

ОСОБЕННОСТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ СТРЕССА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

SPECIAL WAYS OF STRESS OVERCOMING IN THE STAFF MANAGERS'S PROFESSIONAL ACTIVITY

В статье рассматриваются профессиональные стрессы линейных менеджеров, связанные со специфическими особенностями управленческого труда. Профессиональный стресс анализируется с точки зрения изменения параметров деятельности и психики линейного менеджера, оказывает негативное влияние на профессиональную деятельность.

Ключевые слова: когнитивная напряженность, стрессоустойчивость, управленческие компетенции, лидер, профессиональный стресс, несформированность навыков управления.

This article deals with managerial staff's professional stress that happens due to specific features of their managing-other-people job. The professional stress has a negative impact on the professional productivity and is analyzed in terms of changes in the parameters of activities and psychics of a manager.

Keywords: cognitive tension, stress endurance, managerial competences, leadership, professional stress, managing skills immaturity.

Современные исследования показывают зависимость уровня профессиональных стрессов от преодолевающего поведения субъекта труда и от характера содержания трудовой деятельности. При этом периодически предпринимаются попытки определить иерархию стрессогенности той или иной профессии. Р. Карасек в 80-х годах прошлого века составил перечень профессий, которые обладают максимальным и минимальным уровнем стресса [1, с. 910–918]. Основными критериями ранжирования профессий по уровню стрессогенности являлись степень согласованности требований к работнику с возможностями принимать решения в отношении возникающих проблем. Следует отметить, что в соответствии с этими критериями линейные менеджеры не были отнесены к категории работников, подвергающихся высокому уровню стресса.

Впоследствии, когда уровень профессионального стресса стал измеряться симптоматически, взгляды исследователей несколько изменились. На сегодняшний день считается общепринятым, что руководящая работа является

¹ Методист ГБОУ ЦППК и ПО ДЗМ (Центр профессиональной подготовки кадров и последипломного образования Департамента здравоохранения г. Москвы).

важнейшим источником стресса. Например, исследования, проведенные Kelly Services в 2005 году на 19000 сотрудниках, показали, что менеджеры испытывают самый сильный стресс (34%). Конкуренцию им смогли составить лишь сотрудники отдела продаж (32%).

Е. Семина считает, что линейный менеджер – это руководитель, который в рамках более крупного подразделения управляет группой специалистов с одинаковым функционалом (руководитель смены, группы, администратор торговой точки).

К основным сложностям в работе линейных менеджеров автор относит:

- отсутствие опыта в управлении людьми и незнание методов, инструментов влияния на поведение сотрудников;
- непонимание отличий в позиции специалиста и руководителя;
- совмещение позиций специалиста и управленца;
- позиционирование себя как руководителя (проблемы, связанные с переходом от роли «коллега, друг» к роли «начальник»);
- неумение быть посредником между руководством и подчиненным коллективом, доносить цели и миссию компании [2, с. 109–113].

В 10-м издании «Практики управления человеческими ресурсами» М. Армстронга роли линейных менеджеров в организации посвящена целая глава, где приводятся результаты исследования различных авторов по данной тематике [3, с. 840–848]. С. Хатчисон и Дж. Персел, исследуя специфику труда линейных менеджеров, отнесли их к низшему управленческому уровню. По мнению авторов, линейный менеджер как руководитель основной исполнительской силы в организации отвечает за управление подчиненными, организует и контролирует их деятельность. При этом объем задач, связанный с управлением персоналом, у линейных менеджеров оказался гораздо шире, нежели задачи, связанные с управлением технологическими процессами в подчиненных подразделениях [4]. Также следует заметить, что эффективность решения задач управления персоналом – это основная проблема в деятельности большинства линейных менеджеров. К. Хейсел, обсуждая проблему специализации и иерархии менеджмента, отмечает, что линейные менеджеры напрямую отвечают за производство, поставку и предоставление услуг. Поэтому на них ложится огромная ответственность за конечный результат деятельности организации, ее имидж.

Как известно из многочисленных исследований, в работе руководителя, по разным оценкам, коммуникативные акты занимают от 70%–90% рабочего времени, а функция принятия решения является центральной функцией управленческих процессов. В работе Г.А. Бредихина в качестве предпосылок коммуникативной стрессогенности названы виды деятельности и личностные факторы [5, с. 24]. Другие авторы, в частности Е.И. Свириденко, рассматривает стрессоустойчивость к коммуникативному стрессу с преодолением чувства опасности, осознания возможных угроз, исходящих от коммуникаций, располагаемых ресурсов и владения навыками самоуправления [6, с. 18–24]. В своем исследовании С.В. Феоктистова предполагает, что высокий уровень эмоционального возбуждения мобилизует субъект труда на решение проблемной ситуации [7, с. 18–24]. Таким образом, в коммуникативном стрессе так или иначе присутствуют опасность и ответственность. Особенно когда речь идет о деловых коммуникациях. На наш взгляд, эти два субъективно переживаемых чувства (опасность и ответственность) являются базовыми психологическими категориями, связанными с пониманием механизмов возникновения стрессов.

Одной из немногочисленных работ, посвященных особенностям стресса у менеджеров

различных иерархических уровней, является работа А.А. Качиной [8, с. 165–168]. Автор в ходе проведенного исследования выявила общие и специфические черты профессионального стресса различных руководителей. К общим особенностям управленческого стресса относится субъективная напряженность управленческого труда, возникающая вследствие высокой значимости и ответственности за конечный результат деятельности подчиненных в сочетании с дефицитом располагаемых ресурсов для решения возникающих проблем.

Кроме того, в ходе проведенного исследования выявлены основные симптоматические признаки управленческого стресса – ухудшение самочувствия и когнитивная напряженность, устойчивые признаки тревожных и депрессивных состояний. Характерно то, что общие особенности управленческого стресса, перечисленные А. Качиной, практически тождественны специфическим особенностям стресса линейных менеджеров. У линейных менеджеров, по наблюдениям автора, в симптоматике стресса проявляются агрессивные реакции и соответствующие им переживания, а также признаки невротизации на уровне соматических реакций.

По сравнению с менеджерами высшего звена линейные менеджеры и в выраженной стадии профессионального стресса, и в острой стадии испытывают острые признаки плохого самочувствия, когнитивной напряженности с тенденцией к генерализации стрессовой симптоматики в психологической системе деятельности.

В результате воздействия профессионального стресса у линейного менеджера развивается психосоматическая усталость, появляется эмоциональное истощение, повышается тревожность и, как правило, снижается самооценка. А следовательно, утрачивается осознание смысла самой профессиональной деятельности. Эмоциональное «выгорание» способствует снижению профессиональной мотивации – и в результате появляются негативизм и апатия по отношению к выполнению своих профессиональных обязанностей. Любимая и интересная работа превращается в пустое и бессодержательное занятие.

Д. Гест и Н. Конвей изучили проблему психологического благополучия у персонала различных фирм. В ходе этих исследований были выявлены факты, свидетельствующие о том, что непосредственные руководители не умеют мотивировать подчиненных, оценивать качество их работы и, в целом, имеют недостаточно развитые навыки в управлении человеческими ресурсами. Это создает серьезные проблемы не только

у организации, но и у подчиненного персонала, ведет к снижению производительности, удовлетворенности трудом, текучести кадров, ухудшению качества работы.

В своей работе Р.А. Абдурахманов указывает на проблему подготовки кадров, поиск путей и средств качества обучения специалистов, способных противостоять стрессогенным факторам [9, с. 95–99]. Эти факты подтверждаются и результатами исследования “The International HR Barometer 2011”, в ходе которых установлено, что те компании, которые целенаправленно готовят оперативных руководителей к работе с подчиненными, достигают и более высоких бизнес-показателей.

Бизнес, как известно, ориентирован на запросы потребителя. Поэтому большинство консалтинговых фирм весьма чутко реагируют на объективные запросы различных организаций. По этому принципу строится обучение линейных руководителей в компании Bridge. Разработчики обучающих программ явно демонстрируют, что линейный менеджмент относится к совершенно различным сферам трудовой деятельности, но имеет весьма схожие проблемы. Большинство этих проблем классифицируется по сферам взаимоотношений «руководитель – сотрудник», «руководитель – команда» и «руководитель – бизнес».

К наиболее типичным проблемам линейного менеджмента относят распределение задач и их формулирование для подчиненных, неумение мотивировать, убеждать сотрудников, давать им обратную связь. Низкая подготовленность к выполнению управленческих функций зачастую приводит к перегруженности, демотивации самого руководителя и его подчиненных, низкой эффективности работы, ухудшению социально-психологических показателей функционирования коллектива, высокой текучести кадров, эмоциональному выгоранию.

Характерно и то, что в зарубежных работах синдром эмоционального выгорания часто называют «информационным синдромом», или «синдромом менеджера». Тем самым подчеркивается особая роль инфокоммуникационных процессов в развитии профессионального стресса. Несформированность навыков управления персоналом (подбор и оценка деятельности сотрудников, коммуникативные навыки, командообразование, постановка задач в ходе служебных совещаний) и базовых управленческих навыков (планирование, организация, стимулирование, контроль, самоорганизация) у руководителей данной категории создает основные сложности в их рабо-

те, что повышает стрессовый фон управленческой деятельности и подталкивает сотрудника к увольнению из организации. Поэтому во многих фирмах, понимающих проблемы в работе линейного руководителя и важность их роли в организации, стало традиционным обучение управленцев этой категории.

Во-первых, линейный менеджер, как правило, по своему «происхождению» – специалист, не имеющий специальной управленческой подготовки. А вместе с тем его позиция требует от него решения управленческих задач, которые мы описывали ранее. Расхождения в профессиональных требованиях и уровне готовности к выполнению должностных обязанностей являются достаточно серьезным стрессирующим фактором.

Во-вторых, позиция линейного менеджера в организации, как правило, заставляет его постоянно находить компромиссы и решения, которые бы удовлетворили интересы высшего руководства и интересы подчиненных. Позиция «между двух огней», «молот и наковальня» – это неизбежность в работе линейного менеджера. С одной стороны, он должен четко выполнять задачи, поставленные руководством компании, а с другой стороны, многие задачи, а точнее условия, в которых предстоит их решать, идут вразрез с интересами подчиненных. В Российском бизнесе все сильнее становятся традиции работы во внеурочное время (по ряду публикаций количество постоянно перерабатывающих сотрудников в России составляет около 25%). Обращение высшего руководства мобилизоваться и поработать сверхурочно уже никого не удивляет. При этом миссия донесения таких распоряжений руководства ложится на плечи непосредственного руководителя подразделения. Естественно, что это зачастую вызывает недовольство и сопротивление со стороны сотрудников. Особенно в тех случаях, когда эта работа фактически не оплачивается. Преодолеть такого рода сопротивление весьма непросто. Необходимо отметить и то, что, по данным Marksman Recruitment Solutions (2012), линейные менеджеры в России перерабатывают в 76% случаев [10]. Очевидно, что в управленческом звене это не просто стало традицией, это неизбежный спутник управленческого труда независимо от уровня управления.

В-третьих, положение линейного менеджера в организации достаточно серьезно ограничивает его самостоятельность. Это ограничение распространяется на весьма большое количество сфер деятельности. Как правило, линейный менеджер ограничен в подборе подчиненных, в

вопросах увольнения, материального вознаграждения, полномочиях в переговорах с потребителями (клиентами), управлении собственным временным ресурсом.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сформулировать выводы относительно профессиональных стрессов в деятельности линейных менеджеров.

Симптоматика профессионального стресса у линейных менеджеров характеризуется доминированием агрессивных реакций, невротическими маркерами, проявляющимися на уровне соматических реакций. В отличие от других руководителей, у линейных менеджеров отмечены характерные черты в динамике протекания стресса. Выраженная и острая стадия протекания профессионального стресса сопровождается острыми признаками плохого самочувствия, когнитивной напряженностью, отчетливо проявляющейся в психологической системе деятельности. При этом, как и у всех руководителей в стрессе, отмечаются устойчивые депрессивные и тревожные состояния. Отмеченные признаки, раскрывающие внутреннюю симптоматику стрессовых состояний, проявляются и в профессиональной деятельности линейных менеджеров. Внешние проявления профессиональных стрессов управленцев данной категории описываются через нарушения во взаимодействии с подчиненными, увеличение ошибок в работе и снижение эффективности труда, текучесть управленческих кадров, демотивацию линейного менеджера, появление признаков профессионального выгорания. Под профессиональным выгоранием понимают разновидность профессионального стресса, которая характеризуется развитием негативных отношений к работе, снижением производительности труда на фоне неудовлетворенности им.

К наиболее распространенным признакам профессионального выгорания у линейных менеджеров относятся: хроническая усталость, ощущение скуки на работе, раздражительность, болезненная чувствительность и чувство нереализованной потребности в признании. Профессиональный стресс в форме профессионального выгорания может быть объяснен законом Йерка – Додсона, впервые описанным учеными Р.М. Йерксом и Дж. Додсоном. Они установили, что при усилении стресса возрастает эффективность труда и интенсивность профессиональной деятельности. Однако при дальнейшей активизации нервной системы, иными словами – при увеличении стрессогенности действующих факторов, показатели деятельности начинают

снижаться. Результатом подобного чрезмерного стресса является профессиональное выгорание.

Следует заметить, что определение критической точки, после которой активность субъекта труда сменяется профессиональным выгоранием, является достаточно сложной научной задачей из-за индивидуальности последствий воздействия профессиональных стресс-факторов на человека и их большим количеством. Отмеченные детерминанты лежат в основе противоречий между требованиями к качеству выполнения управленческих задач и уровнем подготовленности линейных менеджеров, что, в свою очередь, приводит к возникновению широкого спектра сложностей в работе.

Основные трудности у линейных менеджеров возникают во взаимодействии с подчиненными. Это проблемы в организации деятельности подчиненного персонала, их мотивации, подборе кадров, адаптации и обучении сотрудников, управлении их поведением, постановке задач и планировании их выполнения, оценке деятельности сотрудников. Стрессоустойчивость признается важнейшим профессионально важным качеством в профессиональном портрете линейного менеджера, обуславливающим способность выполнять трудовые функции в сложных условиях, сохранять здоровье и профессиональное долголетие, успешно преодолевать профессиональные стрессы.

Литература

1. Karasek, R.A. Job Characteristics in Relation to the Prevalence of Myocardial Infarction in the U.S. Health Examination Survey and the Health and Nutrition Examination Survey / R.A. Karasek // American Journal of Public Health. – 1988. – № 78. P. 910–918.
2. Семина Е. Обучить руководителя: линейный менеджмент / Е. Семина // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 12. – С. 109–113.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / М. Армстронг – СПб. : Питер, 2012. – 848 с.
4. Hutchinson, S. Bringing Policies to Life: the vital role of front line managers in people management, CIPD / S. Hutchinson, J. Purcell – London, 2003.
5. Бредихин Г.А. Социально-психологические детерминанты коммуникативного стресса в условиях интерактивного противодействия : автореф. канд. псих. н. / Г.А. Бредихин – Кострома, 2010. – 24 с.

6. Свириденко Е.И. Формирование устойчивости к коммуникативному стрессу учителя в процессе повышения квалификации: автореф. канд. педагог. наук. / Е.И. Свириденко – Чита, 2012. – 24 с.
7. Феоктистова С.В. Влияние темперамента на особенности переживания стресса взрослыми людьми в трудовой деятельности // Нейронаука для медицины и психологии : труды 7-го Международного междисциплинарного конгресса / под ред. Лосевой Е.В., Логиновой Н.А. – М. : МАКС Пресс, 2011. – С. 431.
8. Качина А.А. Психологическая структура профессионального стресса у менеджеров разного должностного статуса: дис. ... канд. псих. н. / А.А. Качина. – М., 2006. – 168 с.
9. Абдурахманов Р.А. Инновации в образовательном процессе и стресс // Инновации в образовании. – 2001. – № 1. – С. 95–99.
10. Большинство топ-менеджеров готово к переработкам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rb.ru/article/bolshinstvo-top-menedjerov-gotovyykpererabotkam/7013847.html> (дата обращения: 02.10.2013).