

А.В. Ковальчук

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

В последние годы возросла актуальность исследований в области трудового стресса и управления им. Развитие стресса на рабочем месте – это важная научная проблема, серьезно влияющая не только на работоспособность, производительность труда и на здоровье работников, но и на организационную среду и эффективность производственной деятельности организации в целом. Проблема управления трудовым стрессом требует тщательного изучения и решения администрацией организаций, так как это позволяет предотвратить возникновение стрессовых состояний и освоить более эффективные приемы психической саморегуляции работников. Предупреждение стрессов будет способствовать повышению эффективности деятельности организации и улучшению здоровья его сотрудников.

Факторы стресса на работе – причины, вызывающие состояние напряжения у работника:

- перегрузка или недогрузка по выполняемой должности или профессии;

---

Ковальчук Александр Васильевич - старший преподаватель, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации (Республика Беларусь).

---

- отсутствие системы поддержки от руководителя и (или) коллег по работе;
- неправильное определение объема работы работником или руководителем;
- неясность поставленных задач вышестоящим руководителем;
- неразумная политика в передвижении кадров внутри организации;
- плохие условия работы на рабочем месте или в организации;
- неблагоприятное социальное окружение в коллективе и т.п.

Можно выделить различные виды стрессов, возникающих в процессе трудовой деятельности человека:

- 1) рабочий стресс, возникающий из-за причин, связанных с условиями труда, организацией рабочего места;
- 2) профессиональный стресс, связанный с самой профессией, родом или видом деятельности;
- 3) организационный стресс, возникающий вследствие негативного влияния на работника особенностей организации.

Профессиональный стресс – это многоплановый феномен, совокупность физиологических и психологических реакций субъектов трудовых отношений на сложную профессиональную ситуацию. Психологическая специфика стресса зависит как от достаточно сильных внешних воздействий на человека, так и от личностного смысла цели его деятельности, оценки ситуации. Исходя из этого, и трудовая деятельность и конкретная производственная ситуация могут являться не только причиной, но и поводом для возникновения стрессового состояния человека. Истинные причины стресса часто скрываются в личностных особенностях самого субъекта трудовых отношений: в его мировоззрении, установках, стереотипах восприятия, потребностях, мотивах и целях. Поэтому причины профессионального стресса можно разделить на главные и непосредственные. Непосредственными причинами могут послужить такие события, как конфликт с руководством, дефицит времени, сложность задания, проблемные ситуации в процессе коммуникации и т.д., следствием которых является развитие психической напряженности и стресса. Чаще всего непосредственные причины связаны со сложностью задания и условиями трудовой деятельности. Главная причина возникновения стресса связана с индивидуальными особенностями человека: психологическими, физиологическими, профессиональными. Практически любой аспект трудовой и профессиональной деятельности может стать причиной стресса, если он рассматривается субъектом деятельности как превосходящий его возможности и ресурсы. Дополнительные факторы жизни человека могут также оказать влияние на возникновение или усугубление стресса. К этой категории можно отнести глобальные факторы, влияющие на стресс (рост безработицы, преступность, экономические, политические, военные кризисы) и личностные факторы (финансовые или юридические проблемы, семейные конфликты, возрастные и жизненные кризисы, потеря близких людей, снижение трудоспособности и др.) [1].

Признаки, по которым можно определить, что человек находится в состоянии стресса, делятся на физические, эмоциональные и поведенческие.

К физическим признакам относятся хроническая усталость, слабость, нарушения сна и дыхания, холодные конечности, повышенная потливость или сухость кожных покровов, аллергические реакции, склонность к частым простудным заболеваниям, изменения аппетита (постоянное чувство голода или потеря аппетита), резкие изменения веса, устойчивые нарушения кровяного давления и сердечного ритма, появление болей различного характера. Эти признаки могут быть вначале незначительными раздражителями, но, усиливаясь со временем, привести под воздействием стресса к серьезным заболеваниям.

Эмоциональные признаки проявляются в беспокойстве, сниженном общем фоне настроения, склонности к частым слезам, вялости и апатии, повышенной утомляемости, ощущении потери контроля над собой и ситуацией; в безразличии к окружающим и близким, своей собственной судьбе, повышенной возбудимости, озабоченности, появлении чувства беспомощности, необычной гневливости и агрессивности, чувстве паники, постоянной раздражительности и нервозности по незначительным поводам.

Поведенческие признаки стресса относятся к особенностям взаимодействия человека с окружающим миром: ослабление памяти, нарушение концентрации внимания, невозможность сосредоточиться, неспособность к принятию решений, постоянное откладывание дел на потом, злоупотребление алкоголем, курением, лекарственными препаратами, невнимание к внешнему виду, комплексы неполноценностей, навязчивые идеи и т.д.

Следовательно, стресс оказывает серьезное влияние на физическое и психическое здоровье человека, а, следовательно, и на его работоспособность. Стресс является главным фактором, влияющим на появление или обострение многих заболеваний. Эта связь стрессогенных факторов и возникающих из-за них заболеваний подробно рассматривается в психосоматической медицине [2].

К негативным последствиям стресса можно отнести:

- снижение трудоспособности, ухудшение показателей работы (качественных и количественных);
- снижение адаптационных возможностей организма;
- деформации личности (переживания одиночества, ощущение морального опустошения, депрессия, хроническая усталость);
- физиологические проблемы, болезни адаптации (сердечно-сосудистые заболевания, язвенная болезнь желудка, гипертония, болезни органов дыхания).

В качестве стрессоров – факторов, влияющих на возникновение состояния стресса, выступают жизненные ситуации, события, которые можно систематизировать по интенсивности негативного воздействия и времени, требуемому на адаптацию. В соответствии с этим различают:

- повседневные сложности, неприятности, трудности (время на адаптацию к ним составляет от нескольких минут до нескольких часов);
- критические жизненные, травматические события (время на адаптацию – от нескольких недель до нескольких месяцев);

- хронические стрессоры (они могут длиться годами).

В соответствии с выделенными видами профессиональных стрессов, стрессогенные факторы трудовой деятельности можно классифицировать следующим образом: производственные, связанные с профессией, структурные и личностные.

Производственные, касающиеся условий труда и организации рабочего места: перегрузки; однообразная работа; микроклимат рабочего помещения; интерьер, дизайн помещения; организация индивидуального рабочего места; неудобный график работы, сверхурочные; безопасность труда.

Факторы, связанные с профессией: понимание целей деятельности (ясность, противоречивость, реальность); профессиональный опыт, уровень знаний; профессиональная подготовка; возможность проявления творческих способностей; ролевой статус; психологический климат в коллективе (взаимоотношения с коллегами, клиентами, межличностные конфликты); социальная ответственность; обратная связь о результатах деятельности.

Структурные: управление организацией (централизация, возможность участия сотрудников в управлении); соотношение структуры, функций и целей организации; нарушение субординации, неправильно выстроенная иерархия; специализация и разделение труда; кадровая политика, продвижение по службе; межличностные отношения с руководством, конфликты.

Личностные: нравственная зрелость и устойчивость; целеустремленность и дисциплинированность, аккуратность; удовлетворенность ожиданиями результатами деятельности (соотнесение ожиданий и целей); невозможность удовлетворения (фрустрация) потребностей; особенности личности (эмоциональная неустойчивость, неадекватная самооценка, тревожность, агрессивность, склонность к риску); особенности психического состояния (наличие утомления); особенности физиологического состояния (наличие острых и хронических заболеваний, биологические ритмы, вредные привычки, возрастные изменения).

В настоящее время для эффективной деятельности организации менеджеры любого уровня обязаны быть в курсе стрессогенных факторов, знать, существуют ли они внутри их собственного коллектива и каково влияние, которое они оказывают на сотрудников.

Принимая во внимание тот факт, что трудовой стресс серьезным образом воздействует на здоровье всей организации и может подрывать результаты ее экономической деятельности, на организационном уровне предлагается следующая программа мероприятий.

1. Оценить степень влияния нездоровья сотрудников на показатели деятельности организации. В качестве показателей могут быть приняты: рост числа прогулов, рост текучести кадров, снижение производительности труда, снижение качества продукции, рост числа несчастных случаев и аварий.
2. Найти оптимум для функции контроля. Слишком сильный, как и слишком слабый контроль приводят к росту риска возникновения стрессов.
3. Принять как часть общей стратегии организации заботу о психологиче-

ском состоянии работников.

4. Использовать оценку эффективности работы персонала не только для принятия решений о кадровых перестановках и оплате труда, но и для планирования инновационных преобразований в организации.
5. Наладить систему мотивации и адаптации персонала с учётом специфики производственной деятельности.
6. Наладить систему коммуникаций и открытость организации для всех работающих в ней сотрудников – от менеджеров высшего уровня до простых исполнителей. Данная стратегия жизненно важна для снижения влияния таких факторов, как отсутствие гарантии сохранения рабочего места, смещение ролей, боязнь изменений и сопротивление им, ощущаемая несправедливость системы вознаграждения, и других факторов, связанных с работой.
7. Оптимизировать организацию работы: эргономику рабочего места, доступность ресурсов для эффективного исполнения рабочих заданий, четкость должностных обязанностей, ответственности и прав сотрудников.
8. Систематизировать обучение менеджеров среднего звена, направив его не только на повышение квалификации, но и на снижение напряжения при решении должностных задач.
9. Организовывать для руководителей низшего звена и менеджеров среднего уровня специализированные тренинги, сосредоточенные на предотвращении, распознавании и преодолении стрессов на рабочем месте.
10. Проводить семинары по управлению конфликтами и развитию навыков межличностного общения для менеджеров разного уровня.
11. Обеспечить поддержку руководством организации программ обучения сотрудников в связи с технологическими изменениями.
12. Обеспечить большую гибкость графиков работы и др.

Таким образом, решающую роль в предотвращении высокой стрессовой нагрузки в рамках организации играет руководство. Благоприятная психологическая атмосфера коллектива зависит от его умения создать во всех отношениях комфортные условия труда, начиная от грамотного подбора персонала и заканчивая созданием условий для плодотворной работы на рабочих местах. Для решения проблемы стресса важную роль играет положительный межличностный климат и грамотно организованная структура деятельности (перспектива будущего, достижение профессиональных целей). Это может создавать чувство безопасности и поддержки в коллективе, что формирует эмоциональное благополучие. Работник, имеющий цель в жизни и заинтересованный в высоких результатах своей деятельности, гораздо менее подвержен негативному стрессу, нежели коллега, не видящий смысла в своей работе.

Мероприятия по профилактике трудового стресса на организационном уровне должны стать основными подходами для стресс-менеджмента, т.к. они фокусируются на выявлении и сокращении источников стресса в рабочей среде. Такие мероприятия оказывают сильное воздействие на всю организацию в целом, показывают лучшие результаты на индивидуальном и на организационном уровне.

нях. Это также положительно влияет на экономические показатели организации.

**Список использованных источников:**

1. Картрайт, С. Стресс на рабочем месте / С. Картрайт, К.Л. Купер. – Харьков: Гуманитарный центр, 2004. – 386с.
2. Самоукина, Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности / Н.В. Самоукина. – М.: Тандем, КМОС, 1999. – 352 с.