РАЗДЕЛ III. ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ И САМОРЕАЛИЗАЦИЯ СУБЪЕКТА ТРУДА И ЖИЗНЕННОЙ СТРАТЕГИИ

SECTION III. EFFECTIVE DEVELOPMENT AND SELF-REALIZATION OF THE SUBJECT OF LABOR AND LIFE STRATEGY

DOI: 10.25629/HC.2026.11.19
УДК: 159.9:331.101
ВАК: 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика

Лукашенко Дмитрий Владимирович, доктор психологических наук, профессор, Университет мировых цивилизаций имени В. В. Жириновского, ORCID: 0000-0002-0045-6062, dim-mail-ru@mail.ru

Алёхин Александр Павлович, Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, ORCID: 0009-0009-0214-4909, E-mail: alyokhin.alexander.p@yandex.ru

РОЛЕВЫЕ СТРЕССОРЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАМ-МЕНЕДЖЕРОВ: НЕСВОЙСТВЕННЫЙ ФУНКЦИОНАЛ И МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНАЯ НАГРУЗКА

Аннотация

В статье рассматривается проблема ролевых стрессоров в профессиональной деятельности менеджеров по работе с ключевыми клиентами (Key Account Managers, KAM), выполняющих функцию организационного посредника между стратегическим клиентом и внутренними подразделениями компании. Цель работы – концептуально разграничить нормативную межфункциональную координацию, расширение профессиональной роли и несвойственный функционал KAM, а также определить психологические механизмы, через которые межфункциональная нагрузка может трансформироваться в ролевой конфликт, ролевую неопределенность, ролевую перегрузку и переживание нелегитимных задач. Методологическую основу составили системогенетический подход В. Д. Шадрикова, теория ролевого стресса, концепция нелегитимных задач и современные исследования управления ключевыми клиентами как пограничной организационной деятельности. На основе теоретико-аналитического обзора предложена пятиуровневая классификация задач KAM: ядро профессиональной роли; нормативная межфункциональная координация; добровольное расширение роли; регулярное функциональное замещение смежных служб; ненужные и необоснованно возложенные задачи. Показано, что межфункциональность сама по себе не является стрессором: ее психологический эффект зависит от ясности роли, наличия полномочий и ресурсов, субъективной легитимности задач и степени вытеснения стратегического ядра KAM деятельности. Предложена концептуальная модель, связывающая ролевые стрессоры с реактивизацией деятельности, снижением времени на стратегическое управление аккаунтом (ключевой клиент), нарушением профессиональной идентичности и рисками снижения организационной эффективности. Научная новизна состоит в интеграции анализа ролевых стрессоров с функциональной структурой профессиональной деятельности менеджера по работе с ключевыми клиентами. Практическая значимость связана с возможностью использовать предложенный комплекс показателей для диагностики ролевых границ и последующей оптимизации межфункционального взаимодействия.

Ключевые слова

КАМ-менеджер, менеджер по работе с ключевыми клиентами, психология труда, ролевой стресс, ролевой конфликт, ролевая неопределенность, ролевая перегрузка, межфункциональная нагрузка, несвойственный функционал, нелегитимные задачи, профессиональная деятельность

Lukashenko D.V., Doctor of Psychological Sciences, Professor, Vladimir Zhirinovsky University of World Civilizations, ORCID: 0000-0002-0045-6062, dim-mail-ru@mail.ru

Alyokhin A.P., Vladimir Zhirinovsky University of World Civilizations, ORCID: 0009-0009-0214-4909, alyokhin.alexander.p@yandex.ru

ROLE STRESSORS IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF KEY ACCOUNT MANAGERS: NONCORE FUNCTIONS AND INTERFUNCTIONAL WORKLOAD

Abstract

The article examines the problem of role stressors in the professional activity of Key Account Managers, or KAMs, who perform the function of organizational intermediaries between a strategic client and the company's internal divisions. The aim of the study is to conceptually distinguish between normative interfunctional coordination, expansion of the professional role, and noncore KAM functions, as well as to identify the psychological mechanisms through which interfunctional workload may be transformed into role conflict, role ambiguity, role overload, and the experience of illegitimate tasks. The methodological foundation of the study is formed by V. D. Shadrikov's systemogenetic approach, role stress theory, the concept of illegitimate tasks, and contemporary research on key account management as a boundary spanning organizational activity. Based on a theoretical and analytical review, a five level classification of KAM tasks is proposed: the core of the professional role; normative interfunctional coordination; voluntary role expansion; regular functional substitution for adjacent services; and unnecessary and unjustifiably assigned tasks. It is shown that interfunctionality is not in itself a stressor, since its psychological effect depends on role clarity, the availability of authority and resources, the subjective legitimacy of tasks, and the extent to which the strategic core of KAM activity is displaced. A conceptual model is proposed that links role stressors with the reactivation of activity, reduced time for strategic account management, disruption of professional identity, and risks of decreased organizational effectiveness. The scientific novelty of the study lies in integrating the analysis of role stressors with the functional structure of the professional activity of Key Account Managers. The practical significance of the study is associated with the possibility of using the proposed set of indicators to diagnose role boundaries and subsequently optimize interfunctional interaction.

Keywords

KAM manager, key account manager, occupational psychology, role stress, role conflict, role ambiguity, role overload, interfunctional workload, noncore functions, illegitimate tasks, professional activity

Введение

Современный KAM-менеджмент формируется на пересечении продаж, управления отношениями с клиентом, межфункциональной координации и организационного влияния. Менеджер по работе с ключевыми клиентами отвечает за стратегически значимый аккаунт, но при этом значительная часть ресурсов, необходимых для выполнения коммерческих обязательств, находится вне его административного подчинения. Поэтому профессиональная роль KAM по определению содержит выраженный boundary-spanning компонент: специалист одновременно представляет интересы клиента внутри организации и интересы организации во взаимодействии с клиентом (Workman et al., 2003; Davies & Ryals, 2013; Lacoste et al., 2022; Peters et al., 2020; Schmitt et al., 2025; Wengler et al., 2026). (Gounaris & Tzempelikos, 2014; McDonald et al., 1997; Sandesh et al., 2023).

Исследования KAM показывают, что внутренняя и межфункциональная управленческая нагрузка является не периферийной, а центральной частью этой профессии. В классической работе Дж. Уоркмана, К. Хомбурга и О. Йенсена (Workman et al., 2003) эффективность KAM связывается с внутриорганизационными условиями, доступом к ресурсам и поддержкой высшего руководства. И. Дэвис и Л. Райалс (Davies & Ryals, 2013) показали, что KAM в большей степени, чем традиционные продавцы, вовлечены во внутреннее и межфункциональное управление. В исследованиях глобальных аккаунтов подчеркивается необходимость латерального лидерства и координации участников, большинство из которых не являются прямыми подчиненными KAM (Lacoste et al., 2022). Современные работы сохраняют эту логику, рассматривая KAM как функцию, требующую постоянного согласования целей и действий между многочисленными внутренними и внешними участниками (Peters et al., 2020; Schmitt et al., 2025; Wengler et al., 2026). Современные конфигурационные исследования также подчеркивают значение организационного дизайна и формализации KAM (Herhausen et al., 2022; Feste et al., 2022).

Однако сама межфункциональность создает методологическую проблему. В организационной практике сотрудники нередко описывают часть работы как «чужой функционал», «работу за логистику», «за маркетинг», «за финансы» или «за клиентский сервис». Простое принятие таких оценок некорректно: для KAM межфункциональная координация является нормативной частью профессии. С другой стороны, расширение роли не безгранично. Если KAM систематически выполняет операции, имеющие другого функционального владельца, без соответствующих ресурсов и полномочий, межфункциональность может превратиться в источник ролевого стресса.

Проблема приобретает особую практическую значимость в работе с федеральными торговыми сетями. Такие клиенты предъявляют комплексные требования к коммерческим условиям, ассортименту, промоактивностям, поставкам, документообороту, прогнозированию и аналитике. Ошибка или задержка одной внутренней функции способна непосредственно отразиться на отношениях с ключевым клиентом, поэтому KAM часто вынужден включаться в устранение последствий. При повторяемости подобных ситуаций граница между «координацией результата» и «выполнением работы за функцию» становится психологически и организационно неочевидной.

Цель настоящей статьи заключается в разработке концептуальной модели ролевых стрессоров в деятельности KAM-менеджеров, позволяющей разграничить нормативную межфункциональную нагрузку, расширение профессиональной роли, функциональное замещение и нелегитимные задачи, а также определить направления их последующей эмпирической диагностики.

Материалы и методы

Работа носит теоретико-аналитический характер. В качестве методологической рамки использованы положения психологии профессиональной деятельности В. Д. Шадрикова (2013,

2017), классическая теория ролевого стресса Р. Кана и соавторов (Kahn et al., 1964), современные метааналитические данные о ролевой неопределенности, конфликте и перегрузке (Sawhney et al., 2026; Gilboa et al., 2008), концепция illegitimate tasks Н. Семмера и соавторов (Semmer et al., 2015; Basinska & Dåderman, 2023), а также исследования профессиональной роли KAM и boundary-spanning деятельности (Workman et al., 2003; Davies & Ryals, 2013; Lacoste et al., 2022; Peters et al., 2020; Schmitt et al., 2025; Wengler et al., 2026).

Анализ строился в три этапа. На первом этапе уточнялась нормативная структура деятельности KAM и место межфункциональной координации в ее профессиональном ядре. На втором этапе сопоставлялись понятия role ambiguity, role conflict, role overload, role breadth и illegitimate tasks. На третьем этапе эти конструкты были интегрированы с системогенетическим подходом для построения модели, описывающей переход от организационной межфункциональности к психологически значимому ролевому стрессу.

Принципиальным ограничением работы является отсутствие в настоящей статье собственных эмпирических данных. Поэтому предлагаемые связи рассматриваются как теоретически обоснованные гипотезы и направления будущей проверки, а не как установленные на выборке KAM причинные эффекты. Общая логика анализа профессионализации соотносится с представлениями о профессионализме как развивающейся системе (Маркова, 1996).

KAM как межфункциональная профессиональная роль

Профессиональная специфика KAM принципиально отличается от модели индивидуального продавца. Стратегический клиент обычно требует комплексного предложения и согласованной работы нескольких функций поставщика. KAM выступает координатором этой системы: организует доступ клиента к внутренним ресурсам компании, переводит требования клиента на язык внутренних подразделений и одновременно удерживает коммерческие ограничения собственной организации.

Работа Дэвиса и Райалс (Davies & Ryals, 2013) на выборке 409 представителей продаж показала, что KAM демонстрируют более выраженное внутреннее и межфункциональное управленческое поведение по сравнению с другими старшими специалистами продаж. Исследования global account management дополнительно показывают, что управление стратегическими клиентами часто строится в матричной системе, где KAM или GAM должен обеспечивать латеральное сотрудничество без прямой административной власти над большинством участников (Lacoste et al., 2022).

Современная литература по KAM продолжает подчеркивать необходимость внутреннего согласования. Венглер, Чабан и Ридль (Wengler et al., 2026) рассматривают KAM как функцию, которая одновременно обеспечивает внутриорганизационное и межорганизационное согласование в условиях фрагментированных цепочек создания ценности. Шмитт, Кляйн и Люссье (Schmitt et al., 2025) показывают зависимость KAM от экосистемы внутренних и внешних акторов при формировании клиентского опыта. Таким образом, межфункциональная активность является не отклонением от профессии, а одним из условий ее эффективности. Новые работы дополнительно акцентируют обмен знаниями, стратегическое предвидение и динамические организационные способности (Peters, 2024; Lautenschlager & Tzempelikos, 2024; Fakhreddin et al., 2025).

Отсюда следует важное различение. Факт участия KAM в логистическом, маркетинговом или финансовом процессе еще не означает выполнения «чужой работы». Профессиональная роль может включать постановку задачи смежной функции, передачу информации, контроль критического срока, согласование приоритетов и эскалацию риска. Несвойственный функционал возникает не на границе подразделения, а в ситуации систематического замещения чужой профессиональной операции либо ответственности.

Системогенетический анализ межфункциональной нагрузки

С позиции В. Д. Шадрикова профессиональная деятельность представляет собой психологическую систему, в которой функционально объединяются мотивы, цели, программа деятельности, информационная основа, процессы принятия решений и профессионально важные качества (Шадриков, 2013, 2017). Для анализа KAM этот подход позволяет избежать редукции проблемы к количеству задач. Один и тот же объем межфункциональной активности может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, насколько он встроен в программу основной деятельности и обеспечен необходимой информацией, полномочиями и критериями результата.

Ядро KAM-деятельности образуют процессы стратегического управления ключевым клиентом: анализ потенциала аккаунта, формирование целей и account plan, подготовка и проведение переговоров, управление коммерческими условиями, прогнозирование, оценка рисков, развитие отношений и координация внутренней организации вокруг согласованной стратегии. Межфункциональные действия функциональны тогда, когда обеспечивают реализацию этой программы.

Если же значительная часть рабочего времени расходуется на исправление первичных документов, ручной сбор данных вместо владельца системы, оперативное устранение повторяющихся логистических ошибок, подготовку материалов вместо профильной функции или иные операции, которые не требуют KAM-компетентности, меняется структура деятельности. Стратегическое ядро вытесняется реактивными операциями, программа деятельности становится фрагментарной, а информационная основа все больше формируется вокруг текущих сбоев, а не вокруг управления аккаунтом.

Такое смещение важно отличать от профессиональной гибкости. Расширение роли может способствовать развитию и проактивности, если сотрудник добровольно берет более широкий круг задач, получает полномочия и приобретает новые компетенции. Концепция role breadth self-efficacy описывает уверенность работника в способности выполнять широкий и проактивный спектр ролей (Parker, 1998; Beltrán-Martín et al., 2017; Den Hartog & Belschak, 2012). Следовательно, психологически неблагоприятным является не всякое расширение деятельности, а несогласованное или вынужденное расширение, нарушающее функциональную организацию профессии.

Ролевой стресс: неопределенность, конфликт и перегрузка

Теория ролевого стресса исходит из того, что организационная роль задается системой ожиданий относительно обязанностей и поведения сотрудника (Kahn et al., 1964). Напряжение возникает, когда ожидания неясны, противоречат друг другу или превышают доступные ресурсы. В современной литературе выделяются три базовых ролевых стрессора: role ambiguity, role conflict и role overload.

Ролевая неопределенность (role ambiguity) возникает при недостатке ясности относительно обязанностей, границ полномочий, критериев результата и ответственности. Для KAM она проявляется в ситуациях, когда сотрудник отвечает перед клиентом за итог, но внутри компании не определено, кто является владельцем конкретного процесса; когда смежные службы и продажи по-разному понимают зону ответственности KAM; когда отсутствуют формальные правила принятия решения и эскалации.

Ролевой конфликт (role conflict) связан с несовместимостью требований. KAM может одновременно получать требование клиента обеспечить максимально быстрое решение, требование финансовой функции соблюдать лимиты, требование логистики работать по стандартному

SLA (соглашение об уровне сервиса) и требование руководителя не допускать потери ключевого клиента. Конфликт возникает не из-за количества ожиданий, а из-за невозможности удовлетворить их одновременно без нарушения одного из них.

Ролевая перегрузка (role overload) отражает несоответствие между объемом требований и доступными временными, когнитивными или организационными ресурсами. Для KAM она становится особенно вероятной, когда к стратегической клиентской работе систематически добавляются операционные задачи смежных функций. При этом высокая занятость сама по себе не доказывает ролевую перегрузку; существенен устойчивый дефицит ресурсов относительно обязательных требований.

Метаанализ Г. Сони и соавторов (Sawhney et al., 2026) объединил 515 исследований и 588 выборок общей численностью 787 959 участников и подтвердил необходимость рассматривать role ambiguity, role conflict и role overload как теоретически и эмпирически различные стрессоры. В этом анализе ролевая неопределенность в целом оказалась наиболее неблагоприятным предиктором ряда индивидуальных и организационных результатов. Для KAM данный вывод особенно важен: попытка бороться с нагрузкой только сокращением числа задач может не дать эффекта, если основная проблема заключается в неопределенности владельцев процессов и полномочий.

Более ранний метаанализ С. Гильбоа и соавторов (Gilboa et al., 2008) также показал отрицательные связи между ролевыми и иными рабочими стрессорами и показателями выполнения работы. Следовательно, в эмпирическом исследовании KAM необходимо измерять разные типы ролевого стресса раздельно, а не объединять их в общий показатель «перегруженности».

Несвойственный функционал и нелегитимные задачи

Для разграничения профессионально необходимой межфункциональности и субъективно неприемлемой нагрузки продуктивна концепция illegitimate tasks. Н. Семмер и соавторы (Semmer et al., 2015) определяют нелегитимные задачи как задания, нарушающие нормы относительно того, что от сотрудника обоснованно можно ожидать в его профессиональной роли. Важным является не только содержание операции, но и ее символическое значение для профессиональной идентичности. Систематический обзор литературы подтверждает самостоятельность данного направления исследования рабочего стресса (Ding & Kuvaas, 2023).

В концепции различаются unnecessary tasks и unreasonable tasks. Ненужные задачи воспринимаются как бессмысленные, дублирующие или возникающие из-за неэффективной организации процесса. Необоснованные задачи могут иметь объективную пользу для компании, но воспринимаются работником как неправомерно возложенные именно на него с учетом его роли, квалификации и распределения ответственности. Психометрическая состоятельность двухфакторной структуры BITS получила дополнительную поддержку в исследовании Б.А. Басиньска и А. М. Додерман (Basinska & Dåderman, 2023).

Применительно к KAM различение особенно существенно. Повторный ввод уже существующих данных в несколько внутренних систем может восприниматься как unnecessary task. Ручное исправление документов за подразделение, которое является их формальным владельцем, может рассматриваться как unreasonable task. Однако обсуждение с логистикой критической поставки само по себе не является нелегитимной задачей, поскольку координация ресурсов вокруг ключевого клиента входит в нормативное содержание KAM.

Таким образом, субъективное высказывание «это не моя работа» не может использоваться как достаточный критерий. Сотрудник может иметь чрезмерно узкое представление о собственной роли и ошибочно считать нормальную межфункциональную координацию чужим функционалом. Возможна и обратная ситуация: многолетняя практика замещения смежной службы нормализуется, и KAM перестает воспринимать объективно дисфункциональное распределение работы как проблему.

Для научного анализа требуется сопоставление как минимум трех перспектив: нормативной модели KAM-роли; фактического распределения задач и полномочий в конкретной организации; субъективной оценки легитимности задания. Только их совместное рассмотрение позволяет отличить психологический ролевой стресс от обычной сложности профессии.

Таблица 1 – Классификация межфункциональных задач в деятельности KAM

Тип задачи	Критерий	Пример	Психологическая интерпретация
1. Ядро KAM-роли	Требует KAM-компетентности и непосредственно создает или защищает ценность аккаунта	Account plan, переговоры, коммерческие условия, анализ клиента	Нормативная профессиональная деятельность
2. Нормативная межфункциональная координация	KAM организует взаимодействие, но не подменяет владельца процесса	Эскалация риска поставки, согласование промо, запрос финансовой оценки	Boundary spanning; часть роли
3. Добровольное расширение роли	Выход за стандартный контур сопровождается автономией, развитием и ресурсами	Временное лидерство межфункционального проекта	Role breadth; потенциальный ресурс
4. Функциональное замещение	KAM регулярно выполняет операцию другого владельца без пересмотра ресурсов и полномочий	Ручное исправление документов или расчетов за смежную службу	Источник role overload / role conflict
5. Нелегитимные задачи	Задача воспринимается как бессмысленная либо необоснованно назначенная, и это подтверждается анализом контекста	Дублирование отчетности; постоянное закрытие чужой функции	Unnecessary / unreasonable tasks

Межфункциональная нагрузка как двойственный фактор

Межфункциональная нагрузка имеет двойственную природу. С одной стороны, KAM не может быть эффективен без интенсивной внутренней координации. Исследование С. Слипа, С. Бхарадваджа и С. Лама (Sleep et al., 2015) показало, что команды, обслуживающие крупных клиентов, одновременно работают через внешнюю границу с клиентом и внутренние границы организации; качество внутренней координации способно изменять эффект boundary-spanning активности на результат. Современные исследования KAM также подчеркивают необходимость согласования целей между внутренними и внешними участниками (Schmitt et al., 2025; Wengler et al., 2026).

С другой стороны, boundary-spanning требует ресурсов. Чем больше внутренних границ должен преодолевать сотрудник, тем выше затраты внимания, времени и эмоциональной регуляции. Если система не предоставляет KAM доступа к необходимым ресурсам, четких процессов и поддержки руководства, межфункциональность перестает быть механизмом интеграции и превращается в индивидуальную компенсацию организационной несогласованности.

В этом случае возникает феномен функционального замещения: результат подразделения фактически достигается за счет того, что KAM выполняет часть деятельности другого звена. В краткосрочной перспективе это может улучшать обслуживание клиента и даже формировать

образ «сильного сотрудника, который решает все». В долгосрочной перспективе система получает слабый стимул исправлять источник сбоя, поскольку последствия постоянно компенсируются на уровне KAM.

Функциональное замещение способно усиливать реактивный способ работы. Стратегическое управление аккаунтом требует времени на анализ, планирование, подготовку переговоров, оценку рисков и профилактику проблем. Операционное замещение преимущественно возникает после внешнего события и требует срочного переключения. Поэтому одним из ключевых эффектов несвойственного функционала может быть не только субъективное напряжение, но и вытеснение проактивной деятельности реактивной.

Еще один механизм связан с профессиональной идентичностью. Если сотрудник систематически выполняет задачи, которые не воспринимает как соответствующие квалификации и профессиональной роли, нагрузка приобретает символическое значение. Концепция illegitimate tasks показывает, что подобные задачи могут переживаться как неуважение к профессиональному статусу и угроза self (Semmer et al., 2015). Для опытного KAM, ориентированного на стратегическое управление клиентом, длительное превращение роли в операционного координатора способно снижать ощущение профессиональной состоятельности роли. Современные исследования связывают нелегитимные задачи с рабочим отстранением, выгоранием и изменением способов совладания с рабочими требованиями (Zong et al., 2022; Ouyang et al., 2022; Ma & Xie, 2024).

Концептуальная модель ролевых стрессоров KAM

На основе рассмотренных подходов предлагается модель, в которой межфункциональная нагрузка не рассматривается как прямой предиктор стресса. Ее эффект определяется структурой роли и организационными условиями. Исходной переменной выступает объем и характер задач, возникающих на стыке KAM и смежных функций. Далее оцениваются четыре механизма: ясность роли, совместимость ожиданий, достаточность ресурсов и легитимность задач.

При высокой ролевой ясности KAM понимает, что именно обязан координировать, какие решения принимает самостоятельно, что должен передавать функциональному владельцу и в какой момент использовать эскалацию. При низкой ясности сотрудник вынужден постоянно заново определять границы ответственности. Это увеличивает когнитивную нагрузку и повышает вероятность конфликтов.

Ролевой конфликт усиливается тогда, когда KAM несет ответственность за результат без права влиять на критический ресурс либо одновременно должен удовлетворять несовместимые требования клиента, руководства и внутренних функций. Ролевая перегрузка возрастает при постоянном добавлении операционных задач без изменения сроков, приоритетов и ресурсов.

Субъективная нелегитимность усиливает психологический эффект нагрузки: одна и та же трудоемкая задача может восприниматься как профессионально оправданная в кризисной ситуации и как системное замещение, если становится постоянной практикой. Поэтому показатель времени на несвойственный функционал следует анализировать вместе с BITS и экспертной классификацией роли.

Предполагаемыми ближайшими последствиями являются рост реактивной нагрузки, увеличение числа переключений и эскалаций, снижение времени на стратегическое ядро KAM и ухудшение качества межфункционального взаимодействия. Более отдаленными последствиями могут выступать снижение удовлетворенности, вовлеченности, усиление эмоционального истощения, намерения уйти и профессионально-идентификационные нарушения. Связь с продажами ожидается более опосредованной, поскольку коммерческий результат зависит от множества рыночных факторов.

Таблица 2 – Концептуальная модель перехода межфункциональной нагрузки в ролевой стресс

Уровень	Переменные	Ключевой вопрос	Предполагаемые последствия
I. Структура задач	Доля core KAM, координации, замещения, дублирования	Что фактически делает сотрудник?	Перераспределение времени и внимания
II. Структура роли	Role ambiguity, role conflict, role overload	Понятны ли обязанности, совместимы ли требования, хватает ли ресурсов?	Психологический ролевой стресс
III. Легитимность	Unnecessary / unreasonable tasks	Считает ли сотрудник задачу оправданной для своей роли?	Угроза профессиональной идентичности, resentment
IV. Организация деятельности	Проактивность/реактивность, число переключений, повторные эскалации	Остается ли ресурс на стратегическое управление аккаунтом?	Firefighting, снижение preventive activity
V. Результаты	Удовлетворенность, вовлеченность, истощение, качество координации, KAM performance	Каков итог для сотрудника и организации?	Индивидуальные и организационные эффекты

Адаптированные инструменты для эмпирической проверки

Для проверки модели требуется сочетание стандартизированных психометрических инструментов и данных о фактической структуре работы. Только самоотчет KAM не позволяет надежно определить, является ли задача несвойственной, поскольку субъективные границы роли могут отличаться от организационных.

Первый инструмент – KAM Role Map. Совместно с KAM и руководителем формируется перечень повторяющихся задач и для каждой определяется функциональный владелец, связь с ядром KAM, необходимость участия сотрудника и фактическая доля времени. В результате задачи классифицируются по пяти уровням, представленным в таблице 1.

Второй инструмент – 10–14-дневный дневник деятельности. Для каждой существенной задачи фиксируются источник, плановость, срочность, функциональный владелец, время, возможность профилактики и необходимость повторной эскалации. Это позволяет отличить субъективное ощущение перегрузки от фактической структуры рабочего времени.

Третий блок – стандартизированная оценка role ambiguity, role conflict и role overload. При выборе конкретной методики необходима проверка русскоязычной адаптации и ее психометрических характеристик. Ключевой принцип состоит в раздельном измерении трех стрессоров в соответствии с современными метааналитическими выводами (Sawhney et al., 2026).

Четвертый блок – Bern Illegitimate Tasks Scale (BITS), содержащая две субшкалы: unnecessary tasks и unreasonable tasks (Semmer et al., 2015; Basinska & Dåderman, 2023). При отсутствии валидированной русскоязычной версии требуется стандартная процедура адаптации: прямой и обратный перевод, экспертная оценка, когнитивное интервью, пилотирование и психометрическая проверка.

Пятый источник – экспертные данные непосредственного руководителя и представителей ключевых смежных функций. Они необходимы для проверки того, является ли описываемая KAM задача реальным замещением чужой функции либо нормативной boundary-spanning активностью.

Таблица 3 – Предлагаемый диагностический комплекс

Инструмент	Измеряемый показатель	Преимущество	Ограничение
KAM Role Map	Структура фактического функционала	Позволяет отделить core role от замещения	Требует экспертного согласования
Дневник задач 10–14 дней	Временная и реактивная нагрузка	Поведенческие данные, а не только впечатления	Возможен эффект самонаблюдения
Шкалы role stressors	Ambiguity, conflict, overload	Сопоставимость с научной литературой	Нужна валидная русская версия
BITS	Unnecessary / unreasonable tasks	Учитывает субъективную легитимность	Не определяет объективного владельца процесса
360°/экспертная оценка	Качество межфункциональной координации	Многоисточниковая проверка	Зависит от организационного климата
Организационные данные	Время на core KAM, эскалации, повторные ошибки, KPI	Прикладная валидность	Конфиденциальность и влияние внешних факторов

Предлагаемые показатели и гипотезы будущего исследования

Для последующего эмпирического исследования может быть введен рабочий показатель доли функционального замещения – отношение времени, затраченного KAM на регулярное выполнение операций, имеющих другого функционального владельца, к общему рабочему времени за период наблюдения. Этот показатель не является психометрической шкалой и должен использоваться только как поведенческий индекс.

Отдельно может рассчитываться доля стратегического ядра – процент времени, приходящийся на анализ аккаунта, account planning, подготовку и проведение переговоров, управление коммерческими условиями и профилактическую работу с рисками. Сопоставление двух индексов позволит проверить предположение о вытеснении стратегической деятельности функциональным замещением.

На основе теоретической модели формулируются следующие гипотезы для дальнейшей проверки:

- **H1.** Ролевая неопределенность, конфликт и перегрузка будут положительно связаны с долей функционального замещения, но сила связей будет различаться.
- **H2.** Доля функционального замещения будет положительно связана с реактивной нагрузкой и числом повторных эскалаций.
- **H3.** Ролевые стрессоры будут отрицательно связаны с удовлетворенностью работой и качеством межфункционального взаимодействия.
- **H4.** Воспринимаемые unreasonable tasks будут сильнее связаны с угрозой профессиональной идентичности и негативным отношением к организации, чем нормативная межфункциональная координация.
- **H5.** Ясность полномочий, поддержка руководителя и формализованные межфункциональные правила будут ослаблять связь между объемом межфункциональной нагрузки и ролевым стрессом.
- **H6.** Связь функционального замещения с коммерческой результативностью будет опосредована сокращением времени на стратегическое ядро KAM и ростом реактивности; прямой эффект может быть слабым или неоднозначным.

ISSN 2074-2029
https://humancapital.su/

Обсуждение

Предложенная модель позволяет избежать двух противоположных ошибок, типичных для практического обсуждения KAM-нагрузки. Первая ошибка заключается в признании любой межфункциональной деятельности «чужой работой». Такой подход не соответствует реальному содержанию KAM: управление ключевым клиентом невозможно без внутреннего boundary spanning. Вторая ошибка – считать любую деятельность, необходимую для спасения клиентского результата, автоматически частью KAM-роли. Эта логика нормализует системное замещение функций и переносит стоимость организационных дефектов на отдельного сотрудника.

Главным критерием становится не формальная принадлежность задачи к подразделению, а ее функция в психологической системе деятельности. Если KAM координирует владельца процесса, использует свою экспертизу для принятия клиентского решения и сохраняет время на стратегическую работу, межфункциональность остается элементом профессии. Если специалист регулярно выполняет чужую операцию, не имея соответствующих ресурсов и влияния на причину проблемы, возникает ролевое рассогласование.

Практически это означает, что решение проблемы не должно ограничиваться тренингом стрессоустойчивости или тайм-менеджмента. При role ambiguity необходимо прояснять владельцев процессов и decision rights. При role conflict – устранять несовместимые требования или формировать правила приоритизации. При role overload – менять объем требований или ресурсы. При illegitimate tasks – пересматривать дизайн работы и профессиональную легитимность назначения задач.

Для организаций, работающих с федеральными торговыми сетями, отдельное значение имеет предотвращение «героической» модели KAM. Сотрудник, который постоянно лично компенсирует системные сбои, может краткосрочно демонстрировать высокую ценность для клиента, но одновременно скрывать от организации дефекты процессов. Критерием профессионализма в этом случае является не количество потушенных «пожаров», а способность превратить повторяющиеся эпизоды в устойчивые межфункциональные решения.

Предложенный подход также совместим с системогенетической методологией В. Д. Шадрикова. Ролевой стресс рассматривается не как внешняя нагрузка, механически воздействующая на человека, а как фактор, изменяющий функционирование профессиональной системы деятельности: цели, программу, информационную основу, принятие решений и использование профессионально важных качеств. Это создает основу для дальнейшего перехода от описательной модели к психологии оптимизации KAM-деятельности.

Ограничения и направления дальнейших исследований

Во-первых, настоящая статья является теоретической. Предложенная классификация требует проверки на выборках KAM, работающих с различными типами стратегических клиентов. Особенно важно установить межэкспертную надежность отнесения задач к функциональному замещению.

Во-вторых, субъективная нелегитимность задачи культурно и организационно зависима. Одна и та же операция в разных компаниях может обоснованно входить или не входить в KAM-роль. Поэтому BITS не может заменять анализ фактического дизайна работы.

В-третьих, коммерческая результативность является многопричинной. В исследованиях KAM необходимо контролировать характеристики аккаунта, сезонность, ценовую политику, ассортимент, логистическую ситуацию и иные рыночные факторы. Нельзя интерпретировать корреляцию ролевого стресса с продажами как прямое причинное влияние без соответствующего дизайна.

Перспективным представляется лонгитюдное исследование, сочетающее опросники, дневник задач, экспертные оценки и объективные данные. Такой дизайн позволит установить, предшествует ли функциональное замещение росту ролевого стресса и реактивности либо уже перегруженные KAM чаще включаются в задачи смежных служб.

Заключение

Профессиональная деятельность KAM-менеджера по своей природе является межфункциональной. Поэтому научный анализ несвойственного функционала требует отказа от простой логики «моя/не моя работа». Нормативная координация стратегического клиента, добровольное расширение роли и систематическое замещение смежной функции представляют психологически разные формы деятельности.

Ролевой стресс KAM целесообразно описывать через три самостоятельных механизма – ролевую неопределенность, ролевой конфликт и ролевую перегрузку – и дополнять анализом субъективной легитимности задач. Современные метааналитические данные подтверждают, что смешение этих стрессоров в один показатель методологически нежелательно (Sawhney et al., 2026).

Основной практический риск несвойственного функционала связан не только с субъективным напряжением, но и с перестройкой самой деятельности: операционное функциональное замещение может вытеснять стратегическое ядро KAM, усиливать реактивный режим и закреплять организационные дефекты. В связи с этим диагностика должна сочетать данные о рабочем времени, ролевой структуре, воспринимаемой легитимности задач и качестве межфункциональных процессов.

Предложенная модель и диагностический комплекс могут использоваться как основа эмпирической части диссертационного исследования психологических особенностей деятельности руководителя с KAM-менеджерами зрелого возраста и как самостоятельная программа изучения ролевых стрессоров в key account management.

Библиография

Шадриков, В. Д. (2013). *Психология деятельности человека*. Институт психологии РАН.

Шадриков, В. Д. (2017). *Системогенез деятельности. Игра. Учение. Труд: Т. I. Системогенез профессиональной и учебной деятельности.* Издательский дом РАО; Ярославский государственный университет.

Маркова, А. К. (1996). *Психология профессионализма.* Международный гуманитарный фонд «Знание».

Basinska, B. A., & Dåderman, A. M. (2023). Psychometric properties of the Bern Illegitimate Tasks Scale using classical test and item response theories. *Scientific Reports, 13*, 7211. https://doi.org/10.1038/s41598-023-34006-0

Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: Role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal, 27*(3), 403–422. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12145

Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2013). Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals? *Industrial Marketing Management, 42*(6), 919–931. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.019

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 194–202. https://doi.org/10.1037/a0024903

Ding, H., & Kuvaas, B. (2023). Illegitimate tasks: A systematic literature review and agenda for future research. *Work & Stress, 37*(3), 397–420. https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2148308

Fakhreddin, F., Foroudi, P., & Kooli, K. (2025). The influence of key account management on competitive advantage and firm performance: A dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management, 124*, 266–286. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.002

Feste, J., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2022). Key account management formalization and effectiveness: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management, 107*, 450–465. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.006

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*(2), 227–271. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x

Gounaris, S., & Tzempelikos, N. (2014). Relational key account management: Building a competitive advantage through structural reformations and relationship management skills. *Industrial Marketing Management, 43*(7), 1110–1123. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.001

Herhausen, D., Ivens, B., Spencer, R., & Weibel, M. (2022). Key account management configurations and their effectiveness: A quasi-replication and extension. *Industrial Marketing Management, 101*, 98–112. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.002

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.* Wiley.

Lacoste, S., Zidani, K., & Marcos Cuevas, J. (2022). Lateral collaboration and boundary-spanning from a global leadership perspective: The case of global account managers. *Journal of World Business, 57*(3), 101288. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101288

Lautenschlager, C., & Tzempelikos, N. (2024). Towards an integration of corporate foresight in key account management. *Industrial Marketing Management, 120*, 90–99. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.009

Ma, Q., & Xie, Y. (2024). The effects of illegitimate tasks on task crafting and cyberloafing: The role of stress mindset and stress appraisal. *Behavioral Sciences, 14*(7), 600. https://doi.org/10.3390/bs14070600

McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management, 13*(8), 737–757. https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964509

Ouyang, C., Zhu, Y., Ma, Z., & Qian, X. (2022). Why employees experience burnout: An explanation of illegitimate tasks. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(15), 8923. https://doi.org/10.3390/ijerph19158923

Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835–852. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835

Peters, L., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2020). Identification as a challenge in key account management: Conceptual foundations and a qualitative study. *Industrial Marketing Management, 90*, 300–313. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.020

Peters, L. D. K. (2024). “The more we share, the more we have”? Analyses of knowledge sharing by key account managers. *Industrial Marketing Management, 120*, 100–114. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.006

Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research, 156*, 113541. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113541

Sawhney, G., McCord, M. A., Cunningham, A., Cook, P., Adjei, K., & Flinn, T. (2026). A meta-analytic review of 60 years of role stressor research. *Journal of Vocational Behavior, 167*, 104234. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2026.104234

Schmitt, L., Klein, M., & Lussier, B. (2025). Key account managers and customer experience: A service ecosystem approach. *Industrial Marketing Management, 126*, 118–130. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.02.008

Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress, 29*(1), 32–56. https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996

Sleep, S., Bharadwaj, S., & Lam, S. K. (2015). Walking a tightrope: The joint impact of customer and within-firm boundary spanning activities on perceived customer satisfaction and team performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(4), 472–489. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0395-4

Wengler, S., Czaban, M., & Riedl, J. (2026). Key account management in fragmented business market value chains: Conceptual insights and exploratory findings from an electronics component supplier. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2025-0307

Workman, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31*(1), 3–21. https://doi.org/10.1177/0092070302238599

Zong, S., Han, Y., & Li, M. (2022). Not my job, I do not want to do it: The effect of illegitimate tasks on work disengagement. *Frontiers in Psychology, 13*, 719856. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.719856

Поступила в редакцию: 08.10.26 Принята к публикации: 20.11.26