

Шкала «Стаж» имеет положительную корреляционную связь со шкалой «Возраст» ( $r = 0,857$ ) и отрицательную корреляционную связь со шкалой «Руководитель 2» ( $r = -0,367$ ). Можно предположить, что сотрудники, имеющие большой стаж службы, как и сотрудники старшего возраста, оценивают деятельность «Руководителя 2» как недостаточно эффективную. Определить истинную причину не представляется возможным, так как для этого необходимо проведение дополнительных исследований. Возможно, это может быть связано со способом осуществления руководства, личными или деловыми качествами руководителя или сотрудников данного коллектива.

У шкалы «Руководитель 1» выявлена отрицательная корреляционная связь со шкалой «Ситуативная тревожность» ( $r = -0,412$ ) и положительная корреляционная связь со шкалой «Решение жилищного вопроса» ( $r = 0,403$ ). Данный руководитель способствует успешному разрешению вопросов, связанных с жилищным обеспечением сотрудников, а также уменьшению влияния стрессогенных внешних факторов, сохраняя стабильность работы подразделения и поддерживая благоприятный психологический климат.

Шкала «Личностная тревожность» имеет отрицательную корреляционную связь со шкалами «Результаты работы» ( $r = -0,420$ ), «Возможность выступать с критикой» ( $r = -0,425$ ). Как уже было изложено нами ранее при описании данной шкалы, подверженность стрессу, нахождение в состоянии повышенной тревожности негативно влияют как на эффективность работы подразделения в целом, так и на проявление положительных черт личности сотрудника, заинтересованность в служебном процессе.

Шкала «В целом работа в коллективе», в свою очередь, положительно коррелирует со шкалой «Психологический климат» ( $r = 0,382$ ). В данном подразделении благоприятная атмосфера внутри коллектива имеет первостепенное значение для качественного выполнения служебных обязанностей, являясь главным условием эффективности работы подразделения.

Таким образом, можно заключить, что психологическое состояние сотрудников органов внутренних дел, нарастающая у них тревожность, беспокойство, угнетенное состояние сопровождаются оценкой методов руководства как недостаточно эффективных, что обуславливает неблагоприятный психологический климат в коллективе, влияет на взаимоотношения в нем, создает пессимистичное настроение. Благоприят-

ный психологический климат в коллективе, в свою очередь, сопряжен с оценкой деятельности руководителя как эффективной. Иными словами, субъективная оценка деятельности руководителя взаимосвязана с психологическим климатом в служебном коллективе органов внутренних дел и может оказывать влияние на его развитие и работу. Тем не менее стоит отметить, что субъективная оценка деятельности руководителя может быть обусловлена индивидуально-психологическими особенностями сотрудников, спецификой служебной деятельности и другими факторами, изучение которых не входило в рамки данного исследования. С целью формирования более объективных представлений о феномене лидерства в служебных коллективах органов внутренних дел необходимо изучение используемых руководителями стратегий поведения, уровня их профессиональной компетенции, деловых, организационных и личных качеств, от которых зависит успешность выполнения поставленных целей.

УДК 159.9.072

*Е.В. Самаль, А.В. Исаева*  
(Республика Беларусь)

### **КАРЬЕРНЫЙ КОУЧИНГ КАК СПОСОБ КОРРЕКЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

Изучение проблемы профессионального выгорания обусловлено достаточно большим числом руководителей, подвергающихся данному феномену. Анализ имеющейся литературы по проблеме выгорания позволяет заключить, что такое явление весьма широко распространено в современном мире и выходит далеко за рамки профессий «помогающего» типа (учитель, врач, социальный работник), признаки выгорания у которых были обнаружены первоначально.

Наиболее часто употребляемым является определение выгорания, данное К. Маслач, согласно которому оно рассматривается в виде синдрома эмоционального истощения, деперсонализации и уменьшения личностных достижений, которое возникает у индивидов, работающих с людьми [1]. Следует отметить, что в настоящее время нет единого понимания сущности выгорания, его структуры и динамики, нет четкой дифференциации в понятиях «эмоциональное выгорание», «профессиональное выгорание» и «психическое выгорание». Многие авторы используют данные понятия синонимично. Приняв в качестве теоретико-

методологической основы исследования принцип детерминизма, выгорание нами рассматривается как следствие совокупного влияния личностных и организационных факторов. Подразумевая, что именно личностные аспекты являются необходимым условием возникновения у руководителей выгорания, так как, только преломляясь через них, внешние причины могут оказать воздействие на саму личность.

Учитывая современную социально-экономическую обстановку, требования к данной категории специалистов, к уровню их личностной и профессиональной компетентности, индивидуальным качествам все больше возрастают. Ведь многоплановость, многозадачность профессиональной деятельности руководителя, требующая компетентного решения, высокий уровень интенсивности, конкуренции, ответственности, быстро и эффективно работать в быстроменяющихся условиях, поддерживать постоянные контакты разного уровня, создают риск возникновения у него профессионального выгорания, снижения эффективности и нарушения здоровья. Поэтому своевременная диагностика, грамотная работа по профилактике и коррекции такого негативного процесса могут позволить либо предупредить возникновение, либо остановить развитие выгорания, сохранив трудоспособность, эффективность, личностный и профессиональный потенциал руководителя.

С учетом вышеизложенного была определена цель исследования, которая состояла в изучении профессионального выгорания лиц, занимающих руководящие должности в негосударственных организациях, а также возможности доказать эффективность применения карьерного коучинга в коррекции и профилактике профессионального выгорания вышеуказанных лиц. Считаем, что к одним из эффективных способов коррекции данного феномена можно отнести коучинг, который представляет собой достаточно новую форму консультационной работы, основанную на принципах партнерства, осознанности и ответственности. В своей работе мы опирались на определение, данное Международным Союзом Коучей (ICU), которое гласит, что коучинг – это искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение, а суть коучинга сводится к раскрытию потенциала личности для максимализации собственной производительности и эффективности [2]. Под карьерным коучингом мы будем понимать процесс, направленный на раскрытие внутреннего потенциала человека, активизации его истинной мотивации и ценностей, осознании, понимании и

принятии самого себя, для максимально эффективного достижения целей в профессиональной области.

Для достижения поставленной цели было проведено эмпирическое исследование, в котором приняли участие 76 менеджеров (28 мужчин и 48 женщин) высшего и среднего звена негосударственных организаций г. Минска (руководители отделов, подразделений, директора и заместители директоров). Средний возраст в выборке составил 40,8 лет (от 30 до 56 лет); средний общий стаж работы – 18,4 лет; средний стаж управленческой деятельности – 7,4 года.

В качестве эмпирических методов применялись: анкета – для изучения социально-демографических характеристик испытуемых; опросник «Отношение к работе и профессиональное выгорание» (В.А. Винокур); тест «Методика диагностики иррациональных установок» (А. Эллис); методика диагностики коммуникативных установок В.В. Бойко; методика «Диагностика самооффективности» (Дж. Маддукс, М. Шеер); опросник для оценки качества жизни (Н.Е. Водопьянова). Для анализа полученных результатов применялись методы математико-статистического анализа: корреляционный и сравнительный анализ.

В результате изучения социально-психологических факторов, связанных с профессиональным выгоранием лиц, занимающих руководящие должности в негосударственных организациях, нами было выявлено следующее:

1. Низкий уровень сформированности профессионального выгорания соответствует лишь у 32,9 % опрошенных руководителей (25 человек из 76). Средний уровень характерен для 25 % респондентов (19 человек), а высокий – 42,1 % респондентов, что соответствует 32 из 76 принимавших участие в данном исследовании руководителей.

2. Для руководителей с высоким уровнем сформированности профессионального выгорания свойственна эмоциональная подавленность, отсутствие увлеченности своей работой, нежелание общаться с коллегами и партнерами. Такое поведение представляет собой дезадапционное явление, которое характеризуется эмоциональной опустошенностью, потерей личности интереса к предмету своей деятельности, осознавая при этом всю важность данной работы, чувством внутреннего одиночества и непонимания, нарушениями межличностного взаимодействия, проявлением иррациональных установок, снижением качества жизни. Все это провоцирует нарушение здоровья руководителя, как физического, так и психологического, в результате чего могут появиться не-

вротические реакции или психосоматические расстройства. Для таких лиц в наибольшей степени свойственно также проявление ощущения эмоционального и физического истощения, которое проявляется в хронической усталости, ухудшении настроения, расстройстве сна, появляются серьезные телесные недуги, понижается иммунитет, появляется выраженность депрессивного эмоционального состояния.

3. Испытуемые, которые находятся в состоянии профессионального выгорания, менее эффективны в предметной деятельности, что приводит к избеганию проблем или рискованных проектов, оттягиванию решений сложных задач, снижению энтузиазма по отношению к работе, безразличию к результатам и «застреванию» на мелких деталях, не соответствующих сложившейся ситуации. В межличностном общении такие руководители дистанцируются от сотрудников и клиентов, теряют уверенность в себе, а порой, наоборот, проявляют чрезмерную жесткость и жестокость по отношению к своим подчиненным, проявляют неадекватную критичность и раздражительность на незначительные, мелкие события.

4. Для «выгоревших» руководителей свойственна ярко выраженная иррациональная установка долженствования в отношении себя и катастрофизация. В своей работе мы опираемся на мнение А. Эллиса, который говорил, что наши эмоциональные реакции зависят от того, как мы воспринимаем события, т. е. это не события волнуют, огорчают, раздражают или злят человека, а способ, с помощью которого он интерпретирует и осмысляет их [5]. А. Эллис разделил установки на рациональные и иррациональные. Рациональные установки личности являются предпочтительными и выражаются в форме желаний, предпочтений и не создают проблем. Иррациональные установки выражаются в форме жестких «должен», «надо», «обязан» омрачают людям жизнь, увеличивают риск возникновения неврозов и депрессий. Обостренное чувство гиперответственности развивает чувство страха, что «не получится» или «не справлюсь», формируется общая негативная установка на жизненные и профессиональные перспективы по типу «Как ни старайся, все равно ничего не получится».

5. Выявленный высокий уровень профессионального перфекционизма у «выгоревших» испытуемых свидетельствует о том, что современным руководителям важно научиться избегать в работе стремления быть во всем победителем, что создает лишнее напряжение и тревогу, а в случае неоправданного ожидания возникает стресс, который форми-

рует негативный личный опыт и отрицательно сказывается на удовлетворенности своей жизни, развивая эмоциональное истощение и профессиональное выгорание.

6. Формирование профессионального выгорания не зависит от стажа работы или семейного положения респондентов. Анализ гендерных особенностей показал, что значение интегрального индекса профессионального выгорания не имеет статистически достоверных отличий в зависимости от пола, кроме самооценки в работе, т. е. в отношении повышения своего профессионального уровня женщины предъявляют к себе требования выше, нежели мужчины. Но профессиональное выгорание коррелирует с умением правильно организовывать свой распорядок дня и, особенно, отдыха. Следует отметить, что у тех респондентов, которые умеют найти свободное время на удовлетворяющее их хобби или интересный отдых, меньше выражены признаки профессионального выгорания и неудовлетворенности качеством своей жизни.

Исходя из полученных данных, можно заключить, что для современных руководителей негосударственных организаций характерен высокий уровень профессионального выгорания, в структуре которого наибольшие значения имеют такие компоненты, как эмоциональное и физическое истощение, снижение удовлетворенности работой и оценкой ее значимости, профессиональный перфекционизм, нарушение межличностного взаимодействия, проявление иррациональных установок, снижение качества жизни и эффективности. Предположение о том, что формирование выгорания взаимосвязано с высокой напряженностью на работе, оказалось не совсем верным, так как такая специфика работы может выступать не столько причиной, сколько поводом для возникновения стрессового, напряженного состояния и только в том случае если накладывается на определенные личностные (установки, потребности, мотивы и цели, стереотипы восприятия) и ситуационные факторы.

Далее из всех испытуемых были сформированы две группы: экспериментальная – 15 человек и контрольная группа – 15 человек. У испытуемых образованных групп уровень сформированности симптомов профессионального выгорания примерно одинаковый. С экспериментальной группой проводилась работа, направленная на коррекцию профессионального выгорания, с помощью разработанной программы, включающей приемы коучинговых технологий, а для достижения профессиональных целей руководителей применялись техники карьерного коучинга. Стоит отметить, что программа адаптировалась под индиви-

дуальный запрос клиента и выявленные социально-психологические особенности, проводилась в виде личных встреч либо удаленных консультаций, а также в форме выполнения самостоятельных работ между встречами по предложенным заданиям и рекомендациям к ним. Во время работы применялись основные методы коучинга, представленные рядом авторитетных коучей [3, 4 и др.]: беседа, активное слушание, эффективная обратная связь, шкалирование, специальные вопросные технологии и другие техники, которые основаны на активизации личностных ресурсов, осознании человеком своих действий и принятии ответственности за их последствия.

После реализации программы в экспериментальной группе была проведена повторная диагностика, направленная на анализ динамики изменений социально-психологических аспектов профессионального выгорания у руководителей контрольной и экспериментальной групп. В результате чего стало возможным доказать эффективность программы, так как произошли существенные изменения в динамике рассматриваемых показателей профессионального выгорания экспериментальной группы, с тенденцией к снижению, что доказано с помощью Т-критерия Вилкоксона, и подтверждает предположение о том, что уровень и особенности проявления профессионального выгорания возможно корректировать с помощью применения коучинг-технологий.

Так, примененные техники карьерного коучинга во время работы с испытуемыми экспериментальной группы позволили им более ясно увидеть и осознать свои сильные стороны, повысить уверенность, осознать свои возможности и ресурсы, которые способствуют более творческому и эффективному решению задач и возможных трудностей, встречающихся на их профессиональном пути, что, в свою очередь, способствовало достижению конкретных практических результатов. Работа также содействовала оптимизации психофизиологического состояния руководителей, активизации их личностных ресурсов, повышению уровня личного контроля за событиями в профессиональной жизни, что способствовало эффективной выработке адаптивных форм поведения в сложных рабочих ситуациях.

В процессе работы произошли позитивные изменения в самооценке руководителей, что повлияло на способность к формированию критериев собственной профессиональной эффективности, а также на нормализацию эмоционального фона, снижение выраженности эмоционального истощения. Также достоверно установлено, что после применения

коучинговых технологий повысился показатель интегрального уровня качества жизни испытуемых экспериментальной группы в отличие от контрольной группы, где данный показатель стал достоверно ниже. В результате руководители экспериментальной группы смогли переосмыслить аспекты своей профессиональной активности, переоценить и расставить акценты удовлетворенности своей работой, возможностями карьерного роста, а также материальной и другими составляющими, т. е. они показали большую удовлетворенность многими аспектами работы.

Таким образом, с помощью проведенного формирующего эксперимента было доказано, что программа, построенная на принципах партнерства, целостности, согласованности и взаимосвязанности составляющих ее блоков (диагностический, коррекционный, рефлексивно-смысловой, карьерный), способствует снижению уровня сформированности профессионального выгорания и повышению профессиональной эффективности лиц, занимающих руководящие должности в негосударственных организациях.

Следует также отметить, что карьерный коучинг является незаменимым и очень эффективным элементом работы с клиентом, испытывающим те или иные затруднения в достижении профессиональных целей, в рамках карьерного консультирования. Так как только с помощью карьерного коучинга у клиента появляется возможность осознать и принять свой потенциал, разобраться в существующих и возможных профессиональных трудностях, определиться с целью и задачами, и лишь после этого карьерный консультант, как эксперт в области построения карьеры, может качественно и достаточно быстро помочь клиенту в достижении его профессиональной цели.

#### Список использованных источников

1. Маслач, К. Профессиональное выгорание: как люди справляются / К. Маслач // *Вопр. психологии.* – 1978. – № 4. – С. 45–87.
2. Международный Союз Коучей (ICU) [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://coachunion.ru/mezhdunarodnyj-soyuz-kouchej-icu>.
3. Дернаковский, М. Техники коучинга высокой эффективности / М. Дернаковский, Г. МакДэниел. – Минск : Смэлток, 2020. – 114 с.
4. Голви, Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Голви. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 266 с.
5. Эллис, А. Рационально-эмоциональная поведенческая терапия / А. Эллис, К. Макларен. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 160 с.