

УДК 159.9.018

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ «ВЫГОРАНИЕ» КАК АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АВИАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

М.В. ЕРХОВА, С.Д. ЛОБАНОВ

Представлены результаты исследования «рисков» в профессиональном поведении авиационных специалистов, приводящих к синдрому профессионального «выгорания». Дан сравнительный анализ склонности к «выгоранию» у разных категорий авиационного персонала, выявлены категории с явно выраженной склонностью к «выгоранию» и предложены направления профилактики данного синдрома.

Ключевые слова: авиационный персонал, человеческий фактор, профессиональное «выгорание», опросник поведения, профессиональное поведение, управление персоналом, тренинги стрессоустойчивости.

В результате взаимодействия между людьми и техническими средствами в социотехнических системах со временем могут происходить изменения, которые носят сложный характер и часто остаются незамеченными. Анализ крупных аварий в технических системах ясно показал, что возникновение предпосылок катастроф может быть связано с поддающимися выявлению организационными недостатками. Типичным является вывод о том, что ряд нежелательных событий, каждое из которых может способствовать возникновению происшествий, определяет «инкубационный период», нередко измеряемый годами, пока некое инициирующее событие не приводит к катастрофе. Часто они возникают в результате еще мало понятных взаимодействий между людьми и техническими системами.

В настоящее время при анализе различных происшествий и катастроф большое внимание уделяется влиянию человеческого фактора (ЧФ) на безопасность полетов. На наш взгляд, анализ этой проблемы следует проводить исходя из следующих соображений. Проявления ЧФ предлагается рассматривать на четырех уровнях (рис. 1).

1. «Человек-оператор – Воздушное судно (комплекс технических средств)» и «Командир ВС (руководитель) – Экипаж (группа)». Учету влияния ЧФ на этом уровне ученые уделяли много внимания с момента появления сложных социально-технических систем. Проблема достаточно полно раскрыта в таких науках, как «эргономика» и «инженерная психология». В гражданской авиации существуют достаточно эффективные методики отбора и подготовки авиаспециалистов. В свою очередь, конструкторы ВС владеют требованиями к органам управления и средствам отображения информации.

2. «Руководитель – Группа». В теории групповой психологии определены требования к руководителям, существуют эффективные методики их отбора. В гражданской авиации существуют методики оценки поведения экипажа в кабине и др.

3. «Сотрудник – Авиапредприятие». Проявление ЧФ на этом уровне удалось обнаружить в период проведения в России экономических преобразований, когда единая ранее система гражданской авиации распалась на множество самостоятельно хозяйствующих субъектов. Формировать лояльное отношение сотрудников к организации предлагается путем достижения высоких показателей в направлениях развития лояльности (патриотизма) в отношении организации.

4. «Личность – Общество». Этот уровень проявления ЧФ связан с существующей общественной моралью, в период реформ и преобразований он достаточно размыт и во многом зависит от конкретной личности.

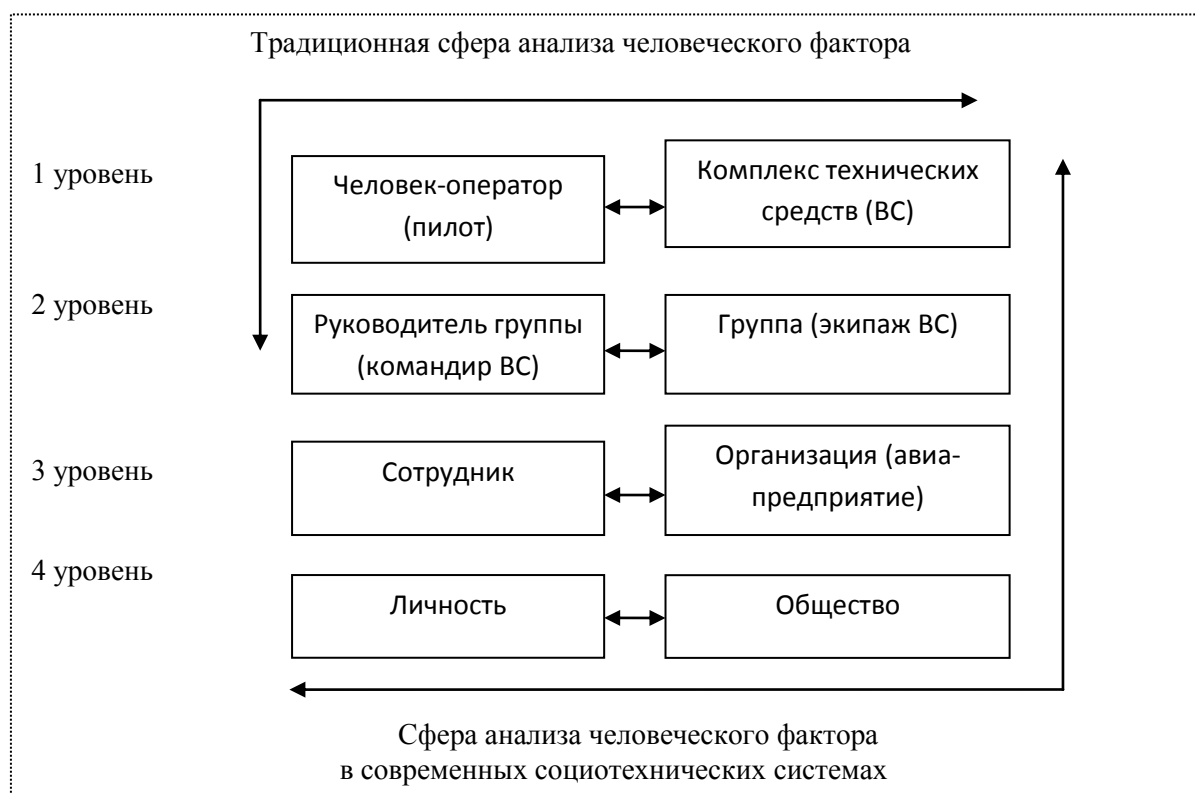


Рис. 1. Четыре уровня проявления человеческого фактора

Описанный подход в рамках ролевой теории менеджмента [1, с. 222] предполагает, что конкретный человек одновременно или поочередно играет роли на всех четырех уровнях. В определенных ситуациях роли вступают в противоречие друг с другом, конфликт ролей может привести к нарушениям правил, что приведет, в свою очередь, к инциденту или катастрофе. Печальная статистика авиационных происшествий и катастроф достаточно часто содержит случаи, когда экономические соображения превалировали над правилами безопасности.

Поведение сотрудников в той или иной ситуации позволяет сделать вывод, что в силу тех или иных причин поведение человека со временем может меняться в зависимости от индивидуальных свойств личности либо специфичных организационных условий. Одной из причин изменения рабочего поведения сотрудников, негативно влияющего на качество их работы, является синдром профессионального «выгорания» работников.

Синдром профессионального «выгорания» представляет собой комплекс психологических состояний работника, являющихся следствием профессионального стресса и проявляющихся в трех составляющих [2]:

1. *Эмоциональное истощение* или процесс исчерпания эмоциональных, физических и энергетических ресурсов профессионала, проявляющиеся в хронической усталости, равнодушии к работе и окружению, апатии, тревожности, плохом самочувствии без ярко выраженных симптомов и т.п. Следствием эмоционального истощения является нежелание работника идти на работу, быстрая утомляемость, увеличение количества ошибок, компенсация вредными привычками и др.

2. *Личностное отдаление* или форма социальной дезадаптации, проявляющиеся в снижении способности профессионала выстраивать конструктивные отношения с окружением, в раздражительности и агрессивности к людям, в конфликтности.

3. *Редукция профессиональных достижений* или формирование чувства некомпетентности,

фиксация на неудачах в своей профессии, нежелание выстраивать горизонтальную или вертикальную карьеру в профессии.

Научный и практический интерес к синдрому «выгорания» обусловлен тем, что этот синдром непосредственно влияет на самочувствие работников, эффективность их труда и стабильность деловой жизни компании. Обеспокоенность управленцев «выгоранием» сотрудников объясняется тем, что оно начинается незаметно, а его последствия в виде «упущенной прибыли» очень дорого обходятся компании. Исследования профессионального «выгорания» в основном проводились в сфере помогающих профессий. Однако существуют многочисленные доказательства наличия этого феномена у специалистов, работающих в системе «человек-техника».

Синдром профессионального «выгорания» у пилотов ГА проявляется в хронической усталости, ухудшении самочувствия, раздражительности, снижении скорости реакции на внешние воздействия, нежелании профессионально развиваться, конфликтности, в том числе и в экстремальных ситуациях, притуплении чувства безопасности и др.

В отечественных авиационных компаниях недостаточно внимания уделяется связи между синдромом профессионального «выгорания» пилотов (который практически не изучается) и эффективностью работы летного состава. Предлагаемое исследование позволило не только определить уровень и сферы профессионального «выгорания» пилотов, но и определить индивидуальные траектории противодействия профессиональному стрессу, а также разработать общую концепцию профилактики профессионального «выгорания» пилотов.

С целью изучения степени выраженности и особенностей профессионального «выгорания» авиационных специалистов нами было проведено исследование в авиакомпании «N», в котором приняло участие три группы специалистов (32 человека) заявленной авиационной компании.

Первая группа – сотрудники Департамента коммерции отдела специальных клиентских программ (6 человек, женщины в возрасте 35-55 лет) – документоведы.

Вторая группа – сотрудники Департамента коммерции отдела специальных клиентских программ, подраздел «Привилегия» (11 человек, 2 мужчин и 9 женщин в возрасте 23-45 лет) – маркетологи.

Третью группу составили действующие вторые пилоты ВС (15 человек, мужчины в возрасте 24-29 лет).

В исследовании была поставлена следующая задача: провести измерение особенностей профессионального поведения респондентов с помощью профессионального опросника поведения и переживания, связанного с работой – AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens und Erlebensmuser), проанализировать и сопоставить содержание пунктов используемого опросника, влияющих на профессиональное «выгорание».

Данный опросник был разработан У. Шааршмидтом и А. Фишером в Институте психологии Потсдамского университета и относится к числу наиболее валидных и надежных методик измерения рисков профессионального «выгорания» работников, связанных с характеристиками их работы.

Опросник AVEM – многофакторный диагностический инструмент, позволяющий определить типы поведения человека в ситуациях профессиональных требований. Фактически данный опросник определяет возможные риски в профессиональном поведении, которые могут привести к «выгоранию» сотрудников. При его создании авторы исходили из предположения о том, что взаимодействие индивида с требованиями профессиональной среды, способствующее психическому здоровью и профессиональному росту, определяют три основные сферы личности:

1. *Профессиональная активность*, выраженная в категориях субъективного значения деятельности, профессиональных притязаний, готовности к энергетическим затратам, стремления к совершенству при выполнении заданий, а также способности сохранять дистанцию между личностной и профессиональной сферами.

2. *Стратегия преодоления проблемных ситуаций*, представленных как тенденции отказа от дальнейшего выполнения профессиональных заданий, особенно в случаях поражений и неудач;

активность стратегии преодоления трудностей, а также внутреннего равновесия. Эти признаки отражают два различных способа поведения в трудной ситуации: активное разрешение проблем или их избегание. Избегание решения профессиональных проблем способствует развитию у сотрудника синдрома «выгорания».

3. *Эмоциональный настрой на профессиональную деятельность*, выражением которого является чувство социальной поддержки, профессионального успеха и жизненного удовлетворения.

Область поведения и переживания в профессиональной среде описывают 11 шкал опросника, относящихся к одной из трех вышеобозначенных сфер.

Каждая шкала содержит 6 утверждений, степень согласия с которыми испытуемые оценивали по пятибалльной шкале – от «полностью согласен» (5 баллов) до «полностью не согласен» (1 балл), которая при обработке данных переводится в 9-балльную шкалу. Представленные ниже результаты исследования интерпретированы в рамках 9-балльной шкалы.

На рис. 2 представлены средние значения каждой шкалы опросника AVEM по результатам испытания 1-й группы респондентов (документоведы).

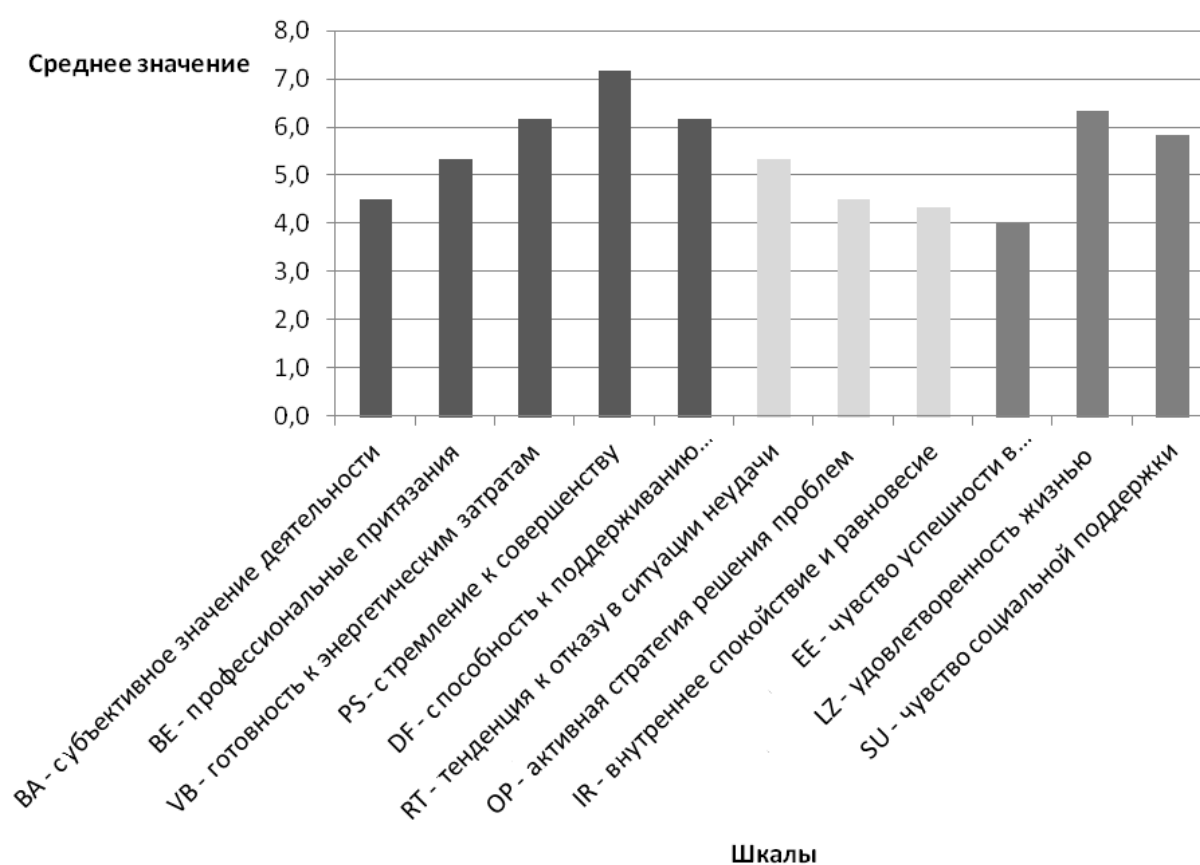


Рис. 2. Диаграмма показателей 1-й группы респондентов

Из диаграммы видно, что работа составляет значимую часть жизни опрошенных, явно выражена их готовность приложить усилия для решения профессиональных задач, стремление к совершенству, и в то же время способность к восстановлению сил через отдых. Сотрудники не отличаются наличием активной стратегии решения проблем, и, как следствие, – довольно низкие показатели их удовлетворенности своими профессиональными достижениями. При этом для 1-й группы характерен достаточно высокий уровень удовлетворенности жизнью, обусловленный профессиональным успехом и чувством социальной поддержки. Сотрудники данного отдела занимаются анализом данных, документооборотом и составлением отчетности. Данная

работа не связана с большими эмоциональными нагрузками, следствием чего, данная группа респондентов характеризуется достаточно низкими рисками профессионального «выгорания».

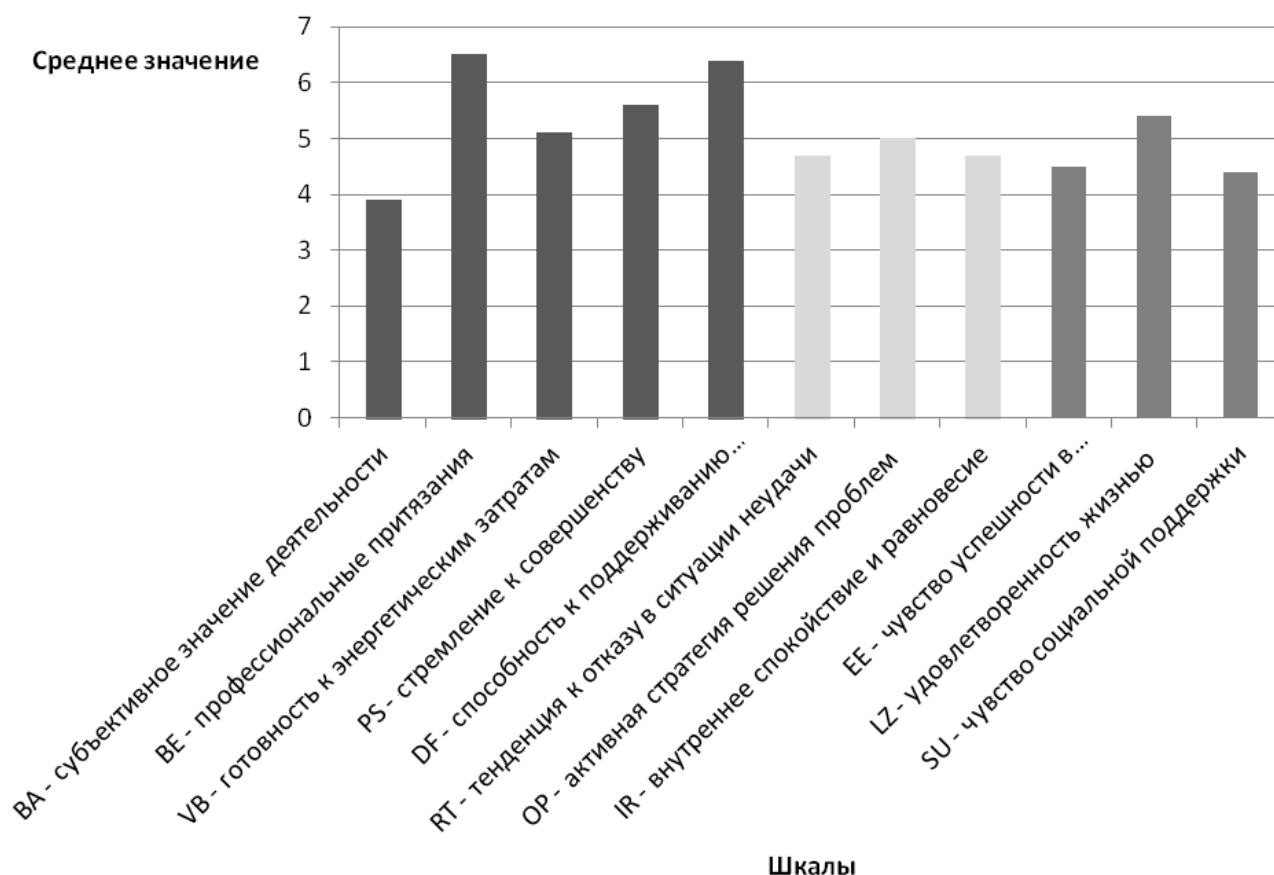


Рис. 3. Диаграмма показателей 2-й группы респондентов

На рис. 3 представлены показатели средних значений шкал опросника AVEM по результатам тестирования 2-й группы респондентов (маркетологи).

Исходя из полученных значений, можно сказать, что маркетологи достаточно низко оценивают роль работы в своей жизни. При этом наблюдаются очень высокие показатели стремления к карьерному росту, что может быть связано с наличием большого числа молодых специалистов в данном коллективе. Показатели готовности к энергетическим затратам, а также стремления к совершенству в своей работе находятся в среднем диапазоне значений. Анализ следующих шкал показывает, что сотрудники занимают активную позицию в решении профессиональных проблем и не стремятся смириться с поражениями и неудачами. Наблюдается низкий уровень внутреннего спокойствия, чувства психической стабильности и равновесия. Налицо высокий уровень общей удовлетворенности своей жизни с учетом профессионального успеха, но недостаточно выражена социальная поддержка. Таким образом, можно сказать, что данная группа респондентов отличается высокими амбициями, готовностью к большим энергетическим затратам для достижения профессиональных целей, активной позицией в решении проблем. Данная тенденция может стать основанием для развития синдрома профессионального «выгорания».

Следует отметить, что подраздел «Привилегия» (маркетологи) работают с программами часто летающих пассажиров и в рамках этих программ выполняют следующие задачи: сохранение и наращивание клиентской базы, обеспечение максимального постоянного дохода, получаемого от участников программ, разработка новых продуктов и др. Выполнение этих задач характеризуется значительными затратами ресурса сотрудника, большим числом контактов с пассажирами и партнерами и высокой степенью ответственности. В связи с этим само содержание их

деятельности повышает риск изучаемого синдрома.

Результаты диагностики 3-й группы респондентов (действующих вторых пилотов авиакомпаний) представлены на рис. 4.

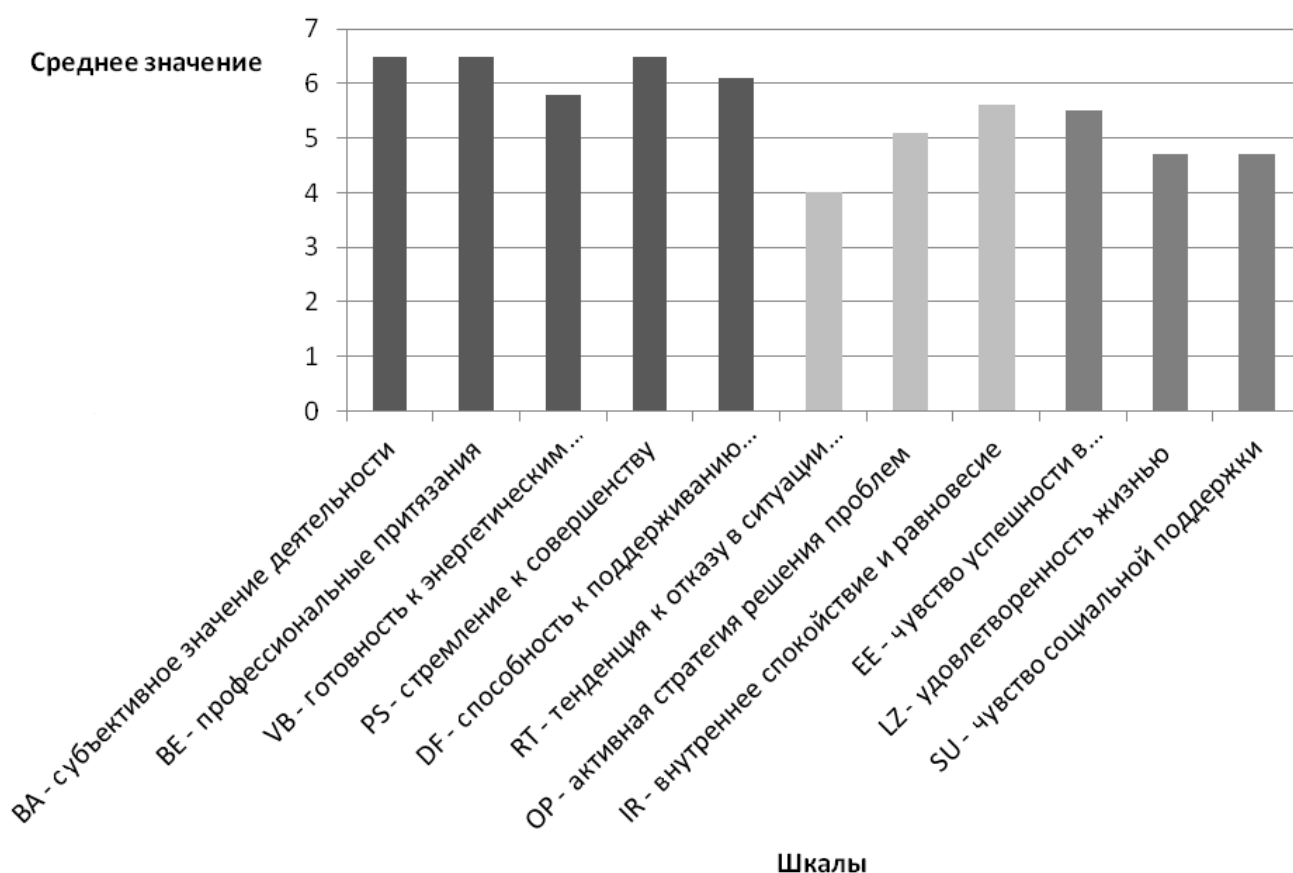


Рис. 4. Диаграмма показателей 3-й группы респондентов

Значительные нагрузки на организм пилотов и высокая степень ответственности сильно отражаются на особенностях их профессионального поведения. Пилоты отводят значительное место и в жизни, и в работе решению профессиональных задач. Они затрачивают много энергии в работе и стремятся к совершенству в профессиональной деятельности, проявляют активное отношение к решению проблем. Данная группа отличается низким уровнем внутреннего спокойствия и общей удовлетворенностью своей жизнью. Тем не менее у пилотов преобладает удовлетворенность своими профессиональными достижениями.

Более полную картину особенностей профессионального поведения авиационных специалистов АК «N» даст сравнительный анализ значений базовых блоков опросника AVEM, представленных в табл. 1.

Таблица 1

Показатели профессионального «выгорания» трех групп респондентов

Максимальное значение – 9 баллов	1 группа Документоведы (баллы)	2 группа Маркетологи (баллы)	3 группа Пилоты (баллы)
Профессиональная активность	5,5	5,5	6,28
Стратегии преодоления проблемных ситуаций	5,37	4,8	4,9
Эмоциональное отношение к работе	6,23	4,77	4,97

Сравнительный анализ составляющих профессионального поведения трех групп респондентов показывает, что наибольшую профессиональную активность, готовность к энергетическим затратам, профессиональные амбиции проявляют пилоты. И это является достаточно высокими рисками синдрома профессионального «выгорания» у пилотов. При этом значение профессиональной активности у всех групп испытуемых по сравнению с максимально возможным значением (9 баллов) не является достаточно высоким.

Конструктивное преодоление профессиональных проблем более свойственно документоведам. И это во многом определяется характером их деятельности, которому не свойственны экстремальность, работа со сложными клиентами, работа в условиях повышенного риска, наличие большого количества вводных данных и др. К сожалению, спокойное и конструктивное отношение к проблемам и, как следствие, оптимальное их преодоление в недостаточной степени свойственны пилотам (54% от максимально возможного значения).

Чувство социальной поддержки и общее позитивное отношение к работе, удовлетворенность в большей степени свойственны документоведам, что, возможно, обусловлено стабильным коллективом, графиком работы, ощущением безопасности на рабочем месте. Пилоты и маркетологи в меньшей степени имеют возможность удовлетворять свои социальные потребности.

Таким образом, результаты исследования показали, что все группы респондентов (в большей степени пилоты и маркетологи) находятся в зоне «риска» в отношении профессионального «выгорания». Это требует особых подходов к организации профилактики профессионального стресса у различных категорий специалистов авиационных компаний.

К организационным способам противодействия профессиональному «выгоранию» авиационных специалистов можно отнести развитие мотивационной и информационной среды компании, оптимизацию организационной структуры, развитие сплоченности коллектива и др.

К наиболее эффективным групповым формам противодействия профессиональному «выгоранию» на личностном уровне можно отнести практикумы по развитию когнитивной эмоциональной саморегуляции, тренинги стрессоустойчивости, тренинги ассертивного (преодолевающего) поведения, тренинги делового общения, рефлексивно деловые игры, тренинги командообразования, тренинги ролевой идентичности и др. При этом целесообразно воздействовать на сотрудников на всех описанных выше четырех уровнях проявления человеческого фактора.

Проведение предложенных мероприятий требует не только системного, но и личностно-ориентированного подхода к управлению персоналом авиационных предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лобанов С.Д. *Совершенствование управления авиатранспортным производством на базе современной концепции менеджмента: монография*. Ульяновск: УВАУ ГА (И), 2008. 245 с.

2. Водопьянова Н.Е. *Синдром выгорания: диагностика и профилактика* / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. СПб: Питер, 2005. 336 с.

PROFESSIONAL “BURNOUT” AS AN URGENT PROBLEM OF PERSONNEL MANAGEMENT OF AVIATION ENTERPRISES

Erchova M.V., Lobanov S.D.

The results of research of the "risks" in the professional conduct of aviation professionals, leading to professional burnout syndrome. Comparative analysis of the propensity for "burnout" among different categories of aviation personnel, is given, the category with a clear tendency to "burnout" is identified and directions for prevention of this syndrome are suggested.

Keywords: air staff, human factors, occupational Burnout questionnaire, conduct, professional conduct, personnel management, training stress resistance.

REFERENCES

1. **Lobanov S.D.** *Soverchenstvovanie upravleniia aviatransportnim proizvodstvom na baze sovremennoia koncepcii menedgmenta monografia*. Ulianovsk: UVAY GA (I). 2008. 245 p. (In Russian).
2. **Vodopianova N.E.** *Sindrom vigorania diagnostika i profilaktika* / N.E. Vodopianova, E.S. Starchenkova. SPB: Pi-ter. 2005. 336 p. (In Russian).

Сведения об авторах

Ерхова Марина Викторовна, окончила УлГПУ (1983), кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления и экономики на воздушном транспорте УВАУ ГА (И), автор более 60 научных работ, область научных интересов – управление человеческими ресурсами, психология управления.

Лобанов Сергей Дмитриевич, 1943 г.р., окончил ТИРиЭТ (1966), доцент, кандидат технических наук, заведующий кафедрой управления и экономики на воздушном транспорте УВАУ ГА (И), автор более 70 научных работ, область научных интересов – стратегический менеджмент.