**Используйте свой отпуск!**

Оглавление

[Почему так важно ходить в отпуск? 1](#_Toc76640258)

[Советы тем, кто боится отпуска 3](#_Toc76640259)

[«Отдыхать будем потом»: почему в кризис нужно отказаться от безумного ритма 11](#_Toc76640260)

[Временно недоступен: как отказаться от смартфона во время отпуска 18](#_Toc76640261)

[Возьмите микроотпуск 20](#_Toc76640262)

[Отпуск делает работу эффективнее, а жизнь полнее и длиннее 23](#_Toc76640263)

[Почему люди не берут отпуск и к чему это приведет 24](#_Toc76640264)

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Почему так важно ходить в отпуск?

*Светлана Галанова, HR-менеджер NMi Group, рассказала о том, почему отпуск сотрудника – это прямая выгода для любого работодателя.*

*Среди причин я слышу даже такое: «я работаю из дома, не так устаю», «границы закрыты, ехать некуда», «да ну, еще заражусь», или совсем круто: «не могу уйти, итак кризис в стране, надо пахать»*

**«Не могу уйти, итак кризис в стране, надо пахать»**

Есть еще в аудитории те, кого не достала тема коронавируса и удаленки?

Релакс, сегодня я хочу поговорить об этой теме косвенно. Как HR-Manager, я столкнулась с интересным феноменом в этот непростой период: многие сотрудники и мои друзья не хотят идти в отпуск этим летом. Среди причин я слышу даже такое: «я работаю из дома, не так устаю», «границы закрыты, ехать некуда», «да ну, еще заражусь», или совсем круто: «не могу уйти, итак кризис в стране, надо пахать». И это только то, что я слышу от сотрудников. Еще круче, когда сталкиваешься с ситуацией, что руководители не хотят отпускать своих людей отдохнуть.

Конечно же, за 15 лет работы в HR я слышала разные обоснования от руководителей на тему того, почему они не хотят отпускать сотрудника в отпуск, например: сейчас у нас сезонная загрузка, у меня сейчас итак в отделе не хватает 1 сотрудника (или нескольких), это ключевой сотрудник команды и без него все рухнет, клиент слышит только этого сотрудника, он мне нужен, он и так недавно отдыхал, он недавно болел, список могу продолжать долго и пополнять его разными причинами бесконечно.

Однажды со мной приключилась очень необычная ситуация: я написала заявление на отпуск на 2 недели, передала руководителю на согласование и руководитель пропал... После нескольких дней избегания темы я задала вопрос, что же не так? И меня попросили сходить в отпуск всего на 7 дней, так как, по мнению моего руководителя, мир всенепременно бы рухнул за время моего отсутствия. Ну ок, не мир, а всего лишь процесс подбора в компанию. Что я испытала, как сотрудник, в тот момент? Обиду, так как я всегда шла навстречу руководителю и его просьбам, а руководитель мне мой положенный отпуск давать не хотел; неуверенность в себе, так как мой руководитель не уверен, что я способна проработать свой участок работы так, чтобы ничего не рухнуло за время моего отсутствия; демотивацию, так как сил покорять вершины у меня уже итак не было. Вообще-то, у меня был прекрасный босс, мы поговорили и мой отпуск состоялся.

*Отдыхая мы расширяем свой кругозор и становимся более эрудированными людьми. Что абсолютно положительно сказывается на нашей карьере.*

**Отпуск – выгоден всем**

Давайте лучше поговорим о том, почему ходить в отпуск – необходимо для каждого сотрудника, а отпускать в отпуск – большой плюс для руководства и компании в целом.

Все мы знаем, что по ТК РФ у всех нас есть 28 календарных дней на отпуск. А ряд компаний увеличивает этот срок по своему усмотрению, либо по причинам, связанным с особенностями графика/производственной деятельности/условий труда/региональных особенностей расположения работодателя. В нашей стране понятие отпуска появилось в начале 20 века, после Октябрьской революции. Наши предки боролись за право на отдых и восстановление. Так не будем их подводить и разберем бенефиты от регулярного хождения в отпуск для каждой категории отдельно.

Почему же так важно сотруднику ходить в отпуск? Начну с банального: нам надо отдыхать и иметь возможность перезарядить свой внутренний аккумулятор, подзапастись витаминами, поправить иммунитет, переделать кучу личных дел, выгулять отпускной гардероб в конце концов, а также, никто не отменял правила «хорошо поработал – хорошо отдохни». Но что еще важного дает нам отпуск: расширение круга знакомств, новые хобби и увлечения, новые знания, выработка новых нейронных связей в голове. То есть отдыхая мы расширяем свой кругозор и становимся более эрудированными людьми. Что абсолютно положительно сказывается на нашей карьере.

В чем бенефит для руководителя? Отдохнувший сотрудник более внимателен, сконцентрирован, у него снижается количество ошибок, он не предпринимает резких эмоциональных невзвешенных решений (не уволится одним днем). Во всяком случае это правило работает для большинства, понятное дело, что от ошибок никто не застрахован и они нормальны в работе. А еще от регулярности хождения в отпуска зависит микроклимат в коллективе: уставший сотрудник может быть демотивирован сам и нагнетать обстановку в коллективе.

Что касается компании: каждая компания делает бюджетное планирование для прогнозирования всех своих затрат, в том числе и затрат, связанных с оплатой отпускных, а также с выплатой компенсации за неотгуленные отпуска при увольнении сотрудников. Поэтому для компании важно контролировать, что все сотрудники отгуливают положенное им количество дней отпуска, чтобы не иметь сюрприза в виде скачка затрат при увольнении или необходимости отпустить в отпуск сотрудника сразу на очень большое количество дней в случае большого количества накопленных дней отпуска.

*Убедитесь, что ваш отпуск уже запланирован, забронирован, список того, что надо взять с собой, составлен. А если нет – это срочная задачка прямо на сейчас*

**Как уйти в отпуск безболезненно**

Чтобы отпуск прошел без неожиданных сюрпризов в виде каждодневных звонков встревоженных коллег и без сюрпризов для компании в виде несделанной работы, важно соблюдать некоторые простые правила:

- Неделя перед отпуском – неделя на передачу дел и закрытие всех «хвостов»;

- Договоритесь внутри команды кто будет выполнять срочные дела в отсутствие основного сотрудника;

- Весь круг контактов должен получить информацию о Вашем отпуске заранее, чтобы иметь задать все вопросы заранее;

- На день выхода сотрудника из отпуска должна стоять чекап встреча, чтобы обратно передать дела и проапдейтить его относительно произошедшего в компании за время его отсутствия;

Итого, друзья, 2 месяца лета уже прошли (спасибо, Кэп?)). Убедитесь, что ваш отпуск уже запланирован, забронирован, список того, что надо взять с собой, составлен. А если нет – это срочная задачка прямо на сейчас! Не отчаивайтесь, если отели Сочи и Крыма уже битком. Август и сентябрь – сезон ягод и поспевания урожая, звездопада, красивого млечного пути и самая прекрасная пора в средней полосе.

# Советы тем, кто боится отпуска

**7 марта 2019**|**Тристан Элизабет Гриббин**

Для миллионов людей отпуск — настоящая ловушка. Он нужен, чтобы расслабиться, восстановить силы и забыть о проблемах на работе. Но перед отъездом мы заваливаем себя дополнительными делами, а вернувшись, стараемся наверстать упущенное. Поэтому вряд ли можно назвать удивительными [выводы](https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11482-009-9091-9) голландских исследователей о том, что, возвратившись из отпуска, люди не чувствуют себя счастливее тех, кто оставался в офисе.

В США эта проблема стоит особенно остро, поскольку корпоративная культура часто вынуждает работников и вовсе не брать отпуск: [больше половины](https://projecttimeoff.com/reports/state-of-american-vacation-2018/) (52%) американцев не отгуливают по крайней мере часть положенных им дней. Основная причина — стресс, который люди испытывают до и после отпуска. В ходе опросов 40% мужчин и 46% женщин [отметили](https://projecttimeoff.com/reports/the-state-of-american-vacation-2017/), что им хватило одной лишь мысли о том, какие горы работы будут ждать их после возвращения, чтобы отказаться от неизрасходованных дней.

Еще одно [исследование](https://www.huffingtonpost.com/2013/05/24/vacation-stress-taking-ea_n_3331180.html) показало, что отдых — источник беспокойства, при том что оплачиваемый отпуск — это заслуженная награда. «За последние две недели я отработал как минимум 24 лишних часа», — признался один респондент, собиравшийся в отпуск. Другого участника исследования, который только что вернулся, беспокоила похожая проблема: «Я сильно переживал из-за того, сколько нужно будет наверстать».

Обучая людей из разных частей делового мира медитации, я слышу похожие жалобы. Ко мне обращаются, когда испытывают сильнейший стресс, — особенно до и после отпуска. Со временем, консультируя клиентов и вырабатывая стратегии для себя, я придумала тактику, которая позволяет свести к минимуму стресс и повысить производительность труда.

**Перед отпуском**

Подготовиться к спокойному возвращению следует еще до отъезда.

**Научитесь расслабляться.** Не нужно откладывать до отпуска — начните бороться со стрессом уже сейчас. Я советую медитировать каждый день по несколько минут. По мере приближения отпуска думайте о том, каким он будет. Если у вас нет времени, чтобы заняться полноценной медитацией, хотя бы посидите с прямой спиной, дыша полной грудью и представляя себе, какие приятные чувства вы испытаете на отдыхе (например, умиротворение и покой). Эти простые приемы помогут вам в любое время усмирить сознание, сосредоточиться и сохранять спокойствие на следующих этапах предлагаемого мною пути.

**Расставьте приоритеты.** За несколько недель до отпуска составьте список дел, которые необходимо выполнить перед отъездом. Покажите его руководителю, узнайте его мнение и согласуйте с ним все пункты. Планируя ежедневную работу, обращайтесь к этому списку. Когда будут появляться новые задачи, отвлекайтесь только на существенные, а в остальном придерживайтесь плана. Если этого не делать, дела, а с ними и стресс, будут накапливаться.

***Обратите внимание: я сказала «за несколько недель».*** Не ждите, пока до отпуска останется неделя. Если вы уходите на неделю, начинайте готовиться минимум за две. Если на две недели — займитесь подготовкой за месяц.

**Предупредите всех.** Убедитесь, что босс, коллеги и клиенты в курсе, когда вас не будет. Сообщите всем, что связаться с вами во время отпуска не получится. Люди поймут, что должны заранее решить с вами важные вопросы. В качестве напоминания можно добавить даты отпуска в подпись к электронным письмам.

Некоторые волнуются: что подумают люди, если я не буду на связи? Но я постоянно убеждаюсь, что это лишь укрепляет отношения. Если человек отдается отпуску так же, как работе, это впечатляет.

**Придумайте, кому передать дела.** В компании наверняка найдутся люди, способные помочь с делами, возникшими в ваше отсутствие, — или хотя бы сообщить клиентам, что вы все сделаете по возвращении. Разбейте свою работу на части и подумайте, кто из коллег с ними справится. Попросите этих людей подменить вас на время отпуска и предложите отплатить им тем же. Договорившись обо всем, разошлите им письма со словами благодарности и необходимой информацией. Сообщите руководителю, кто за что будет отвечать, пока вы в отъезде.

Может показаться, что это уже перебор. Но зная, что в офисе все под контролем, вы будете меньше переживать. А поскольку коллеги возьмут на себя ответственность за вверенные им дела, после отпуска вас будет ждать меньше работы.

**Наведите порядок на рабочем месте.** Возможно, это звучит странно. Зачем добавлять лишние задачи в предотпускной список? Причина проста: беспорядок [повышает](https://bewell.stanford.edu/a-clean-well-lighted-place/) уровень стресса. Опрятное рабочее место сделает возвращение приятнее.

**Настройте автоматический ответ на письма.** Продумайте текст так, чтобы после возвращения у вас было меньше работы. Например, вы можете написать, что не станете отвечать на письма, полученные во время отпуска, и попросить клиентов и коллег продублировать сообщения, если они еще будут актуальны, после вашего возвращения. Если возможно, укажите в автоматическом ответе, что будете на месте во вторник или среду, даже если на самом деле вернетесь в понедельник. Не назначайте встреч на первый день после отпуска, чтобы не перегрузить себя.

**Во время отпуска**

В ходе упомянутого нами исследования ученые выделили группу людей, которые чувствуют себя лучше после отпуска: это те, кому удалось «как следует расслабиться». Отпуск — шанс набраться сил. Воспользуйтесь им по полной.

**Поставьте себе цель.** В рабочей жизни многие привыкли ориентироваться на цели. Попробуйте применить этот навык во время отпуска. Стремитесь, например, почувствовать радость, спокойствие, зарядиться энергией.

**По-настоящему отключитесь.** Оставьте работу и мысли о ней в офисе, и ваши ум и тело с гораздо большей вероятностью получат заслуженный отдых. А ограничив доступ к гаджетам, вы уж точно насладитесь отпуском. (Сколько раз вы брали в руки телефон или ноутбук, чтобы «только проверить», и незаметно для себя выпадали из жизни на час и даже больше?)

**Задействуйте свои чувства.** Гуляйте на природе. Обращайте внимание на звуки. Вдыхайте свежий воздух. Плавайте в озере. Ходите на спа-процедуры. Мои клиенты, которые дают отдых чувствам, к концу отпуска совершенно расслабляются.

Я мать троих детей, и знаю: все это проще сказать, чем сделать. Поэтому я рекомендую планировать некоторые из этих мероприятий заранее и хотя бы немного времени посвящать себе.

**После отпуска**

Если вы хорошо подготовились к отпуску и как следует отдохнули, вы уже прошли большую часть пути к легкому возвращению. Но даже если подготовка провалилась, а сама поездка превратилась в хаос с задержанными рейсами, плачущими детьми и опозданиями на поезд, еще можно сделать так, чтобы возвращение не свело вас с ума.

**Составьте план.** Необязательно в первую же минуту включаться в работу, разгребать завалы и пытаться немедленно переделать все дела. Потратьте полчаса на составление списка важнейших задач. Сделайте это до того, как проверите почту: проведя пару дней или недель вдали от офиса, вы наверняка стали мыслить шире. Если вы неспешно обдумаете все дела и разработаете план действий, то сможете существенно повысить свою производительность труда и снизить уровень стресса.

**Заново расставьте приоритеты.** Возможно, теперь наиболее важны не те задачи, что перед отпуском. В первый день свяжитесь с ключевыми сотрудниками компании и обсудите, что вы пропустили и что срочно требует вашего внимания. Поблагодарите всех, кто вам помогал, и спросите, нужно ли им что-то от вас. Если считаете, что необходимо прочитать письма, которые вам прислали во время отпуска, просмотрите почтовый ящик и выберите в первую очередь самые важные — например, от руководителя или крупного клиента. Поиском найдите в почтовом ящике письма, содержащие характерные для рассылок слова (скажем, «отписаться»), и отметьте их как прочитанные или удалите.

**Прислушайтесь к себе.** Включаясь в работу, спросите себя, следуете ли вы цели, которую поставили на время отпуска, — чувствовать радость, спокойствие, зарядиться энергией. Время от времени вспоминайте лучшие моменты поездки — пусть они направляют вас к этой цели. Это поможет вам замечать первые признаки стресса и противостоять ему. Так вы будете напоминать себе, что вы «прошли перезагрузку» и готовы к работе.

**И, конечно, медитируйте.** Всего несколько минут принесут вам массу пользы, в том числе помогут повысить креативность и даже изменить работу мозга.

Вы имеете право на достойный отдых. Вы его заслужили. Вы не должны испытывать из-за него стресс. Следуя предложенному мною плану, вы сможете полностью насладиться отдыхом и хорошенько расслабиться.

**Об авторе. Тристан Элизабет Гриббин (Tristan Elizabeth Gribbin)** — соосновательница и генеральный директор компании FLOW VR, разрабатывающей технологии виртуальной реальности для медитации.

[БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/)[20-21: УРОКИ СТОЙКОСТИ](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/)

Трудные решения: с какими проблемами Johnson & Johnson столкнулась во время COVID-19



Фото: Maren Caruso/Getty Images

**28 июня 2021**|**Джоан Вальдштрайхер**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«20-21: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно.*

В начале 2020 года мы в Johnson & Johnson столкнулись с необычной проблемой: слишком большим потоком заказов на противовирусный препарат, используемый в терапии пациентов с ВИЧ. Но спрос вырос не со стороны пациентов с ВИЧ, он исходил от врачей, находившихся на передовой борьбы с пандемией COVID-19. В СМИ поначалу стали появляться публикации о том, что препарат может быть эффективен в лечении коронавируса, и поток заказов стремительно вырос.

В каких-то отраслях лишний спрос — это хорошо, но для Johnson & Johnson возник этический вопрос: как распределить объемы, чтобы спасти как можно больше жизней? Когда по всему миру мы стали получать тысячи новых заказов, стало понятно, что, если мы переключимся на пациентов с COVID-19, очень скоро нам нечего будет поставлять пациентам с ВИЧ. Мало того, как бы нам ни хотелось найти лекарство от COVID-19, наши исследователи проанализировали данные и не сочли, что препарат может быть эффективен в лечении этого заболевания. И даже если в этом они ошибались, они считали, что не получится безопасно применять те требуемые концентрации, о которых шла речь в отчетах о лабораторных испытаниях, для противовирусного эффекта против SARS-CoV-2 (официальное название новой коронавирусной инфекции). Немаловажно, что на тот момент еще не было данных рандомизированных контролируемых клинических исследований безопасности и эффективности препарата в лечении пациентов с COVID-19.

Когда стали поступать заявки на препарат, нам было необходимо оперативно всем отвечать. Но мы с командой поняли, что нужно выдохнуть, отступить на шаг назад и критически осмыслить ситуацию. Руководители в разных отраслях по опыту знают, как важно в трудные времена искать опору в основополагающих ценностях и держаться этих ориентиров, чтобы увязать между собой несовпадающие приоритеты и принять принципиальные решения. Опыт же подсказывает, что перед тем как предпринимать какие-то действия, нужно очертить стратегию, поискать решения, обратиться к экспертам не только из собственной команды и оценить этические аспекты. В сфере здравоохранения это в особенности означает необходимость опираться на важные данные и доводы науки.

**Как мы справились с проблемой чрезмерного спроса**

Во-первых, мы вместе с работающими у нас специалистами проанализировали данные лабораторных исследований по структуре и подавлению активности различных вирусов, близких к SARS-CoV-2. Из того, что мы выяснили, не следовало, что в безопасных для человека концентрациях наш препарат мог значимо подавлять активность вируса. Мы также изучили приводимые в публикациях лабораторные данные о концентрациях, которые указывались как эффективные для нашего медикамента в подавлении SARS-CoV-2, и на основе этих данных вывели, какая доза препарата потребуется для достижения таких значений в организме человека. Для тестирования результатов требовались бы серьезные клинические испытания. Даже если бы можно было предположить, что данные в публикациях верные, мы подсчитали, что требуемая дозировка будет превышать принятые критерии безопасности.

Затем мы оценили запасы препарата в наличии, собрав информацию у коллег по цепи поставок. Пациентов с ВИЧ много, но пандемия COVID-19 — это еще миллионы людей, а значит, нам может не хватить имеющихся объемов. На производство дополнительных партий уйдет не один месяц, и неизвестно, достаточно ли сырья для такого масштабного выпуска. Было очевидно, что выполнение заказов по COVID-19 может истощить глобальные запасы нашего препарата для лечения пациентов с ВИЧ.

Мы понимали, что нужно прозрачно обосновать свою точку зрения по собранным научным данным и сформулировать этическую концепцию. На эту концепцию можно было бы ориентироваться в решениях о распределении препаратов, которые, как наш препарат для терапии ВИЧ, были одобрены и предлагались к продаже для других применений, но не имеют доказательной базы и не проходили согласования для использования в лечении COVID-19.

Мы стали собирать объективные данные у внутренних и внешних экспертов. Я сотрудничаю с отделением медицинской этики в Медицинском центре Langone Health при Нью-Йорком университете и работаю с командой университетских исследователей над проблемами биоэтики и морали. В 2015 году Johnson & Johnson в сотрудничестве с командой медцентра по биоэтике создали Консультативный комитет по использованию незарегистрированных лекарственных препаратов из соображений гуманности (CompAC). В его состав вошли независимые приглашенные эксперты по биоэтике, врачи и представители пациентов. CompAC дает Johnson & Johnson объективные рекомендации по вопросам этичного использования незарегистрированных разрабатываемых препаратов при поступлении заявок на их применение до их официального одобрения (а также применения из соображений гуманности). За некоторое время до этого в начале пандемии мы разрабатывали этическую концепцию распространения средств индивидуальной защиты для работников системы здравоохранения, и у нас был хороший задел для быстрого развертывания аналогичной работы в области борьбы с COVID-19. За независимыми объективными экспертными рекомендациями мы обратились к CompAC и вместе с нашими внутренними специалистами стали искать нужный подход к проблеме.

Наконец, мы стали работать над [этической концепцией](https://www.jnj.com/our-company/ethical-framework-for-decision-making-during-the-covid-19-pandemic). Возглавить рабочую группу было поручено руководителю медицинской службы фармацевтической группы Johnson & Johnson, в состав команды вошел и наш собственный специалист по биоэтике. Мы консультировались с партнерами из CompAC и обсуждали ситуацию, продолжая задавать вопросы до тех пор, пока не пришли к первичной схеме. Мы собрали высшее руководство и специалистов, работающих с больницами, принимающими пациентов с COVID-19. Те, разумеется, настаивали на отправке больших партий лекарства. Вопрос был принципиальный и касался самых разных групп нашей компании. В такой ситуации трудно не испытывать сомнений, особенно когда нет определенности в отношении эффективности препарата в лечении пациентов с COVID-19 — а если бы (что маловероятно) препарат оказался эффективен, сколько жизней мы смогли бы спасти в таких беспрецедентных условиях пандемии? Мы пришли к мнению, что разработка и использование подобной концепции в качестве руководства в принятии решений будет наиболее этичным методом, и так нам с коллегами будет на что равняться, особенно если учесть, что многие работают в других странах и в других условиях. При всей трудности этой задачи, мы понимали, что нужно безотлагательно прийти к единому мнению. Заявки на наш препарат продолжали поступать и становились все более настойчивыми, и наших специалистов, которые их обрабатывали, это ставило в очень сложное положение.

При проработке проекта концепции мы сначала определились с главным приоритетом. В отсутствие точных данных клинических испытаний и ввиду неоднозначных данных лабораторных исследований мы решили не снижать объемы препарата пациентам с ВИЧ, для лечения которых он был одобрен и имел доказанную эффективность в спасении их жизни. На основании данных о количестве заказов на него за период до пандемии мы определили предполагаемый объем предложения для терапии ВИЧ. После мы стали обсуждать вторую важнейшую задачу: как распределить относительно небольшой остающийся излишек? Обсудив варианты, мы решили выделять его только врачам и исследователям, занимающимся точными клиническими испытаниями по оценке эффективности и безопасности препарата в лечении пациентов с COVID-19. Были мнения, что нужно поставлять препарат и собирать данные по опыту его применения, но мы посчитали, что только точные клинические испытания позволят нам получить непротиворечивую информацию, которая может быть направлена регулирующим органам в сфере здравоохранения и взята за основу для составления клинических рекомендаций, а в конечном итоге — поможет спасти больше жизней, если препарат окажется эффективным и безопасным. При наличии излишков после поставки препарата на проведение исследований можно поставлять его врачам с условием, что они соглашаются на сбор информации о наблюдаемых ими пациентах. И только оставшиеся объемы при наличии мы были готовы поставлять другим врачам и больницам.

Мы направили эту концепцию нашим коллегам в цепи поставок, занимающимся исполнением заказов, и помогли им подготовиться к трудным переговорам с клиентами. Был подготовлен краткий обзор по итогам научного анализа лабораторных данных (и экстраполяции относительно эффективности и безопасности), его можно было направлять клиентам, и на основании сформулированной модели мы дали четкие рекомендации о том, как эффективно строить коммуникации. Всей организации на глобальном уровне нужно было следовать единой концепции, в том время как пандемия охватила уже многие регионы в Азии, Европы и США. Каждая новая заявка требовала принятия решений, а значит, мы обращались к нашей концепции много раз.

**Важность паузы**

В кризис бывает трудно выдержать время. В таких случаях мы всегда чувствуем необходимость скорее что-то предпринять и сделать все возможное. Но важно помнить, что в науке и медицине поспешные действия могут принести больше вреда, чем пользы, если не дать себе время оценить объективные данные, на которые должны опираться все решения, и не учесть последствия таких решений.

Через несколько месяцев стало ясно, что наш анализ был очень правильным шагом, клинические испытания противовирусных препаратов для терапии ВИЧ с аналогичным механизмом действия не подтвердили эффективность их применения на человеке при лечении COVID-19. Мы теперь знаем, что, если бы стали быстро выполнять все поступающие потоком заказы в начальный период пандемии, это не помогло бы пациентам с COVID-19. И если бы мы переориентировали поставки, это могло бы ударить по пациентам с ВИЧ, нуждающимся в нашем препарате. Наша команда почувствовала облегчение, мы поняли, что сделали все именно так, как нужно: мы ориентировались на научный подход и выбрали правильный порядок действий.

Работа с собственными и сторонними специалистами, прозрачность в предоставлении научных данных и готовность их предъявить, выработка этической концепции и следование ей на глобальном уровне, готовность задавать вопросы и находить выверенную позицию — все это помогло нам выстроить рациональный, этичный и справедливый процесс принятия решений.

**Об авторе**

**Джоан Вальдштрайхер (Joanne Waldstreicher)** — руководитель медицинской службы Johnson & Johnson, дипломированный врач (M.D.). На этой должности она обеспечивает безопасность лекарственных препаратов, изделий медицинского назначения и оборудования и потребительских товаров, а также их соответствие требованиям к проведению эпидемиологических и клинических мероприятий и установленным нормам. Кроме того, Вальдштрайхер отвечает за разработку корпоративной этической политики в области науки, технологий, исследований и разработок, включая политику, связанную с обеспечением прозрачности клинических испытаний и применения из соображений гуманности. Возглавляет Комитет по оценке исследований и разработок (R&D Development Pipeline Review Committee) в Janssen (фармацевтические компании Johnson & Johnson), а также принимает участие в работе Комитетов по разработке изделий медицинского назначения и оборудования и потребительских товаров. Джоан также сотрудничает со Школой медицины Нью-Йоркского университета, работает в отделении медицинской этики факультета здоровья населения.

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«20-21: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/854663)*, вы можете читать бесплатно.*

Читать полностью

# «Отдыхать будем потом»: почему в кризис нужно отказаться от безумного ритма

**31 июля 2020**|**Сабина Наваз**

«Я очень тороплюсь, но непонятно, куда», — так мне недавно сказала одна клиентка. Она жаловалась не столько на работу в карантине как таковую, сколько на ее безумный ритм и низкую продуктивность. Первая волна адреналина схлынула, и теперь мои клиенты и их сотрудники чувствуют себя усталыми до полной бесполезности. Требования растут, а все время, сэкономленное на поездках на работу, съели совещания: они теперь начинаются раньше и заполняют все время между ужином и (слишком поздним) отходом ко сну.

Мы лишились не только поездок в офис, но и отпусков. Ездить нам теперь некуда, а новых рабочих проблем много — поэтому почти все не только отменили путешествия, но и отказались от выходных.

Но хоть количество рабочих часов и выросло, людям все хуже удается концентрироваться и качественно работать. Некоторые из моих клиентов — директора, менеджеры и сотрудники HR-отделов — спрашивают, как сегодня можно расслабиться, восполнить силы и помочь в этом подчиненным. Разные компании по-разному заботятся о своих сотрудниках, и их политика относительно выходных находится в диапазоне от «мы вам доверяем, делайте то, что считаете нужным» и «можете использовать часть официальных выходных» до «у нас каждый человек на счету, отдыхать будем потом».

Исследования показывают, что отпуска благотворно влияют на продуктивность сотрудников и на экономику в целом — а и с тем, и с другим сейчас проблемы. Неиспользованные отпуска обходятся американским компаниям в $224 млрд в год.

Поняв, что менеджеры не замечают, насколько неэффективно на самом деле работают их сотрудники и они сами, я опросила 20 своих клиентов — в их числе были американские организации от стартапов до университетов и корпораций из списка Fortune 30. На основе этого опроса и индивидуальных бесед я сформулировала шесть приемов, с помощью которых менеджеры могут разобраться с отпусками, когда так много сотрудников работают из дома.

**Все объясните**

Постарайтесь донести до всех сотрудников текущую политику вашей организации относительно отпусков. Объясните правила (например, что делать, когда ключевой сотрудник, который обязательно должен присутствовать в лаборатории, отправляется в отпуск) и расскажите о рисках для них самих и для других людей. Также важно рассказать сотрудникам, где найти официальную информацию органов здравоохранения. Прозрачная политика отпусков позволит людям сознательно оценить риски, и все смогут действовать исходя из одних и тех же принципов.

**Расскажите, что отпуск — это не обязательно путешествие**

Сейчас, когда все работают из дома, предложите сотрудникам взять отпуск и потратить его на семью, помощь близким и заботу о себе. Свободное от работы время лучше посвятить не развлечениям и не путешествиям, а собственному психическому здоровью. Так, сотрудники некоторых моих клиентов пробуют для разнообразия новые хобби — например, начинают рисовать или петь. Многие обращаются к занятиям, которые доступны им прямо сейчас: вечером сокращенного рабочего дня один из моих клиентов собрал букет из цветов своего сада, починил велосипед и прочитал книгу, которая десять лет лежала у него на полке. В следующий сокращенный день он планирует прокатиться на велосипеде и посидеть с дочками на веранде. Предложите сотрудникам не заниматься тем, чем они бы занялись в обычном отпуске (даже если бы проводили его у себя дома), а найти необычные способы расслабиться, используя доступные ресурсы.

**Проявите заботу**

Работа из дома для всех выглядит по-разному, и эта разница сказывается на результате. Например, женщины-ученые публикуют [меньше научных работ](https://www.thelily.com/women-academics-seem-to-be-submitting-fewer-papers-during-coronavirus-never-seen-anything-like-it-says-one-editor/) — как можно предположить, дело в том, что им приходится выполнять намного больше дел по дому. У разных сотрудников могут быть разные потребности по уходу за детьми, родителями и собой, так что предложите им [брать столько выходных, сколько нужно](https://hbr.org/2012/01/ballast-a-tool-for-finding-wor), чтобы справиться со всеми важными задачами. Возможно, кому-то из них понадобится более гибкий график. Предложите им уйти в неофициальный отпуск, увеличьте количество выходных и заверьте их, что отдыхать — это нормально. Многие боятся потерять свою работу особенно сейчас, поэтому они не станут брать отпуск без особого разрешения от менеджера. Позаботьтесь о своих сотрудниках, и вы укрепите идею о том, что ваш главный актив — это сотрудники, и вы всегда готовы им помочь и в хорошие, и в плохие времена.

**Подайте пример**

Покажите на собственном примере, что относитесь к отдыху серьезно. Все участники опроса сказали мне, что выходные — это важно, но далеко не все сами ими пользовались. Ваши действия важнее ваших слов. Например, можно объявить выходной для всей компании — так, аналитическая компания Sisense (мой клиент) раз в месяц предоставляет всем сотрудникам бесплатный общий выходной. Установите время, в которое к вам нельзя обращаться по рабочим вопросам, и рассказывайте коллегам, чем занимались во время отдыха. Сотрудники будут более охотно следовать политике компании, если вы подтвердите ее своими действиями.

**Измените длину отпуска**

Ни один из респондентов не знал, на что сейчас потратить длинный отпуск (неделя или дольше). Вместо этого предложите сотрудникам отдыхать чаще — по полдня каждую неделю или по полному дню пару раз в месяц. Настаивайте на том, чтобы хотя бы один из дней уикенда сотрудники полностью посвящали отдыху и даже не открывали рабочую почту. Частые перерывы сейчас нужнее, ведь из-за возросшего стресса мы не можем позволить себе по несколько месяцев ждать длинных отпусков. Нам нужно восполнять силы чаще, не дожидаясь, пока они иссякнут.

**Предложите сотрудникам помогать друг другу**

Спросите своих сотрудников, могут ли они разделить обязанности и подменять друг друга, чтобы по очереди отдыхать без ущерба для работы. Лесли Перлоу из Гарварда выяснила, что у консультантов Boston Consulting Group значительно улучшался целый ряд показателей — удовлетворенность работой, баланс работы и личной жизни, продуктивность и эффективность работы в команде, — если они в заранее оговоренное время [могли не отвечать на письма и звонки](https://hbswk.hbs.edu/item/breaking-the-smartphone-addiction), а их обязанности в случае чего мог выполнить другой сотрудник. Если на таких условиях будут работать все, то перерывы станут частью вашей корпоративной культуры — вместе со щедростью и взаимовыручкой.

Работать из дома — не значит работать без отдыха. Если вас парализуют постоянные видеозвонки и бесконечные списки дел, верните себе отпуска и выходные и помогите в этом своим сотрудникам. Генри Альбрехт, CEO компании Limeade, написал в моем опроснике: «Установите правила, проявляйте заботу, подайте сотрудникам пример и доверьтесь им, что они будут поступать правильно».

**Об авторе**

**Сабина Наваз (Sabina Nawaz)** — коуч, консультирует топ-менеджмент компаний, входящих в список Fortune 500.

[БИЗНЕС И ОБЩЕСТВО](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/)[20-21: УРОКИ СТОЙКОСТИ](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/)

Трудные решения: с какими проблемами Johnson & Johnson столкнулась во время COVID-19



Фото: Maren Caruso/Getty Images

**28 июня 2021**|**Джоан Вальдштрайхер**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«20-21: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно.*

В начале 2020 года мы в Johnson & Johnson столкнулись с необычной проблемой: слишком большим потоком заказов на противовирусный препарат, используемый в терапии пациентов с ВИЧ. Но спрос вырос не со стороны пациентов с ВИЧ, он исходил от врачей, находившихся на передовой борьбы с пандемией COVID-19. В СМИ поначалу стали появляться публикации о том, что препарат может быть эффективен в лечении коронавируса, и поток заказов стремительно вырос.

В каких-то отраслях лишний спрос — это хорошо, но для Johnson & Johnson возник этический вопрос: как распределить объемы, чтобы спасти как можно больше жизней? Когда по всему миру мы стали получать тысячи новых заказов, стало понятно, что, если мы переключимся на пациентов с COVID-19, очень скоро нам нечего будет поставлять пациентам с ВИЧ. Мало того, как бы нам ни хотелось найти лекарство от COVID-19, наши исследователи проанализировали данные и не сочли, что препарат может быть эффективен в лечении этого заболевания. И даже если в этом они ошибались, они считали, что не получится безопасно применять те требуемые концентрации, о которых шла речь в отчетах о лабораторных испытаниях, для противовирусного эффекта против SARS-CoV-2 (официальное название новой коронавирусной инфекции). Немаловажно, что на тот момент еще не было данных рандомизированных контролируемых клинических исследований безопасности и эффективности препарата в лечении пациентов с COVID-19.

Когда стали поступать заявки на препарат, нам было необходимо оперативно всем отвечать. Но мы с командой поняли, что нужно выдохнуть, отступить на шаг назад и критически осмыслить ситуацию. Руководители в разных отраслях по опыту знают, как важно в трудные времена искать опору в основополагающих ценностях и держаться этих ориентиров, чтобы увязать между собой несовпадающие приоритеты и принять принципиальные решения. Опыт же подсказывает, что перед тем как предпринимать какие-то действия, нужно очертить стратегию, поискать решения, обратиться к экспертам не только из собственной команды и оценить этические аспекты. В сфере здравоохранения это в особенности означает необходимость опираться на важные данные и доводы науки.

**Как мы справились с проблемой чрезмерного спроса**

Во-первых, мы вместе с работающими у нас специалистами проанализировали данные лабораторных исследований по структуре и подавлению активности различных вирусов, близких к SARS-CoV-2. Из того, что мы выяснили, не следовало, что в безопасных для человека концентрациях наш препарат мог значимо подавлять активность вируса. Мы также изучили приводимые в публикациях лабораторные данные о концентрациях, которые указывались как эффективные для нашего медикамента в подавлении SARS-CoV-2, и на основе этих данных вывели, какая доза препарата потребуется для достижения таких значений в организме человека. Для тестирования результатов требовались бы серьезные клинические испытания. Даже если бы можно было предположить, что данные в публикациях верные, мы подсчитали, что требуемая дозировка будет превышать принятые критерии безопасности.

Затем мы оценили запасы препарата в наличии, собрав информацию у коллег по цепи поставок. Пациентов с ВИЧ много, но пандемия COVID-19 — это еще миллионы людей, а значит, нам может не хватить имеющихся объемов. На производство дополнительных партий уйдет не один месяц, и неизвестно, достаточно ли сырья для такого масштабного выпуска. Было очевидно, что выполнение заказов по COVID-19 может истощить глобальные запасы нашего препарата для лечения пациентов с ВИЧ.

Мы понимали, что нужно прозрачно обосновать свою точку зрения по собранным научным данным и сформулировать этическую концепцию. На эту концепцию можно было бы ориентироваться в решениях о распределении препаратов, которые, как наш препарат для терапии ВИЧ, были одобрены и предлагались к продаже для других применений, но не имеют доказательной базы и не проходили согласования для использования в лечении COVID-19.

Мы стали собирать объективные данные у внутренних и внешних экспертов. Я сотрудничаю с отделением медицинской этики в Медицинском центре Langone Health при Нью-Йорком университете и работаю с командой университетских исследователей над проблемами биоэтики и морали. В 2015 году Johnson & Johnson в сотрудничестве с командой медцентра по биоэтике создали Консультативный комитет по использованию незарегистрированных лекарственных препаратов из соображений гуманности (CompAC). В его состав вошли независимые приглашенные эксперты по биоэтике, врачи и представители пациентов. CompAC дает Johnson & Johnson объективные рекомендации по вопросам этичного использования незарегистрированных разрабатываемых препаратов при поступлении заявок на их применение до их официального одобрения (а также применения из соображений гуманности). За некоторое время до этого в начале пандемии мы разрабатывали этическую концепцию распространения средств индивидуальной защиты для работников системы здравоохранения, и у нас был хороший задел для быстрого развертывания аналогичной работы в области борьбы с COVID-19. За независимыми объективными экспертными рекомендациями мы обратились к CompAC и вместе с нашими внутренними специалистами стали искать нужный подход к проблеме.

Наконец, мы стали работать над [этической концепцией](https://www.jnj.com/our-company/ethical-framework-for-decision-making-during-the-covid-19-pandemic). Возглавить рабочую группу было поручено руководителю медицинской службы фармацевтической группы Johnson & Johnson, в состав команды вошел и наш собственный специалист по биоэтике. Мы консультировались с партнерами из CompAC и обсуждали ситуацию, продолжая задавать вопросы до тех пор, пока не пришли к первичной схеме. Мы собрали высшее руководство и специалистов, работающих с больницами, принимающими пациентов с COVID-19. Те, разумеется, настаивали на отправке больших партий лекарства. Вопрос был принципиальный и касался самых разных групп нашей компании. В такой ситуации трудно не испытывать сомнений, особенно когда нет определенности в отношении эффективности препарата в лечении пациентов с COVID-19 — а если бы (что маловероятно) препарат оказался эффективен, сколько жизней мы смогли бы спасти в таких беспрецедентных условиях пандемии? Мы пришли к мнению, что разработка и использование подобной концепции в качестве руководства в принятии решений будет наиболее этичным методом, и так нам с коллегами будет на что равняться, особенно если учесть, что многие работают в других странах и в других условиях. При всей трудности этой задачи, мы понимали, что нужно безотлагательно прийти к единому мнению. Заявки на наш препарат продолжали поступать и становились все более настойчивыми, и наших специалистов, которые их обрабатывали, это ставило в очень сложное положение.

При проработке проекта концепции мы сначала определились с главным приоритетом. В отсутствие точных данных клинических испытаний и ввиду неоднозначных данных лабораторных исследований мы решили не снижать объемы препарата пациентам с ВИЧ, для лечения которых он был одобрен и имел доказанную эффективность в спасении их жизни. На основании данных о количестве заказов на него за период до пандемии мы определили предполагаемый объем предложения для терапии ВИЧ. После мы стали обсуждать вторую важнейшую задачу: как распределить относительно небольшой остающийся излишек? Обсудив варианты, мы решили выделять его только врачам и исследователям, занимающимся точными клиническими испытаниями по оценке эффективности и безопасности препарата в лечении пациентов с COVID-19. Были мнения, что нужно поставлять препарат и собирать данные по опыту его применения, но мы посчитали, что только точные клинические испытания позволят нам получить непротиворечивую информацию, которая может быть направлена регулирующим органам в сфере здравоохранения и взята за основу для составления клинических рекомендаций, а в конечном итоге — поможет спасти больше жизней, если препарат окажется эффективным и безопасным. При наличии излишков после поставки препарата на проведение исследований можно поставлять его врачам с условием, что они соглашаются на сбор информации о наблюдаемых ими пациентах. И только оставшиеся объемы при наличии мы были готовы поставлять другим врачам и больницам.

Мы направили эту концепцию нашим коллегам в цепи поставок, занимающимся исполнением заказов, и помогли им подготовиться к трудным переговорам с клиентами. Был подготовлен краткий обзор по итогам научного анализа лабораторных данных (и экстраполяции относительно эффективности и безопасности), его можно было направлять клиентам, и на основании сформулированной модели мы дали четкие рекомендации о том, как эффективно строить коммуникации. Всей организации на глобальном уровне нужно было следовать единой концепции, в том время как пандемия охватила уже многие регионы в Азии, Европы и США. Каждая новая заявка требовала принятия решений, а значит, мы обращались к нашей концепции много раз.

**Важность паузы**

В кризис бывает трудно выдержать время. В таких случаях мы всегда чувствуем необходимость скорее что-то предпринять и сделать все возможное. Но важно помнить, что в науке и медицине поспешные действия могут принести больше вреда, чем пользы, если не дать себе время оценить объективные данные, на которые должны опираться все решения, и не учесть последствия таких решений.

Через несколько месяцев стало ясно, что наш анализ был очень правильным шагом, клинические испытания противовирусных препаратов для терапии ВИЧ с аналогичным механизмом действия не подтвердили эффективность их применения на человеке при лечении COVID-19. Мы теперь знаем, что, если бы стали быстро выполнять все поступающие потоком заказы в начальный период пандемии, это не помогло бы пациентам с COVID-19. И если бы мы переориентировали поставки, это могло бы ударить по пациентам с ВИЧ, нуждающимся в нашем препарате. Наша команда почувствовала облегчение, мы поняли, что сделали все именно так, как нужно: мы ориентировались на научный подход и выбрали правильный порядок действий.

Работа с собственными и сторонними специалистами, прозрачность в предоставлении научных данных и готовность их предъявить, выработка этической концепции и следование ей на глобальном уровне, готовность задавать вопросы и находить выверенную позицию — все это помогло нам выстроить рациональный, этичный и справедливый процесс принятия решений.

**Об авторе**

**Джоан Вальдштрайхер (Joanne Waldstreicher)** — руководитель медицинской службы Johnson & Johnson, дипломированный врач (M.D.). На этой должности она обеспечивает безопасность лекарственных препаратов, изделий медицинского назначения и оборудования и потребительских товаров, а также их соответствие требованиям к проведению эпидемиологических и клинических мероприятий и установленным нормам. Кроме того, Вальдштрайхер отвечает за разработку корпоративной этической политики в области науки, технологий, исследований и разработок, включая политику, связанную с обеспечением прозрачности клинических испытаний и применения из соображений гуманности. Возглавляет Комитет по оценке исследований и разработок (R&D Development Pipeline Review Committee) в Janssen (фармацевтические компании Johnson & Johnson), а также принимает участие в работе Комитетов по разработке изделий медицинского назначения и оборудования и потребительских товаров. Джоан также сотрудничает со Школой медицины Нью-Йоркского университета, работает в отделении медицинской этики факультета здоровья населения.

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«20-21: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/854663)*, вы можете читать бесплатно.*

Читать полностью

# Временно недоступен: как отказаться от смартфона во время отпуска

**10 августа 2017**|**Реган Уолш**

У нас хорошие новости: американцы в целом стали больше зарабатывать и чаще брать оплачиваемый отпуск. По данным [исследования](https://www.projecttimeoff.com/state-american-vacation-2017), проведенного объединением «Проект: отпуск», в 2016 году американские сотрудники в среднем взяли 16,8 отпускных дней – на 0,6 дня больше, чем в 2015 году. Исследование показало, что это максимальный скачок с 2000 года, когда число дней используемого отпуска начало падать. А количество отпускного времени, заработанного в 2016 году, выросло практически на целый день по сравнению с прошлым годом – до 22,6 дней.

Возможно, мы наконец-то стали принимать идею, которую многократно пытались донести различные исследования: отдых делает нас лучше. Мы лучше работаем, потому что восстанавливаем запасы энергии. Мы лучше ладим с родными, потому что меньше подвержены стрессу. Мы сами становимся лучше, потому что укрепляем физическое и психическое здоровье.

Обычно отпуск положительно влияет на организм. Его воздействие похоже на эффект от медитации, включая снятие напряжения и укрепление иммунитета, говорит [исследование](http://sciencebulletin.org/archives/4798.html), которое провели ученые из Медицинской школы Айкана в Маунт-Синай, Калифорнийского университета в Сан-Франциско и Гарвардской медицинской школы.

Однако есть и проблема: хотя многие из нас берут оплачиваемый отпуск, мы не используем его на полную мощность. Культура общения, технологии и неправильные привычки заставляют нас постоянно оставаться на связи. Немаловажное значение имеет и страх. Мы боимся, что люди подумают, будто мы несерьезно относимся к выполнению своей работы. Мы боимся, что перестанем выглядеть незаменимыми. Мы боимся, что коллеги нас подведут. В результате во время отпуска мы переживаем, вместо того чтобы восстанавливать силы. Если мы хотим по-настоящему отключиться от повседневных тревог и провести отпуск с пользой, нужно установить три действенных ограничения.

**Настройте в почте автоответчик на время отпуска**. Даже если вы планируете изредка проверять почту, сообщите коллегам, что ваш доступ будет ограничен и ответа стоит ждать по возвращении из отпуска. Одна моя клиентка отправилась в отпуск первый раз за много лет. Полностью отключиться от работы было нельзя, и она сказала мне, что будет проверять электронную почту «всего лишь» два раза в день. Однако сказать людям, что она будет на связи, значит предложить им писать письма и ждать ответа. Так что моя клиентка настроила автоответчик, который всем сообщал об ограниченном доступе к почте и информировал, когда ждать ответа.

Исходя из этого она составила для себя расписание. После нашего обсуждения она решила проверять почту один раз в середине недели и один раз в самом конце отпуска. Это позволило ей отвечать на срочные сообщения, но при этом не переживать из-за остальных писем, которые ждут ее возвращения. Автоматический ответ дал ей свободу выбирать, как и когда отвечать на письма в отпуске. Вы получите такой же результат, если поступите похожим образом.

**Найдите укромное место для гаджетов**. Один из страхов моей клиентки был напрямую связан с оповещениями электронной почты на экране ее телефона. Телефон напоминал ей обо всех задачах и планах, которые она пропускала на работе. Не будь у нее телефона, не было бы и проблемы. Неслучайно ведь по всей стране появляется множество очень популярных баз отдыха и оздоровительных центров, которые предлагают возможность отдохнуть от экранов. Отдыхающие в них должны отключить все цифровые устройства и отдаться более важному – жизни здесь и сейчас.

Возможно, вы не хотите, чтобы у вас отбирали гаджеты, или не нуждаетесь в этом. Аналогичного эффекта можно добиться, если выбрать специальное место для их хранения – например, в сейфе отеля. Уберите телефон из поля зрения, и вас не будет так сильно к нему тянуть. Затем установите расписание для проверки сообщений и придерживайтесь его. Так вы, возможно, установите правильный баланс между отдыхом с гаджетами и без них.

**Попросите непосредственных подчиненных ввести вас в курс дела**. Возвращаться из отпуска и разбираться во всем, что вы пропустили, бывает непросто и даже неприятно. Возможно, именно поэтому перед поездкой в отпуск мы чувствуем себя счастливее, чем после нее. К такому выводу пришло [исследование](https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11482-009-9091-9), опубликованное в журнале «Прикладные исследования в области качества жизни». Только чтобы прочитать все электронные письма, полученные за время вашего отсутствия, и ответить на них, потребуется несколько часов или даже дней. Этот ставит под угрозу необходимую расстановку приоритетов.

Чтобы справиться с хандрой после отпуска, сначала сфокусируйтесь на самой необходимой информации. Попросите своих непосредственных подчиненных накануне вашего возвращения прислать краткий обзор (по пунктам) самой важной информации о том, что произошло за время вашего отсутствия: их достижения по текущим проектам, новые или срочные заявки от клиентов и т.д. Такие обзоры не только вооружат вас знаниями, необходимыми для возвращения в рабочее русло, но и покажут вашим сотрудникам, что вы доверяете их работе и руководству во время вашего отсутствия. Сначала вы можете сфокусироваться на этих обзорах, зная, что именно эту информацию команда желает сообщить вам прямо сейчас.

Эти три простых совета помогут тем, кому трудно по-настоящему отдохнуть во время отпуска. Они облегчат процесс ухода в отпуск, сам отпуск и выход на работу. Настройте автоматический ответ в электронной почте, определите место для телефона вне зоны видимости и попросите свою команду ввести вас в курс дела – все это поможет вам наилучшим образом использовать время, проведенное вне офиса.

**Об авторе. Реган Уолш (Regan Walsh)** – консультант по управлению и личностному росту, сертифицированный Нью-Йоркским университетом. Помогает опытным и молодым руководителям преуспевать в работе и в жизни.

# Возьмите микроотпуск

**14 июня 2018**|**Элизабет Грейс Сондерс**

Идея отпуска часто вызывает мысли о путешествиях в далекие края. Хотя большие путешествия действительно могут быть интересными и даже восстанавливать наши силы, они также могут потребовать много времени, энергии и денег. Сама мысль о планировании отпуска вызывает у многих упадок сил: дело не только в выборе времени с учетом личных обязательств и школьных каникул, но и в решении, как делегировать крупные проекты или сделать паузу в работе, чтобы устроить отпуск без стрессов. Из-за этого некоторые откладывают отпуск, полагая, что займутся им, когда список дел будет не таким жестким, но в конце года обнаруживают, что и вовсе не использовали свой оплачиваемый отпуск.

Я работаю консультантом по управлению временем и владею собственным бизнесом. Это позволило мне заметить, что отпуску не обязательно быть долгим, чтобы принести большую пользу для вашего здоровья и счастья. Вообще-то я экспериментирую с частыми «микроотпусками», обычно я беру их через неделю. Такие небольшие отрезки свободного времени усиливают мое ощущение счастья и дают почувствовать, что я могу свободно вздохнуть.

С моей точки зрения, микроотпуск — это свободное от работы время, для которого вам понадобится день или меньше. Так как микроотпуск короче обычного, он, как правило, требует меньше усилий для планирования. И обычно вам не нужно координировать других людей, которые будут заниматься вашей работой, пока вы в отъезде. Благодаря этим преимуществам микроотпуска можно устраивать часто в течение всего года, что позволит восстанавливать силы до того, как вы почувствуете полное истощение.

Если вы считаете, что вам нужно отвлечься от повседневной рутины, но не можете найти время на длительный отпуск, ниже описаны четыре способа, которые позволят добавить в свою жизнь микроотпуск.

**Поездки на выходные.** Вместо того, чтобы сводить отпуск к приключениям длиной в неделю, подумайте о возможности отправиться на 2-3 дня куда-то поблизости. Мне повезло: я живу в штате Мичиган, и одно из моих любимых путешествий на выходные — отправиться на автомобиле в небольшой арендованный коттедж на берегу озера или поехать в заповедник на севере штата. Если вы живете в городской среде, даже несколько часов в дороге могут вызывать у вас ощущение, будто вы попали в другой мир.

Чтобы сделать поездку максимально полезной для восстановления сил, возьмите выходной в пятницу: так вы сможете закончить сбор вещей, добраться до нужного места и сделать несколько дел до отхода ко сну в пятницу вечером, и у вас останется еще два дня для осмотра окрестностей. Если вы вернетесь домой к ужину в воскресенье, то сможете распаковать вещи и привести дом в порядок, прежде чем начнется очередная рабочая неделя.

Возможно, в понедельник будет чуть больше, чем обычно, писем для прочтения, но вряд ли что-то еще вызовет значительное увеличение рабочей нагрузки.

**Запас времени на личные дела.** Иногда выполнение самых мелких дел приводит нас в отличное настроение. Как на счет того, чтобы выделить вторую половину дня — или даже целый день — на нерабочие задачи, которые вам действительно хочется сделать, но на которые сложно найти время. Например, подумайте о таких занятиях, как поход в парикмахерскую или на маникюр, замена масла в автомобиле или посещение врача. Вам известно, что о таких делах нужно подумать заранее, но на это трудно найти время с учетом обычного расписания.

Возможно, вы хотите найти время, чтобы заняться тем, на что, как вам кажется, его постоянно не хватает: например, на выбор мебели для дачи, распаковку оставшихся коробок в гостевой комнате или открытие пенсионного счета. Весьма вероятно, вы могли бы заняться такими делами в будний вечер или на выходных. Но если вы снова и снова замечаете, что не делаете этого, и у вас есть отпускное время, то используйте его, чтобы немного сократить вызывающий раздражение список невыполненных задач.

**Сокращенные рабочие дни для общения.** Когда люди становятся старше, и особенно после того, как они вступают в брак, время, которое они проводят с друзьями, как правило, сокращается. Один из способов найти время на друзей так, чтобы оно не казалось выделенным в ущерб семье, — сократить рабочий день на один-два часа. Это позволит встретиться с другом за ужином, прежде чем вы отправитесь домой. Если вы можете делить свое время отпуска на такие короткие отрезки, один день отпуска с легкостью даст вам четыре возможности провести время с друзьями.

Подобная стратегия может быть полезной, если вам сложно поговорить с супругом, не отвлекаясь на детей, которые всегда рядом. Определите дни, когда вы можете уделить друг другу немного свободного времени. Один-два часа едва ли отразятся на вашей работе, но могут оказать большое влияние на качество ваших отношений.

**Дни удаленной работы для уменьшения стресса.** Многие работодатели предлагают варианты удаленной работы в течение нескольких дней или всей недели. Если такое предложение существует, и дистанционная работа сочетается с вашими задачами, извлеките пользу из такого варианта.

В сущности, дистанционная работа — это не микроотпуск, но часто именно так она и воспринимается. (Пожалуйста, выполняйте свою работу, ведь нам не нужны из-за этого неприятности!) Если вам приходится тратить час или больше на дорогу до работы и столько же обратно, отсутствие необходимости проводить это время в пути вернет в вашу жизнь, как минимум, два часа, которые можно потратить на вышеупомянутые личные дела или общение.

Люди, работающие в офисах, где шумно и нет окон или где принято проводить встречи «на ходу», могут отнестись к удаленной работе как к долгожданному отдыху. Плюс, скорее всего, это позволит выполнить больше работы, чем обычно. Кстати, если вы приступите к работе над сложным проектом не в офисе, а в каком-нибудь живописном месте, вы можете ощутить небывалое чувство покоя. Я замечаю это за собой. Если я работаю в каком-нибудь прекрасном месте, например, у озера, такая работа кажется мне почти такой же приятной, как и отпуск. Местоположение оказывает огромное влияние на мое самочувствие.

Вместо того, чтобы считать отпуск крупным событием, происходящим один-два раза в год, подумайте над тем, чтобы на регулярной основе использовать микроотпуска. Разрешая себе тратить время на себя же, вы сможете с большей уверенностью и спокойствием распоряжаться своим временем.

**Об авторе.** **Элизабет Грейс Сондерс** — специалист по тайм-менеджменту, основатель компании Real Life E Time Coaching & Speaking. Автор книг How to Invest Your TIme Like Money и Divine Time Management.

# Отпуск делает работу эффективнее, а жизнь полнее и длиннее

**Как показывают многочисленные исследования ученых, отпуск - это то, чем пренебрегать стоит в последнюю очередь, и даже не потому, что после него работа идет эффективнее, эффективнее и продолжительнее становится сама жизнь. Он-лайн издание [Businessinsider](http://www.businessinsider.com/" \t "_blank), ссылаясь на новое исследование ученых, публикует 10 фактов, познакомившись с которыми, станет очевидно, почему нужно использовать любые возможности, чтобы регулярно отправляться на заслуженный отдых.**  
  
Зима уже обивает наши пороги, и в скором времени наступят зимние каникулы, а это значит, что как минимум через месяц мысли большинства людей будут заняты долгожданным отпуском. К сожалению, в российских мегаполисах, да и вообще в средней полосе, зима не самое чудесное время года. Отсутствие ярких цветов и солнечного света, серые грязные улицы и холодная ветреная погода повергают большую часть населения в зимнюю депрессию, которая, по мнению врачей, является самой тяжелой.  
  
Психологи уже давно заметили, что с наступлением зимы настроение людей сильно меняется. Чем короче и темнее дни, тем чаще ухудшается душевное самочувствие. При этом появляется потребность в дополнительном времени для сна и пристрастие к богатой углеводами пище - например, к сладкому.  
  
Свет - главное лекарство от зимней депрессии. Психологи советуют выходить из дома пораньше и хотя бы одну остановку пройти пешком - даже если небо затянуто тучами, на улице света в 20 раз больше, чем в помещении. Ну а если есть возможность отправиться прямиком в "лето", то ни один врач от этого отговаривать не станет, скорее наоборот.  
  
**Для большинства это непозволительная роскошь**  
  
Согласно исследованию Post Office Travel Insurance, которое было опубликовано этим летом, в отпуск нужно ходить не реже, чем раз в два месяца. По мнению исследователей, 23% работников "сгорают на работе", потому что им не хватает отдыха. Профессор университета Ланкастера Кэри Купер отмечает, что люди, отказывающиеся от отпуска, становятся раздражительными и агрессивными, у них снижается иммунитет и возникают проблемы со сном. Как следствие, пользы от такого работника на работе не слишком много. Он не способен генерировать новые идеи и даже в элементарных процедурах допускает ошибки.  
  
В большинстве стран работнику положен только один отпуск в год, хотя медики считают, что этого мало. Так, например, американцы, согласно их трудовому законодательству, имеют право на отдых лишь 14 дней в году.  
  
Перерыв на неделю-две надо делать каждые полгода, считают ученые. И это при условии, что они имеют полноценный отдых в выходные. Ученые подсчитали, что офисные работники отдыхают в лучшем случае сутки: от мыслей о работе они отвлекаются только до обеда в субботу, а после обеда в воскресенье уже начинают думать о следующей рабочей неделе.

# Почему люди не берут отпуск и к чему это приведет

Наверняка у каждого из вас есть знакомые, которые не берут отпуск годами, или вы сами частенько этим грешите. Причины нежелания идти в отпуск могут быть разными:

* желание больше заработать (отпускные + зарплата = отличный бонус);
* страх за время отпуска потерять выгодные позиции в компании;
* нежелание «даром» просиживать дома в то время, когда можно работать и зарабатывать;
* элементарная нехватка денег на поездку на курорт (а на дачу можно и воскресенье съездить).

Все это понятно и даже ценится во многих уголках мира.

Япония, Китай и Америка – страны настоящих трудоголиков, которые годами не берут отпуск. В японском метро картина спящего сидя офисного работника – нормальное явление. В этой стране [работают по 11-16 часов](https://piter-trening.ru/skolko-nuzhno-rabotat-chtoby-uspevat-zhit/) в сутки. Отдыхать некогда. Конкуренция среди служащих в стране страшная.

**Отказ от отпуска – мировая практика**

Не только страны Востока, но и США тоже отличаются жесткими условиями. Там, по закону, оплачиваемый отпуск составляет… 9 дней в году. Если служащий желает получить больше, в компании он обязан проработать не меньше 4-х лет.

Можно брать дополнительный отпуск за свой счет, но американцы не спешат пользоваться этим правом. Слишком уж дорого.

Такой [трудоголизм](https://piter-trening.ru/zavyazhite-s-trudogolizmom-pochemu-my-rabotaem-bolshe-chem-nuzhno/" \t "_blank) вполне объясним: высокие зарплаты и еще более высокий уровень безработицы. Армия конкурентов с отличным образованием поджидает, когда очередной клерк освободит вожделенное рабочее место. Вот и трудится человек без отпуска годами.

Россия и другие страны СНГ уверенно догоняют этот стандарт. Теперь и у нас появилась армия трудоголиков, которых из офиса метлой не выгонишь. Многие читатели этого материала наверняка тоже провели на работе хотя бы 1 год без заслуженного отдыха.

**Отказ от отпуска и синдром профессионального выгорания**

Желание трудиться поощряется во всех культурах. Так воспитывается ребенок с самых пеленок. И это выгодно крупным и мелким компаниям, ориентированным на рост прибыли.

*«Трудитесь – и будет вам счастье!» – этот девиз можно повесить над воротами многих предприятий.*

Но что чувствует со временем человек без отпуска, буквально [проживающий свою жизнь на «любимом заводе»?](https://piter-trening.ru/rabota-i-lichnaya-zhizn-kak-najti-balans/) Он начинает страдать от синдрома профессионального выгорания. США и Япония – лидеры по росту этого заболевания.

**Что будет, если не ходить в отпуск**

Профессиональное выгорание – состояние, когда у человека не остается сил выполнять элементарные обязанности. Каждое утро он буквально «за шиворот» вытаскивает себя из постели и, еле волоча ноги, плетется на работу. Жизнь ему становится не в радость, и едва хватает сил кое-как существовать.

Депрессия у таких работников – обычное состояние. Появляется раздражительность и плаксивость. Иногда хочется кого-то просто растерзать (особенно, если работа связана с постоянным общением с людьми).

К эмоциональной угнетенности постепенно добавляется букет психосоматических заболеваний. Человек начинает постоянно чем-то болеть. Простуды сменяют одна другую, появляются хроническое недомогание, нервный тик, периодические боли в сердце, проблемы с пищеварением, аллергия. У организма заканчиваются ресурсы для борьбы с внешними и внутренними врагами.

Любой сильный стресс (расставание с любимым человеком, смерть бабушки или даже домашнего питомца) способен привести человека с синдромом профессионального выгорания к самоубийству или сделать его пациентом психиатрической клиники. Это, конечно, при худшем варианте развития событий. Но и такое случается, если не ходить в отпуск годами.

**Ты тоже не идешь в отпуск?**

Если и у вас есть привычка отказываться от отпуска, последствия не заставят себя долго ждать: не идешь в отпуск – получай полный букет психосоматики и депрессию! В конечном итоге все мы трудимся, чтобы иметь деньги на жизнь. Если отказывать себе в отпуске и постоянно болеть от этого, то пропадает сам смысл труда. Кроме того, господа трудоголики, в [отпуске вы можете завязывать полезные знакомства](https://piter-trening.ru/kak-zavyazyvat-delovye-znakomstva-v-otpuske/), которые помогут вам в профессиональной области.

Чтобы не стать жертвой профессионального выгорания, раз в год надо обязательно идти в отпуск. И не делить его на кусочки по нескольку дней. 3-4 недели подряд полноценного отпуска человеку просто необходимы! Они восстановят психику, физическое здоровье, позволят снова почувствовать вкус к жизни.

Уходя в отпуск, покупайте билеты туда, где давно мечтали побывать. Не впивайтесь когтями в любимое кресло и в лучшего друга – ноутбук. Уезжайте, чтобы картинка перед глазами полностью поменялась. Что это будет – остров в Тихом океане или деревушка в глубинке России, – не важно. Главное, чтобы пейзаж и обстоятельства кардинально отличались. Отключите телефон и поменьше заходите в социальные сети. Возьмите с собой любимого человека и научитесь вместе наслаждаться этой жизнью! А деньги заработать еще успеете.

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |