

# Анализ профессионального стресса банковских служащих

В. В. Барабанщикова, Н. В. Кузьмина



**Барабанщикова Валентина Владимировна** кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова. Область научных интересов: исследование профессионального стресса и способов оптимизации его последствий в различных видах труда.



**Кузьмина Надежда Викторовна** выпускница экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (2004), выпускница факультета психологии Института Психоанализа (2009). Начальник управления по обучению сети ОАО «ОТП Банк». Область научных интересов: оценка и развитие персонала организации.

Мировой экономической кризис нанес значительный ущерб функционированию банковского сектора. Банки оказались вынужденными тщательно просчитывать и планировать свой бюджет и прилагать максимум усилий для оптимального использования ресурсов, в том числе человеческих. Наиболее уязвимыми при сокращении штата сотрудников банков оказались руководители сетевых подразделений, сотрудники операционных отделов, кредитные специалисты и сотрудники секторов поддержки бизнеса. Происходящие структурные изменения не могли не привести к увеличению уровня профессионального стресса банковских сотрудников указанных категорий.

Неутешительные прогнозы финансовых аналитиков свидетельствуют о том, что нестабильная ситуация в финансово-банковской сфере закончится еще не скоро, и все это время сотрудники будут находиться под воздействием стресса. А он является причиной многих заболеваний, наносит вред психическому и физическому здоровью человека (Леонова А.Б., 2000). Рост заболеваний «стрессовой этиологии», нарушение трудоспособности активной части населения, потеря квалифицированной рабочей силы из-за сложности адаптации к новым формам труда и повышению интенсивности нагрузок, различные формы «личностного неблагополучия» (психическое истощение, десоциализация, отчуждение труда,

специфические формы профессионально-личностных деформаций) — эти проблемы представляют серьезную угрозу для нормальной жизни общества (Леонова А.Б., Чернышева О.Н., 1995). Все вышесказанное подтверждает актуальность дальнейших исследований профессионального стресса.

Объектом данного исследования выступает профессиональный стресс, предметом — уровень профессионального стресса банковских служащих в условиях адаптации к организационным изменениям под влиянием внешних и внутренних факторов. Цель работы — выявление и анализ особенностей профессионального стресса различных категорий банковских служащих в условиях организационных изменений.

В процессе исследования мы выдвинули следующую гипотезу: организационные изменения внутреннего и общерыночного характера определяют выраженность уровня профессионального стресса банковских служащих. Дополнительно проверялось также предположение о том, что у различных категорий исследуемых сотрудников обнаружатся различия в специфике проявления профессионального стресса.

Реализация поставленной цели и проверка выдвинутых гипотез осуществлялась в процессе последовательного решения следующих задач исследования: 1) анализ существующих подходов к изучению профессионального стресса;

Исследование выполнено при поддержке гранта РГНФ № 08-06-00342а

- 2) обоснование выбора методических средств для реализации целей данного исследования;
- 3) предварительное изучение работы банка и результатов организационного скрининга;
- 4) проведение методики интегральной диагностики и коррекции стресса (ИДИКС) и анализ полученных результатов;
- 5) сравнительный анализ особенностей профессионального стресса различных категорий исследуемых сотрудников;
- 6) подготовка рекомендаций по созданию программ профилактики и коррекции стресса сотрудников банка.

Прежде чем перейти собственно к описанию исследования и анализу его результатов, мы считаем необходимым привести методологические основания данной работы, рассмотреть ведущие подходы к изучению профессионального стресса в трудовой деятельности.

Стресс является неотъемлемой частью труда (Бодров В.А., 2006; Леонова А.Б., 2000, 2007). Он может возникать под воздействием различных стрессовых факторов, негативно воздействующих на человека. Изучение способов и механизмов адаптации человека к профессиональной деятельности непосредственно связано с проблематикой стресса.

жающей среды (физической, трудовой, социальной) и наличными ресурсами человека. Наличие дисбаланса между ними проявляется в возникновении различного рода негативных последствий, выражающихся как в снижении эффективности труда, так и в нарушениях физического здоровья и личностного благополучия работающих (психосоматические заболевания, снижение удовлетворенности жизнью/трудом, развитие личностных деформаций и др.).

2. Процессуально-когнитивная парадигма, базирующаяся на психологической модели стресса Р. Лазаруса и оформившаяся в виде трансактного подхода, который направлен на анализ индивидуально-психологических факторов, обуславливающих развитие стресса. Особое внимание в рамках данного подхода уделяется анализу субъективной значимости ситуации, в которой действует человек, и способам, с помощью которых он преодолевает затруднения. Для данного подхода характерно соотношение основных этапов развития стресса с психологическими операциями, обеспечивающими субъективную репрезентацию ситуации, ее когнитивную оценку и формирование стратегий преодоления сложившихся обстоятельств (копинг-стратегий).

нального стресса, трансактный подход — уровню промежуточного опосредования, регуляторный подход — уровню микроанализа. В данном исследовании мы опирались на каждый из этих иерархических уровней, применяя методику ИДИКС (Леонова А.Б., 2006).

Среди многих других причин профессионального стресса выделяются организационные изменения (Картрайт С., Купер К.Л., 2004; Леонова А.Б., Мотовилина Н.А., 2006). Профессиональный стресс связан с трудовой ситуацией, индивидуальным опытом, обязанностями человека, который переживает этот стресс, а также с его эмоционально-волевой сферой, различными когнитивными характеристиками. На особенности протекания профессионального стресса влияют групповые и организационные взаимодействия в том коллективе, где осуществляется трудовая деятельность. Часто источником стресса сотрудников компании являются организационные изменения и инновации, проводимые руководством. Причем среди остальных стрессоров организационные изменения являются одним из самых мощных его источников. При реорганизационных изменениях новая трудовая ситуация, которая складывается в компании, требует от людей дополнительных усилий. Они должны вначале понять необходимость реорганизации и одобрить ее, потому что для любого человека смена стереотипов функционирования является довольно сложной задачей.

Проблема адаптации существует при любых организационных изменениях в любой компании. Например, на новой работе человек может долго не ощущать свою принадлежность к данному трудовому месту, может возникнуть рассогласованность и несоответствие его ожиданий реальной ситуации. Организационные изменения вызывают как негативные, так и позитивные последствия (Климов Е.А., 1996). В процессе реорганизации коллектив часто распадается на группы: сотрудники, которые положительно относятся к реорганизационным изменениям, и сотрудники, которые не одобряют этих изменений. Если персонал не одобряет реорганизацию, то начинает складываться негативное отношение к руководству компании в целом. Это является очень важным фактором при рассмотрении стрессоров, которые воздействуют на человека после завершения процессов инноваций в компании (Мотовилина Н.А., 2003).

Во время реорганизации у человека затрудняется реализация его профессиональных функций. Если у него хорошие способности к адаптации, он и в осложненных условиях деятельности профес-

## Часто источником стресса сотрудников компании являются организационные изменения и инновации, проводимые руководством. Причем, среди остальных стрессоров организационные изменения являются одним из самых мощных его источников.

Многообразие подходов к изучению профессионального стресса отражает различия исследовательских позиций в понимании того, что такое стресс и как данное понятие может быть определено. Несмотря на многообразие моделей, в логике их построения отчетливо прослеживается использование близких теоретических конструктов, которые позволяют выделить три основные концептуальные парадигмы изучения профессионального стресса (Леонова А.Б., 2000).

1. Парадигма соответствия в системе «личность — среда», лежащая в основе экологического подхода к анализу профессионального стресса. В данной парадигме стресс рассматривается как результат внутренней несогласованности между требованиями окру-

3. Парадигма регуляции состояний, реализуемая в рамках регуляторного подхода. Здесь внимание исследователей фиксируется на анализе стресса как особого класса состояний с богатой феноменологией проявлений. Подчеркивается, что разнообразие симптомокомплексов разных стрессовых состояний, как текущих, так и длительно переживаемых, отражает характерные изменения механизмов регуляции деятельности в сложных условиях.

Необходимо отметить, что указанные выше парадигмы изучения профессионального стресса и соответствующие им подходы соотносятся с разными иерархическими уровнями анализа стресса. Экологический подход соответствует уровню макроанализа профес-

сионально растет. Люди же, которые плохо адаптируются, испытывают очень много затруднений при перестройке своей деятельности. Новые должности сотрудников и изменение трудовой ситуации в компании также может способствовать профессиональному росту сотрудников, так как у них развиваются дополнительные навыки и умения, увеличивается способность адаптации к меняющимся условиям, повышается творческий и креативный потенциал личности. Можно сказать, что при успешном прохождении реорганизации человек растет не только в профессиональном плане, но и в личностном.

Независимо от того, какая адаптация преобладает у человека: продуктивная или деструктивная, — организационные изменения требуют от работников мобилизации внутренних ресурсов. Это, в свою очередь, влияет на развитие стресса как генерализованной реакции, призванной помочь преодолеть затруднения, с которыми сталкивается человек (Мотовилина Н.А., 2003).

### Методика и организация исследования

Исследование было проведено на базе крупного восточноевропейского банка (далее — Банк) с целью выявления уровня профессионального стресса сотрудников в условиях адаптации к организационным изменениям внутреннего и общерыночного характера.

Организационные изменения в Банке заключались в следующем:

- смена собственников Банка, переход под новый бренд и работа по новым стандартам;
- изменение руководящего состава и реорганизация внутри Банка (были преобразованы некоторые дирекции и управления);
- проведение процедур оптимизации штатной численности сотрудников, которые коснулись в основном сотрудников фронт-офиса Банка;
- введение новых стандартов обслуживания клиентов, насаждаемых «сверху»;
- подготовка к проведению аттестации сотрудников фронт-офисов;
- переход на «кустовую» систему управления в розничной сети<sup>1</sup>.

Всего в исследовании приняли участие 437 человек. Это сотрудники 35 дополнительных офисов Московской розничной сети. С июля 2008 года Московская розничная сеть перешла на новую

— «кустовую» систему управления. Все дополнительные офисы Московской розничной сети были поделены на 5 «кустов» — Северный, Южный, Центральный, Восточный и Западный. В каждом из этих «кустов» был назначен старший управляющий, который контролирует развитие бизнеса в своем «кусте».

Все сотрудники Московской розничной сети в соответствии с выполняемым функционалом могут быть поделены на 4 категории, которые представлены в каждом дополнительном офисе:

1. руководители сетевых единиц дополнительных офисов (управляющие и заместители управляющих) — всего 53 человека;
2. сотрудники операционных отделов (включая кассовых работников) — всего 236 человек;
3. сотрудники отделов продаж (менеджеры продаж/кредитные специалисты) — всего 95 человек;
4. сотрудники секторов поддержки бизнеса — всего 54 человека.

приятий по увеличению продаж банковских продуктов;

- подготовка и решение кадровых вопросов, вопросов хозяйственного обеспечения функционирования дополнительного офиса;
- подготовка и предоставление требуемой отчетности по запросу руководства;
- контроль и организация работы по противодействию легализации доходов, полученных преступным путем, персональная ответственность за ее состояние;
- обеспечение соблюдения всеми сотрудниками дополнительного офиса утвержденных норм экономической и корпоративной безопасности, контроль выполнения предписаний и требований структурных подразделений Банка в области технологий выполняемых операций, персональная ответственность за выполнение указанных требований;
- организация взаимодействия дополнительного офиса с другими струк-

**Независимо от того, какая адаптация преобладает у человека: продуктивная или деструктивная, — организационные изменения требуют от работников мобилизации внутренних ресурсов. Это, в свою очередь, влияет на развитие стресса как генерализованной реакции, призванной помочь преодолеть затруднения, с которыми сталкивается человек**

Представим краткое описание профессиональных задач указанных категорий сотрудников<sup>2</sup>.

#### Руководители сетевых единиц

- руководство деятельностью дополнительного офиса;
- выполнение планов достижения финансовых показателей и объемов продаж;
- организация работы по привлечению клиентов на обслуживание в дополнительный офис и их удержание;
- непосредственная работа с клиентами дополнительного офиса;
- анализ качественного состава клиентской базы и проведение меро-

турными подразделениями Банка;

- внесение предложений по совершенствованию деятельности дополнительного офиса по вопросам обслуживания клиентов.

#### Сотрудники операционных отделов

- организация расчетно-кассовых операций по счетам клиентов;
- своевременное и корректное отражение операций по списанию (зачислению) средств в автоматизированной системе АБС «Ва-Банк»;
- обеспечение строгой сохранности образцов подписей работников Банка, образцов подписей и оттисков печатей клиентов;

<sup>1</sup> «Кустовая» система управления: сетевые единицы Банка, находящиеся в Москве и Московской области (35 сетевых единиц), были разделены по территориальному признаку и сгруппированы в «кусты», которые возглавили старшие — «кустовые» управляющие, ответственные за финансовый результат и работу куста в целом.

<sup>2</sup> Перечень профессиональных задач указан согласно утвержденным должностным инструкциям исследуемых сотрудников.

- контроль осуществления расчетных операций по счетам клиентов;
- проведение конверсионных операций по счетам клиентов;
- организация систематических проверок соблюдения клиентами Банка порядка ведения кассовой дисциплины;
- составление и своевременное предоставление установленных форм отчетности в ЦБ РФ;
- надлежащее хранение документов операционного дня, оформление и передача их в архив.

#### **Сотрудники отделов продаж**

- привлечение клиентов: юридических и физических лиц, — к обслуживанию в Банке и их удержанию;
- выполнение целевых показателей (планов) по продажам кредитных банковских продуктов;
- выполнение функций консультанта в клиентской зоне: консультирование клиентов по вопросам о предоставляемых банковских услугах/продуктах;
- согласование условий обслуживания между Банком и клиентом;
- организация документооборота между Банком и клиентом;
- внесение полной и корректной клиентской информации в используемые внутрибанковские информационные системы;
- подготовка отчетов и предоставление информации о результатах деятельности по запросу руководителя.

#### **Сотрудники секторов поддержки бизнеса**

- прием и диспетчеризация внешних обращений, поступающих по каналам связи в дополнительный офис, регистрация входящей/исходящей корреспонденции;
- обеспечение документооборота между дополнительным офисом и клиентом;
- открытие, закрытие и сопровождение счетов клиентов — юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- взаимодействие с налоговыми органами по вопросам открытия/закрытия/изменения реквизитов счетов юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- предоставление информации по запросам клиентов дополнительного офиса (обороты, остатки по счетам и пр.);
- осуществление функций кредитного контролера, проверка данных потенциального заемщика;
- предоставление своевременной и полной информации для осуществления процедур внутреннего контроля;

- проведение мероприятий по вопросам противодействия легализации доходов, полученных преступным путем;
- подготовка отчетов и информации о результатах деятельности по запросу руководителя.

#### **Диагностическая методика**

В исследовании использовалась методика интегральной диагностики и коррекции профессионального стресса (ИДИКС) (Леонова А.Б., 2006). Необходимо отметить, что особенностью методики ИДИКС является тот факт, что она разработана как средство индивидуальной диагностики. Согласно исходной теоретической установке, на возникновение, развитие и протекание стресса существенное влияние оказывают индивидуально-психологические особенности человека и специфика конкретной ситуации. Поэтому основным объектом оценки профессионального стресса с помощью данной методики является отдельный субъект деятельности — конкретный специалист или группа профессионалов, занятых сходным видом труда (Качина А.А., 2006).

Структура методики ИДИКС:

1. диагностическая часть — многомерная оценка симптоматики стресса на разных уровнях его проявлений;
2. интерпретационная (оценочная часть) — интегральная оценка уровня стресса в стандартизированных единицах и качественная характеристика синдромов стресса;
3. превентивная часть — подбор комплекса оптимизационных мероприятий в соответствии с выявленной спецификой проявления стресса.

Диагностическая часть системы ИДИКС представляет собой структурированную методику опросного типа. Она включает в себя шесть основных шкал и соответствующие им субшкалы — от 4 до 6 субшкал в каждой основной шкале.

Многомерная диагностика стресса позволяет установить:

- факторы риска в трудовой/организационной среде;
- субъективный образ трудностей в трудовой ситуации;
- деструктивную симптоматику острых и хронических стрессовых состояний;
- фиксацию профессионально-личностных и поведенческих деформаций стрессового типа.

В качестве шести основных шкал определены следующие обобщенные блоки утверждений, характеризующие:

TV1 — условия и организацию труда (со стороны оценки условий, особенностей

содержания и организации труда, а также интенсивности трудовых нагрузок);

TV2 — субъективную оценку особенностей исполнения профессиональных задач (включающую оценку разнообразия, сложности и значимости трудовых задач, автономии их исполнения);

TV3 — вознаграждение за труд и социальный климат (со стороны оценки адекватности оплаты/вознаграждения за труд, социальных отношений в группе и с руководством);

TV4 — переживание острого стресса (со стороны оценки стресса как текущего состояния, проявляющегося в физиологическом дискомфорте, изменении общего самочувствия, сдвигах в когнитивной и эмоциональной сферах деятельности, в возникновении характерных трудностей в поведении и общении);

TV5 — переживание хронического стресса (со стороны оценки накопления негативных стрессовых состояний и их фиксации в форме устойчивых проявлений — тревожности, агрессивности, депрессии, общей астенизации, наличия общих психосоматических реакций и нарушений сна);

TV6 — личностные и поведенческие деформации (включающие оценку таких типичных негативных последствий стресса на уровне личностного реагирования, как формирование поведения типа А, признаки синдрома «выгорания», проявление невротических реакций и поведенческих риск-факторов);

TV0 — общий индекс стресса, как основной показатель его оценки.

Наборы субшкал, входящих в состав каждой из названных основных шкал, полностью соответствуют уточнениям, перечисленным выше в скобках.

На основе собранного материала система ИДИКС позволяет получить количественные и качественные показатели выраженности профессионального стресса. Полученные диагностические и оценочные материалы позволяют определить содержание программ специальных оптимизационных мероприятий, которые рекомендуются пользователю для коррекции и профилактики выявленных негативных проявлений профессионального стресса. В системе ИДИКС они представлены в виде компактных перечней и приемов действий, в которых содержатся указания того, какие формы реорганизации трудового процесса и техники саморегуляции состояний целесообразно использовать в каждом конкретном случае (Леонова А.Б., 2006).

В представленной работе использовались диагностическая и оценочная части методики ИДИКС.

*Продолжение в следующем номере.*