

М. Б. Овчинникова

## Трудные ситуации, возникающие в профессиональной деятельности руководителей среднего звена

В статье представлены результаты исследования трудных ситуаций, с которыми сталкиваются руководители среднего звена в практической деятельности. Посредством процедуры ранжирования выявлены наиболее распространенные трудные ситуации, характерные для управленческой деятельности, предложена их классификация.

**Ключевые слова:** профессиональный стресс в деятельности руководителей, трудные ситуации жизнедеятельности, трудные ситуации в профессиональной деятельности руководителей.

Актуальность темы профессионального стресса и стресс-преодолевающего поведения руководителей обусловлена запросами современной практики, интересом со стороны профессионального сообщества к вопросам сохранения здоровья квалифицированных кадров, профилактики различных форм личностного неблагополучия. В контексте решения практических задач стресс-менеджмента представляет интерес изучение ситуационных факторов, обуславливающих возникновение стресса в управленческой деятельности.

Роль ситуационных факторов в возникновении психологического стресса и преодолении его отражена в работах представителей различных научно-теоретических школ и направлений (Л. И. Анцыферова, 1994; Л.Ф. Бурлачук, Е. Ю. Коржова, 1998; Е. В. Битюцкая, 2007, 2013, Ф. Е. Васильюк, 1984; Р. Х. Мос, Дж. Шеффер, 1986; Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова, 2009; Т. Л. Крюкова, 2004, 2005; А.Б. Леонова, 1996, 1998; Е. А. Петрова, 2008; А. И. Шипилов, 2000; С. А. Хазова, 2015;) . В рамках транзактного подхода особое внимание уделено изучению трудных ситуаций жизнедеятельности человека (R. S. Lazarus, S. Folkman, 1984).

Существуют различные подходы к определению точности термина «трудная жизненная ситуация». Эта категория включает в себя «...широкий набор жизненных невзгод, негативных стрессогенных событий, трудностей, вызванных системой отношений личности и ситуации

и, в целом, окружающим миром» [1, с 80]. К сущностным признакам трудной жизненной ситуации исследователи относят следующие особенности: значимость, наличие трудностей, препятствий, проблем; беспокойство, состояние психической напряженности, заметное изменение привычных параметров деятельности, поведения или общения, а также повышенные затраты собственных ресурсов.

В психологической науке отсутствует общепринятая классификация трудных ситуаций жизнедеятельности. В качестве оснований для классификации ряд авторов использует параметры среды (М. Тышкова), интенсивность события (К. Муздыбаев), характер “барьеров” и фрустрирующих мотивов (Ф.Е. Василюк); тип отношений, в которых возникла ситуация, и уровень ее трудности (А. И. Шипилов), взаимодействие личностно-средовых факторов (А. А. Бодалев и С. В. Духновский) и др.

Роль объективных и субъективных факторов в генезисе трудной ситуации жизнедеятельности расценивается учеными неоднозначно. Мы придерживаемся позиции тех авторов, которые, признавая объективный компонент в содержании ситуации, рассматривают ее не как «...данность, отстраненную и нейтральную для личности, а как преломленную через сознание, представленную в ее восприятии и оценке» (А.И. Шипилов, с. 75). Соответственно, в возникновении трудностей ведущую роль мы отводим субъективным факторам: восприятию, оценке и интерпретации ситуации, отношению к происходящим событиям.

Результаты анализа современных научных исследований позволяют констатировать тот факт, что наблюдается рост научного интереса к проблеме ситуационных факторов возникновения стресса в управленческой деятельности (Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова, 2005; К. И. Корнев, 2008; А. Б. Леонова, А. А. Качина 2006; О. Д. Привалова, 2004; С. М. Шингаев, 2008; Ю. В. Щербатых, 2012; Beehr, 2000; V. J. Bentz, 1990 и др.). В то же время в исследованиях белорусских ученых данная проблема представлена немногочисленными исследованиями: стресс-факторы управленческой деятельности (В. М. Козубовский, 2006; С.С. Гончарова, А.А. Трусъ, 2009 и др.);

проблемные ситуации в деятельности руководителей (Н.А. Дубинко, 2009; О.В. Агейко, 2015 и др.).

Таким образом, обзор психологических исследований показал, что изучение трудных ситуаций, возникающих в деятельности современных белорусских руководителей, является актуальным и востребует запросами современной практики. С этой целью нами было проведено эмпирическое исследование, целью которого было изучение ситуаций, субъективно репрезентируемых руководителями как трудные, эмоционально-напряженные, а также ранжирование ситуаций по частоте упоминания, группировка их по сходству.

В исследовании приняли участие 134 руководителя среднего звена, осуществляющих управленческую деятельность на предприятиях Республики Беларусь. Из них 92 руководителя – мужчины, 42 – женщины в возрасте от 26 до 60 лет, имеющие управленческий стаж от 2 до 35 лет. Средний возраст респондентов составляет 42 года, средний стаж работы в должности руководителя – 11 лет.

Для реализации цели исследования испытуемым была предложена авторская анкета, составленная с опорой на анализ литературных источников и результатов пилотажного исследования. Данная анкета содержит список 18 типовых ситуаций, встречающихся в работе современного руководителя. Респондентам предлагалось оценить предложенные в анкете варианты трудных ситуаций и выразить собственное мнение по данной проблеме. Результаты анкетирования были дополнены данными полуструктурированного интервью (N=20). Посредством процедуры ранжирования мы выявили наиболее распространенные трудные ситуации, характерные для профессиональной деятельности руководителей (таблица 1).

*Таблица 1. Трудные ситуации, встречающиеся в профессиональной деятельности руководителей (N=134)*

Ситуации	%	Ранг
выполнение большого объема работы в условиях дефицита времени;	56	1
принятие решений в условиях неопределенности, отсутствия необходимой информации;	51	2
проверки контролирующих органов;	44	3

производственные проблемы, связанные с повышением рентабельности предприятия, выводом из кризиса;	42	4
низкая мотивация подчиненных, необходимость постоянного контроля их деятельности;	36	5
ситуации, связанные с ощущением несоответствия между затраченными усилиями и вознаграждением за труд (моральным и материальным);	33	6
ситуации, связанные со сложностью и разнообразием профессиональных задач;	31	7
безответственность подчиненных, нарушение трудовой дисциплины;	28	8
аварийные и критические ситуации (поломки, сбой оборудования; аварии; несчастные случаи на производстве);	26	9
значимые разногласия с вышестоящим руководством;	21	10
долги предприятия, расчеты с поставщиками;	18	11
конфликты во взаимодействии с деловыми партнерами (клиентами);	15	12
увольнения, сокращения;	13	13
конфликты с подчиненными, коллегами;	12	14
сдача отчетной документации;	11	15
прохождение аттестации (прохождение по конкурсу);	9	16
хозяйственно-бытовые проблемы предприятия;	8	17
проблемные ситуации, связанные с внедрением инноваций;	7	18

Роль объективных (средовых) и субъективных (психологических) факторов в возникновении трудной ситуации может быть различной. Соответственно, выявленные в исследовании ситуации можно с определенной долей условности разделить на три группы: 1) трудные ситуации, детерминируемые объективными факторами, не зависящими или мало зависящими от самого субъекта; 2) трудные ситуации, детерминируемые объективно-субъективными факторами; 3) трудные ситуации, детерминируемые субъективными факторами.

В первой группе мы выделяем 2 подгруппы: а) трудные ситуации, детерминируемые социально-профессиональной

средой: социально-экономическая ситуация; специфика, характер управленческого труда. Так, наиболее распространенными в деятельности респондентов являются ситуации, возникновение которых связано с необходимостью выполнения большого объема работы в условиях дефицита времени (56%); связанные с необходимостью принятия решения в условиях неопределенности, отсутствия необходимой информации (51%); а также ситуации, обусловленные сложностью и разнообразием профессиональных задач (31%). В качестве примера – комментарии руководителя:

Н.Н., женщина, 41 год, стаж управления – 11 лет. «Мой рабочий день проходит очень напряженно. Постоянно приходится выполнять большой объем текущей работы, а также оперативно реагировать на информацию, поступающую от руководителя предприятия, деловых партнеров, подчиненных. К концу недели я чувствую себя обессиленной. Мое душевное состояние подобно пустому сосуду».

Деятельность современного руководителя протекает в постоянно изменяющихся условиях внешней среды: экономический риск, жесткая конкуренция на рынке товаров и услуг, административное и бюрократическое вмешательство в работу предприятий, высокая социальная ответственность за благополучие сотрудников.

Так, 44% руководителей отметили, что эмоциональную напряженность в профессиональной деятельности вызывают ситуации, связанные с проверками, контролем со стороны вышестоящих органов. 42% респондентов в качестве значимых выделили производственные проблемы, связанные с повышением рентабельности предприятия, выводом из кризиса; 18% - долги предприятия, расчеты с поставщиками; 13% - увольнения, сокращения; 11% - сдачу отчетной документации; 8% - хозяйственно-бытовые проблемы предприятия; 7% - внедрение инноваций. В качестве примера – комментарии руководителя:

Е. Н., женщина, 34 года, стаж управления – 5 лет. «Особое эмоциональное напряжение возникает в связи с конкурентной борьбой на рынке услуг. Постоянно приходится менять условия работы с партнерами, чтобы не упустить сегмент рынка».

б) критические (аварийные) ситуации. Так, 26 % респон-

дентов в качестве значимых и трудных ситуаций в профессиональной деятельности назвали аварии, поломку оборудования, а также несчастные случаи на производстве.

В качестве примера - комментарии руководителя:

А.И., 35 лет, мужчина, стаж управленческой деятельности – 7 лет. «Самый большой стресс, который мне пришлось пережить на работе, связан с несчастным случаем на производстве. Несмотря на то, что это произошло по вине самого работника, данная ситуация повлекла за собой негативные последствия для нашего предприятия: финансовые расходы, административные проверки и т.д. Так как я возглавляю цех, в котором произошел несчастный случай, эта ситуация непосредственно коснулась и меня».

Вторая группа представлена трудными ситуациями, детерминируемыми объективно-субъективными факторами. В данной группе мы можем выделить проблемные ситуации и конфликты, которые возникают в процессе межличностного взаимодействия с различными субъектами (руководством, подчиненными, коллегами, деловыми партнерами и др.).

Возникновение проблемных ситуаций в межличностном общении происходит вследствие разногласий, то есть столкновения желаний, мнений, интересов, убеждений, ценностей. Так, 36% руководителей отметили, что появление эмоциональной напряженности в работе связано с низкой мотивацией подчиненных, необходимостью постоянного контроля их деятельности; 28% отметили безответственность подчиненных, нарушение трудовой дисциплины. Для части респондентов (21%) возникновение субъективных трудностей связано с наличием значимых разногласий с вышестоящим руководством.

Приведем примеры типичных трудных ситуаций, возникших во взаимодействии с подчиненными: «наведение порядка и поддержание его в структурном подразделении», «недостаточная дисциплинированность сотрудников при подготовке документации, выполнении поручений», «халатное отношение сотрудников к содержанию дорогостоящего оборудования и обслуживанию его» и др. Во взаимодействии с вышестоящим руководством актуальными для исследуемой выборки являются следующие ситуации:

«некорректное поведение руководителя предприятия», «отсутствие положительной или отрицательной реакции со стороны руководителя на выполненную работу», «безразличное отношение вышестоящего руководства к проблемам структурного подразделения», «самоустранение руководителя» и др.

Следует отметить, что возникновение трудностей во взаимодействии руководителя с другими субъектами делового общения в большей степени обусловлено действием объективных, организационно-управленческих факторов. Вместе с тем, значимость ситуации для личности, наличие препятствий для достижения своих целей нередко является причиной того, что проблемная ситуация воспринимается искаженно, в ее развитии увеличивается роль субъективных факторов. Рост психической напряженности и повышение эмотиогенности в общении способствуют перерастанию проблемной ситуации в конфликт.

Согласно результатам анкетирования, 15% руководителей систематически сталкиваются с конфликтами во взаимодействии с деловыми партнерами. Для части респондентов (11%) актуальными являются конфликты с подчиненными, коллегами. Данные, полученные в ходе интервью, свидетельствуют о том, что в своей профессиональной деятельности руководители нередко выступают в роли третейского судьи, разрешая конфликтные ситуации между подчиненными и субъектами делового общения. Конфликты характеризуются высокой степенью психической напряженности, наличием отрицательных эмоциональных переживаний и требуют мобилизации дополнительных сил и ресурсов.

Третья группа представлена трудными ситуациями, возникновение которых обусловлено субъективными факторами. Она включает в себя внутриличностные конфликты, трудности принятия решения, а также возникновение кризисов.

Среди факторов, порождающих трудные ситуации данного типа, можно выделить несовместимые или частично противоречивые требования от разных социальных и межличностных ролей; несоответствие между высоким уровнем ответственности, множеством выполняемых функций и экономическим статусом руководителя;

дисбаланс между широким кругом обязанностей, мерой ответственности и недостаточной автономией; расхождением между потребностями в профессиональной самореализации и перспективами развития карьеры и т.д. Возникновение субъективной трудности в профессиональной деятельности также может быть детерминировано перестройкой ценностно-смысловых структур, что является одним из характерных признаков прохождения личностью профессионального или (и) возрастного кризиса.

В качестве примера – комментарии руководителей:

И. А., 52 лет, мужчина, стаж управления – 22 лет. «На протяжении последних нескольких лет я не вижу смысла в своей работе; не вижу перспектив развития предприятия и в целом – отрасли...».

Для исследуемой выборки наиболее распространенными являются ситуации, связанные с ощущением несоответствия между затраченными усилиями и вознаграждением за труд, моральным и материальным. Это выделили 33% респондентов.

Следует отметить, что предложенная нами типология трудных ситуаций управленческой деятельности, характеризуется определенной условностью и схематичностью, так как в реальной жизни нередко возникают комплексные трудные ситуации.

Таким образом, основным результатом данного исследования является выявление наиболее часто встречающихся в деятельности руководителей среднего звена трудных ситуаций. Проведенное исследование показало, что возникновение трудностей в профессиональной деятельности руководителей обусловлено взаимодействием ряда объективных и субъективных факторов. Трудные ситуации, характерные для профессиональной деятельности руководителей, можно условно разделить на три группы: 1) ситуации, детерминируемые объективными факторами; 2) ситуации, детерминируемые объективно-субъективными факторами; 3) ситуации, детерминируемые субъективными факторами.

### Список литературы

1. Кожевникова Е. Ю. Личностные ресурсы преодоления ситуации



социально-экономической депривации : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Е. Ю. Кожевникова. – Краснодар, 2006. – 247 л.

2. Шипилов А. И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.05 / А. И. Шипилов. – Москва, 2000. – 370 л.

**Овчинникова М. Б.** – магистр психологических наук, аспирант кафедры психологии Могилевского государственного университета им. А. А. Кулешова.

Могилевский государственный университет имени А.А. Кулешова