

# Оценка эффективности программ сохранения и укрепления профессионального здоровья менеджеров

С. М. Шингаев<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования  
191002, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, д. 11–13

## Сведения об авторе:

**Сергей Михайлович Шингаев**

e-mail: sshingaev@mail.ru

SPIN-код РИНЦ: 1043-7169

Scopus AuthorID: 56964987900

ResearcherID: S-4159-2016

ORCID: 0000-0001-7546-7375

© Автор (2021).

Опубликовано Российским государственным педагогическим университетом им. А. И. Герцена.

**Аннотация.** Актуальным вопросом реализации разнообразных программ остается оценка их эффективности. В статье рассматривается проблема оценки эффективности программ сохранения и укрепления профессионального здоровья менеджеров, осуществляемая с опорой на объективные и субъективные данные. В качестве объективных критериев выступают медицинские показатели (уровень заболеваемости, выявляемость хронических заболеваний, срок временной нетрудоспособности). Приводятся критерии эффективности краткосрочного обучения (тренингов, семинаров, коуч-сессий) по А. К. Марковой и С. И. Макшанову. Автором предлагается анализировать два аспекта: оценивание процесса тренинга и оценивание результатов

тренинга. При этом отдельно рассматривать оценки, даваемые участниками тренинга (сотрудниками организации) и руководителями организации (заказчиками программы обучения). При разработке системы оценки эффективности программы обучения предлагается опираться на следующие методологические основы: 1) четырехуровневую модель Д. Киркпатрика; 2) возврат на инвестиции (Return on Investment – ROI) – подход Д. Филипса; 3) методики (анкеты, тесты и т. д.). Приводится описание четырехуровневой модели Д. Киркпатрика для оценки эффективности программы обучения «Стресс-менеджмент»: планирование оценки, сбор и анализ данных, создание отчета о результатах. Для оценки эффективности обучения применяются такие методики, как: анкета на отношение к тренингу (ожидания от программы, основные сложности на работе, с которыми сталкиваются участники и которые связаны с умением управлять стрессом); тесты для оценки уровня знаний (используются до и после тренинга); самооценочные формы по поведенческим референтам; ассесмент для оценки уровня развития компетенции «Умение управлять стрессом, стрессоустойчивость»; форма «Контроль качества обучения». Опираясь на результаты собственных исследований и опыт проведения программ по стресс-менеджменту (2007–2020 гг.), автор выделяет наиболее эффективные инструменты и техники управления стрессом: дыхательные техники; офисная йога, физические упражнения; поиск позитивного в ситуации, позитивные мысли, рефрейминг. Каждый третий участник программы отметил важность понимания психофизиологических механизмов стресса, знание модели стресса. Реализация программ по стресс-менеджменту показывает, что прохождение обучения и приобретенные на тренингах навыки напрямую связаны с профессиональным здоровьем менеджеров и отражаются на выполнении ими прямых функциональных обязанностей.

**Ключевые слова:** профессиональное здоровье, менеджеры, стресс-менеджмент, программа, тренинг, оценка эффективности, анкета.

# Evaluation of the effectiveness of programmes aimed to preserve and strengthen the professional health of managers

S. M. Shingaev<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Academy of Postgraduate Pedagogical Education  
11–13 Lomonosova Str., St.-Petersburg 191002, Russia

## Author:

**Sergei M. Shingaev**

e-mail: sshingaev@mail.ru

SPIN: 1043-7169

Scopus AuthorID: 56964987900

ResearcherID: S-4159-2016

ORCID: 0000-0001-7546-7375

## Copyright:

© The Author (2021).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

**Abstract.** When implementing various training programmes, the assessment of their effectiveness is an ever-pressing concern. This article presents a case study of the effectiveness of programmes teaching manager-level employees techniques to maintain and strengthen their health. The study is based on both objective and subjective metrics. Medical data—sickness rate, chronic disease prevalence and sick day rate—were used as objective metrics. The programmes were also assessed according to short-term training effectiveness criteria by A. K. Markov and S. I. Makshanov. Two aspects were assessed: training process and training results; assessment was done separately by training participants (employees) and organisation leadership (clients). In evaluating an educational programme's effectiveness, I suggest using the following methodology:

(1) Kirkpatrick's Training Evaluation Model; (2) Philips ROI Methodology; and (3) other methodology (questionnaires, tests, etc.). The article also provides a description of Kirkpatrick's four level model for a stress management training programme: assessment planning, data gathering and analysis and reporting the results. To assess the effectiveness of training, the following methods are used: a questionnaire on participants' attitude to the training (expectations and key stress-management challenges participants face at work); tests to assess participants' level of knowledge (before and after the training); self-assessment forms for behavioural referents; stress management and resistance assessment tool and training quality control form. Based on the results of my own research and experience in conducting stress management programmes (2007–2020), I identify the most effective tools and techniques for stress management: breathing exercises, office yoga, physical exercise, looking on the bright side, positive thinking and reframing. A third of the participants of the programme noted the importance of understanding the psychophysiological mechanisms of stress and knowledge of the stress model. The implementation of stress management programmes shows that the training and the skills acquired during the training are directly related to the professional health of managers and have an impact on the performance of their direct responsibilities.

**Keywords:** professional health, manager, stress management, programme, training, performance assessment, questionnaire.

## Введение

Разрабатывая программы сохранения и укрепления профессионального менеджеров, вполне естественно поставить вопрос об оценке эффективности таких программ. Исходя из понимания профессионального здоровья как отсутствия профес-

сиональных болезней или травм, а также полного физического, психического и социального благополучия человека в условиях выполняемой им профессиональной деятельности (Никифоров 2011), мы предлагаем рассматривать трехуровневую организацию критериев профессионального

здоровья, а именно – на физическом, психическом и социальном уровнях. В качестве критериев на физическом уровне рассматриваются: общее физическое здоровье, соответствующее возрасту и позволяющее выполнять должностные обязанности в полном объеме и с надлежащим качеством; здоровый образ жизни, включающий регулярные занятия физической культурой и спортом, физическая активность, отсутствие вредных привычек, здоровое питание, соблюдение режима труда и отдыха. К критериям на психическом уровне мы относим: адекватное позитивное восприятие себя в профессии (конгруэнтность), профессиональную уверенность, ответственность, ориентацию на саморазвитие, способность к самоуправлению, умение выстраивать свой профессиональный путь, стрессоустойчивость. Критериями на социальном уровне выступают: активная жизненная позиция; степень адаптированности к изменяющимся условиям профессиональной деятельности, в т. ч. при переходе с одного этапа профессиональной деятельности на другой; умение соблюдать баланс «работа / личная жизнь (семья)»; адекватные стратегии и способы преодоления стрессовых ситуаций; коммуникабельность в профессиональной среде; удовлетворенность профессией (Шингаев 2014).

Есть как минимум два основных подхода к оценке эффективности. В рамках одного из них такая оценка может осуществляться опора на объективные критерии, такие как медицинские показатели (снижение уровня заболеваемости сотрудников организации после проведения здоровьесберегающих мероприятий, степень ранней выявляемости хронических заболеваний, срок временной нетрудоспособности). С помощью объективных критериев чаще всего оценивают показатели профессионального здоровья на физическом уровне.

Приведем несколько примеров. Чаще всего коммерческие организации сосредотачивают свои усилия на организации рационального питания сотрудников, прове-

дении мероприятий против курения и алкоголизма, улучшении условий труда работников. И, как показывает практика, вложения в укрепление здоровья сотрудников окупаются: соотношение инвестиций в здоровье работников к потерям, связанным с болезнями, 1 к 7-8 в долларовом эквиваленте (Шингаев 2014).

Страховая компания «Ренессанс», участвовавшая в реализации программы health management (управление здоровьем) для компании численностью более 2 тысяч человек, получила фактическое подтверждение эффективности такой программы: через 2 года заболеваемость в коллективе снизилась на 40–50%, выявляемость хронических недугов выросла на 10–15%, количество дней нетрудоспособности уменьшилось на 20%, средний срок временной нетрудоспособности – на 30% (Макаренко 2007).

Оставим это поле для исследователей медицинского профиля. Для нас же важным представляется сосредоточить усилия на оценке эффективности программ сохранения и укрепления профессионального здоровья менеджеров на психическом и социальном уровнях, тем более что мероприятия здоровьесберегающей направленности в организациях в существенной степени затрагивают не столько физическую составляющую, сколько психическую и социальную сферу людей.

Мероприятия по сохранению и укреплению профессионального здоровья менеджеров можно объединить в два кластера: многоуровневые, комплексные решения (о них мы подробно пишем (Шингаев 2014)) и программы краткосрочного обучения (тренинги, семинары, коуч-сессии) в области профессионального здоровья. На последних мы и остановим наше внимание.

Следует признать явную недостаточность исследований в области оценки эффективности программ краткосрочного обучения. По существу, в отечественной психологии можно говорить о двух подходах. Один сформулировала А. К. Маркова, рассматривающая в качестве критериев

эффективности тренинговых программ возрастание профессионализма (переход работников на новый уровень, этап и ступень профессионализма) (Маркова 1996). Второй подход предложил С. И. Макшанов, по мнению которого эффективность обучающих программ проявляется в повышении эффективности профессиональной деятельности, переносе знаний и умений, полученных на программе, в реальную профессиональную деятельность, позитивных изменениях в профессионально важных качествах и компетенциях, повышении удовлетворенности человека выполняемой работой и жизнью вообще (Макшаков 1993). Появившиеся позже подходы по разработке инструментов оценки программ обучения, надо признать, опираются на два выше перечисленных.

Нельзя не обойти вниманием модели оценки эффективности программ обучения, разработанные западными учеными. Основных также две: четырехуровневая модель Д. Киркпатрика и модель Д. Филлипса (Return on Investment).

### Материалы и методы

Решая задачу оценки эффективности программ сохранения и укрепления профессионального здоровья, мы использовали комплекс взаимодополняющих методов: теоретический анализ литературы по заявленной проблеме, анкетирование участников обучения, опрос.

Для оценки эффективности обучения применялись следующие методики:

- тесты для оценки уровня знаний (используются до и после тренинга);
- анкета, рассылаемая участникам перед тренингом (ожидания от программы, основные сложности на работе, с которыми сталкиваются участники и которые связаны с умением управлять стрессом);
- анкета после тренинга (заполняемая участниками программы по завершении обучения, в которой оценивались «по горячим следам» полезность, новизна, информационная насыщенность

программы, практикоориентированность обучения);

- анкета через 2-3 месяца после обучения (когда эмоциональный фон после программы снижается и остается то, что применяется реально на практике участниками обучения; здесь уточняются пожелания к программе по ее содержанию, наполнению новыми методиками, инструментами, технологиями).

### Результаты и их обсуждение

Анализ результатов тестирования участников для оценки уровня знаний (тесты используются до и после тренинга) позволяет определить знаниевый компонент стрессоустойчивости. Наш опыт реализации программ по стресс-менеджменту (2007–2021 гг.) показывает, что уровень знаний повышается существенно. Если перед началом программы участники дают в среднем 25% правильных ответов на вопросы, то по ее окончании этот показатель вырастает до 90%. При этом мы отдаем отчет, что этот показатель эффективности программы обладает существенным недостатком: «знать» не означает, что полученные знания будут применяться на практике. Тем не менее, применение этого инструмента обоснованно в качестве дополнительного и, кроме того, такое тестирование запускает, по нашему мнению, важный эффект: от знаний легче перейти к умениям и навыкам, нежели от незнаний.

Анализируя ответы на вопросы анкет, рассылаемых участникам перед обучением, мы отметили следующее. Говоря об ожиданиях от программы, чаще всего участники отмечают следующие вопросы: как бороться со стрессом; что такое стресс; как быстро и эффективно снять стресс «здесь и сейчас»; как сделать так, чтобы твой стресс не сказался на других людях (близких, коллегах, клиентах); как сохранить устойчивый баланс между работой и личной жизнью, семьей. Практически в каждой тренинговой группе звучали такие запросы.

Описывая сложности на работе, которые, по мнению участников, негативно влияют на них и требуют повышенного уровня стрессоустойчивости, как правило, звучат вполне конкретные примеры, касающиеся отдельно взятого работника, организации, проявляющиеся с завидным постоянством и вызывающие повышенное беспокойство сотрудников. При всей несхожести таких ситуаций, тем не менее, можно классифицировать их, исходя из формулирования причин стресса, возникающего в данных ситуациях. К таким причинам мы относим:

- высокий уровень неопределенности решаемых задач («поди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что. Но чтобы было»);
- постоянный дедлайн (задачи поступают постоянно, срок их исполнения – «немедленно, к утру, вчера»);
- быстрая смена темпа и ритма деятельности (когда задачи поступают неравномерно, возможности тайм-менеджмента ограничены);
- многозадачность, полнотония (необходимость одновременного выполнения нескольких видов деятельности);
- психологическая угроза оказаться неуспешным, малоэффективным, и, как следствие, снижение самооценки и угроза «оказаться на рынке труда».

Включение в программу обучения модуля, направленного на разработку алгоритма преодоления таких типовых причин стресса, встречает одобрение участников программы, что находит отражение в анкетах обратной связи по окончании обучения. Таким образом, мы можем косвенным образом судить о полезности, практико-ориентированности программы, ее эффективности.

Анализ анкет после тренинга свидетельствует, что из отработываемых на программе техник управления стрессом участники больше всего отмечают эффективность следующих инструментов: дыхательные техники (на это указали 77% участников обучения); офисная йога, фи-

зические упражнения (55%); поиск позитивного в ситуации, позитивные мысли, рефрейминг (45%); психосаморегуляция, аутогенная тренировка, релаксация (43%); «якорение» (22%); «4 шага в составлении и реализации плана изменения ситуации» (20%); управляемое воображение, визуализация, переключение внимания (20%); «наблюдение» за собой в стрессовой ситуации со стороны (20%); методы профилактики стресса и профессионального выгорания (15%); самомассаж (10%); «3 шага управления эмоциональным состоянием» (10%); поиск поддержки коллег (8%); дарить себе подарки (7%); «выплескивание» отрицательных эмоций с помощью листа гнева (5%); юмор, музыка, ароматерапия (по 3%). Каждый третий участник программы отметил важность понимания психофизиологических механизмов стресса, знание модели стресса. 60% указали на эффективность трехуровневого подхода к управлению стрессом (изменение ситуации, изменение отношения и изменение состояния).

Те высказывания, которые давали менеджеры по окончании обучения, касающиеся здоровья, дают нам определенные основания утверждать о влиянии тренингов по стресс-менеджменту на профессиональное здоровье менеджеров.

Для того, чтобы убрать эмоциональную составляющую, сопровождающую обратную связь сразу после окончания тренинга, всем менеджерам, прошедшим обучение, были отправлены письма через 2-3 месяца с целью получения т. н. «сухого остатка». Менеджеров просили в свободной форме высказать свое мнение о прошедшей ранее программе: «Что запомнилось больше всего?», «Что из полученного на программе используется сейчас (дома, на работе)?». Более 80% ответивших менеджеров отметили полезность прошедшего обучения, больше всего запомнились и в настоящее время используются на практике офисная йога, методы снятия напряжения, дыхательные упражнения, психофизиология стресса. Очень часто мене-

джеры указывают, что применяют полученные навыки снятия стресса не в одиночку, а с привлечением коллег по работе. Кроме того, эти же навыки применяются и дома.

### Выводы

Наличие в арсенале практикующего психолога или дирекции по персоналу организации комплекса взаимодополняющих инструментов, позволяющих оценивать эффективность программ обучения, направленных на сохранение и укрепление профессионального здоровья менеджеров, с одной стороны, позволит полу-

чить объективные (количество участников, довольных обучением, отметивших его полезность, применимость на практике) и субъективные данные, на которые можно будет опираться при принятии управленческих решений, а с другой стороны, избежать, увы, присутствующего у части руководителей ошибочного восприятия тренинга как «волшебной палочки», способной за короткий срок решить многочисленные проблемы организации и кардинально повысить стрессоустойчивость работников, а также негативного опыта прохождения обучения.

### Литература

- Макаренко, А. (2007) *Будьте здоровы! Переживет ли health management кризисные времена*. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psycho.ru/library/3106> (дата обращения 12.09.2011).
- Макшанов, С. И. (1993) Профессиональный тренинг. В кн.: Г. С. Никифоров (ред.), *Психология профессиональной подготовки*. СПб.: изд-во СПбГУ, с. 44–81.
- Маркова, А. К. (1996) *Психология профессионализма*. М.: Знание, 308 с.
- Никифоров, Г. С. (ред), (2006) *Психология профессионального здоровья*. СПб.: Речь, 480 с.
- Шингаев, С. М. (2014) *Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджеров. Диссертация на соискание степени доктора психол. наук*. СПб., СПбГУ, 566 с.

### References

- Makarenko, A. (2007) *Budte zdorovy! Peregivet li health management krizisnye vremena [Be healthy! Will health management survive the crisis times]*. [Online]. Available at: <http://www.psycho.ru/library/3106> (accessed 12.09.2011). (In Russian)
- Makshanov, S. I. (1993) Professional'nyj trening [Professional training]. In: G. S. Nikiforov (ed.), *Psikhologiya professional'noj podgotovki [Psychology of professional training]*. Saint Peterburg: SPbGU Publ., pp. 44–81. (In Russian)
- Markova, A.K. (1996) *Psikhologiya professionalizma [Psychology of professionalism]*. Moscow: Znanie Publ., 308 p. (In Russian)
- Shingaev, S. M. (2014) *Psikhologicheskoe obespechenie professional'nogo zdorov'ya menedzherov [Psychological support of professional health of managers]. PhD dissertation (Psychology)*. Saint Peterburg, SPbSU, 566 p. (In Russian)