

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра психологии

**ЭБЕЛЬ КИРИЛЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ**

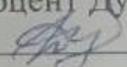
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

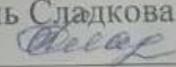
**ПОВЫШЕНИЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ  
ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ**

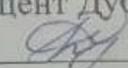
Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы  
Социальная психология

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

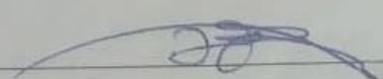
Заведующий кафедрой  
канд. психол. наук, доцент Дубовик Е.Ю.  
26.05.2023 

Руководитель  
старший преподаватель Сладкова И.А.  
26.05.2023 

Руководитель  
канд. психол. наук, доцент Дубовик Е.Ю.  
26.05.2023 

Обучающийся

Эбель К.А.

26.05.2023 

Дата защиты

27.06.2023

Оценка

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ .....	6
1.1 Понятие стрессоустойчивости в психологических исследованиях .....	6
1.2. Специфика профессиональной деятельности линейных менеджеров ....	13
1.3 Стресс и стрессоустойчивость в профессиональной деятельности линейных менеджеров .....	20
Выводы по Главе 1 .....	26
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ .....	28
2.1. Результаты эмпирического исследования на предпроектном этапе исследования.....	28
2.2. Содержание проекта по повышению стрессоустойчивости линейных менеджеров .....	36
2.3. Оценка результативности проекта на аналитическом этапе .....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	62

## ВВЕДЕНИЕ

Должность линейного менеджера является одной из самых распространенных должностей в управленческом штате, что объясняется его прямым контролем над непосредственными подчиненными. При этом линейные менеджеры часто находятся в наиболее уязвимой позиции, так как они не имеют возможности передать полномочия вышестоящим руководителям и вынуждены самостоятельно управлять процессами в своем отделе (участке).

Линейные (мидл-менеджеры) – это наиболее массовая категория руководителей. Они – фундамент и движущая сила бизнеса. Их эффективность напрямую влияет на финансовые показатели предприятий.

На сегодняшний день считается общепринятым, что категория управленцев в большей степени подвержена профессиональному стрессу и должны обладать достаточно высокой стрессоустойчивостью.

Благодаря исследованиям отечественных (Л.М. Аболин, В.А. Бодров, Б.Х. Варданян, П.Б. Зильберман, Н.В. Суворова и др.) и зарубежных (Ли Кангя, С. Кобаса и др.) ученых накоплен обширный материал по проблеме стрессоустойчивости. Выявлены и описаны различные типы поведения человека в зависимости от наличия у него психологических защитных механизмов и копинг-стратегий, присутствующих в тех или иных стрессовых ситуациях (Л.Р. Гребенников, С.К. Нартова-Бочавер, Е.С. Романова, Б. Флетчер, С. Фолкман, Р. Лазарус и др.).

Профессиональная деятельность линейных менеджеров предполагает эмоциональную насыщенность, психофизическое напряжение и высокий процент факторов, вызывающих стресс. Стрессовые ситуации – часто возникающее явление на работе.

В настоящее время проблемы профессионального здоровья и личностного благополучия врачей привлекают все больше внимания как

отечественных, так и зарубежных исследователей (Л.И. Ларенцова, А.Б. Леонова, А.Д. Доника, А.Ю. Руденко и др.).

В связи с этим остро встает вопрос повышения стрессоустойчивости, позволяющее справиться с эмоциональной и социальной нагрузкой в профессиональной деятельности.

Однако до настоящего времени проблема развития и специфики стрессоустойчивости линейных менеджеров не получила систематической проработки. Основное внимание исследователей сконцентрировано на изучении синдрома выгорания как одного из наиболее типичных и выраженных негативных последствий стресса в профессиональной деятельности менеджеров.

Целью работы является: повышение стрессоустойчивости линейных менеджеров.

Объект работы: стрессоустойчивость линейных менеджеров.

Предмет работы: повышение стрессоустойчивости линейных менеджеров.

Исходя из цели, были поставлены задачи работы:

1. Провести теоретический анализ литературы по проблеме стрессоустойчивости менеджеров.
2. Провести предпроектное исследование стрессоустойчивости линейных менеджеров
3. Разработать и реализовать проект повышения стрессоустойчивости линейных менеджеров.

Проектная идея: повышению стрессоустойчивости линейных менеджеров способствует реализация проекта, содержанием которого является комплекс коррекционно-развивающих занятий с элементами тренинга, предполагающий развитие мотивационных, рефлексивных, эмоционально – волевых и коммуникативных составляющих стрессоустойчивости линейных менеджеров.

Методы исследования:

1) теоретические методы: анализ, сравнение и обобщение психолого-педагогической литературы;

2) эмпирические методы: тестирование, опросные методы;

3) методы количественной и качественной обработки данных.

Методики исследования:

– тест на самооценку стрессоустойчивости личности Н.В.Киршева, Н.В. Рябчикова;

– методика «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» С.Норман, Д.Ф.Эндлера, Д.А.Джеймса, М.И.Паркера (адаптированный вариант Т.А.Крюковой);

– методика «Диагностика состояния стресса» К. Шрайнера.

Проект был реализован на базе торговой сети «Спортмастер» в г. Красноярске. В проекте участвовали 30 линейных менеджеров

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, библиографического списка.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

## 1.1 Понятие стрессоустойчивости в психологических исследованиях

Стресс как системная категория может быть определен как совокупность деятельностно-ориентированных свойств, которые формируют структурно-функциональную характеристику человека. Эти свойства взаимосвязаны и образуют комплексную систему, которая может привести к стрессу.

Данное состояние характеризуется наличием определенных показателей, которые образуют иерархическую структуру. Основными системообразующими факторами данного состояния являются показатели стрессоустойчивости, работоспособности и пригодности к решению учебных задач. Субъективные показатели включают в себя самочувствие, настроение и удовлетворенность процессом и результатом учебного труда. Системный характер данного состояния обусловлен отражением как «внутренних» свойств личности, определяющих успешность деятельности и функциональную надежность, так и «внешних» свойств, таких как функциональный ресурс, знания, навыки и привычки, обеспечивающих выполнение деятельности и обеспечивающий комфорт.

Исследование стрессоустойчивости осуществляется, как отмечает О.В. Лозгачева, в трех направлениях, таких как [14]:

- 1) традиционно-аналитическое – разделение психики на познавательные, эмоциональные и волевые процессы является основой для определения стрессоустойчивости человека. При этом психологическая обусловленность этого явления раскрывается через оценку устойчивости отдельных психических процессов (таких как внимание, память и т.д.). Чем выше уровень развития указанных характеристик, тем более вероятно успешное приспособление к изменяющимся условиям внешней среды.

(В.Д. Небылицын, И.П. Павлов, В.В. Суворова, Б.М. Теплов, О.А. Черникова и др.);

2) системно-регулятивное – подразумевается выделение психических процессов на основе их роли в регуляции человеческой деятельности. В данном контексте психические процессы рассматриваются как регулирующие компоненты, составляющие систему управления психическими функциями. Эффективность, результативность, устойчивость и конечный результат произвольной деятельности зависят от уровня развития регуляции (О.А. Конопкин, Б.Ф. Ломов, В.Д. Шадриков и др.);

3) системно-структурное – речь идет о том, что психика человека состоит из множества процессов, которые имеют свои функции и участвуют в регуляции его деятельности. Эти процессы можно рассматривать как регулирующие, которые образуют систему управления деятельностью человека. От того, насколько хорошо эти процессы функционируют, зависит успешность и эффективность деятельности, а также вероятность достижения желаемого результата. Устойчивость, в отличие от сохранения, носит активный характер, то есть выражает, как замечает М.И. Дьяченко, В.А. Пономаренко «... момент сопротивления, который проявляет данная система к внешним воздействиям» [6, с. 108].

Эти подходы не противоречат друг другу и скорее дополняют друг друга. В настоящее время системно-структурный подход к изучению стрессоустойчивости является наиболее распространенным и представлен в научных исследованиях (А.А. Баранов, Н.И. Бережная, В.А. Бодров, Б.А. Вяткин, Л.В. Куликов, Ли Канг Хи, О.В. Лозгачева, А.А. Реан, СВ. Субботин, Н.В. Суворова и др.).

Устойчивость – это понятие, которое описывает способность системы сохранять свою стабильность и работоспособность в условиях воздействия внешних факторов. В широком смысле устойчивость является функцией двух переменных: окружающей среды и структуры системы. Стрессоустойчивость можно рассматривать как частный случай психической устойчивости при

действию стрессовых факторов. Специфичность же стресс-агентов будет определяться конкретным видом деятельности.

Далее необходимо рассмотреть взаимосвязь между стрессом и эмоциями и разграничить понятия стрессоустойчивости и эмоциональной устойчивости. Каждый из этих терминов имеет множество определений, и мы выбрали наиболее распространенные для сравнения.

Писаренко В. М., рассуждая о стабильности эмоционального состояния спортсмена в состязаниях, настаивает на том, что ее обеспечивает высокий уровень автоматизации движений и большой объем двигательных умений, базирующихся на всесторонней физической подготовленности. Автор под эмоциональной устойчивостью личности понимает «...ее способность отвечать на напряженные ситуации таким изменением эмоционального состояния, которое приводит не к уменьшению, а к увеличению работоспособности» [21, с. 51].

В своих исследованиях в области психологии спорта О.А. Черникова утверждает, что эмоциональная устойчивость не означает полное отсутствие сильных эмоций во время соревнований, а скорее выражается в достижении максимальной степени их интенсивности. Важно также, чтобы эти эмоции имели стабильный характер и были положительными, активными и направленными на решение спортивных задач. Нервное напряжение, с другой стороны, рассматривается автором как показатель эмоциональной неуравновешенности, которая выражается в чрезмерной возбудимости, чувствительности к негативным воздействиям и противоречивости эмоций [35].

С.М. Оя определяет эмоциональную устойчивость как способность контролировать эмоциональное состояние и быть эмоционально стабильным – то есть не иметь значительных изменений в показателях, характеризующих эмоции в различных условиях [19].

Как отмечает В.Л. Марищук, эмоциональная устойчивость – это Эмоциональная устойчивость означает способность человека управлять

своими эмоциями и сохранять высокую профессиональную эффективность, выполняя сложные и опасные задачи без напряжения и стресса, несмотря на воздействие внешних факторов [15].

Для Я. Рейковского эмоциональная устойчивость – это способность человека сохранять направленность своих действий и контролировать проявление эмоций в ситуации эмоционального возбуждения при воздействии внешних раздражителей. Некоторые люди имеют высокую степень эмоциональной устойчивости вследствие низкой эмоциональной чувствительности и меньшей подверженности внешним воздействиям. Я. Рейковский считает, что эмоциональная устойчивость может быть связана с параметром чувствительности к эмоциональным раздражителям, который необходимо повышать для вызова у таких людей эмоционального возбуждения [23].

Основными признаками эмоциональной устойчивости как черты личности являются: отсутствие невротических симптомов и ипохондрических проявлений, устойчивость интересов, терпеливость, настойчивость, спокойствие и др.

Эмоциональная устойчивость по мнению П.Б. Зильбермана – это свойство личности, которое характеризует взаимодействие эмоциональных, мотивационных, интеллектуальных, волевых компонентов психической деятельности. Это свойство обеспечивает успешное выполнение деятельности в условиях высокой эмоциональной напряженности [7].

Р.С. Лазарус утверждает, что эмоциональная устойчивость личности может быть определена как свойство, обеспечивающее гармоничное взаимодействие всех компонентов деятельности и помогающее успешно выполнять ее в эмоциональных ситуациях [11].

О.А. Сиротин считает, что эмоциональная устойчивость – это свойство человека, проявляющееся в его способности успешно справляться со сложными задачами в условиях стресса и эмоционального напряжения. Оно включает в себя показатели физической и нервной выносливости, которые

позволяют человеку сохранять высокую работоспособность и не испытывать негативного влияния стресса на здоровье и самочувствие [27].

Наиболее проработанную проблему эмоциональной устойчивости мы отмечаем у Л.М. Аболина, который утверждает, что эмоциональная устойчивость является одним из важных свойств человека, необходимых для успешной деятельности в стрессовых ситуациях. Она заключается в том, что организм человека способен контролировать свои эмоции, сохраняя при этом высокую работоспособность. Различные эмоциональные механизмы взаимодействуют между собой, помогая человеку достигать поставленных целей [1].

Представления об эмоциональной устойчивости в современной науке позволяют понимать, что исследователи рассматривают ее как интегративное личностное качество, которое способствует успешной деятельности в неблагоприятных условиях. При этом многие авторы указывают на такие критерии эмоциональной устойчивости, как успешность, стабильность, эффективность и сохранность. Также упоминается важность психологических, физиологических и поведенческих аспектов.

Анализ представленных работ показывает, что авторы уделяют внимание ряду важных эмоциональных характеристик, таких как порог эмоциональных реакций, способность к регулированию эмоций, эмоциональная реактивность и другие.

Эмоциональная устойчивость входит в понятие стрессоустойчивости и является ее компонентом. Устойчивость к стрессу проявляется не только в эмоциональном состоянии, но и в других сферах деятельности, таких как мотивация, когнитивные способности и поведение.

Да, можно согласиться с тем, что С. В. Субботин прав в своем утверждении, что термины «эмоциональная устойчивость», «психологическая устойчивость к стрессу», «стресс-резистентность», «фрустрационная толерантность» являются синонимичными и обозначают одно явление [29].

Таким образом, анализ научной литературы свидетельствует, что многие ученые определяют стрессоустойчивость по-разному, в зависимости от того, какие аспекты они считают наиболее важными. Рассмотрим некоторые из них.

Так, С.В. Субботин говорит, что стрессоустойчивость представляет собой комплексное явление, которое включает в себя множество аспектов адаптации человека к окружающей среде. Оно обеспечивает равновесие и гармонию между психическим и физическим состоянием человека, а также помогает ему эффективно справляться со сложными ситуациями и стрессом. Стрессоустойчивость в основном рассматривается с функциональной стороны, как характеристика, оказывающая влияние на результативность (эффективность) деятельности [29].

В работах С.В. Субботина можно проследить идею о двойственной природе стрессоустойчивости: с одной стороны, это свойство, влияющее на результат деятельности и определяющее успешность или неуспешность, а с другой стороны, характеристика, обеспечивающая гомеостаз личности. На этом основании стрессоустойчивость может быть рассмотрена как деятельностный и личностный показатель [29].

М.Л. Хуторная определяет категорию стрессоустойчивости как комплексное качество личности, которое состоит из следующих структурных составляющих:

- психофизиологического (тип, свойства центральной нервной системы);
- мотивационного, считая, что сила мотивов во многом определяет эмоциональную устойчивость;
- эмоционального (эмоциональный опыт, полученный человеком в результате преодоления негативных последствий экстремальных ситуаций);
- волевого, выражающегося в сознательном регулировании своих действий и приведение их в соответствие с условиями, а также

профессиональная компетентность, осведомленность о ситуации и готовность к выполнению задач;

– интеллектуального (способность действующего лица оценивать требования ситуации, прогнозировать ее возможное изменение, принимать решения о способах действий) [31].

О.В. Лозгачева в своей работе по формированию стрессоустойчивости на этапе профессионализации под стрессоустойчивостью понимает свойство человека, позволяющее ему адаптироваться к экстремальным условиям и факторам, которые могут возникнуть в процессе его жизни. Это свойство проявляется в уровне активации ресурсов организма, таких как физическая и психическая выносливость, а также в функциональных показателях, таких как работоспособность и функциональное состояние [14].

В социально-психологическом исследовании по формированию стрессоустойчивости у человека Л. Хи сформулировал следующее определение стрессоустойчивости: «психофизическое состояние человека, обеспечивающее оптимальную адаптацию к экстремальным условиям, позволяющее решать возложенные на него служебные и бытовые задачи без потерь (физических и психических), то есть, находясь в состоянии психофизического равновесия» [13, с. 41].

Нам импонирует мнение ведущего современного специалиста в области изучения психологического стресса А.П. Катунина, который считает, что исходной точкой для изучения стрессоустойчивости должна быть характеристика этого понятия. Ряд авторов считают, что она ограничивается только эмоциональной устойчивостью, хотя эти два понятия не идентичны [9].

А.П. Катунин считает стрессоустойчивость комплексным свойством человека, которое проявляется во-первых в его способности адаптироваться к сложным условиям внешней среды и собственным психологическим состояниям. Во-вторых, зависит от уровня функциональной надежности человека и развития механизмов регуляции его эмоционального и

физического состояния в стрессовых ситуациях. И, в-третьих, свойство стрессоустойчивости определяется активацией функциональных ресурсов организма и повышением работоспособности, а также изменением поведения человека в целях предупреждения функциональных нарушений и негативных эмоциональных реакций [9].

Таким образом, обобщая вышеуказанное, можно сделать вывод, что стрессоустойчивость – это комплексное качество, которое определяется адаптацией к внешним и внутренним стрессорам, а также способностью регулировать свое эмоциональное состояние в стрессовой ситуации. Она зависит от функциональной надежности, развития психологических и физиологических процессов регуляции, а также от активации функциональных ресурсов. Изменением поведения и повышением работоспособности можно предотвратить функциональные нарушения и улучшить эффективность работы.

## **1.2. Специфика профессиональной деятельности линейных менеджеров**

Менеджмент толковый словарь С. Ожегова определяет как «искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами», а менеджера как «специалиста по управлению производством, работой предприятия» [18, с. 351].

В социологическом словаре менеджмент определяется как «деятельность, включающая планирование, организацию, координацию и контроль, осуществляемый наемными и профессиональными работниками (менеджерами)», «совокупность методов, принципов, норм, разработанных с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности», «совокупность менеджеров, представляющих особый социальный слой в системе обществ, разделения труда, профессиональной и социальных структур» [28, с. 28].

Л.А. Холопова выделяет основные признаки менеджмента как типа управления:

- работа менеджера требует умения ориентироваться на цели, выбирать правильный путь их достижения и контролировать процесс выполнения. Успешный менеджер выполняет свои обязанности по планированию, организации, мотивации и контролю, используя свои знания и опыт, чтобы добиться поставленных целей. Недостаточное понимание специфики работы может привести к неэффективности и негативным последствиям. Однако опытный менеджер умеет применять эти навыки на практике, что позволяет ему добиваться лучших результатов.;

- использование ресурсов (людских, временных, денежных, информационных и других) свидетельствует об аналитическом мышлении. Коммуникации и регулярное принятие решений пронизывают весь процесс работы менеджера [30].

И.А. Юров считает, что менеджер линейного уровня – это человек, который руководит группой сотрудников, выполняющих одинаковые функции в рамках крупной организации. Например, менеджер смены или менеджер группы, администратор торговой точки [38].

К основным сложностям в работе линейных менеджеров автор относит:

- недостаточный опыт в управлении людьми, отсутствие знаний о методах влияния на их поведение;

- непонимание отличий в позиции специалиста и руководителя;

- совмещение должностей специалиста и руководителя;

- переход от роли «коллеги» или «друга» к роли «руководителя» связан со сложностями в позиционировании;

- недостаточное умение выступать в роли посредника между руководством и сотрудниками, а также доносить цели и задачи компании до всех заинтересованных сторон [38]

Несмотря на различия в конкретных обязанностях, правах и должностных инструкциях линейных менеджеров, существует ряд общих

принципов их работы в разных организациях. В основном, линейный менеджер занимается решением следующих задач, связанных с текущим рабочим процессом.

Некоторые из задач, за выполнение которых обычно отвечают линейные менеджеры, по мнению Н.И. Иоголевич включают:

- обеспечение связи между сотрудниками и старшими менеджерами;
- управление ресурсами и распределение бюджетов;
- набор, собеседование и прием на работу новых членов команды;
- предоставление сотрудникам обратной связи по результатам работы;
- обучение и введение в должность новых сотрудников;
- доносят до своей команды бизнес-задачи и цели отдела;
- проведение проверок качества и оценка процессов;
- отслеживание показателей эффективности и мониторинг прогресса;
- проведение встреч с менеджерами из других отделов для обсуждения целей;
- разработка отчетов о производительности и эффективности для высшего руководства;
- реализация стратегий для достижения целей организации;
- делегирование приказов вышестоящего руководства;
- разработка методов внедрения и выполнения поставленных задач;
- непосредственное руководство подчиненными;
- контроль дисциплины;
- обеспечение психологического микроклимата в коллективе;
- оповещение руководства о возможных проблемах на производстве и в коллективе;
- самостоятельное принятие решений в рамках своей сферы ответственности;
- внесение предложений по улучшению и оптимизации рабочего процесса;

- проведение или участие в собеседованиях соискателей;
- участие в совещаниях касательно деятельности своего структурного подразделения;
- замещение отсутствующих работников [8].

Таким образом, линейный менеджер – это сотрудник, занимающий промежуточное положение в иерархии власти и отвечающий за деятельность бизнес-подразделения, отдела или другой структурной единицы компании. Его задачей является выполнение стратегических целей высшего руководства и ориентация на краткосрочные результаты. Важной задачей линейного менеджера является поддержание хороших отношений с коллегами, стимулирование командной работы и разрешение конфликтов.

Дж. Перселл, исследуя специфику труда линейных менеджеров, отнес их к низшему управленческому уровню. По мнению автора, линейный менеджер как руководитель основной исполнительской силы в организации отвечает за управление подчиненными, организует и контролирует их деятельность [20].

При этом линейные менеджеры выполняют широкий круг задач, связанных не только с управлением производственным процессом, но и с управлением коллективом. [4].

Проблема эффективного управления персоналом является ключевой для большинства линейных управляющих. Согласно исследованию К. Хейселя, линейные управляющие отвечают за производство и услуги, что возлагает на них большую ответственность за успех и репутацию организации.

Согласно Л.А. Холоповой, зарубежный подход к характеристикам личности менеджера состоит из следующего: «респектабельность и внешняя привлекательность менеджера; знание этикета; профессионализм, который лежит в основе независимости поведения и позволяет самостоятельно принимать решения; знание риторики и умение выступать перед аудиторией; самодостаточность; терпимость к чужому мнению и суждению» [38].

К.В. Сайфулина отмечает, что для успешного выполнения своих обязанностей современный менеджер должен обладать не только качествами руководителя, но и умением выступать в различных ролях. Он должен быть способен управлять командой, быть лидером, дипломатом и новатором [34].

В своих профессиональных обязанностях менеджер взаимодействует с людьми, и именно люди являются основой организации. Однако, человек является самым сложным ресурсом в управлении, который не может быть включен или выключен по желанию. Таким образом, в организационных процессах всегда присутствуют мотивационные и коммуникационные процессы, которые зависят от формального и неформального лидеров.

В управленческой деятельности, согласно Л.В. Лазаревой, менеджеру приходится работать:

- с партнерами и конкурентами. В работе с данной категорией людей важно уметь правильно воспринимать их поведение и понимать, что оно может быть угрожающим. Также необходимо уметь вести переговоры и договариваться о выгодных условиях сделки;

- с подчиненными. Работа с этой группой требует особого подхода со стороны менеджера. Он должен быть строгим, требовательным и доброжелательным одновременно. Успех организации зависит от эффективности работы подчиненных. Поэтому менеджеру необходимо следить за их работой, давать оценку и принимать решения, направленные на достижение целей организации;

- с коллегами (другие менеджеры). Коллеги могут не всегда следовать указаниям менеджера, но эффективность работы компании зависит от их совместных усилий, основанных на компромиссах или профессиональном руководстве. В такой ситуации менеджер должен уметь работать с партнерами и конкурентами, а также убеждать людей;

- с потребителями. Линейным менеджерам, как и менеджером более низкого уровня приходится часто взаимодействовать с разными клиентами. Они могут вести себя агрессивно или бестактно. Поэтому

линейному менеджеру необходимо правильно воспринимать такое их поведение и находить способы решения возникающих проблем и удовлетворения запросов клиентов. [34].

Для анализа деятельности менеджера важно учитывать внутреннюю среду организации (слаженность работы, психологический микроклимат), а также особенности японского менеджмента, где руководитель воспринимается как твердый и справедливый, но заботливый и ответственный человек, а организация – как семья. Такие принципы прививаются в Японии с детства и связаны с принципом пожизненной занятости и отношением к работе как к семейной традиции.

Менеджеры, обладающий властными полномочиями управленца должны обладать авторитетом и поддерживать его, чтобы их подчиненные могли им доверять и следовать их указаниям. Эффективные руководители пользуются уважением и доверием своих подчиненных, что приводит к повышению производительности и эффективности работы.

Согласно исследованиям, коммуникация занимает от 70 % до 90 % рабочего времени руководителя, и принятие решений является одним из ключевых элементов управленческого процесса, поскольку оно лежит в основе руководства.

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».

Одной из основных сложностей, с которыми сталкивается линейный руководитель, является правильное распределение задач и их формулировка для подчиненных. Также часто возникают проблемы с мотивацией и убеждением сотрудников, а также обратной связью. [8].

Недостаточная подготовка менеджеров линейного уровня к управленческим задачам зачастую ведет к перегрузке, демотивации менеджера и его сотрудников, низкой эффективности работы, ухудшению

социальных и психологических показателей функционирования группы, высокой текучести кадров и эмоциональному выгоранию. В зарубежных литературных источниках проблема эмоционального выгорания часто рассматривается как «информационный синдром» или «синдром менеджера».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в этом контексте важную роль играют информационные технологии и коммуникации в контексте профессионального стресса, вызванного недостаточной подготовкой менеджеров в области управления персоналом, а также отсутствием базовых управленческих навыков. Неспособность выбирать и оценивать сотрудников, недостаток коммуникативных навыков и проблемы в командной работе и постановке задач могут приводить к возникновению профессионального стресса, а также к увольнению сотрудников из компании.

Таким образом, линейные менеджеры – это специалисты, которые занимаются управлением и координацией работы сотрудников в рамках определенной должности или подразделения. Они отвечают за выполнение задач, поставленных перед подразделением, и обеспечивают эффективное функционирование команды. Линейные менеджеры выполняют следующие функции: управление персоналом осуществляет планирование и организацию работы подчиненных, выстраивают коммуникацию и осуществляет координацию, следит за качеством работы своих подчиненных и принимает меры по его улучшению, участвует в разработке стратегии компании и бизнес-планов.

Специфика деятельности линейного менеджера зависит от конкретной организации и ее целей. Однако, в целом, он должен уметь планировать работу, контролировать выполнение задач, мотивировать сотрудников, разрешать конфликты и решать проблемы.

Кроме того, линейный менеджер должен обладать навыками коммуникации, управления временем и принятия решений. Он должен быть готовым к изменениям в работе и адаптироваться к новым условиям.

### **1.3 Стресс и стрессоустойчивость в профессиональной деятельности линейных менеджеров**

Работа менеджера может быть связана с высоким уровнем стресса, что может негативно сказаться на его здоровье. Нервозность и повышенная раздражительность могут возникнуть у любого человека. Руководителям разного уровня приходится сталкиваться с высокой нагрузкой и большим количеством информации, нести ответственность за результаты деятельности коллектива и соблюдать профессиональные, социальные и экономические нормы [6].

По мнению О. С. Виханского специфика работы менеджера заключается в том, что он постоянно находится в контакте с людьми, что требует большого личного вклада в работу. Руководителю приходится много общаться, организовывать и контролировать своих подчиненных, мотивировать их, давать им обратную связь и оценивать их работу. Все это может вызывать стресс и напряжение. Как и в любой другой профессии, связанной с работой с людьми, важно получать полную и своевременную обратную связь о результатах работы, например уважение коллег, информацию о качестве выполненных изменений и реализацию идей и планов [13].

Руководителю необходимо быстро принимать решения и адаптироваться к изменяющимся условиям. Он должен работать в условиях неопределённости, нехватки или избытка ресурсов, при этом тратить большую часть своего времени на коммуникации и работу с подчинёнными. Стресс могут вызывать необходимость давать обратную связь сотрудникам, высказывать критические замечания или даже увольнять их.

Воздействие перечисленных факторов повышает интенсивность когнитивной, эмоциональной и социальной нагрузки, требуя от руководителей больших психических ресурсов. Практически каждая сторона трудовой и профессиональной жизнедеятельности может быть стрессовой,

если она представляется субъекту деятельности превышающей его возможности.

Стресс - одна из главных причин снижения продуктивности и ухудшения здоровья. Важно предотвращать стресс и справляться с ним, особенно при помощи диагностики ранних симптомов и выявления индивидуальной склонности к стрессу. Важно понимать, что каждый человек реагирует на стресс по-разному, поэтому стоит использовать индивидуальные подходы к решению проблемы [10].

Исследуя российских менеджеров, Н.Е. Водопьянова выявила, что на степень выраженности профессионального стресса и синдрома психического выгорания влияет выбор стратегий поведения в стрессовых ситуациях. Высокие показатели эмоционального истощения и редуцирования личных достижений были отмечены у менеджеров, которые предпочитают «избегание» (уход) решения проблем. Наименее склонны к выгоранию менеджеры с преобладанием стилей «компромисс» и «сотрудничество» [2].

Эмоциональное выгорание связано с самооценкой, эмоциональным балансом и дегуманизацией (негативным отношением к другим). Чем больше выгорание, тем хуже самооценка и негативные чувства. У менеджеров с высоким уровнем выгорания наблюдается снижение личных достижений, включая уменьшение притязаний и перенос ответственности на других.

Оптимистичные менеджеры, использующие творческие и активные стратегии поведения, реже сталкиваются с профессиональным стрессом, чем их менее оптимистичные и менее креативные коллеги [16].

В исследованиях российских менеджеров среднего звена выделяют три группы характеристик, снижающих уровень профессионального стресса.

1. Личностные характеристики: общительность, высокая мотивация, высокая экспрессивность, практицизм, социальная активность и оптимизм.

2. Использование продуктивных стратегий преодоления стресса: Просоциальные модели поведения, ассертивность, активные действия и ориентация на конструктивное решение конфликтов.

3. Менеджерские умения: творческий подход в решении профессиональных задач и принятия решений, коммуникативные навыки и умение управлять коллективом.

Возраст и профессиональный стаж могут влиять на выраженность различных стресс-симптомов неоднозначно. В контексте системного подхода к стрессу, разница в проявлениях стресса может проявляться в различных структурах опыта у людей из разных возрастных и профессиональных групп. Например, структура профессионального стресса у топ-менеджеров отличается от структуры психологического стресса у линейных менеджеров (А. Б. Леонова и А. А. Качина). Различия в симптоматике стрессовых состояний в разных группах менеджеров проявляются на разных качественных уровнях. Эти различия можно объяснить особенностями содержания выполняемой управленческой деятельности и субъективным отношением к профессиональным трудностям [10].

Проведенные Н.Е. Водопьяновой гендерные исследования менеджеров показывают, что особенности синдромов профессионального стресса в более выраженной форме проявляются у менеджеров – женщин [2].

Женщины, работающие менеджерами, имеют более высокую вероятность проявления негативной симптоматики переживаний, связанных как со стрессовыми состояниями, так и с личностными деформациями. Однако, эти различия между женщинами и мужчинами не связаны напрямую с изменениями в синдромах профессионального стресса. Скорее, они обусловлены разными формами эмоционального реагирования женщин и мужчин на трудности в работе. Это связано с поло-ролевым разделением труда в обществе, закрепленным в культуре. Женщины, занимающие руководящие должности, обычно более подвержены стрессу, чем женщины на линейном уровне, что может быть связано с более высокой ответственностью и давлением на них. [2].

В исследовании Н.Е. Водопьяновой показано, что с возрастом проявления профессионального стресса могут изменяться, что обусловлено изменениями личности на различных этапах карьеры [6].

Профессиональный стресс обычно вызывается внешними физическими факторами, такими как шум, тесные помещения или плохая вентиляция, или поведением сотрудников. Однако, психологический стресс может возникнуть из-за низкого уровня профессионального общения и отсутствия необходимых ресурсов или перспектив карьерного роста [18].

Стресс на рабочем месте возникает, когда сотрудники несут ответственность за рост других профессионалов. 56 % менеджеров испытывают стресс, сопровождающийся усталостью и неспособностью сосредоточиться. Наиболее распространенные симптомы стресса у руководителей – раздражение и беспокойство, а также проблемы со сном (отметили 80 % менеджеров), что представлено в исследовании В.Ю. Целиковой [34].

Основные факторы, влияющие на уровень стресса у менеджеров разных уровней, включают наличие большого числа сложных и разнообразных задач в рабочей среде. Сюда входят стратегическое планирование, обработка и координация большого объема информации, управление персоналом, контроль сроков и жесткие временные рамки проектов. Неполная автономия может быть дополнительным стрессовым фактором из-за необходимости обеспечивать экономические результаты деятельности. Для менеджеров высшего уровня типичными стрессорами являются напряженная рабочая обстановка, перегруженный рабочий график, интенсивная интеллектуальная нагрузка и большой объем коммуникаций.

В результате, менеджеры вне зависимости от уровня находятся в состоянии психофизического истощения, что проявляется в эмоциональной и когнитивной перегрузке, ухудшении общего самочувствия, усилении тревоги и депрессии. Кроме того, наблюдается хроническая усталость и нарушения сна. Хотя каждый менеджер должен принимать меры по сохранению своего

здоровья, не всегда он осознает, что является стрессовым фактором для его подчиненных.

Сегодня существует множество факторов, способных вызвать профессиональный стресс у менеджеров. Некоторые из наиболее распространенных выделяет Н.В, Шапошникова:

- способность быстро и эффективно перемещаться в пространстве;
- недостаток времени;
- недоступность ресурсов;
- рост ответственности за свою деятельность и деятельность подчиненных;
- перегрузка работой;
- отсутствие профессионального взаимодействия;
- внутрифирменная политика;
- стиль управления;
- нарушения эргономики работы;
- низкий уровень мотивации;
- недостаточная организационная культура;
- изменения в структуре компании;
- личные качества;
- конфликт работы и личной жизни [36].

Но, по мнению Н.Е. Водорьяновой, Для менеджера основным стрессовым фактором является ответственность за выполнение различных управленческих задач.

Таким образом, стресс в профессиональной деятельности менеджера – проблема управления, и каждому менеджеру необходимо иметь представление о причинах и симптомах профессиональных стрессов. Он также должен понимать типичные проблемы в организации и в личной жизни, которые могут вызывать стресс. Ключевым фактором является умение менеджера управлять уровнем требований таким образом, чтобы стресс был здоровым и не переходил в более серьезные формы. В целом,

общая стратегия менеджера заключается в поддержании оптимального уровня требований и управления стрессом.

В работе И.А. Юрова в качестве предпосылок коммуникативной стрессогенности названы виды деятельности и личностные факторы [38].

Другие авторы, в частности Е.И. Свириденко рассматривает стрессоустойчивость в коммуникативном стрессе как способность преодолеть чувство опасности, распознать возможные угрозы, исходящие из коммуникаций, иметь ресурсы и навыки саморегуляции [26].

В своем исследовании Е.И. Свириденко предполагает, что высокий уровень эмоционального возбуждения способствует менеджеру или группе менеджеров мобилизовать свои усилия и ресурсы для преодоления каких-либо профессиональных препятствий и достижения поставленных целей [26].

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.

Таким образом, стрессоустойчивость линейных менеджеров заключается в способности эффективно управлять своими эмоциями и поведением в напряженных ситуациях, возникающих на работе. Она включает в себя умение быстро принимать решения, сохранять спокойствие, эффективно общаться и работать в команде, а также адаптироваться к изменяющимся условиям и развиваться профессионально.

## Выводы по Главе 1

Линейный менеджер – это специалист в области бизнеса, который обеспечивает бесперебойную работу организации, в которой он работает. Линейные менеджеры, также называемые непосредственными руководителями, обычно контролируют группу работников на передовой и отчетываются перед старшим руководителем. Их главная цель – успешно реализовать новые бизнес-программы и помочь компании достичь ее организационных целей.

Специфика профессиональной деятельности линейного менеджера заключается в том, что он отвечает за выполнение поставленных задач и достижение целей организации. Он является связующим звеном между руководством и сотрудниками, координирует их работу и обеспечивает эффективное взаимодействие между ними.

Линейный менеджер должен обладать хорошими организаторскими способностями, уметь принимать решения и нести ответственность за их выполнение. Он также должен быть готов к постоянному обучению и развитию своих профессиональных навыков, чтобы быть в курсе последних тенденций и изменений в отрасли.

Сущность профессионального стресса у линейных менеджеров заключается в том, что они сталкиваются с высокими требованиями к выполнению задач, недостатком ресурсов и времени, конфликтами с коллегами и руководством, негативными эмоциями и низкой удовлетворенностью своей работой. Все это может приводить к ухудшению здоровья, снижению производительности и конфликтам в коллективе, поэтому важно находить способы управления стрессом и снижения его уровня.

Стрессоустойчивость – это качество личности, которое позволяет человеку сохранять спокойствие и самообладание в стрессовых ситуациях. Оно включает в себя умение управлять своими эмоциями, быстро принимать

решения и находить выход из сложных ситуаций. Стрессоустойчивость также помогает человеку сохранять концентрацию и эффективность в работе, даже если возникают трудности или препятствия.

Стрессоустойчивость линейного менеджера заключается в его способности сохранять спокойствие и эффективность в стрессовых ситуациях, которые могут возникнуть на работе. Этот навык включает в себя умение принимать быстрые и правильные решения, эффективно коммуницировать с коллегами и начальством, а также сохранять хладнокровие в конфликтных ситуациях. Кроме того, стрессоустойчивость подразумевает развитие профессиональных качеств и навыков, а также адаптацию к изменяющимся условиям работы.

## **ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ**

### **2.1. Результаты эмпирического исследования на предпроектном этапе исследования**

Предпроектный этап включает в себя:

- определение базы исследования и респондентов для исследования;
- определение диагностического комплекса исследования стрессоустойчивости личности линейных менеджеров;
- анализ программ развития стрессоустойчивости личности линейных менеджеров;
- проведение эмпирического исследования выявления стрессоустойчивости линейных менеджеров;
- качественный и количественный анализ полученных результатов.

На первом этапе работы, нами было проведено эмпирическое исследование на базе сети магазинов спортивных товаров и товаров для отдыха «Спортмастер» г. Красноярска, направленное на определение уровня стрессоустойчивости линейных менеджеров.

В исследовании приняли участие 30 линейных менеджеров в возрасте 23–27 лет, со стажем работы в должности линейного менеджера от 1 года до 6 лет.

Программа диагностического исследования стрессоустойчивости включала в себя проведение исследования следующих параметров стрессоустойчивости: уровень стрессоустойчивости линейных менеджеров, степень самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации, доминирующие копинг-стрессовые поведенческие стратегии линейных менеджеров.

Были использованы методики диагностики:

1. Тест на самооценку стрессоустойчивости личности Н.В. Киршева, Н.В. Рябчикова [42].

Методика позволяет выявить следующие уровни стрессоустойчивости: очень низкий, низкий, ниже среднего, средний, выше среднего, высокий, очень высокий.

## 2. Методика «Диагностика состояния стресса» К. Шрайнера [42].

Методика позволяет выявить особенности переживания стресса: степень самоконтроля и эмоциональной лабильности.

Основные результаты:

0–4 балла. В стрессовой ситуации человек может сохранять спокойствие и самообладание, не проявляя раздражения и агрессии по отношению к окружающим. Также он не склонен обвинять себя в возникновении проблемы.

5–7 баллов. В стрессовой ситуации может совершать ошибки в поведении. В некоторых случаях сохраняет самообладание и может контролировать свои эмоции, однако иногда может вспылить по пустякам и потом сожалеть об этом. Необходимо разработать индивидуальные методы самоконтроля в условиях стресса.

8–9 баллов. Высокое переутомление и истощение являются проблемой для личности. В стрессовых ситуациях часто теряют самоконтроль и не могут управлять своими эмоциями. Это приводит к негативным последствиям не только для них самих, но и для окружающих людей. Поэтому важно развивать умения саморегуляции в условиях стресса, чтобы снизить уровень переутомления и улучшить качество работы.

## 3. Методика «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» С. Нормана, Д.Ф. Эндлера, Д.А. Джеймса, М.И. Паркера (адаптированный вариант Т.А. Крюковой) [42].

Адаптированный вариант копинг-стрессового поведения включает перечень заданных реакций на стрессовые ситуации и нацелен на определение доминирующих копинг-стрессовых поведенческих стратегий.

1. Копинг, ориентированный на решение задачи, проблемы – это проблемно-ориентированный копинг – это активная поведенческая стратегия

предполагает использование всех имеющихся у человека ресурсов для поиска способов решения проблемы. Она связана с попытками изменить оценку сложившейся ситуации, используя информацию или удерживая себя от действий и найти наиболее эффективные методы ее решения.

2. Копинг, ориентированный на эмоции – осознанное и целенаправленное использование мыслей и действий, направленных на снижение физического или психологического воздействия стресса. Это помогает уменьшить симптомы, вызванные стрессом, но не направлено на устранение самой стрессовой ситуации. Пример такого подхода - это использование юмора, избегание стрессовых ситуаций, транквилизаторы и другие методы, направленные на уменьшение эмоционального напряжения.

3. Копинг, ориентированный на избегание (КОИ) – это поведенческая стратегия, которая заключается в том, чтобы избегать ситуации, которая вызывает стресс или тревогу. Например, человек может избегать общения с людьми, которые ему неприятны, или избегать ситуаций, в которых он чувствует себя некомфортно. Данная стратегия основана на пассивном разрешении проблем, связана с недостаточной развитостью личностно-средового копинга и навыков активного преодоления трудностей.

Рассмотрим результаты исследования стрессоустойчивости линейных менеджеров.

В результате проведенного исследования стрессоустойчивости линейных менеджеров нами были получены данные о следующих показателях стрессоустойчивости:

- уровень стрессоустойчивости линейных менеджеров;
- степень самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации;
- определение доминирующих копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров.

**Рассмотрим основные результаты исследования уровня стрессоустойчивости линейных менеджеров, представленные в Таблице 1.**

## Уровень стрессоустойчивости линейных менеджеров

Уровень стрессоустойчивости	Количество менеджеров
очень низкий	3,3%
низкий	16,7%
ниже среднего	20,0%
средний	43,5%
выше среднего	6,7%
высокий	6,7%
очень высокий	0%

Наглядно данные уровня стрессоустойчивости линейных менеджеров представлены на Рис. 1:

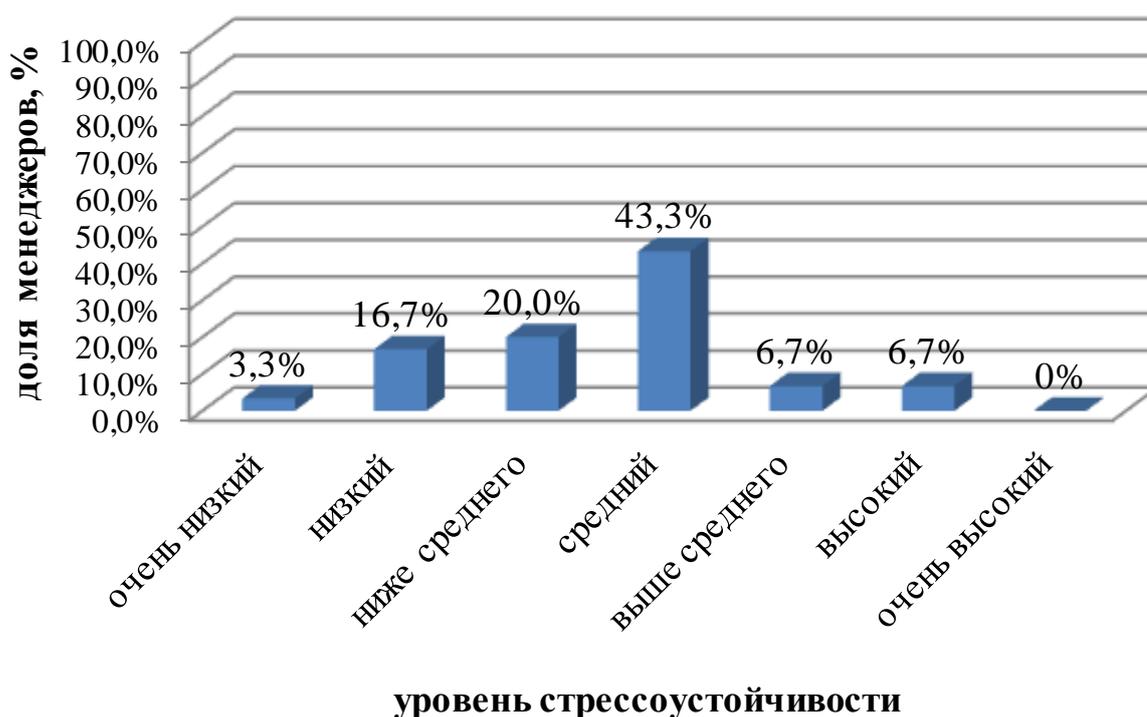


Рис. 1. Уровень стрессоустойчивости линейных менеджеров

Рассмотрим полученные результаты стрессоустойчивости линейных менеджеров, представленные в Таблице 1 и на Рис. 1.

Очень низкий уровень представлен у 3,3% линейных менеджеров, низкий уровень стрессоустойчивости представлен у 16,7% линейных менеджеров. Линейные менеджеры, имеющие низкий уровень

стрессоустойчивости испытывают сильное нервное психическое напряжение, не умеют преодолевать трудности, не понимают и не осуществляют регуляцию своих эмоциональных состояний, слабо проявляют выдержку и такт во взаимодействии с коллегами и клиентами.

Уровень ниже среднего стрессоустойчивости представлен у 20,0% линейных менеджеров, которые испытывают трудности в понимании и совладанием своих эмоциональных состояний в стрессовых ситуациях.

Полученные данные стрессоустойчивости линейных менеджеров свидетельствуют о преобладании среднего уровня стрессоустойчивости – 43,3% линейных менеджеров, у которых в умеренной степени выражено умение преодолевать трудности, проявлять выдержку и такт.

Уровень выше среднего стрессоустойчивости представлен у 6,7% линейных менеджеров. Такое количество линейных менеджеров имеют высокий уровень стрессоустойчивости, которые способны восстанавливать своё психическое состояние, понимают свои эмоциональные состояния и осуществляют их саморегуляцию в стрессовых ситуациях, проявляют выдержку и такт во взаимодействии с подчиненными и клиентами.

Рассмотрим основные результаты исследования степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров, представленные в Таблице 2.

Таблица 2

Степень самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров

Степень самоконтроля и эмоциональной лабильности	Количество менеджеров
низкая	33,3%
средняя	53,3%
высокая	13,3%

Наглядно данные степени самоконтроля и эмоциональной лабильности линейных менеджеров в стрессовой ситуации представлены на Рис. 2:

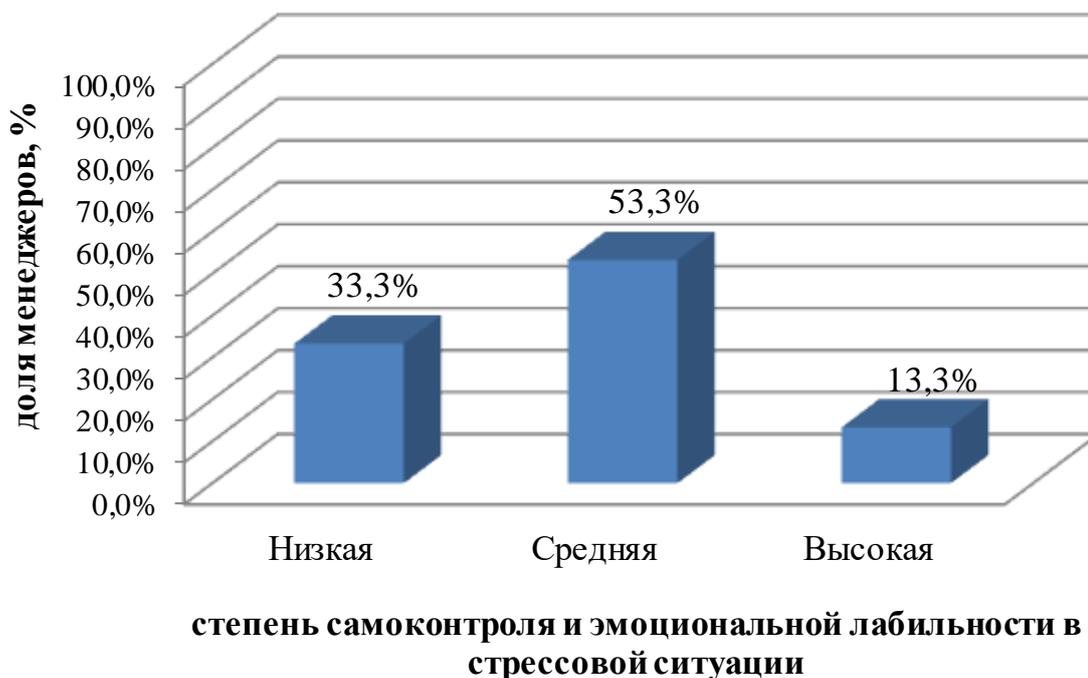


Рис. 2. Степень самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров

Рассмотрим полученные результаты степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров, представленных в Таблице 2 и на Рис. 2.

Низкую степень самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации демонстрируют 33,3% линейных менеджеров, которые испытывают высокое переутомление и истощение. В стрессовых ситуациях менеджеры часто теряют самоконтроль и не могут управлять своими эмоциями.

Большинство линейных менеджеров (53,3% менеджеров) имеют среднюю степень самоконтроля и эмоциональной лабильности, в стрессовой ситуации могут совершать ошибки в поведении. В некоторых случаях сохраняют самообладание и могут контролировать свои эмоции, однако иногда могут вспылить по пустякам и потом сожалеть об этом.

Высокая степень самоконтроля и эмоциональной лабильности выявлена только у 13,3% линейных менеджеров, которые в стрессовой ситуации могут сохранять спокойствие и самообладание, не проявляя

раздражения и агрессии по отношению к окружающим (клиентам и подчиненным). Также у данных менеджеров отсутствует склонность обвинять себя в возникновении проблемы.

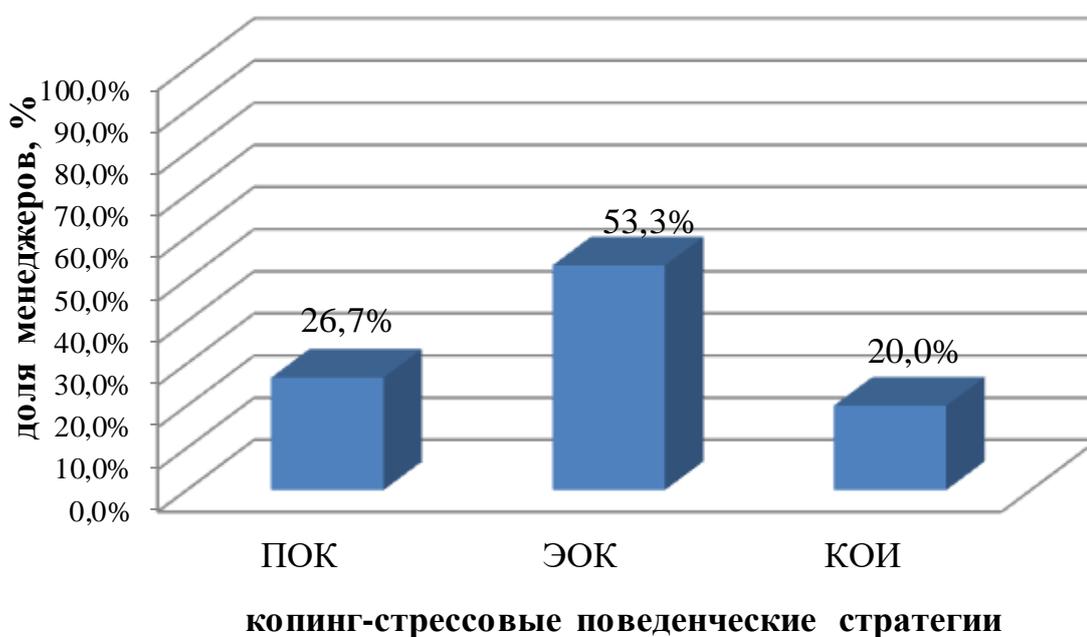
Определение доминирующих копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров в стрессовой ситуации проводилось с помощью методики С. Нормана, Д.Ф.Эндлера, Д.А.Джеймса, М.И.Паркера (в адаптации Т.А. Крюковой). Основные результаты представлены в Таблице 3.

Таблица 3

**Копинг-стрессовые поведенческие стратегии линейных менеджеров**

Копинг-стрессовая поведенческая стратегия	Количество линейных менеджеров
Проблемно-ориентированный копинг (ПОК)	26,7%
Эмоционально-ориентированный копинг (ЭОК)	53,3%
Копинг избегания (КОИ)	20,0%

Наглядно доминирующие копинг-стрессовые поведенческие стратегии линейных менеджеров в стрессовой ситуации представлены на Рис. 3.



Примечание: ПОК – проблемно-ориентированный копинг, ЭОК – эмоционально-ориентированный копинг, КОИ – копинг избегания

Рис. 3. Копинг-стрессовые поведенческие стратегии линейных менеджеров

Рассмотрим полученные результаты копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров, представленных в Таблице 3 и на Рис. 3.

Большинство линейных менеджеров используют эмоционально-ориентированный копинг в стрессовых профессиональных ситуациях – (среднеарифметическое значение 58,3 баллов) 53,3% линейных менеджеров в стрессовых ситуациях осуществляют осознанное и целенаправленное использование мыслей и действий, направленных на снижение физического или психологического воздействия стресса. Это помогает уменьшить симптомы, вызванные стрессом, но не направлено на устранение самой стрессовой ситуации.

Следующим у линейных менеджеров представлен проблемно-ориентированный копинг (среднеарифметическое значение 47,2 балла) – 26,7% линейных менеджеров, которые в стрессовой ситуации используют все имеющиеся ресурсы для поиска способов решения проблемы. Менеджеры осуществляют попытки изменить оценку сложившейся ситуации, используя информацию или удерживая себя от действий и найти наиболее эффективные методы ее решения.

В меньшей степени линейные менеджеры используют копинг-стратегии – избегания (среднеарифметическое значение 38,4 балла) у 20,0% линейных менеджеров в стрессовых ситуациях избегают ситуации, которая вызывает стресс или тревогу (избегают ситуаций, в которых он чувствует себя некомфортно), у них недостаточно развит личностно-средовый копинг и навыки активного преодоления трудностей.

Проведенное предпроектное исследования выявило следующие показатели стрессоустойчивости линейных менеджеров:

- менеджеры иногда умеют сохранять самообладание, но в некоторых ситуациях происходит срыв;
- в умеренной степени у менеджеров выражено умение преодолевать трудности).

– использование менеджерами в стрессовой ситуации эмоционально-ориентированного копинга: мыслей и действий с целью снижения влияния стресса, что только приводит к эмоциональному облегчению;

Таким образом, по результатам исследования стала очевидной необходимость организации повышения стрессоустойчивости линейных менеджеров, что послужило основой разработки программы тренинговых занятий повышения стрессоустойчивости линейных менеджеров.

## **2.2. Содержание проекта по повышению стрессоустойчивости линейных менеджеров**

Подготовительный этап был полностью посвящен подготовке к проекту. На основе изученной психолого-педагогической литературы и полученных результатов эмпирического исследования осуществлялось создание проекта по повышению стрессоустойчивости линейных менеджеров.

Проектная работа осуществлялась в несколько этапов:

1. На предпроектном этапе были получены результаты исследования стрессоустойчивости личности линейных менеджеров.

2. Основной (проектный) этап включает в себя: разработку и реализацию программы тренинга повышения стрессоустойчивости линейных менеджеров.

3. Аналитический этап включает в себя:

– оценку эффективности программы тренинга повышения стрессоустойчивости линейных менеджеров;

– подведение итогов проектной деятельности.

Основные положения основного (проектного) этапа проекта по повышению стрессоустойчивости линейных менеджеров представлены в паспорте проекта (Таблица 4).

## Паспорт проекта «Повышение стрессоустойчивости линейных менеджеров»

Область практики	Психологическое содержание
1	2
Адресная направленность	Менеджеры
Характеристика целевой группы	Линейные менеджеры, которые занимаются управлением компании или отдельной ее частью (руководители отделов)
Место реализации	Торговая сеть «Спортмастер»
Цель	Способствовать повышению психологической устойчивости линейных менеджеров к стрессовым профессиональным ситуациям, требующим мобилизации ресурсов личности.
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формировать жизнеспособную личность, обладающую внутренними ресурсами, достаточными для успешного осуществления профессиональной деятельности.</li> <li>2. Формировать понимание собственного коммуникативного стиля, умение распознать стиль партнера по общению, адекватное восприятие себя и других в трудных ситуациях.</li> <li>3. Корректировать неадекватные установки, эмоциональные и поведенческие стереотипы.</li> <li>4. Помочь освоить эмоционально-ориентированные и проблемно-ориентированные стратегии преодоления стресса.</li> <li>5. Обеспечить линейных менеджеров необходимой информацией для формирования собственных стратегий поведения, позволяющих сохранять психологическую устойчивость.</li> <li>6. Освоить на практике методы эмоциональной саморегуляции, методы снижения напряжения и самоподдержки.</li> </ol>
Ресурсное обеспечение	<p>Материально-техническое обеспечение:</p> <p>Реализация проекта требует наличия аудитории для проведения тренинговых занятий с линейными менеджерами.</p> <p>Оборудование аудитории: рабочее место психолога организации, рабочие места линейных менеджеров, материалы для тренинга.</p>

1	2
Ресурсное обеспечение	Методическое обеспечение: тренинговые программы по развитию стрессоустойчивости личности и психопрофилактики профессионального стресса Л.Г. Дикой, В.Н. Раскина, Л.А. Русских, В.В. Чайковского.
Ожидаемые результаты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование эмоционального опыта личности, накопленного в процессе преодоления отрицательных влияний профессиональных ситуаций</li> <li>2. Способность к самоорганизации и саморегуляции своих эмоциональных состояний в профессиональных стрессовых ситуациях</li> <li>3. Овладение приемами владения собой в трудных стрессовых ситуациях</li> <li>4. Стабилизация эмоционального состояния;</li> </ol>
Методы измерения	<p>Программа диагностического исследования стрессоустойчивости линейных менеджеров ла основана на основных социально-психологических показателях стрессоустойчивости личности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тест на самооценку стрессоустойчивости личности Н.В.Киршева, Н.В. Рябчикова;</li> <li>– методика «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» С.Норман, Д.Ф.Эндлера, Д.А.Джеймса, М.И.Паркера (адаптированный вариант Т.А.Крюковой);</li> <li>– методика «Диагностика состояния стресса» К. Шрайнера.</li> </ul>

Основной этап проектного исследования включал в себя разработку и реализацию комплекса занятий с элементами тренинга, направленного на повышение стрессоустойчивости линейных менеджеров.

Цель комплекса занятий с элементами тренинга – способствовать повышению психологической устойчивости линейных менеджеров к профессиональным стрессовым ситуациям работы в стрессовых ситуациях в сфере менеджмента, требующим мобилизации ресурсов личности.

Задачи:

1. Формировать жизнеспособную личность, обладающую внутренними ресурсами, достаточными для успешного осуществления профессиональной деятельности.

2. Формировать понимание собственного коммуникативного стиля, умение распознать стиль партнера по общению, адекватное восприятие себя и других в трудных ситуациях.

3. Корректировать неадекватные установки, эмоциональные и поведенческие стереотипы.

4. Помочь освоить эмоционально-ориентированные и проблемно-ориентированные стратегии преодоления стресса.

5. Обеспечить линейных менеджеров необходимой информацией для формирования собственных стратегий поведения, позволяющих сохранять психологическую устойчивость.

Основа программы повышения стрессоустойчивости линейных менеджеров – это обучение жизненно важным умениям и навыкам, способности индивида к сохранению состояния психического благополучия и его проявлению в адекватном поведении во взаимодействии с внешним миром. Линейных менеджеров необходимо познакомить с признаками психологически некомфортных состояний, обучить приемам и способам выхода из критических ситуаций, техникам, позволяющим минимизировать отрицательные последствия профессионального стресса.

Техника проведения тренинговых занятий

Тренинговые занятия проводятся 1 раз в неделю.

Продолжительность занятия – от 60 до 90 минут, в зависимости от темы.

Занятие тренинга включает несколько этапов:

1. Создание единого психологического пространства, а также обратной связи (отдельный участник, вся группа и наоборот).

2. Выяснение знаний и представлений учащихся по новой теме.

3. Проведение дискуссий, игры, полилога или интервьюирования для создания ситуаций рефлексии.

4. Сообщение новой информации и обобщение имевшейся.

5. Решение конкретных задач, овладение знаниями, навыками, умениями, а также достижение иных развивающих или коррекционных целей.

6. Отработка навыков.

7. Релаксационные восстановительные упражнения для снятия психологической напряженности и подведение итогов занятия.

Каждый этап, в свою очередь, предполагает соответствующие фазы:

- определение целей, темы дискуссии, характера проблемы, ориентацию на них участников занятия;

- круговую дискуссию по обсуждаемой проблеме, сбор информации, суждений, мнений, новых идей, предложений от всех ее участников;

- упорядочение информации и ее обсуждение;

- обоснование альтернатив и совместная их оценка;

- подведение итогов дискуссии, совместное резюмирование;

- сопоставление целей занятия с полученным результатом;

- снятие психологической нагрузки, подведение итогов занятия.

Формирование конкретных навыков осуществляется в три этапа:

1. Формирование когнитивной основы навыка предусматривает детальную проработку всех компонентов, с заданием рамок его использования, т.е. с указанием на конкретный тип социальных ситуаций, в которых использование тренируемого навыка будет считаться компетентным. Каждый навык составляют специфические поведенческие шаги, которые должны быть смоделированы в правильной последовательности.

2. Навык тренируется и отрабатывается в специально подобранных ролевых играх.

3. Генерализация навыка представляет собой перенос в реальную жизнь. Для этого линейных менеджеров просят вспомнить ситуации из профессиональной деятельности, в которых тренируемый навык им был необходим, и дается задание проиграть данную ситуацию.

Методы ведения занятий с элементами тренинга:

1. «Кооперативное обучение».
2. Дискуссионные методы: «Неоконченные предложения», «Чужие проблемы», «Чужие письма», «Дискуссионные качели».

3. Ролевые методы. Позволяют пробовать себя в разных сферах и ролях. Позволяет учитывать свои интересы и способности, чтобы выбрать ту роль, которая позволит вам полностью раскрыть свой управленческий потенциал.

4. Методы предъявления и отыгрывания психологической информации. Это способ помочь линейным менеджерам лучше понять проблемы, с которыми сталкиваются другие менеджеры их уровня, и принять их на себя.

5. «Мозговой штурм». Метод творческого мышления, при котором группа людей генерирует идеи без критики и оценки, чтобы найти новые решения проблемы.

6. «Рабочие листы». Метод описывает последовательность действий, которые нужно выполнить, чтобы решить задачу.

7. Метод кейсов. Используется для анализа сложных ситуаций в профессиональной деятельности линейных менеджеров и принятия решений на основе конкретных примеров.

8. «Алгоритм-лабиринт». Менеджеры получают описание ситуации и набор возможных действий, с помощью которых необходимо им выбрать наиболее эффективный путь решения проблемы.

Содержание комплекса занятий с элементами тренинга представлено ниже через описание каждого блока занятий с менеджерами. В совокупности комплекс занятий с элементами тренинга включает в себя 20 тренинговых занятий.

В основе содержания комплекса занятий с элементами тренинга находятся положения и тренинговые упражнения, представленные в тренинговых программах Мони́на Г.Б., Раннала Н.В., Раскина В.Н., Русских Л.А., Ли Канг Хи, Э. Голизек.

Комплекс занятий с элементами тренинга состоит из пяти блоков:

1. «Самопознание». Занятия в рамках данного блока посвящены самопознанию, погружению в свой внутренний мир и ориентации в нем, знакомству с чертами личности, формированию возможностей распознавать личностные качества, умению принимать самого себя и других людей, при этом адекватно осознавая свои и чужие достоинства и недостатки.

2. «Я и другие». Занятия второго блока тренинга посвящены обучению взаимодействию с людьми и развитию социальных навыков общего плана. В данный раздел включены психотехнические приемы, позволяющие уверенно излагать свою позицию, аргументировать ее, проявлять настойчивость в отстаивании собственных прав, защищать свои интересы, противостоять давлению, обвинению, принимать критику, обращаться за помощью, делать шаги к примирению.

3. «Чувства». Занятия блока «Чувства» направлены на формирование навыков восприятия, распознавания, отражения эмоций, расширение арсенала способов эмоционального самовыражения.

4. «Преодоление трудных ситуаций». В четвертом разделе содержатся техники совладания с трудными ситуациями: проблемно-ориентированные техники – усилия с целью конструктивно повлиять на ситуацию, эмоционально-ориентированные техники, направленные на управление эмоциональным состоянием, а также способы выявления и изменения иррациональных установок.

Ниже представлены сценарные планы тренинговых занятий.

Блок 1. «Самопознание».

Занятие 1. «Знакомство». Цели: определение задач психологической работы, знакомство с методами работы группы; настрой линейных менеджеров на тренинговую работу.

Задачи:

- 1) принять правила работы группы;
- 2) помочь участникам разобраться в своих особенностях, задуматься над своей индивидуальностью, лучше понять себя.

Содержание занятия:

- дискуссия: Что такое группа?
- установление правил работы в группе;
- принятие правил;
- упражнение-разминка «Как меня следует звать»;
- упражнение «Назови свое имя»;
- упражнение «10 Я»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 2. «Картина моей личности». Цель: формировать стремление к самопознанию.

Задачи:

- 1) развивать представление о себе;
- 2) формировать возможность распознавать собственные личностные качества.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Букет»;
- упражнение «Немного о себе»;
- упражнение «Какой он?»;
- упражнение «Я – первый»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 3. «Картина моей личности». Цель: способствовать осознанию себя.

Задачи:

- 1) формировать способность анализировать свои личностные качества;
- 2) обратить внимание на то, что у каждого качества есть две стороны –

позитивная и негативная.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Пересядьте все те, кто...»;
- упражнение «Ассоциации»;
- упражнение «Волшебная рука»;
- упражнение «Хорошо или плохо»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

## Блок 2. «Я и другие».

Занятие 4. «Расширение круга близких людей». Цель: формировать представления о роли профессионального общения в жизни линейных менеджеров и подчиненных, клиентов и необходимости совершенствования навыков общения.

Задачи:

- 1) развивать умение устанавливать контакт;
- 2) развивать наблюдательность в общении.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Молекулы»;
- упражнение «Комплименты»;
- упражнение «Тростинка на ветру»;
- ролевая игра «Установление контакта»;
- упражнение «Умение вести разговор»;
- упражнение «Таможенники и контрабандисты»;

- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 5. «Активное слушание». Цель: развивать умение слушать другого человека.

Задачи:

- 1) научить слушать партнера и понимать его точку зрения;
- 2) освоить приемы активного слушания.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Испорченный телефон»;
- упражнение «Эхо»;
- ролевая игра «Разобраться в проблеме» с использованием приема активного слушания;
- упражнение «Я Вас слушаю»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 6. «Как общаться с подчиненными и клиентами». Цель: развивать конкретные навыки общения с подчиненными.

Задачи:

- 1) поговорить с линейными менеджерами об условиях эффективного общения;
- 2) способствовать формированию навыков задавания вопросов, ведения переговоров.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Паровозики»;
- мозговой штурм «Сложные ситуации»;
- упражнение «Шаги навыка задавания вопросов»;
- ролевое моделирование;
- игра-энергизатор «Змея»;

- упражнение «Шаги ведения переговоров»;
- ролевое моделирование;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 7. «Умение принимать критику». Цель: развивать конкретные навыки общения.

Задачи:

- 1) провести беседу с линейными менеджерами об условиях эффективного общения;
- 2) способствовать формированию навыков: принятие критики, преодоление обвинения.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Путаница»;
- упражнение «Критика»;
- упражнение «Водопад»;
- ролевое моделирование;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 8. «Собственное мнение». Цель: развивать конкретные навыки общения.

Задачи:

- 1) поговорить с линейными менеджерами об условиях эффективного общения;
- 2) способствовать формированию навыков: отстаивания своего мнения, отказа (умения сказать «нет»), выражения благодарности.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Пожелания»;
- упражнение «Просьба – отказ»;

- упражнение «Картина»;
- упражнение «Подарок»;
- упражнение «Спасибо за приятное занятие»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

### Блок 3. «Чувства»

Занятие 9. «Чувства. Функции чувств». Цель: формировать представления об эмоциональной сфере личности.

Задачи:

1) актуализировать представления о различных эмоциональных состояниях;

2) развивать способности к самонаблюдению.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Мое настроение»;
- упражнение «Спектр чувств»;
- упражнение «Быстрые превращения»;
- упражнение «Угадай эмоцию»;
- дискуссия «О пользе и вреде эмоций»;
- дискуссионные качели;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 10. «Открытое выражение чувств». Цель: формировать навыки выражения позитивных и негативных чувств.

Задачи:

1) формировать позитивное отношение к собственным чувствам;

2) рассмотреть типы выражения чувств.

Содержание занятия:

- приветствие;
- игра-энергизатор «Пум-пум»;

- мозговой штурм «Способы выражения чувств»;
- упражнение «Открытое выражение чувств»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 11. «Отражение чувств партнера по общению».

Цель: формировать навыки отражения позитивных и негативных чувств.

Задачи:

- 1) продолжить отработку навыка распознавания барьеров общения;
- 2) дать представления о способах разрушения барьеров;
- 3) рассмотреть формы отражения чувств.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Дракон»;
- упражнение «Поверх барьеров – пересказ очевидного»;
- упражнение «Отражение чувств»;
- упражнение «Внутренний голос»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 12. «Овладение способами невербального общения».

Цель: способствовать овладению способами невербального общения.

Задачи:

- 1) развивать умение распознавать эмоциональное состояние человека;
- 2) научить понимать другого человека без слов;
- 3) выделить зоны психологического комфорта.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Сигнал»;
- упражнение «Зеркало»;
- упражнение «Шарады»;

- упражнение «Межличностное пространство»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 13. «Овладение способами невербального общения».

Цель: способствовать овладению способами невербального общения.

Задачи:

- 1) формировать умение понимать другого человека без слов;
- 2) учить сообщить информацию без слов.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Слепой и Поводырь»;
- упражнение «Пустой стул»;
- упражнение «Разговор через стекло»;
- упражнение «Невербальный контакт»;
- упражнение «Молчанка – говорилка»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

#### Блок 4. «Преодоление трудных ситуаций».

Занятие 14. «Понятие о стрессе: как справиться со своими эмоциями?».

Цель: повышение уровня знаний о стрессе линейных менеджеров.

- 1) познакомить участников с понятиями «стресс», эмоциональное «выгорание»;
- 2) познакомить с некоторыми способами эмоциональной саморегуляции.

- приветствие;
- упражнение-разминка «Ассоциации»;
- презентация темы «Стресс»;
- таблица «Позитивные и негативные установки»;
- упражнение «Слова поддержки»;
- мини-лекция «Фазы стресса»;

- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 15. «Стресс и способы его преодоления» (часть 1). Цель: формировать навыки преодоления стресса.

Задачи:

- 1) актуализировать понятия о стрессе и стрессовых ситуациях;
- 2) дать представления об эмоционально-ориентированных техниках преодоления стресса.

Содержание занятия:

- приветствие;
- игра «Солнце и планеты»;
- мозговой штурм «Проявления стресса»;
- упражнение «Ситуации, в которых я испытываю стресс»;
- упражнение «Глубокое дыхание»;
- упражнение «Релаксация»;
- упражнение «Воображаемое проигрывание»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 16. «Стресс и способы его преодоления» (часть 2). Цель: формировать навыки оптимального поведения в стрессовых ситуациях.

Задачи:

- 1) поговорить о неадекватных убеждениях и влиянии на переживание стрессовой ситуации;
- 2) научить переформулировать иррациональные мысли.

Содержание занятия:

- приветствие
- игра «Насос и мяч»;
- упражнение «Эмоции – подспорье или помеха?»;
- мозговой штурм «Неконструктивное мышление»;
- упражнение «Консилиум»;

- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 17. «Преодоление стрессов в профессиональном общении».

Цель: формировать навыки преодоления стрессов межличностного характера в профессиональном общении

Задачи:

- 1) рассмотреть ситуации, в которых целесообразно применять проблемно-ориентированные техники преодоления стресса;
- 2) обсудить способы противостояния стрессу: атака, уход, компромисс.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Пожелания»;
- игра «Апельсин»;
- ролевая игра «Не секрет»;
- заключительная дискуссия по теме занятия;
- рефлексия.

Занятие 18. «Управление стрессом (часть 1)». Цель: актуализировать представления линейных менеджеров о четырех видах поведения: пассивном, агрессивном, уверенном, манипулятивном.

Задачи:

- 1) обсудить ситуации, в которых необходимы навыки уверенного поведения;
- 2) обсудить способы преодоления барьеров, мешающих проявлению уверенного поведения.

Содержание занятия:

- приветствие;
- упражнение-разминка «Аисты и лягушки»;
- упражнение «Без прикрас»;
- упражнение «Я веду себя уверенно в ситуациях..., а многие ведут себя неуверенно»;

– упражнение «Я веду себя неуверенно в ситуациях..., а многие ведут себя уверенно». Обсуждение упражнения;

– упражнение «Как ты научился быть уверенным?»;

– ролевая игра «Гости»;

– заключительная дискуссия по теме занятия;

– рефлексия.

Занятие 19. «Управление стрессом (часть 2)». Цель: повышение уверенность в себе, в своих силах; актуализация внутренних ресурсов.

Задачи:

1) преодоление эмоциональной напряженности;

2) формирование уверенности в себе, в своих силах;

3) повышение самооценки, возможность поверить в свои силы.

Содержание занятия:

– приветствие;

– упражнение-разогрев «Я люблю...Я могу...Я хочу...»;

– рефлексивная практика «Самонаблюдение»;

– упражнение «Мои ресурсы»;

– арт-техника «Образ уверенности»;

– арт-техника «Символ уверенности»;

– упражнение «Декларация моей самооценности»;

– заключительная дискуссия по теме занятия;

– рефлексия.

Занятие 20. «Завершение работы группы». Цель: обсудить эффективность работы группы.

Задачи:

1) актуализировать навыки общения;

2) интегрировать опыт, полученный в процессе тренинга.

Содержание занятия:

– приветствие;

– упражнение-разминка «Елка»;

- упражнение «Чемодан»;
- упражнение «Мое будущее»;
- арт-техника «Коллаж»;
- заключительная дискуссия по теме комплекса занятий;
- рефлексия;
- взаимные благодарности. Я тебе благодарен (на) за...».

Завершается реализация проекта аналитическим этапом, в ходе которого подводятся итоги проведенной работы, оценивается уровень стрессоустойчивости линейных менеджеров после проведения проекта.

### 2.3. Оценка результативности проекта на аналитическом этапе

Рассмотрим результаты исследования динамики стрессоустойчивости линейных менеджеров после реализации мероприятий тренинга.

Проведение исследования по методике самооценки стрессоустойчивости личности Н.В. Киршева, Н.В. Рябчикова позволило получить данные о динамике уровня стрессоустойчивости линейных менеджеров, представленные в Таблице 5.

Таблица 5

Динамика уровня стрессоустойчивости линейных менеджеров

Уровень стрессоустойчивости	Предпроектный этап	Аналитический этап
очень низкий	3,3%	0%
низкий	16,7%	3,3%
ниже среднего	20,0%	10,0%
средний	36,7%	26,7%
выше среднего	16,7%	30,0%
высокий	6,7%	30,0%
очень высокий	0%	0%

Наглядно данные динамики уровня стрессоустойчивости линейных менеджеров на аналитическом этапе проекта представлены на Рис. 4:

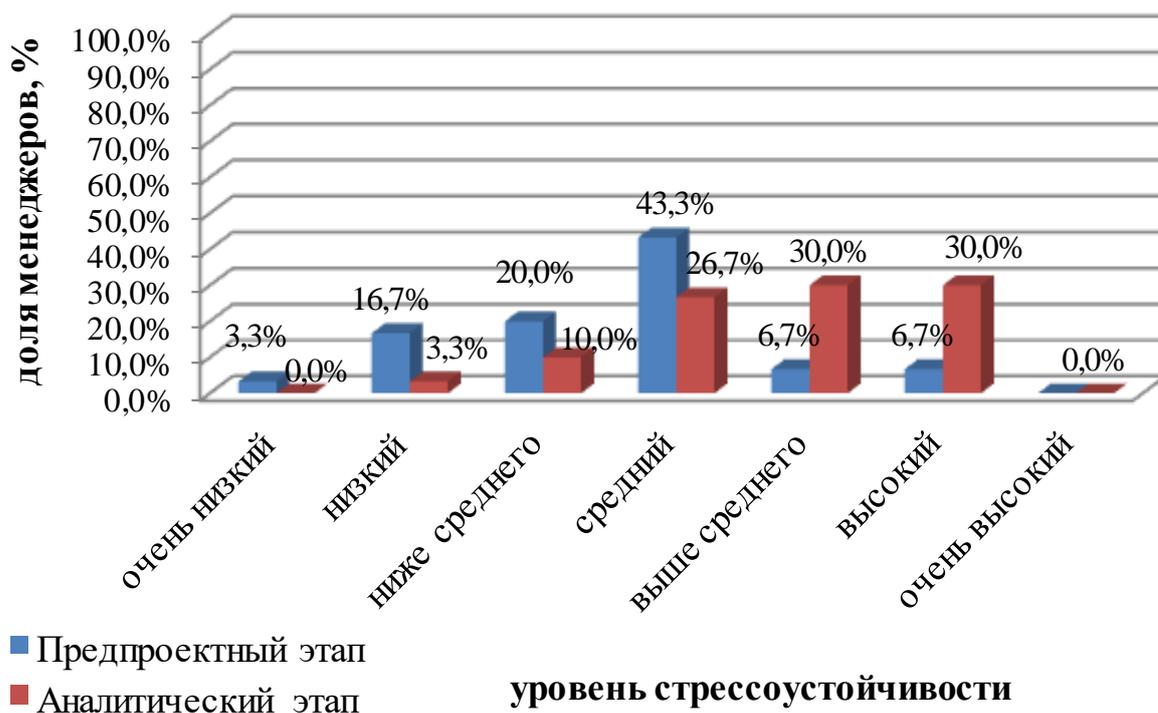


Рис. 4. Динамика уровня стрессоустойчивости линейных менеджеров на аналитическом этапе

Обратимся к полученным результатам динамики стрессоустойчивости линейных менеджеров, представленные в таблице 4 и на рисунке 4.

Согласно данным, представленным на Рис.5, можно сделать вывод о положительной динамике уровня стрессоустойчивости менеджеров.

Преобладающими уровнями стрессоустойчивости линейных менеджеров на аналитическом этапе проекта являются уровень выше среднего (30,0% менеджеров) высокий (30,0% менеджеров).

Показатели высокого и выше среднего уровней увеличился на 23,3%. В свою очередь значительно произошло снижение показателей низкого уровня. Произошло снижение очень низкого на 3,3%, низкого уровня на 13,4%. На аналитическом этапе проекта отсутствуют линейные менеджеры, демонстрирующие очень низкий уровень стрессоустойчивости. Низкий уровень имеют только 3,3% линейных менеджеров.

Следовательно, реализация мероприятий в основном этапе проекта способствовала повышению уровня стрессоустойчивости линейных менеджеров, которые стали в большей степени способны восстанавливать

своё психическое состояние, понимают свои эмоциональные состояния и осуществляют их саморегуляцию в стрессовых ситуациях, проявляют выдержку и такт во взаимодействии с подчиненными и клиентами.

Рассмотрим динамику переживания стресса линейными менеджерами: степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации, полученную по методике К. Шрайнера и представленную в Таблице 6.

Таблица 6

Динамика степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров

Степень самоконтроля и эмоциональной лабильности	Предпроектный этап	Аналитический этап
Низкая	33,3%	10,0%
Средняя	53,3%	46,7%
Высокая	13,3%	43,3%

Наглядно данные динамики степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров на аналитическом этапе проекта представлены на Рис. 5:

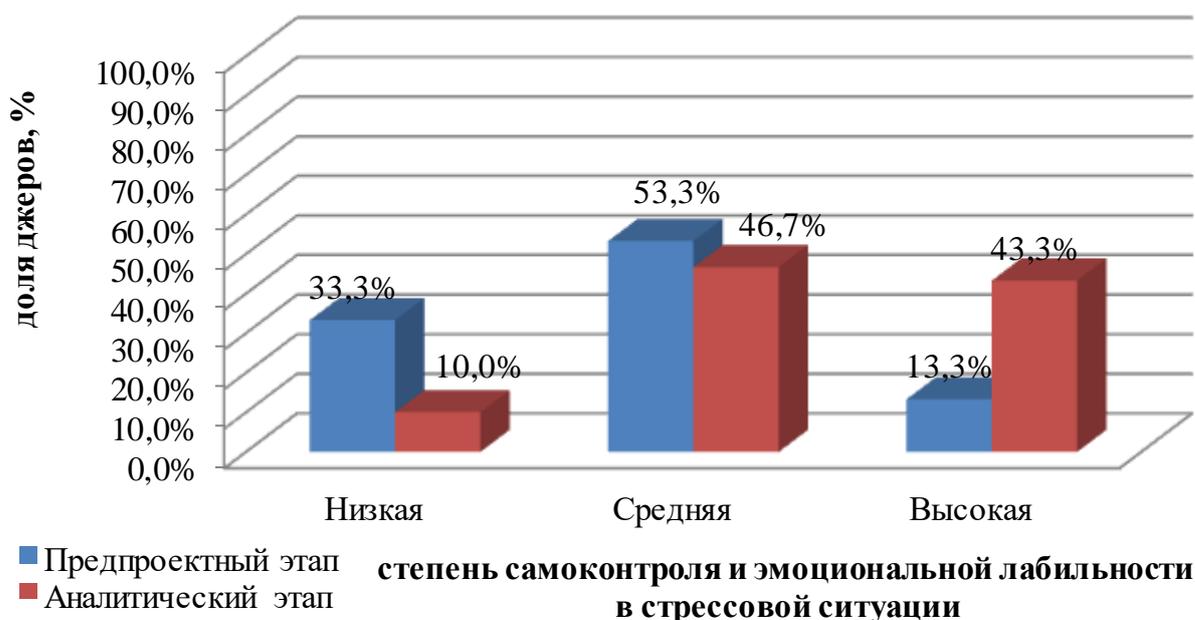


Рис. 5. Динамика степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров на аналитическом этапе

Обратимся к полученным результатам динамики степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров, представленные в Таблице 6 и на Рис. 5.

Анализ результатов свидетельствует о положительной динамике самоконтроля и эмоциональной лабильности линейных менеджеров в стрессовой ситуации на аналитическом этапе проекта. Преобладающей степенью самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров на аналитическом этапе проекта являются высокая степень (43,3% линейных менеджеров) и средняя степень (46,7% линейных менеджеров).

Следует отметить положительную динамику высокой степени самоконтроля и уровня эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации – после реализации мероприятий основного этапа проекта данный показатель повысился на 30%. Также произошло снижение низкой степени самоконтроля и уровня эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации на 23,3%.

Таким образом, можно сделать вывод, что линейные менеджеры после реализации комплекса занятий с элементами тренинга на аналитическом этапе исследования в большей степени ведут себя в стрессовой ситуации сдержанно и научились регулировать свои собственные эмоции. Они перестали раздражаться на других людей и не склонны к самообвинениям в профессиональных стрессовых ситуациях. Также снизилось количество линейных менеджеров, часто теряющих самоконтроль в стрессовой ситуации.

Рассмотрим динамику доминирующих копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров в стрессовой ситуации по методике Норман, Д.Ф.Эндлер, Д.А.Джеймс, М.И.Паркер в адаптации Т.А.Крюковой.

Основные результаты доминирующих копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров представлены в Таблице 7.

**Динамика копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров**

Копинг-стрессовая поведенческая стратегия	Предпроектный этап	Аналитический этап
Проблемно-ориентированный копинг (ПОК)	26,7%	56,7%
Эмоционально-ориентированный копинг (ЭОК)	53,3%	46,7%
Копинг избегания (КОИ)	20,0%	10,0%

Наглядно данные динамики копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров на аналитическом этапе проекта представлены на Рис. 6.



Примечание: ПОК – проблемно-ориентированный копинг, ЭОК – эмоционально-ориентированный копинг, КОИ – копинг избегания

Рис. 6. Динамика копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров на аналитическом этапе

Обратимся к полученным результатам динамики копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров, представленные в Таблице 7 и на Рис. 6.

Представленные данные свидетельствуют о преобладании проблемно-ориентированной копинг-стратегии у линейных менеджеров после реализации комплекса занятий с элементами тренинга на основном этапе проекта.

На аналитическом этапе проекта 56,7% линейных менеджеров используют проблемно-ориентированной копинг-стратегии в стрессовых ситуациях (доля линейных менеджеров повысилась на 30%). Линейные менеджеры стали в большей степени применять активную поведенческую стратегию использования всех имеющихся у него личностных ресурсов с целью разрешения проблемной стрессовой ситуации. Линейные менеджеры стремятся улучшить отношения «человек – среда» путем изменения когнитивной оценки сложившейся ситуации.

Показатель эмоционально-ориентированного копинга в стрессовых профессиональных ситуациях изменился незначительно – 46,7% линейных менеджеров в стрессовых ситуациях используют мысли и действия (отрицание ситуации, мысленное или поведенческое дистанцирование) с целью снижения физического или психологического влияния стресса, однако данные мысли и действия не устраняют угрожающую стрессовую ситуацию, а просто облегчают эмоциональное состояние линейных менеджеров.

Показатель копинга избегания снизился на 10% и на аналитическом этапе проекта только у 10% линейных менеджеров в стрессовых ситуациях недостаточностью развиты личностно-средовые копинг-ресурсы и навыки активного разрешения проблем, которые стараются избежать контакта с окружающей его действительностью, уйти от решения проблем.

Проведенное исследование на аналитическом этапе проекте свидетельствует о следующей динамике стрессоустойчивости линейных менеджеров, которая проявляется в следующих показателях:

– преобладающим уровнем стрессоустойчивости линейных менеджеров являются высокий и выше среднего;

– положительная динамика степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров, преобладающими являются высокая и средняя степень самоконтроля и эмоциональной лабильности;

– преобладание проблемно-ориентированной копинг-стратегии в стрессовой ситуации.

Таким образом, разработанное содержание проекта способствовало повышению стрессоустойчивости линейных менеджеров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие теоретические выводы по проблеме стрессоустойчивости линейных менеджеров.

Стрессоустойчивость – это свойство личности, которое помогает человеку сохранять спокойствие в сложных ситуациях и не терять контроль над своими эмоциями. Это качество включает в себя умение быстро реагировать на изменения, принимать решения на основе фактов и анализировать ситуацию. Стрессоустойчивость помогает людям оставаться продуктивными и эффективными в любых условиях, даже в ситуациях, когда другие могут испытывать стресс или тревогу.

Сущность профессионального стресса у линейного менеджера заключается в том, что ему приходится выполнять множество задач и отвечать за результаты работы команды. Это может вызывать стресс, так как менеджер не всегда может контролировать все аспекты работы. Кроме того, менеджер должен общаться с коллегами и клиентами, что также может вызывать стресс. Чтобы снизить уровень профессионального стресса, менеджер может использовать различные методы, такие как планирование времени, управление задачами, общение с коллегами и поиск поддержки.

Стрессоустойчивость линейного менеджера заключается в его способности сохранять спокойствие и эффективность в стрессовых ситуациях, которые могут возникнуть на работе. Этот навык включает в себя умение принимать быстрые и правильные решения, эффективно коммуницировать с коллегами и начальством, а также сохранять хладнокровие в конфликтных ситуациях. Кроме того, стрессоустойчивость подразумевает развитие профессиональных качеств и навыков, а также адаптацию к изменяющимся условиям работы.

В результате проведенного предпроектного исследования стрессоустойчивости линейных менеджеров нами были получены данные об уровне их стрессоустойчивости, степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации, доминирующих копинг-стрессовых поведенческих стратегий линейных менеджеров.

Реализация проекта повышения стрессоустойчивости линейных менеджеров на основном этапе проекта способствовало получению данных о положительной динамике развития стрессоустойчивости линейных менеджеров, которая проявляется в следующих показателях:

- преобладающим уровнем стрессоустойчивости линейных менеджеров являются высокий и выше среднего;

- положительная динамика степени самоконтроля и эмоциональной лабильности в стрессовой ситуации линейных менеджеров, преобладающими являются высокая и средняя степень самоконтроля и эмоциональной лабильности;

- преобладание проблемно-ориентированной копинг –стратегии в стрессовой ситуации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. М.: Экономистъ, 2014. 288 с.
2. Водопьянова Н.Е. Стресс-менеджмент: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2023. 283 с.
3. Голизек Э. Преодоление стресса за 60 секунд Кратчайший путь к расслаблению и покою: пер. с англ. / Э. Голизек. – М.:КРОН-пресс. 2009. 169 с.
4. Дикая Л.Г. Психическая саморегуляция функционального состояния человека (системнодеятельный подход). М.: Ин-т психологии РАН, 2013. 318 с.
5. Добросельский В.В. Психологическая структура профессиональной деятельности менеджера // Вестник РМАТ. 2017. № 3. С. 43–50.
6. Дьяченко М.И., Пономаренко В.А. О подходах к изучению эмоциональной устойчивости // Военно-медицинский журнал. 1999. № 5. С. 106–112.
7. Зильберман П.Б. Эмоциональная устойчивость оператора // Очерки психологии труда оператора / Под ред. Е.А. Милеряна. М.: Наука, 1994. С. 138–172.
8. Иоголевич Н.И. Изучение психологических особенностей современной управленческой деятельности как условие подготовки специалиста-менеджера // Вестник ЮУрГУ. 2015. № 7 (47). С. 159–163.
9. Катунин А.П. Стрессоустойчивость как психологический феномен // Молодой ученый. 2012. № 9. С. 243–246.
10. Леонова А.Б. Психопрофилактика стрессов. М.: Изд-во МГУ, 1993. 121 с.
11. Лазарус Р.С. Индивидуальная чувствительность и устойчивость к психологическому стрессу // Психологические факторы на работе охрана здоровья. М.: Женева, 1999. С.121–126.

12. Левченко А.Е. Параметры коммуникативной компетенции менеджеров.// Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. - 2018. - № 1. - С. 80-86.
13. Ли Кан Хи Социально-психологические технологии формирования стрессоустойчивости человека: Автореферат дис. ... канд. психол. наук. М., 2005. 190 с.
14. Лозгачева О.В. Формирование стрессоустойчивости на этапе профессионализации (На примере юридического Вуза): Дис. ... канд. психол. нау. Екатеринбург, 2004. 222 с.
15. Марищук В.Л. Функциональные состояния и работоспособность // Методология исследований по инженерной психологии и психологии труда / Под ред. А.А. Крылова. Л.: Лениздат, 1994. С. 87–95.
16. Мильман В.Э. Стресс и личностные факторы регуляции деятельности // Физическая культура и спорт. 2013. № 8. С. 24–46.
17. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости.». М.: АСТ, 2017. 123 с.
18. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 100000 слов, терминов и выражений. М.: Мир и образование, 2015. 1375 с.
19. Оя С.М. Особенности предстартовых сдвигов и эмоциональной стабильности у представителей разных видов спорта // Психологические вопросы тренировки и готовности спортсменов к соревнованию / под ред. П.А. Рудик. М.: ФиС, 1999. С. 63–67.
20. Перселл Дж. Влияние корпоративной стратегии на управление человеческими ресурсами. М.: Охон, 2022. 590 с.
21. Писаренко В.М. Роль психики в обеспечении эмоциональной устойчивости человека // Психологический журнал. 1996. Т. 7. № 1. С. 62–73.
22. Раскин В.Н. Тренинг стрессоустойчивости в подготовке специалистов помогающих профессий // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2007. Т. 7. № 1. С. 74–78.

23. Рейковский Я. Экспериментальная психология эмоций. М.: Прогресс, 2006. 392 с.
24. Русских Л.А. Организация психологического тренинга стрессоустойчивости // Известия ТРТУ. 2004. № 6 (41). С. 274–276.
25. Сайфуллина К.В. Организационно-психологические особенности профессии менеджера // Символ науки: международный научный журнал. 2016. № 8–1 (20). С. 123–125.
26. Свириденко, Елена Ивановна. Формирование устойчивости к коммуникативному стрессу учителя в процессе повышения квалификации: Дисс. ... канд. пед. наук. Чита, 2012. 235 с.
27. Сиротин О.А. Экспериментальное исследование психофизиологической природы эмоциональной устойчивости: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2002. 18 с.
28. Социологический словарь / отв. ред. Г В. Осипов, Л.Н. Москвичев. М.: Норма, 2008. 606 с.
29. Субботин С.В. Устойчивость к психическому стрессу как характеристики метаиндивидуальности учителя: Дис. ... канд. психол. наук. Пермь, 2002. 152 с.
30. Холопова Л.А. Современный менеджер – конкурентоспособный менеджер // Концепт. 2014. № 05 (май). URL: <http://ekoncept.ru/2014/14126.htm> (дата обращения: 01.11.2022).
31. Хуторная М.Л. Развитие стрессоустойчивости студентов в условиях интеллектуальных испытаний: Дис. ... канд. психол. наук. 2007. 163 с.
32. Худикова Л.С., Челнокова Е.А. Стрессоустойчивость как одно из важных личных качеств менеджера // Инновационные технологии управления Всероссийская научно-практическая конференция. 2014. С. 97-103.
33. Цалашникова С.А. Личностные ресурсы как интегральная характеристика личности // Молодой ученый. 2011. № 8. Т. 2. С. 84–87.

34. Целикова В.Ю. Стресс факторы в профессиональной деятельности менеджера // Инновационная наука. 2015. № 11. С. 286–289.
35. Черникова О.А. Исследования эмоциональной устойчивости как важнейшего показателя психологической подготовленности спортсмена к соревнованиям // Физкультура и спорт. 2010. № 7. С. 123–125.
36. Шапошникова Н.В. Особенности преодоления стресса в профессиональной деятельности линейных менеджеров // Вестник Российского нового университета. 2015. № 5. С. 169–173.
37. Шукурян Г.А. Взаимосвязь стрессоустойчивости с ценностно-смысловой сферой личности // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2015 . №7. С. 64-70.
38. Юров И.А. Дифференциально-психологические свойства менеджеров низшего звена // РЕМ: Psychology. Educology. Medicine. 2016. № 7. С. 36–44.