета, частые простуды, более длительные восстановительные периоды после болезней, травмы, повышенный риск заболеваний сердечно-сосудистой системы, диабета и других хронических заболеваний.

Риски для бизнеса

Когда сотрудники находятся в состоянии дистресса или выгорания, это не только ухудшает их личное состояние, но и создает риски для бизнеса в целом. Можно выделить основные, именно они приводят к убыткам:

1. Снижение производительности

Сотрудник становится малоэффективным. Это приводит к замедлению выполнения задач, росту количества ошибок и их масштаба, а иногда создает риск для здоровья и жизни клиента. Сотрудник становится менее креативными и не предлагает новые идеи.

2. Рост текучести кадров

Когда сотрудники выгорают, они с большой вероятностью покидают организацию, что ведет к потерям кадров и росту затрат на поиск и обучение новых работников. Или, что еще хуже, выгоревшие работники остаются, и возникают конфликты, ведь синдром выгорания имеет «эффект заражения».

3. Репутационные риски

Это особенно актуально для компаний, которые работают с большим количеством сотрудников или публично демонстрируют свои ценности и подходы к работе с персоналом. От действий выгоревших сотрудников в том числе падает индекс лояльности клиентов.

Выгорание и стресс — это не только проблемы сотрудников, но и серьезные финансовые риски для бизнеса. Поэтому важно не только диагностировать признаки выгорания и стресса, но

и принимать меры для их профилактики, создавая условия для поддержания оптимального рабочего состояния сотрудников.

Как определить оптимальное рабочее состояние сотрудников?

Определение оптимального рабочего состояния сотрудников требует комплексного подхода, включающего мониторинг и диагностику их физического и психоэмоционального состояния.

Методы и инструменты диагностики оптимального рабочего состояния.

1. Опросники и тесты:

Психологический опросник профессионального выгорания Н. Е. Водопьяновой (модель MBI К. Маслач) включает измерение трех аспектов: эмоциональное истощение, деперсонализация и обесценивание личных достижений.

Профессиональный тест на стресс Ю. В. Щербатых: методика оценивает общий уровень стрессоустойчивости.

Шкала организационного стресса в адаптации Н. Е. Водопьяновой измеряет восприимчивость к организационному стрессу, связанную с недостаточным умением общаться, принимать ценности других людей, адекватно оценивать ситуацию без ущерба для своего здоровья и работоспособности, а также с негибкостью поведения и пассивностью по отношению к активным формам отдыха и восстановления жизненных сил.

Шкала самооценки качества жизни SF-36 отражает общее благополучие и степень удовлетворенности теми сторонами жизнедеятельности человека, позволяет оценить как физическое, так и психоэмоциональное состояние сотрудников.

Оценка выраженности самоконтроля в эмоциональной сфере, деятельности и поведении (Г. С. Никифоров, В. К. Васильев, С. В. Фирсова)

2. Психологические беседы

На каждом этапе своей карьеры сотрудники могут столкнуться с различными уровнями стресса. Необходимо предложить индивидуальные сессии и поддержку.

3. Наблюдение

Иногда проще всего определить, как сотрудники себя чувствуют, наблюдая за их поведением и реакциями в процессе работы или в симуляциях, деловых и бизнес-играх.

4. Использование технологий для мониторинга состояния

В своих научно-практических работах я использую систему комплексного компьютерного исследования функционального состояния организма. Специальный прибор за четыре минуты измеряет психофизиологическое состояние человека, определяет уровень стресса и адаптацию человека к нагрузке, как психической, так и физической. Преимущество аппаратной диагностики в том, что сотрудник не сможет слукавить об истинном своем состоянии в опросах и тестах.

Диагностика оптимального рабочего состояния сотрудников включает в себя регулярные проверки. Такая оценка помогает выявить проблемы на ранней стадии и внедрить меры по профилактике стресса и выгорания.

Стратегии и инструменты для поддержания оптимального состояния сотрудников

1. Создание условий для работы.

Базовые условия труда (свет, туалет, чистота, проветривания, температура воздуха и уровень влажности, место для приема пищи и отдыха). Нельзя создавать перегрузок, чрезмерного контроля, нужно четко определять роли, обеспечить сотрудников необходимыми ресурсами по должности и обязанностям.

2. Разработка персонализированных подходов для разных типов и поколений сотрудников.

Некоторые сотрудники могут быть более склонны к стрессу, в то время как другие могут работать с высоким уровнем давления. Важно адаптировать подходы к разным типам людей. Для каждого сотрудника предложите варианты восстановления, которые соответствуют его личным предпочтениям. У всех свои уникальные потребности и предпочтения, свое восприятие рабочего процесса и понимание того, как с ними стоит взаимодействовать для поддержания оптимального рабочего состояния. Важно разработать индивидуальный план развития (ИПР) сотрудника, чтобы гарантировать эффективность работы всей команды. ИПР помогает сотрудникам ставить цели и получать поддержку от руководителя, а компании — развивать компетенции персонала и улучшать общие результаты.

3. Роль лидерства и корпоративной культуры.

Руководители должны показывать своим примером, как важно заботиться о собственном благополучии и поддерживать баланс между нагрузкой и расслаблением. Важно, чтобы сотрудники чувствовали, что могут доверять своему руководству и открыто говорить о своих проблемах. Лидер создает такую атмосферу, где выгорание и стресс не считаются табуированными темами, признает результаты, успехи и достижения сотрудника и награждает справедливой мотивацией. Так руководитель укрепляет свой имидж и имидж компании. В современной корпоративной культуре должны быть позитивная рабочая среда, справедливость и поддерживающее руководство.

4. Роль тренингов, корпоративных программ и игровых технологий.

Регулярные тренинги по стрессоустойчивости, профессиональному выгоранию, которые учат сотрудников методам саморегуляции, дыхательным и когнитивным практикам, навыкам тайм-менеджмента, управления конфликтами и многому другому, могут существенно улучшить способность справляться с реакциями на стресс и показывать,

как можно управлять своими эмоциями и поведением. Они могут быть как полутора- и трехчасовыми, так и трехдневными на выезде.

В последние годы активно используются игровые подходы. Игры могут быть как индивидуальными, так и групповыми, и они идеально вовлекают сотрудников и дают результат.

Как навыковые настольные игры помогают людям разных поколений восстанавливаться

По данным исследований[26], к 2025 году более 70 % глобальных компаний будут использовать игры в корпоративном обучении. Сейчас это признанный инструмент повышения вовлеченности, обучаемости и последующей эффективности сотрудников.

Так в чем же причина того, что деловые игры обрели популярность? Все просто: игра — это естественный способ обучения для любого поколения. Она снижает сопротивление новому и вовлекает в процесс даже самых скептично настроенных участников. Исследование[27] National Training Laboratories подтверждает ценность игрового формата: лекции дают 5 % усвоения, чтение — 10 %, а игровая практика, обсуждение и обучение других — до 90 %.

Таким образом, игровые технологии в компании — это гарант того, что внутреннее обучение будет живым, а знания закрепятся через опыт, а не через галочку в LMS[28].

Почему важны метрики

Важно учесть, что далеко не всякая игра в корпоративном обучении работает одинаково. Рекомендую использовать те, что имеют в основе научно подтвержденные методики, основанные на ги-

[26] How can gamification enhance learning retention in corporate training programs? // Psico-smart. — URL: https://blogs.psico-smart.com/blog-how-can-gamification-enhancelearning-retention-in-corporate-training-programs-158911 (дата обращения: 11.02.2026) — Текст: электронный.

[27] learning Pyramid National Training Laboratories Bethel, Maine. — URL: https://www.fitnyc.edu/files/pdfs/CET_TL_LearningPyramid.pdf (дата обращения: 11.02.2026) — Текст: электронный.

[28] Примеч. ред.: LMS (Learning Management System) — система управления обучением.

потезах, измеримых результатах и валидированных инструментах оценки. Используя их, можно представить руководству конкретные данные о росте показателей. Когда есть цифры, вопрос о полезности игры перестает быть субъективным.

Еще один важный момент: любое внедрение игр в корпоративное обучение должно иметь измеряемый результат. Без этого игра превращается в развлечение, а не в инструмент развития.

В целом метрики в игре позволяют доказать эффективность формата, показать ROI обучения и выстроить долгосрочную стратегию жизни сотрудников в компании — без этого применение игровых механик в корпоративном обучении теряет смысл.

Поэтому первым шагом должно быть восстановление базового стабильного состояния сотрудника. Только после этого обучение hard skills будет давать реальный эффект: знания закрепятся, и навыки станут рабочим инструментом, а не «короткой искрой» в памяти.

Покажу на примере нашего игро-тренинга «Саламандра». Это настольная игровая методика, разработанная, чтобы помочь сотрудникам осознать причины хронического стресса и выгорания, а также найти конкретные способы их преодоления и вернуться в оптимальное рабочее состояние.

Чтобы доказать эффективность игро-тренинга, мы провели лонгитюдное исследование, то есть исследование, которое проводится в течение длительного времени, для изучения изменения и развития явлений или характеристик участников в разных временных точках. Мы замеряли показатели сотрудников до и после игры, используя стандартизированные опросники и систему комплексного компьютерного исследования функционального состояния организма. Ниже я расскажу подробнее, что мы измеряли и для чего.

Показатель	Показатель
Уровень выгорания	Чтобы отследить динамику восстановления
Уровень стресса и адаптацию	Для оценки актуального эмоционального фона

Окончание табл.

Показатель	Показатель
Стрессоустойчивость	Выявить показатель адаптации к рабочим нагрузкам
Самоконтроль (эмоциональный и профессиональный)	Для оценки управляемости реакций
Коммуникативные способности	Для улучшения взаимодействия в команде и с клиентами
Эмпатические способности	Для укрепления командной сплоченности
Рефлексивность	Для повышения осознанности в работе
Качество жизни	Для оценки общего состояния и ресурсов

Мы не можем измерить все изменения, которые происходят с сотрудниками после игро-тренинга, но, основываясь на наших наблюдениях, можно выдвинуть гипотезу, что игра способствует улучшению их состояния. Это предположение подкреплено теоретическими основами и опытами, но требует дальнейшего подтверждения через исследования.

Отдел мозга	Результат «Саламандры»
Передняя поясная кора	Улучшение фокуса внимания, более легкое переключение с проблем на решения, укрепление навыка остановки дистресса
Полосатое тело	Создание новых поведенческих стратегий
Миндалина	Стабилизация эмоций, снижение тревожности
Медиодорсальный таламус	Перестройка неэффективных установок, развитие гибкости мышления
Затылочная кора	Усиление визуальной памяти и концентрации
Префронтальная кора	Регулировка импульсов, ускорение принятия решения в условиях неопределенности

Окончание табл.

Отдел мозга	Результат «Саламандры»
Височная кора	Развитие эмпатии и удержание новых моделей поведения
Сеть зеркальных нейронов	Усиление социального обучения и способности адаптироваться в команде

Вывод прост: когда есть метрики — можно говорить о доказанной эффективности геймификации. По результатам тестов, ИПР, KPI и субъективных наблюдений руководителей мы видим: игровая методика снижает показатели выгорания, повышает стрессоустойчивость и улучшает качество взаимодействия в команде. Таким образом, игровые технологии, построенные на научной основе, — это не мода, а профессиональный инструмент стратегического HR, нацеленного на восстановление сотрудников. В здоровой компании — здоровые сотрудники.

Мини-гайд для руководителя: как внедрять игровые методики в корпоративное обучение

1. **Определите цель.**
   - Четко сформулируйте, зачем вы внедряете игру: развитие soft skills[29], отработка hard skills[30], формирование командной сплоченности или внедрение корпоративных ценностей.
   - Пропишите, какие изменения в поведении сотрудников вы хотите увидеть.

2. **Выберите подходящий формат.**
   - Настольная игра, симуляция, онлайн-платформа или гибридный формат.

[29] Soft skills — надпрофессиональные навыки самоуправления (тайм-менеджмент, адаптивность, стрессоустойчивость), мышления (критичность, креативность, решение проблем) и командного взаимодействия (эмпатия, лидерство, конструктивное разрешение конфликтов).

[30] Hard skills — измеримые профессиональные компетенции по конкретной роли: знание процессов и стандартов, владение инструментами и технологиями, выполнение операций и методик, работа с данными/документами и получение предсказуемого результата по KPI.

- Учитывайте численность группы, уровень подготовки участников и наличие у них игрового опыта.

3. **Используйте научно подтвержденные методики.**
   - Игра должна содержать реальные поведенческие сценарии, метрики и инструменты обратной связи.
   - Предпочтение стоит отдавать играм, прошедшим апробацию и имеющим доказанную эффективность.

4. **Интегрируйте в существующие программы L&D[31].**
   - Встраивайте игру в тренинги, корпоративные академии, onboarding.
   - Привязывайте игровой опыт к рабочим кейсам участников.

5. **Обеспечьте фасилитацию.**
   - Ведущий должен владеть методикой, уметь управлять групповой динамикой, проводить дебрифинг после игры и извлекать практические выводы.
   - При необходимости обучите внутренних тренеров.

6. **Замерьте результаты.**
   - До и после проведения фиксируйте показатели вовлеченности, скорости усвоения знаний, командного взаимодействия.
   - Используйте рабочие тетради и индивидуальные планы развития.
   - Покажите руководству данные ROI[32], чтобы закрепить ценность формата.

7. **Закрепите эффект.**
   - Дайте участникам план применения полученных знаний и навыков в работе.

---

[31] Примеч. ред.: L&D (Learning and Development) — это стратегический подход к развитию сотрудников организации, направленный на повышение их профессиональных компетенций, производительности и вовлеченности.

[32] Примеч. ред.: здесь и далее по книге ROI (Return on Investment, «коэффициент возврата инвестиций») — показатель, который помогает понять, принесли ли вложения в бизнес прибыль и были ли эффективны инвестиции.

- Вернитесь к игре через 1—3—6 месяцев, чтобы обновить и усилить результат.

Внедрение игровых методик в корпоративное обучение — это не просто тренд, а реальный инструмент, способствующий восстановлению оптимального рабочего состояния сотрудников всех поколений.

Современные поколения — миллениалы (1985—2002 годы рождения), зумеры (1997—2012 годы рождения) — живут в мире постоянных изменений, информационной перегрузки и высокой неопределенности. Это делает их более подверженными стрессу, тревожности и выгоранию. Их подход к информации, обучению и решению проблем будет отличаться. Критично подбирать решения, которые закрывают задачи бизнеса и при этом «говорят» на языке соответствующих поколений. Их язык — ИГРЫ.

Более взрослые поколения, такие как икс (1965—1983 годы рождения) и даже беби-бумеры (1946—1964 годы рождения), с удовольствием играют, ценят структурированные методы, такие как коучинг, — и если это есть в игре, то ее высоко оценят.

Проблемы и ограничения игрового подхода к поддержанию оптимального рабочего состояния сотрудников

Несмотря на то что подходы, направленные на поддержание оптимального состояния сотрудников, показывают отличные результаты, их внедрение сталкивается с рядом проблем и ограничений.

Рассмотрим основные проблемы и способы их преодоления.

1. Недостаток финансовых ресурсов.

Программы оздоровления, тренинги, психологическая помощь требуют определенных финансовых затрат. В небольших компаниях такие расходы могут рассматриваться как необязательные, что ограничивает возможности внедрения этих инициатив.

2. Культура работы на износ.

В некоторых компаниях существует устоявшаяся культура в виде сверхурочной работы, постоянных дедлайнов и ожидания, что сотрудники будут работать на пределе без должного восстановления. Такой подход может быть сложным для изменения, поскольку требует значительных изменений в корпоративной культуре и менталитете.

3. Отсутствие квалифицированных кадров.

Для эффективного внедрения программ по поддержанию оптимального состояния сотрудников требуется наличие специалистов в области андрагогики, психологии, здоровья и корпоративного благополучия. Малые компании или организации с ограниченными ресурсами могут столкнуться с трудностями при поиске и привлечении таких специалистов.

Как преодолевать такие барьеры?

Обучение руководителей, чтобы они понимали важность поддержания оптимального состояния сотрудников и себя для улучшения производительности и снижения текучести кадров. Информированный руководитель — это уже успех!

Запуск пилотного проекта по внедрению гибкого рабочего графика или возможность для сотрудников участвовать в программе оздоровления. Показав результаты в рамках одного отдела или группы, можно будет получить поддержку и расширить инициативы на весь коллектив. Здесь важно выстраивать систему внедрения программ поэтапно, начиная с инициатив на уровне отдельных департаментов и расширяя их с учетом опыта.

Обоснование экономической эффективности. Соберите исследования в вашей отрасли или компании, которые показывают уровень заболеваемости, текучести кадров и индекс вовлеченности и влияние этих факторов на рост или убытки. Подобное обоснование помогает убедить руководство в целесообразности этих инвестиций.

В некоторых компаниях существует закрытая или авторитарная корпоративная культура, где сотрудники не могут свободно высказывать свои мнения и обсуждать личные проблемы. В таких

условиях трудно внедрить программы по улучшению благополучия сотрудников, поскольку они могут бояться демонстрировать свою уязвимость или просить помощи. Для преодоления этого барьера необходимо работать над созданием культуры доверия и открытости, что потребует времени и усилий.

Привлекайте внешних тренеров и компании, которые помогут разработать и внедрить необходимые программы, используйте бесплатные онлайн-ресурсы для обучения, приглашайте на практику молодых специалистов-магистрантов по организационной психологии.

Роль индивидуальной ответственности в оптимальном состоянии.

Ответственность в поддержании оптимального рабочего состояния на 50 % лежит на самом сотруднике. Он несет ответственность за свою физическую и психоэмоциональную форму, а также за поддержание здорового баланса между покоем и мотивацией. Давайте рассмотрим, как сотрудники могут самостоятельно заботиться о своем состоянии и какие шаги им для этого можно предпринять.

1. Отслеживать свое психофизиологическое состояние и отмечать его в дневнике ОРС — это инструмент самонаблюдения. Этот дневник основан на принципах психофизиологического цикла работоспособности и используется для профилактики профессионального выгорания, развития устойчивости и восстановления.

Если хотите получить PDF-шаблон дневника — отсканируйте QR-код для загрузки:

Если страница не открылась, напишите на почту: info@salamandragame.ru

Вопросы для сверки в дневнике ОРС:

- Я могу управлять своими действиями?
- Мне больше хочется действовать или наблюдать?
- Я возбужден, спокоен или пассивен?
- Мне хочется бежать или лежать?
- Чувствительность к внешним стимулам выше, ниже или как обычно?
- Необходимый период анализа — не менее двух недель.

Если мы можем заметить свое состояние, мы можем управлять своими действиями.

- Управлять заранее своим расписанием: нагрузка — отдых — нагрузка — отдых (в равных частях, как слоеный пирог), вовремя брать перерывы;
- Выбирать задачу согласно своему состоянию и возможностям.

Основная задача: стресс-факторы не должны наслаиваться друг на друга, необходимо устранять эустресс разными практиками.

2. Снижать интенсивность стресс-реакции.

Если вовремя снизить стресс-реакцию, цикл восстановления будет короче. Меньше времени уйдет на вывод из организма кортизола и адреналина. Можно использовать все вместе или то, что подходит именно сейчас.

- ***Через тело***: дыхательные практики: вдох на 4 счета, выдох длиннее — на 6/8/10 счетов. Начинайте постепенно — 1, 3, 5 минут. Добавить тактильную стимуляцию пальцев — растереть каждый палец отдельно, пока дышим. Или положить ладонь на живот и дышать.
- ***Через моз***г: когнитивные практики — удерживаем внимание на настоящем, активируя все органы чувств.

5 вещей вижу, 4 — слышу, 3 — осязаю, 2 запаха ощущаю, 1 —чувствую вкус. Или начинаем умножать цифры.

- Вспоминаем внутреннюю опору — заметить положительные мелочи и нюансы.

- Вспоминаем внешнюю опору: объятия близких, домашних животных, плюшевую игрушку, себя самого.
- Открываемся изменениям: трансформируйте опасение в предвкушение нового интересного опыта.

3. Восстанавливаться после стресс-нагрузки.

Требуется время, чтобы кортизол вывелся из кровотока (обычно остается в крови до 6 часов) и не влиял на следующие циклы стресса. Необходимо ускорить метаболизм.

- Низкие физические нагрузки на пульсе не более 110 ударов (прогулка, растяжка, плавание, беговые лыжи, велосипед).

4. Оптимизировать стресс-систему.

Создать оптимальные условия для сна и режим, лечь до 23:00, спать минимум 8 часов.

Придерживаться правильного питания: отказаться от сахара, алкоголя и наладить водный баланс.

Добавить регулярные физические нагрузки и закаливание.

Участвовать в корпоративных программах и тренингах.

Делегировать, просить о помощи, упрощать задачи через виртуальных помощников.

5. Управлять качественным отдыхом и перерывами.

Отдых — основа любой активности, это не просто пауза, а важный процесс восстановления организма, включающий физиологические и психологические изменения. Он бывает трех стратегий:

- ***Пассивный*** (сон, интернет-серфинг, сериалы, фастфуд, алкоголь и тому подобное) — популярен, но не является восстанавливающим, часто еще больше истощает.
- ***Релаксационны***й (медитация, творчество, массаж, музыка и тому подобное) — помогает снять напряжение.
- ***Активационный*** (физическая нагрузка, путешествия и тому подобное) — повышает уровень энергии.

Оптимальный подход — проактивное планирование отдыха. То есть запланировано заранее.

Реактивный отдых — вынужденный, когда нет сил на планирование отдыха, «падаешь в кровать»/сон/болезнь.

В течение рабочего дня необходимо планировать перерывы. Лидеры, использующие проактивный подход и воспринимающие отдых и паузы в работе позитивно, реже сталкиваются с развитием негативных функциональных состояний.

Давайте подведем итог: что же это такое — оптимальное рабочее состояние сотрудника?

В этом состоянии человек ощущает гармонию между своими усилиями и результатами, сохраняет уверенность в своих силах. Работоспособность остается высокой, а стрессовые факторы не выходят за пределы допустимого, позволяя избегать ошибок и поддерживать продуктивность на высоком уровне. Получается замечать нюансы, логически мыслить, принимать правильные решения, убедительно коммуницировать; есть ресурс творчески мыслить, чувствовать и понимать других людей, замечать простые радости и чувствовать себя живым. *Находиться в состоянии ОРС означает сохранять ясность восприятия, активное мышление, способность контролировать свои эмоции.*

Забота о сотрудниках — это не разовая акция, а постоянный процесс, который влияет на успех всей компании. Взаимная поддержка и ответственность за здоровье — это основа крепкой и успешной организации, если вы запланировали играть вдолгую. Важно учесть, что игровые технологии являются важной частью стратегического HR, особенно в условиях высокой рабочей нагрузки, стресса и необходимости поддержания устойчивости сотрудников.

Желаю компаниям быть внимательными к своим сотрудникам. Когда вы инвестируете в здоровьесберегающие программы и личностное развитие ваших сотрудников, вы создаете рабочую атмосферу, в которой каждый чувствует свою значимость и поддержку.

Приглашаем вас попробовать игро-тренинг «Саламандра» и увидеть, как это может повлиять на эффективность вашей команды и успех бизнеса. Это именно тот профессиональный инструмент, который помогает вашей команде достичь оптимального рабочего состояния.

Сайт игровых технологий для компаний:



Телеграм-канал «Без выгорания»:



Методика для личного восстановления ОРС:

