

# ПСИХИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ: НОВЫЙ УРОВЕНЬ ПРОБЛЕМ И ИХ РЕШЕНИЯ

## MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE: A NEW LEVEL OF PROBLEMS AND THEIR SOLUTIONS

ПОЛУЧЕНО 05.11.2022 ОДОБРЕНО 07.11.2022 ОПУБЛИКОВАНО 29.12.2022

УДК 331.44 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-6-5-13

**КОНОВАЛОВА В.Г.***Канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***KONOVALOVA V.G.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Human Resource Management Department, State University of Management, Moscow***e-mail:** vg\_konovalova@guu.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются перспективы сохранения и улучшения психического здоровья на рабочих местах. Обобщаются статистические данные, отражающие состояние психического здоровья персонала. Выделены основные факторы риска психического здоровья на работе и их последствия. Предлагается система показателей, которые учитывают актуальные рекомендации ВОЗ в области защиты и укрепления психического здоровья на рабочем месте и могут быть использованы для выявления, анализа и обоснования продвижения психологически здоровых практик на рабочих местах и включают оценку организационной культуры, поддерживающей психическое здоровье сотрудников, доступность услуг и ресурсов в области охраны психического здоровья, использование методов управления стрессом, состояние обучения руководителей и сотрудников по вопросам психического здоровья, учитывающей потребности разнообразной рабочей силы, политики и практики предотвращения сексуальных домогательств, дискриминации, насилия на рабочем месте и издевательств / невежества, наличие инфраструктуры, поддерживающей здоровое поведение, управление рабочими и связанными с работой факторами, которые могут повлиять на психическое здоровье. Обосновываются выводы о необходимости эффективной стратегии в области психического здоровья, которая должна включать как меры по укреплению психического здоровья, так и политику и практику, способствующие созданию здоровой рабочей среды; снижение стигматизации для улучшения обращения сотрудников за помощью и содействия созданию благоприятной культуры на рабочем месте.

**Ключевые слова:** психическое здоровье, факторы риска, эмоциональное выгорание, токсичное поведение, психологически здоровая практика, организационная культура.

### Abstract

The article discusses the prospects for maintaining and improving mental health in the workplace. Statistical data reflecting the state of mental health of the staff are summarized. The main risk factors for mental health at work and their consequences are identified. A system of indicators is proposed that take into account the current WHO recommendations in the field of protecting and promoting mental health in the workplace and can be used to identify, analyze and justify the promotion of psychologically healthy practices in the workplace and include an assessment of the organizational culture that supports the mental health of employees, the availability of services and resources in the field of mental health, the use of stress management techniques, the state of mental health education of managers and employees that takes into account the needs of a diverse workforce, policies and practices to prevent sexual harassment, discrimination, workplace violence and bullying/ignorance, the existence of infrastructure that supports healthy behavior, management of workers and work-related factors that may affect mental health, etc. Conclusions about the need for an effective mental health strategy are substantiated, which should include both mental health promotion and policies and practices that promote a healthy work environment; reducing stigma to improve employee engagement and help create a supportive workplace culture.

**Keywords:** mental health, risk factors, burnout, toxic behavior, healthy environment, organizational culture.

Психическое (ментальное) здоровье (согласно определению Всемирной организации здравоохранения, это состояние благополучия, при котором человек может реализовать свой собственный потенциал, справляться с обычными жизненными стрессами, продуктивно и плодотворно работать, а также вносить вклад в жизнь своего сообщества) стало в настоящее время одной из самых актуальных тем в области управления персоналом. Проблемы с психическим здоровьем естественным образом обостряются в такие исторические моменты, как экономический спад, конфликты или пандемии, и впервые за столетие мы сталкиваемся со всеми тремя одновременно. Дополнительные факторы стресса, связанные с пандемией Covid-19, в том числе высокая неопределенность, социальная изоляция из-за мер физического дистанцирования, изменения как рабочих, так и домашних обязанностей, а также опасения по поводу финансовой безопасности и сохранения работы еще больше повлияли на психическое здоровье сотрудников.

Психическое здоровье — это нечто большее, чем отсутствие психических заболеваний. В широком смысле хорошее здоровье включает физическое, эмоциональное, социальное, финансовое, интеллектуальное и духовное благополучие — позитивное состояние, при котором люди процветают, не обремененные болезнями и инвалидностью. Позитивное психическое здоровье на работе помогает командам оставаться гибкими при смене ролей и обязанностей, сотрудникам — успешно выполнять свои обязанности, справляться со стрессом, раскрыть свой потенциал (рис. 1).

Неудовлетворительное состояние психического здоровья отрицательно сказывается на когнитивном, поведенческом, эмоциональном, социальном и реляционном благополучии и функционировании человека, его физическом здоровье, а также проявлениях его личностной индивидуальности и благополучии на рабочем месте. В дополнение к прямым издержкам, связанным с психическими заболеваниями, существует множество косвенных издержек. К ним относятся

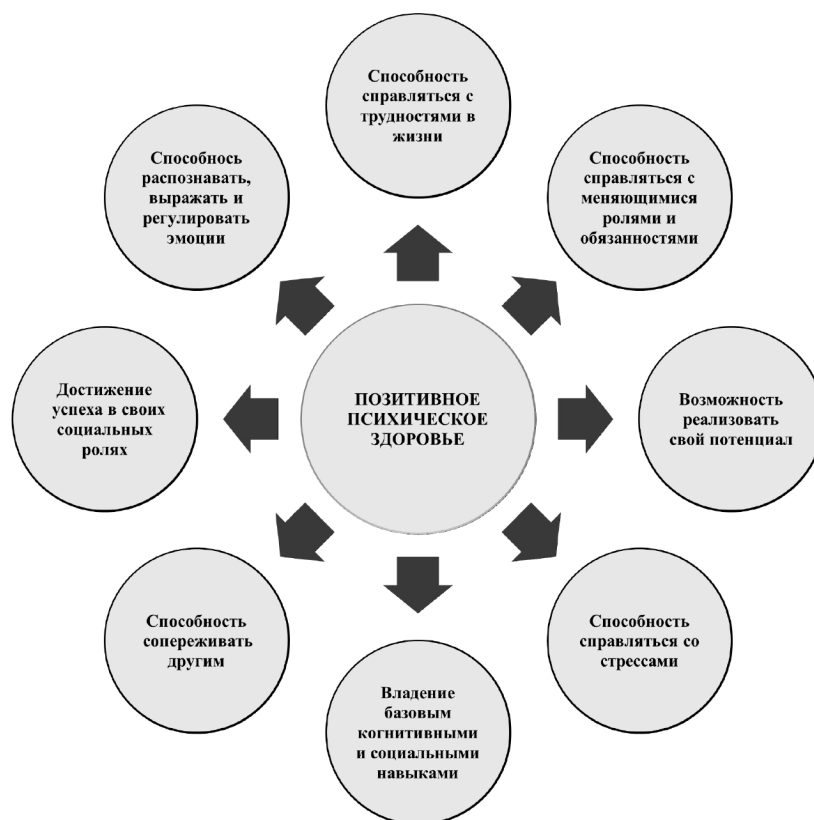


Рис. 1. На что влияет психическое здоровье персонала

повышенные показатели кратковременной нетрудоспособности, инциденты, связанные с безопасностью, прогулы и презентеизм (работа во время болезни), низкая производительность и нереализованный результат, стресс, налагаемый на членов команды, сверхурочная работа и чрезмерный штат сотрудников для покрытия отсутствия по болезни, а также расходы на наем, связанные с набором и удержанием персонала, влияют и на работодателей, на экономику общества.

## СТАТИСТИКА СОСТОЯНИЯ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ ПЕРСОНАЛА

На масштабы проблемы психического здоровья в профессиональной деятельности указывают следующие данные, полученные в ходе ряда национальных и глобальных исследований (США, Европа, Россия) в 2021/22 гг. [1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 15, 18]:

- по данным ВОЗ, каждый шестой трудоспособный взрослый имеет психические расстройства (депрессию, тревожное расстройство или другие);
- по данным исследования McKinsey Health Institute (MHI), в котором приняли участие респонденты из 15 стран, около 60% сотрудников сталкивались по крайней мере с одной проблемой психического здоровья в какой-то момент своей жизни независимо от их страны, отрасли, возрастной группы, роли или пола (токсичное поведение<sup>1</sup> на рабочем месте оказывает

наибольшее влияние на намерение сотрудников уйти<sup>2</sup> и симптомы эмоционального выгорания<sup>3</sup>);

- в США 88,1% работников сообщили о своих опасениях по поводу уровня стресса; 94% работников сообщили, что испытывают стресс на работе, и почти треть описывает свой уровень стресса как высокий или необычно высокий; три четверти сотрудников считают, что испытывают больший стресс на рабочем месте, чем год назад, 16% сотрудников уволились с работы из-за стресса;
- по данным Американской психиатрической ассоциации, 59% работников сообщают о негативных последствиях для психического здоровья в связи со стрессами на работе;
- из-за депрессивных<sup>4</sup> и тревожных<sup>5</sup> расстройств страны мира ежегодно теряют 12 миллиардов трудовых дней, что соответствует производственным потерям в размере 1 трлн долл. США в год (только в США, например, каждый год из-за стресса теряются 55 миллионов рабочих дней; в этой связи 86% американских работодателей считают психическое здоровье, противодействие стрессу и выгоранию сотрудников своими приоритетами на ближайшее будущее);
- в Европе более половины (52%) респондентов, участвовавших в опросе, испытывали эмоциональное выго-

<sup>2</sup> Намерение уйти: желание сотрудника покинуть организацию, в которой он работает в настоящее время, в ближайшие три-шесть месяцев.

<sup>3</sup> Симптомы эмоционального выгорания: чрезмерная усталость сотрудника, снижение способности регулировать когнитивные и эмоциональные процессы и ментальное дистанцирование (инструмент оценки эмоционального выгорания).

<sup>4</sup> Симптомы депрессии: сотрудник испытывает мало интереса или удовольствия от выполнения каких-либо действий и чувствует себя подавленным или безнадежным.

<sup>5</sup> Симптомы тревоги: нервозность, беспокойство или нахождение сотрудника на грани срыва, а также неспособность остановить или контролировать беспокойство.

<sup>1</sup> Токсичное поведение на рабочем месте – это поведение в межличностных отношениях, которое приводит к тому, что сотрудники чувствуют себя недооцененными, униженными или небезопасными, например, несправедливое или унижающее обращение, неадекватное поведение, саботаж, жесткая конкуренция, жестокое руководство и неэтичное поведение со стороны руководителей или коллег.

- рание в 2021 г., что на 21% больше, чем в опросах до Covid-19, при этом девять из 10 сотрудников обеспечены уровнем своего выгорания, причем выгоревшие сотрудники с меньшей вероятностью будут отвечать на вопросы о выгорании, а наиболее выгоревшие сотрудники, возможно, уже уволились;
- в России, по разным оценкам от 50 до 80% сотрудников сталкивались с выгоранием на работе, 47% испытывают эмоциональное истощение, а 49% решили сменить работу или сферу деятельности; 29% сотрудников описывают себя как находящихся в депрессии в результате пандемии COVID-19 (депрессия мешает способности человека выполнять физические задания примерно в 20% случаев и снижает когнитивные способности примерно в 35% случаев);
  - нарушение баланса между работой и личной жизнью выделена как третья по значимости проблема для сотрудников в 2021 г. (наряду с высоким уровнем стресса и эмоциональным выгоранием), при этом 72% сотрудников сообщают, что баланс между работой и личной жизнью очень важен при рассмотрении вопроса о новой должности;
  - 72% сотрудников хотят, чтобы работодатели защищали психическое здоровье и благополучие, но 63% считают, что на их рабочем месте изменить ситуацию невозможно.

При этом представленная статистика не дает полной картины: психическое здоровье отдельных сотрудников нелегко поддается количественной оценке, и текущие проблемы, вызванные пандемией, продолжают влиять на благополучие работников.

Стигматизация, которая все еще существует в связи с психическими расстройствами, страх столкнуться с дискриминационным поведением со стороны коллег и начальства,

социальная изоляция и восприятие как недостаточная компетентность — вот некоторые из причин, по которым сотрудники с проблемами психического здоровья не обращаются за необходимой им помощью.

## СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Подтверждением возросшей актуальности поддержки психического здоровья и одновременно важными факторами вывода усилий в этом направлении на новый уровень можно считать опубликованные, соответственно, в 2021 г. и 2022 г. международный стандарт ISO 45003: 2021 «Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда — Психологическое здоровье и безопасность на рабочем месте — Руководящие принципы управления психосоциальными рисками» [12] и «Руководящие принципы ВОЗ по охране психического здоровья на работе» [4].

Цель ISO 45003 — определить риски для психического здоровья и разработать систему управления, которая признает их в качестве основных проблем для безопасности и благополучия на рабочем месте, вписываясь в более широкие бизнес-процессы организации. При осуществлении профессиональной деятельности сотрудники подвержены различным факторам риска психического здоровья (психосоциальным рискам), которые могут быть связаны с рабочими обязанностями или графиком работы, особенностями конкретной работы или возможностями для карьерного роста. Основные факторы психосоциального риска и соответствующие области, вызывающие потенциальную озабоченность (в соответствии с ISO 45003), представлены на рис. 2. Основой российской нормативно-правовой базы в области оценки и управления психосоциальными рисками является ГОСТ Р 55914—2013 «Менеджмент риска. Руковод-

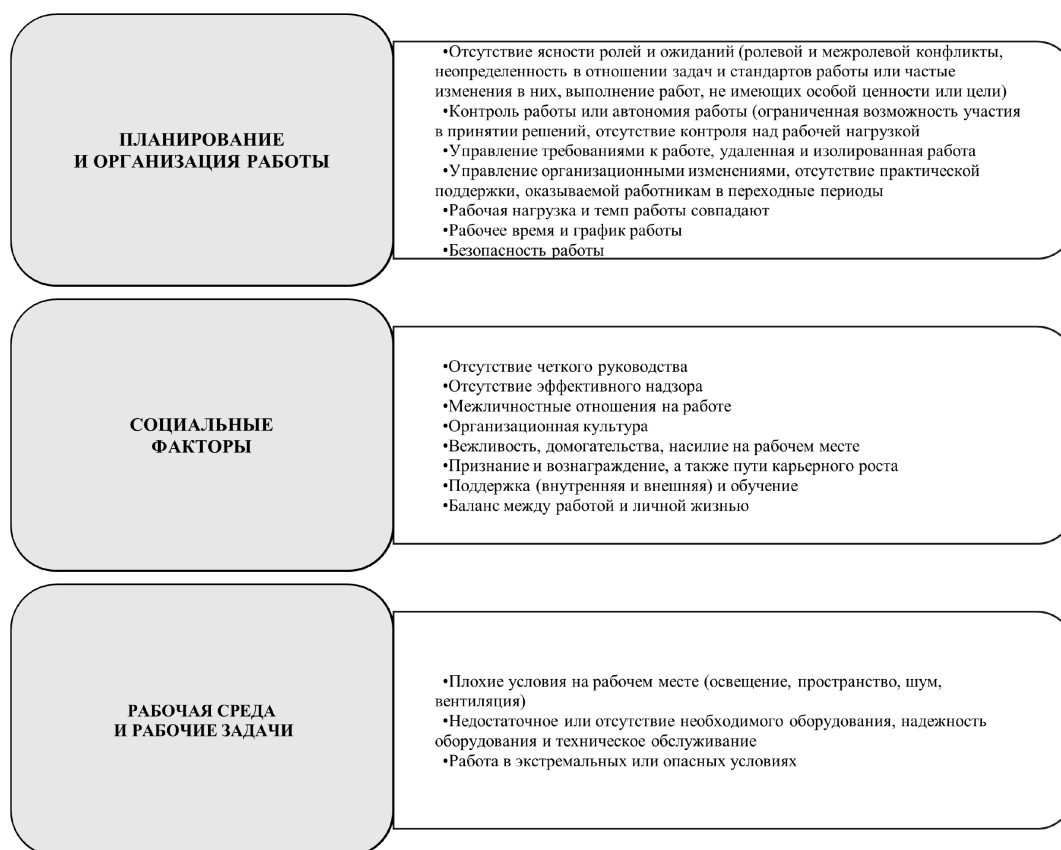


Рис. 2. Факторы риска психического здоровья на рабочем месте

ство по менеджменту психосоциального риска на рабочем месте».

Подтверждая, что проблема психического здоровья требует повышенного внимания, Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) и Международная организация труда (МОТ) предлагают конкретные меры по решению проблем психического здоровья на рабочем месте, изложенные в двух документах, опубликованных в 2022 г.: «Руководящие принципы ВОЗ по охране психического здоровья на работе» и Аналитический документ ВОЗ и МОТ [4, 14].

В докладе ВОЗ о психическом здоровье 2022 г. подчеркивается, что трудовая деятельность может быть средой, которая усугубляет более широкие проблемы, негативно сказывающиеся на психическом здоровье, включая дискриминацию и неравенство, основанные на таких факторах, как раса, пол, гендерная идентичность, сексуальная ориентация, ограниченные физические возможности, социальное происхождение, статус мигранта, вероисповедание или возраст. Отсутствие работы также является фактором риска для психического здоровья.

Безработица, боязнь увольнения, неустойчивое финансовое положение, а также недавняя потеря работы являются факторами риска суицидальных попыток.

Меры защиты психического здоровья на рабочем месте должны быть направлены на решение следующих задач [4]:

- профилактику связанных с трудовой деятельностью психических расстройств путем предотвращения рисков для психического здоровья на рабочем месте;
- защиту и укрепление психического здоровья на рабочем месте;
- поощрение работников с психическими расстройствами к успешному участию в трудовой деятельности и создание условий, стимулирующих перемены.

Для профилактики проблем психического здоровья в первую очередь необходимо направить усилия на выявление

и оценку психосоциальных рисков на рабочем месте и создание надлежащих рабочих условий для их уменьшения, изменения или устранения.

Защита и укрепление психического здоровья на рабочем месте заключается в усилении внимания к выявлению и принятию мер на рабочем месте в отношении условий, влияющих на психическое здоровье, в частности, в отношении действий лиц, осуществляющих контроль за работой других сотрудников, например менеджеров.

С этой целью ВОЗ предлагает ряд рекомендаций (рис. 3).

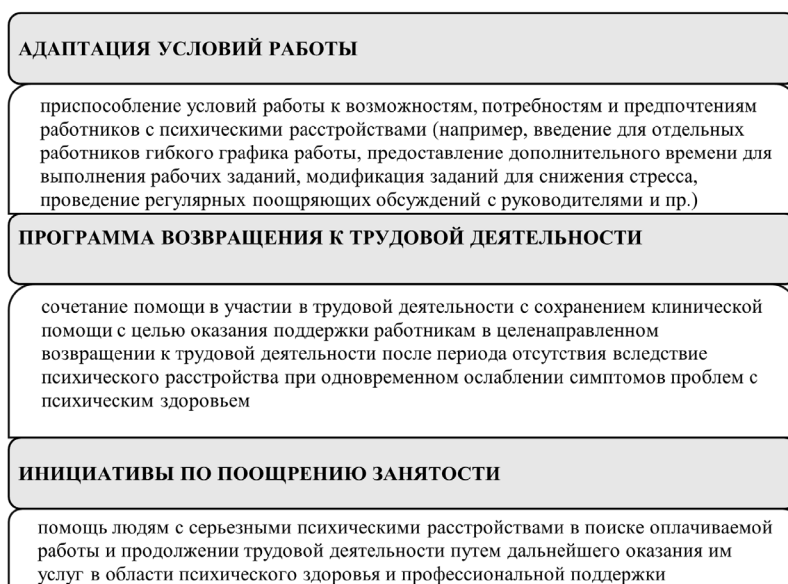
ВОЗ также рекомендует ряд мероприятий для оказания помощи в трудоустройстве, сохранении работы и полноценном и справедливом участии в рабочем процессе людей с психическими расстройствами (рис. 4).

Работодатели могут помочь улучшить защиту психического здоровья на рабочем месте, создав благоприятные условия для изменений за счет:

- усиления приверженности защите психического здоровья на рабочем месте (например, путем интеграции мероприятий по защите психического здоровья на рабочем месте в соответствующие меры политики);
- вложения достаточных средств и ресурсов (например, путем целенаправленного ассигнования средств на мероприятия по защите психического здоровья на рабочем месте и обеспечения доступа предприятий с малыми ресурсами к услугам охраны психического здоровья и службам трудоустройства);
- расширения участия работников в процессе принятия решений (например, путем проведения значимых и своевременных консультаций с работниками, их представителями и лицами, имеющими опыт борьбы с психическими расстройствами);
- использования фактологического материала о психосоциальных рисках и эффективности мероприятий (например, путем обеспечения того, чтобы все руково-



Рис. 3. Стратегические направления защиты и укрепления психического здоровья на рабочем месте (рекомендации ВОЗ) [4]



**Рис. 4.** Стратегические направления поощрения работников с психическими расстройствами к успешному участию в трудовой деятельности (рекомендации ВОЗ) [4]

дящие принципы и принимаемые меры в отношении защиты психического здоровья на рабочем месте были основаны на новейших фактических данных).

Саммитом по общественному здравоохранению, проведенным университетом Дж. Хопкинса, был предложен список рекомендаций для работодателей, который включает:

- разработку количественной системы показателей для измерения психического здоровья на рабочем месте,
- формирование культуры на рабочем месте для оценки психического здоровья и благополучия,
- расширение распространения и доступности информации о психическом здоровье на рабочем месте,
- стимулирование участия работодателей в инициативах в области охраны психического здоровья, в том числе за счет выявления, признания и награждения образцовых программ поддержания психического здоровья на рабочем месте.

## ПОКАЗАТЕЛИ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ УСПЕШНЫХ ПРАКТИК

В связи с возможностями бенчмаркинга представляет интерес разработка критериев, основанных на фактических данных, для анализа и оценки лучших практик в организациях, оказывающих существенную поддержку своим сотрудникам в области охраны психического здоровья (примеры критериев представлены на рис. 5).

Каждый из этих критериев сам по себе ограничен в своей эффективности для улучшения благосостояния сотрудников.

Однако имеется достаточно доказательств того, что многокомпонентный подход приводит к благоприятным результатам, связанным со здоровьем и благополучием сотрудников.

Важность организационной культуры часто упускается из виду, поскольку большинство компаний уже имеют поведенческие модели, которые глубоко укоренились в их рабочей среде. Создание сильной культуры психического здоровья, включающей такие компоненты, как поведение руководства, официальная политика и руководящие документы, а также общие практики и ожидания, может повлиять на осведомленность, использование и воздействие

программных усилий по созданию психически здоровой рабочей силы.

Наряду с сильной культурной поддержкой, компаниям необходимо обеспечить надежный охват сотрудников услугами в области охраны психического здоровья. Чрезмерно узкие сети поставщиков услуг в области охраны психического здоровья и высокие расходы из собственных средств являются основными сдерживающими факторами для людей, обращающихся за помощью, и часто приводят к дальнейшему ухудшению их здоровья. Альтернатива — предоставление доступа к большому пулу поставщиков услуг в области охраны психического здоровья; сокращение или устранение совместного покрытия расходов на лечение; устранение необоснованных ограничений на обслуживание. В перспективе компании должны предлагать паритетные возможности получения услуг в области физического и психического здоровья для удовлетворения потребностей сотрудников.

Для сотрудников, сталкивающихся с проблемами, как личными, так и связанными с работой, в современной практике компании часто предоставляют услуги консультирования в области психического здоровья через свои программы поддержки (Employee Assistance Program — EAP). Возникнув как программы по борьбе со злоупотреблением алкоголем на рабочем месте, со временем EAP эволюционировали, расширив типы предоставляемых услуг. Это помогло дестигматизировать поведение, связанное с обращением за помощью в области психического здоровья, и повысило роль EAP в управлении поведенческими рисками для здоровья. Компании, которые уделяют особое внимание психическому здоровью на рабочем месте, предлагают EAP, охватывающие консультирование, лечение от употребления психоактивных веществ и направление к поставщикам, которые принимают страховые выплаты компании.

Поскольку стресс на рабочем месте напрямую связан с безопасностью, психическим здоровьем и благополучием, работодатели уделяют больше внимания организационным факторам, вызывающим стресс, и разрабатывают программы для устранения этих факторов стресса. Способы предотвращения и снижения стресса включают обеспечение соответствия рабочей нагрузки возможностям и ресурсам сотрудника, предоставление возможностей для карьер-

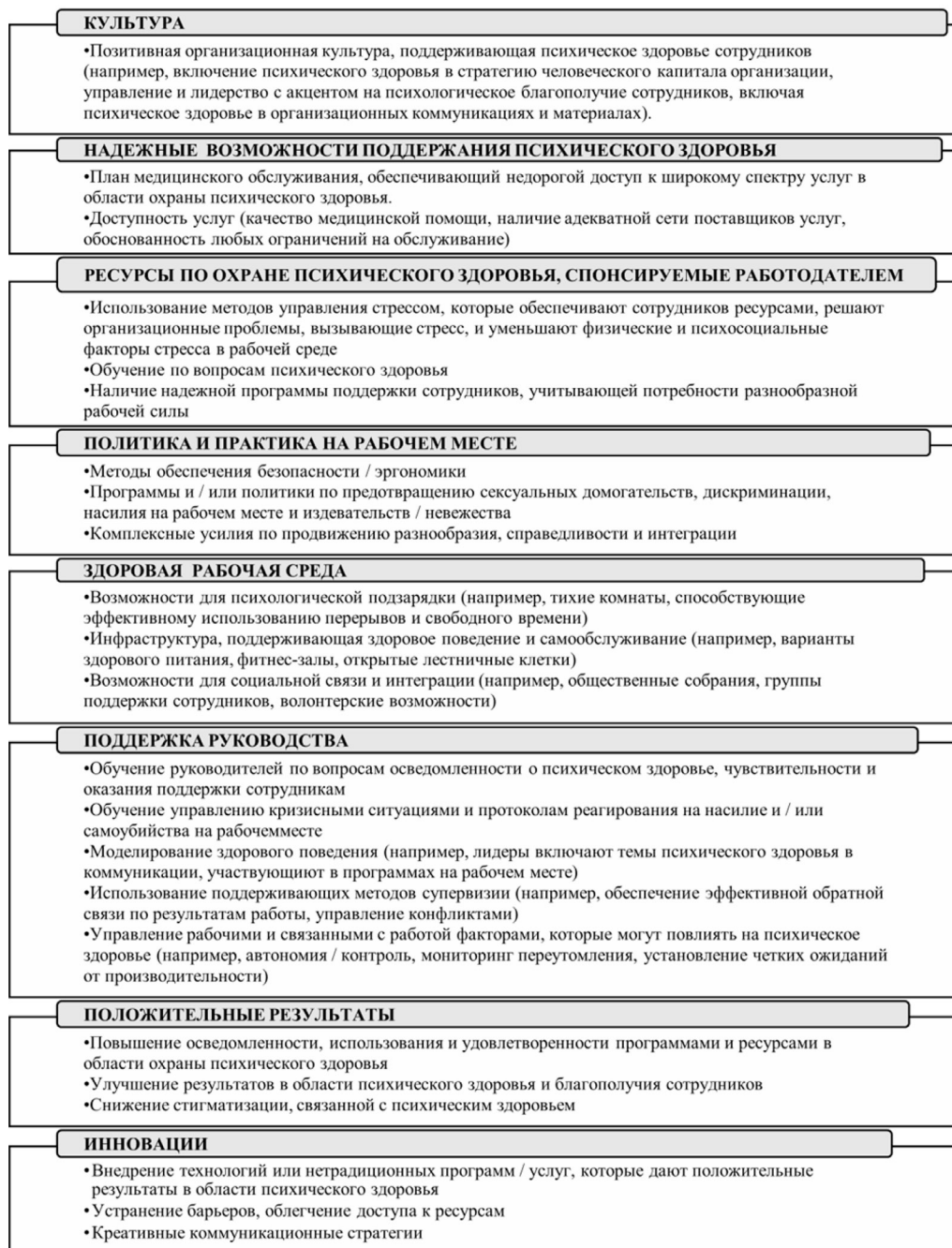


Рис. 5. Показатели оценки психологически здоровых практик на рабочих местах

Источник: составлено автором на основе [10, 11, 13, 19, 20].

ного роста, а также улучшение коммуникации и управленческой поддержки на уровне руководителя.

Политика компании и обучение могут помочь своевременно уменьшить или устранить токсичное поведение (включая обучение нормативному поведению и последствиям, связанным с издевательствами, домогательствами и дискриминацией, в том числе в программах ориентации на рабочем месте, а также информирование сотрудников об их праве конфиденциально сообщать об этих проблемах специалистам по управлению персоналом), улучшить соответствие между ожиданиями сотрудников и организационной практикой, а также расширить возможности сотрудников с психическими расстройствами.

Расположение офиса, планировка и рабочее пространство потенциально также могут повлиять на психическое и физи-

ческое благополучие работников. Оптимизируя соответствие между сотрудниками и рабочей средой с помощью системы и дизайна работы, можно свести к минимуму профессиональные факторы риска для здоровья опорно-двигательного аппарата, психики и сердечно-сосудистой системы. Защитные эргономические факторы включают пропаганду здорового отношения, поддержку коллег, сокращение повторяющейся работы и улучшение рабочих поз.

Благоприятная рабочая среда предоставляет сотрудникам возможности для социальной связи и ухода за собой, обеспечивает адекватную поддержку для удовлетворения потребностей сотрудников в питании и физической форме (например, выбор здоровой пищи в кафетериях для персонала и обучение правильному питанию). Не на каждом рабочем месте есть возможность обеспечить фитнес-центр на месте,

но работодатели могут снизить барьеры для занятий спортом, предоставляя субсидированное членство в фитнес-клубе или проводя спортивные соревнования.

Политика в области охраны психического здоровья на рабочем месте не может быть реализована без поддержки руководства компании на всех уровнях организации. Превращение психического здоровья в неотъемлемую часть корпоративного лидерства является важным шагом в дестигматизации проблем психического здоровья. Обучение лидеров тому, как адаптировать свой стиль управления к потребностям сотрудников, является ключом к преодолению разрыва между потребностями сотрудников в области психического здоровья и ресурсами, доступными для удовлетворения этих потребностей. Поскольку сотрудники могут неохотно открыто обсуждать свои проблемы с психическим здоровьем, руководители могут проявить инициативу по моделированию желаемого поведения и предоставлению услуг поддержки для устранения стрессоров на рабочем месте и психологических препятствий для индивидуального и коллективного благополучия.

Чтобы установить влияние организационных усилий по охране психического здоровья, важно измерить результаты в области психического здоровья и благополучия сотрудников. Показатели успеха могут включать повышение осведомленности о программах поддержки сотрудников, использование и удовлетворенность имеющимися ресурсами, снижение стигматизации, связанной с психическим здоровьем. Важно, чтобы работодатели четко заявляли о своих общих целях и задачах для таких программ заранее и продолжали непрерывно отслеживать ключевые показатели, связанные с этими целями и задачами, на протяжении всего срока действия программы.

Инструменты оценки можно разделить на психосоциальные (например, опросники PHQ-9, GAD-7, самооценка стресса и пр.), организационные (например, CDC Worksite Health scorecard, HERO Scorecard, I-WHO и пр.) и экологические категории (обеспечение эргономичного дизайна рабочих мест во избежание травм, внедрение адекватных мер безопасности для снижения риска насилия на рабочем месте и пр.). В российской практике для оценки стресс-рисков разработаны методические рекомендации МР 2.2.9.2311-07 «Профилактика стрессового состояния работников при различных видах профессиональной деятельности» (правда, их применение в сферах трудовой деятельности, где в силу специфики трудовой деятельности преобладают стрессоры психологического характера, ограничена, поскольку предусмотренные рекомендации направлены преимущественно на устранение или уменьшение действия факторов физиологического стресса).

Некоторые инновационные подходы к решению проблем психического здоровья на рабочем месте сосредоточены на технологических подходах, другие — на устранении барьеров и повышении доступности ресурсов. Все чаще компании обращаются к мобильным приложениям, которые фокусируются на обучении внимательности, повышении когнитивных способностей и устранении стрессоров, связанных с работой. Работодатели могут предлагать услуги в области поведенческого здоровья на рабочем месте, сотрудничая с поставщиками услуг в разработке индивидуальных планов охраны психического здоровья, которые соответствуют уникальным решениям каждой организации в области профилактики и ухода.

С целью оценки эффективности реализуемых программ, обоснования и внедрения инноваций в области психического здоровья на рабочем месте экспертами Лаборатории психического здоровья Колумбийского университета, не-

коммерческой организации в области психического здоровья One Mind и института Ethisphere, продвигающим лучшие практики в области корпоративной этики, разработан Индекс психического здоровья на рабочем месте (The Mental Health at Work Index). Индекс соответствует руководящим принципам Всемирной организации здравоохранения и включает стандартизированную оценку организационных программ и практик, поддерживающих психическое здоровье персонала по 10 направлениям (рис. 6), а также библиотеку ресурсов и практических рекомендаций, основанных на фактических данных, для принятия стратегических решений о программах в области охраны психического здоровья.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Продвижение практик, поддерживающих позитивное психическое здоровье на рабочем месте, становится все более важным для сотрудников. Раннее выявление и изменение факторов риска (первичная профилактика) является наиболее эффективным способом облегчить проблемы с психическим здоровьем у сотрудников, когда оно совпадает со вторичной и третичной профилактикой. Вторичная профилактика ориентирована на работников и предоставляет сотрудникам, которые определены как подверженные риску развития психического здоровья, навыки, необходимые для преодоления. Третичная профилактика — помощь сотрудникам, которые уже страдают от психических расстройств (может включать поддержку возвращения к работе или реабилитацию).

Хотя знания о психическом здоровье на работе и расширились за несколько десятилетий, работодателям по-прежнему не хватает признания и понимания существующих в этой области проблем. Как показывают глобальные и национальные исследования, многие работодатели воспринимают психическое здоровье как личную проблему сотрудников и сосредотачиваются на вмешательствах на индивидуальном уровне, нередко рассматривают оздоровительные программы и развитие у сотрудников навыков стрессоустойчивости и адаптации как единственное решение проблем токсичного поведения и эмоционального выгорания. Применение подобных вмешательств, которые устраняют симптомы, а не причины проблем, может привести к тому, что работодатели переоценивают влияние своих оздоровительных программ и льгот и недооценивают критическую роль рабочего места в снижении выгорания и поддержании психического здоровья и благополучия сотрудников. По данным McKinsey Health Institute, сохраняется разобщенность между тем, как сотрудники и работодатели воспринимают психическое здоровье и благополучие в организациях (в среднем, 22%-ный разрыв между восприятием работодателя и работника), при этом работодатели неизменно оценивают аспекты рабочего места, связанные с психическим здоровьем и благополучием, более благоприятно, чем работники [7].

Однако индивидуальные навыки не могут компенсировать неблагоприятные факторы на рабочем месте. Поскольку работодатели не используют системный подход, многие из них имеют менее ощутимые улучшения в отношении психического здоровья и благополучия сотрудников, чем они ожидали, учитывая инвестиции. Работодатели должны рассматривать проблемы психического здоровья, в частности, высокие показатели выгорания сотрудников, как мощный предупреждающий знак о том, что организация, а не отдельные сотрудники, нуждается в значительных систематических изменениях.



Рис. 6. Индекс психического здоровья на работе

Источник: составлено автором на основе [16].

Системный подход означает как устранение токсичного поведения на рабочем месте, так и перестройку работы таким образом, чтобы она была инклюзивной, устойчивой и поддерживала индивидуальное обучение и рост, включая навыки лидерства и адаптации сотрудников. Это означает переосмысление организационных систем, процессов и стимулов для перестройки работы, ожиданий от работы и среды в команде.

Для современного рабочего места необходима эффективная стратегия в области психического здоровья. Эта общая стратегия должна включать укрепление психического здоровья, политику и практику, способствующие созданию здоровой рабочей среды; снижение стигматизации для улучшения обращения сотрудников за помощью и содействия созданию благоприятной культуры на рабочем месте; раннее вмешательство для оказания надлежащей помощи; политику поддержки сотрудников, которые испытывают трудности; а также льготы для здоровья сотрудников и членов семьи.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Большинство россиян столкнулись с эмоциональным выгоранием в этом году — Inc. Russia. URL: <https://incrussia.ru/news/vygoranie-2021/>
2. Доклад о психическом здоровье в мире. Охрана психического здоровья: преобразования в интересах всех людей. Краткий обзор. — URL: <https://www.who.int/ru/publications/i/item/9789240050860>
3. Профессиональное выгорание испытали 80% работников. — URL: <https://hh.ru/article/news-1984>
4. Руководящие принципы по охране психического здоровья на рабочем месте. — URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/363206/9789240058378-rus.pdf>
5. [2021 Report] Insights into Employee Mental Health: The Mind at Work. — URL: <https://www.pathways.com/pathways-at-work/resources/employee-mental-health-report#chapter1>
6. 30+ Employee Mental Health Statistics Every Business Leader Should Keep in Mind in 2022. — URL: <https://www.pathways.com/pathways-at-work/blog/employee-mental-health-statistics>
7. Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? — URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>
8. Employee burnout is ubiquitous, alarming--and still underreported. — URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/coronavirus-leading-through-the-crisis/charting-the-path-to-the-next-normal/employee-burnout-is-ubiquitous-alarming-and-still-underreported>
9. Employee Burnout Report: COVID-19's Impact and 3 Strategies to Curb It. — URL: <https://www.indeed.com/lead/preventing-employee-burnout-report>
10. Goetzel RZ, Roemer EC, Holvingue C, et al. Mental health in the workplace. J Occup Environ Med 2018; 60:322–330.
11. Imboden, M., Castle, P., Johnson, S. at al. Development and Validity of a Workplace Health Promotion Best Practices Assessment. Journal of Occupational and Environmental Medicine: January 2020 — Volume 62 — Issue 1 — p 18–24 doi: 10.1097/JOM.0000000000001724
12. ISO 45003:2021(en), Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. — URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>
13. Kwon, Y., Marzec, M., Edington, D. Development and Validity of a Scale to Measure Workplace Culture of Health. Journal of Occupational and Environmental Medicine: May



- 2015 — Volume 57 — Issue 5 — p 571–577 doi: 10.1097/JOM.0000000000000409
14. Mental health at work: Policy brief. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_856976.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_856976.pdf)
  15. Mental Health in the Workplace. URL: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/workplace-health-mental-health/index.html>
  16. MHWIndex. URL: <https://mentalhealthindex.org/>
  17. Safeer, R., Allen, J. Defining a Culture of Health in the Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: November 2019 — Volume 61 — Issue 11 — p 863–867 doi: 10.1097/JOM.0000000000001684
  18. Something's gone wrong. URL: <https://www.peldonrose.com/news-insight/features/workplace-wellbeing-survey-results>
  19. Sorensen, G., Sparer, E., Williams, J. at al. Measuring Best Practices for Workplace Safety, Health, and Well-Being: The Workplace Integrated Safety and Health Assessment. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: May 2018 — Volume 60 — Issue 5 — p 430–439 doi: 10.1097/JOM.0000000000001286
  20. Wu, A., Roemer, E., Kent, K. at al. Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: December 2021 — Volume 63 — Issue 12 — p e925–e931 doi: 10.1097/JOM.0000000000002407
- addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem
8. Employee burnout is ubiquitous, alarming--and still underreported. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/coronavirus-leading-through-the-crisis/charting-the-path-to-the-next-normal/employee-burnout-is-ubiquitous-alarming-and-still-underreported>
  9. Employee Burnout Report: COVID–19's Impact and 3 Strategies to Curb It. URL: <https://www.indeed.com/lead/preventing-employee-burnout-report>
  10. Goetzel RZ, Roemer EC, Holingue C, et al. Mental health in the workplace. *J Occup Environ Med* 2018; 60:322–330.
  11. Imboden, M., Castle, P., Johnson, S. at al. Development and Validity of a Workplace Health Promotion Best Practices Assessment. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: January 2020 — Volume 62 — Issue 1 — p 18–24 doi: 10.1097/JOM.0000000000001724
  12. ISO 45003:2021(en), Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>
  13. Kwon, Y., Marzec, M., Edington, D. Development and Validity of a Scale to Measure Workplace Culture of Health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: May 2015 — Volume 57 — Issue 5 — p 571–577 doi: 10.1097/JOM.0000000000000409
  14. Mental health at work: Policy brief. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_856976.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_856976.pdf)
  15. Mental Health in the Workplace. URL: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/workplace-health-mental-health/index.html>
  16. MHWIndex. URL: <https://mentalhealthindex.org/>
  17. Safeer, R., Allen, J. Defining a Culture of Health in the Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: November 2019 — Volume 61 — Issue 11 — p 863–867 doi: 10.1097/JOM.0000000000001684
  18. Something's gone wrong. URL: <https://www.peldonrose.com/news-insight/features/workplace-wellbeing-survey-results>
  19. Sorensen, G., Sparer, E., Williams, J. at al. Measuring Best Practices for Workplace Safety, Health, and Well-Being: The Workplace Integrated Safety and Health Assessment. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: May 2018 — Volume 60 — Issue 5 — p 430–439 doi: 10.1097/JOM.0000000000001286
  20. Wu, A., Roemer, E., Kent, K. at al. Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: December 2021 — Volume 63 — Issue 12 — p e925–e931 doi: 10.1097/JOM.0000000000002407

## REFERENCES

1. Bol'shinstvo rossiyan stolknulis' s emocional'nym vygoraniem v etom godu — Inc. Russia. URL: <https://incrussia.ru/news/vygoranie-2021/>
2. Doklad o psihicheskom zdorov'e v mire. Ohrana psihicheskogo zdorov'ya: preobrazovaniya v interesah vseh lyudej. Kratkij obzor. URL: <https://www.who.int/ru/publications/item/9789240050860>
3. Professional'noe vygoranie ispytali 80% rabotnikov. URL: <https://hh.ru/article/news-1984>
4. Rukovodyashchie principy po ohrane psihicheskogo zdorov'ya na rabochem meste. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/363206/9789240058378-rus.pdf>
5. [2021 Report] Insights into Employee Mental Health: The Mind at Work. URL: <https://www.pathways.com/pathways-at-work/resources/employee-mental-health-report#chapter1>
6. 30+ Employee Mental Health Statistics Every Business Leader Should Keep in Mind in 2022. URL: <https://www.pathways.com/pathways-at-work/blog/employee-mental-health-statistics>
7. Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/>