

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

Н. В. СОЛОВОВА, О. Ю. КАЛМЫКОВА

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРЕССОУСТОЙЧИВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.03; 38.04.03 Управление персоналом

САМАРА

Издательство Самарского университета
2024

УДК 331.10(075)+159.91(075)
ББК Ю98-5я7
С602

Рецензенты: канд. экон. наук, доц. Д. Б. Штрикова,
канд. хим. наук, доц. О. В. Новоселова

Соловова, Наталья Валентиновна

**С602 Стратегии развития стрессоустойчивого поведения
персонала организации:** учебное пособие / *Н. В. Соловова,
О. Ю. Калмыкова.* – Самара: Издательство Самарского уни-
верситета, 2024. – 64 с.

ISBN 978-5-7883-2098-4

Пособие раскрывает основы, методы, системы профилактики профессионального стресса; описывает методы, обеспечивающие реализацию стратегии развития стрессоустойчивого поведения персонала организации. Издание рекомендовано широкому кругу читателей: обучающимся профильных программ магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом, слушателям программ дополнительного профессионального образования.

Подготовлено на кафедре управления человеческими ресурсами.

УДК 331.10(075)+159.91(075)
ББК Ю98-5я7

ISBN 978-5-7883-2098-4

© Самарский университет, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Понятие профессионального стресса персонала	7
1.1. Понятие и виды стресса	7
1.2. Понятие профессионального выгорания персонала организации.....	13
1.3. Причины повышения уровня профессионального стресса персонала организации.....	15
Контрольные вопросы.....	20
Список использованной литературы для главы 1	22
Глава 2. Стратегии развития стрессоустойчивого поведения персонала организации	24
2.1. Психологическая диагностика индивидуальных особенностей трудового коллектива с целью анализа стресс-факторов	24
2.2. Интервенции в работе с профессиональным стрессом персонала организации: способы саморегуляции стрессовых состояний	37
2.3. Превенции в работе с профессиональным стрессом персонала организации	39
Контрольные вопросы	51
Список использованной литературы для главы 2	52
Приложения	55

ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономическая нестабильность в обществе формирует актуальную потребность в изучении влияния стресс-факторов организационной среды на эффективность и производительность труда персонала. В современных исследованиях в области управления персоналом актуальное значение приобретает учет связи между производительностью, удовлетворенностью и стимулами. В управленческой практике кадрового менеджмента недостаточно эффективно реализуются кадровые стратегии стрессменеджмента, направленные на гармонизацию социально-трудовых отношений и формирование стресс-компетентности персонала организации.

Кадровая политика организации, нацеленная на стратегическое развитие организации, предъявляет все более высокие требования к качеству профессиональной деятельности. Ключевой стратегией кадровой политики является стратегия повышения уровня профессиональной компетентности персонала, формирования высокосплоченного и квалифицированного трудового коллектива. Организационные изменения в производственной среде могут негативно повлиять на социально-психологический климат в трудовом коллективе: повышается уровень стрессогенности организационной среды, снижается удовлетворенность трудом и уровень настроения персонала, что, соответственно, приводит к снижению эффективности и производительности труда сотрудников организации.

Человеческие ресурсы современной организации требуют всестороннего развития, совершенствования их профессиональ-

ных знаний, а также постоянного мониторинга качества трудовой жизни и эффективности реализации кадровой политики. Персонал современной организации должен уметь действовать в нестандартных, кризисных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, давать нравственную оценку коррупционным проявлениям и другим нарушениям норм профессиональной этики; работать в трудовом коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; осуществлять эффективное деловое общение в различных социальных группах.

Руководителю совместно со специалистами службы управления персоналом необходимо владеть инструментами диагностики культуры трудового поведения работников и выявления отклонений, осуществлять комплекс профилактических мероприятий, направленных на реализацию стратегии развития стрессоустойчивого поведения персонала организации. Данные кадровые мероприятия должны учитывать специфику производственного процесса организации и профессиональной деятельности всех категорий персонала, особенности моделей поведения работников и нормативные рекомендации по реализации профилактических мероприятий стрессменеджмента.

Эффективная реализация профилактических мероприятий стрессменеджмента позволит специалистам службы управления персоналом сформировать стратегию управления профессиональными стрессами, направленную на профилактику деструктивных проявлений стрессовых и конфликтных ситуаций, возникающих в процессе профессиональной деятельности, формирование благоприятного социально-психологического климата.

Целью данного учебного пособия является формирование профессиональных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития стрессоустойчивого поведения персонала организации, закрепление и углубление теоретических знаний, полу-

ченных на лекционных занятиях, а также формирование у магистрантов навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организации в области стресс-менеджмента.

Учебное пособие сформировано для магистрантов экономических специальностей и имеет своей целью помочь им в подготовке научно-исследовательских работ по тематике «Управление профессиональными стрессами работников в организации» в рамках дисциплины «Конфликт- и стресс-менеджмент».

Дидактическая направленность пособия определила его структуру и основное содержание. Пособие состоит из двух логически связанных глав, библиографического списка и приложений.

Учебное пособие сформировано на основе содержательного единства дисциплин: «Основы кадровой безопасности и управление кадровыми рисками», «Кадровый риск-менеджмент», «Профилактика профессионального стресса», «Конфликт- и стресс-менеджмент» и «Теория и практика кадровой политики государства и организации».

Авторское участие в написании учебного пособия представлено следующим образом: главы 1-2: О.Ю. Калмыкова, канд. пед. наук, доц. кафедры «УСАТСК» ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», доцент кафедры «Управление человеческими ресурсами» Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева; Н.В. Соловова, д-р пед. наук, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева.

Пособие также будет интересно преподавателям вузов экономических факультетов; специалистам в области конфликтологического консультирования; менеджерам, работающим в сфере управления персоналом, слушателям программ дополнительного профессионального образования.

Глава 1. ПОНЯТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и виды стресса

В начале XX века американский физиолог У.Б. Кеннон ввел термин «гомеостазис», обозначающий способность сохранять постоянство. Данное понятие было использовано ученым для объяснения координированных физиологических процессов, которые поддерживают большинство устойчивых состояний организма [1].

Автором первоначальной концепции стресса стал канадский физиолог Ганс Селье. Основное содержание его теории может быть обобщено в виде следующих положений:

1) все биологические организмы имеют врожденные механизмы поддержания состояния внутреннего баланса или равновесия функционирования своих систем, которое обеспечивается процессами гомеостаза;

2) стрессоры нарушают внутреннее равновесие и организм реагирует неспецифическим физиологическим возбуждением;

3) развитие стресса и приспособление к нему проходит несколько стадий, характер и период течения и перехода на каждую стадию зависит от уровня резистентности организма, интенсивности и длительности воздействия стрессора;

4) организм имеет ограниченные резервы адаптационных возможностей по предупреждению и купированию стресса.

Стресс рассматривается, прежде всего, с позиций физиологической реакции организма на физические, химические и органические факторы (раздражители) [2]. Стресс (от англ. stress – нагруз-

ка, давление, напряжение) – неспецифическая (общая) реакция организма на воздействие (физическое или психологическое), нарушающее его гомеостаз, а также, соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом) [3].

Обострение стрессовых состояний работников часто связано с их участием в различных конструктивных и деструктивных конфликтных ситуациях. Известно, что незначительный и недолговременный стресс может быть полезен для выполнения работы и безопасен для человека, а продолжительный и значительный – так называемый «дистресс» – наоборот способствует самым разным неблагоприятным последствиям.

В 1936 г. обобщение результатов исследований позволило Г. Селье обосновать гипотезу о существовании общего адаптационного синдрома (синдрома биологического стресса), получившего впоследствии название «стресс». Под этим он понимал, что существует типовая реакция на различные виды стрессоров, и он назвал этот набор реакций общим адаптационным синдромом. Термин «неспецифический» относится к тому факту, что типовую реакцию вызывает широкий спектр воздействий или стрессоров, включая такие позитивные факторы как просто новые события. Селье назвал воздействия, которые вызывают стрессовую реакцию, стрессорами, подразумевая, что нечто является стрессором, если оно вызывает реакцию стресса [4].

Г. Селье предложил описание общего адаптационного синдрома, выделив его основные стадии:

- 1) стадия тревоги (организм сталкивается с неким возмущающим фактором среды и старается приспособиться к нему);
- 2) стадия резистентности (происходит адаптация к новым условиям);
- 3) стадия истощения (истощение «адаптационной энергии»).

Неспецифический адаптивный синдром, по мнению Г. Селье, имеет две формы: эустресс («полезный» стресс), дистресс (вредоносный стресс).

Одна из первых типологий стресса была предложена американским ученым Р. Лазарусом. Выделив два вида стресса – физиологический и психологический, ученый отмечал их отличия в особенностях воздействующего стимула, механизмах возникновения и характере ответной реакции [5]. Биологический (физиологический стресс) характеризуется нарушением гомеостаза и вызывается непосредственным действием неблагоприятного стимула на организм. Физиологический стресс связан с физическими нагрузками. Однако характер стрессовых реакций и динамика их развития практически не зависят от характера стрессора.

Психологический стресс в работах Р. Лазаруса определен как реакция человека на особенности взаимодействия между личностью и окружающим миром [2]. Физиологические стрессы можно разделить на: механические, физические, химические, биологические. Психологический стресс обусловлен субъективными и объективными причинами. К субъективным причинам относят следующие факторы:

- несоответствие ожидаемых и реальных событий;
- стрессовые напряжения, развивающиеся от навязывания родительских программ;
- стрессовые ситуации, вызванные эмоциями, провоцирующими на спонтанные действия;
- несоответствие виртуального и реального миров;
- стрессовые ситуации, связанные с убеждениями личности и неадекватными установками;
- невозможность реализации собственной актуальной потребности;
- неправильная коммуникация;

- неадекватная реализация условных сигналов.

К объективным причинам развития стрессовых ситуаций относятся следующие факторы:

- условия жизни и работы;
- взаимоотношения с другими людьми;
- социально-экономические факторы;
- политические факторы;
- чрезвычайные ситуации и обстоятельства [3].

В соответствии с современными подходами к пониманию видов стресса психологический стресс в свою очередь можно разделить на эмоциональный, посттравматический стресс, информационный, организационный.

Эмоциональный стресс – это напряжение неспецифических адаптационных реакций организма на патогенное воздействие внешней среды, опосредованное чрезвычайными по силе или длительными отрицательными эмоциями [6]. В целом, содержание термина «эмоциональный стресс» включает в себя как первичные эмоциональные и поведенческие реакции на экстремальные воздействия биологической или социальной среды, так и физиологические механизмы, лежащие в их основе [7].

Посттравматический стресс – психологическое состояние, которое возникает в результате психотравмирующих ситуаций, выходящих за пределы обычного человеческого опыта и угрожающих физической целостности субъекта или других людей. Отличается пролонгированным воздействием, имеет латентный период и проявляется в период от шести месяцев до десяти лет и более после перенесения однократной или повторяющейся психологической травмы [6].

Информационный стресс – разновидность психологического стресса источником. Для развития информационного стресса важным фактором является состояние мотивационно потребностной,

эмоционально волевой и когнитивной сферы личности, которые обуславливают субъективную, личностную значимость экстремальной ситуации, наличие готовности и возможности к ее преодолению, способность выбора рациональной стратегии поведения в этих условиях и т.д.

Организационный стресс проявляется в напряжении адаптационных механизмов личности в ответ на определенную организационно-производственную ситуацию (ролевые конфликты, высокие профессиональные требования, экстремальные условия деятельности и др.) [8].

Разновидностей стрессов существует достаточно большое количество. Подробное описание и характеристика некоторых из них представлена в таблице 1.1 [8].

Таблица 1.1 – Виды стрессов [8]

№	Вид стресса	Характеристика
1	Хронический стресс	Предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенно напряженном состоянии
2	Острый стресс	Состояние личности после события или явления, в результате которого теряется «психологическое» равновесие
3	Физиологический стресс	Возникает при физической перегрузке организма
4	Психологический стресс	Является следствием нарушения психологической устойчивости личности по целому ряду причин: оскорбление, работа, несоответствующая квалификации и др.
5	Эмоциональный стресс	Вариантом психологического стресса является эмоциональный стресс, который появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды
6	Информационный стресс	Возникает в ситуациях информационных перегрузок или информационного вакуума

Организационные факторы определяются положением работника в организации, в частности [9]: отсутствием работы в соответствии с его квалификацией; плохими взаимоотношениями с окружающими; отсутствием перспектив роста; наличием конкуренции на рабочих местах и другое.

Внеорганизационные факторы вызывают возникновение стрессов в результате следующих обстоятельств: отсутствия работы или длительного ее поиска; конкуренции на рынке труда и др.

Личностные факторы, вызывающие стрессовые состояния, формируются под воздействием: нереализованных потребностей личности; эмоциональной неустойчивости; заниженной или завышенной самооценки и другое.

Профессиональный стресс взаимосвязан с трудовой деятельностью, личным опытом, обязанностями работника, который испытывает этот стресс, а также с его эмоционально-волевой особенностью, разными когнитивными характеристиками. На особенности развития профессионального стресса влияют групповые и организационные взаимодействия в том коллективе, где проходит трудовой процесс. Нередко источником стресса работников организации являются организационные изменения и производственные или кадровые нововведения.

Негативные последствия профессионального стресса оказывают влияние не только на физическое и психологическое здоровье отдельного работника, но и на морально-психологический климат, организационную среду и эффективность организации в целом. К профессиональному стрессу чаще всего приводят такие факторы, как: не четкое ограничение полномочий и должностных обязанностей работника, жесткий лимит рабочего времени, деструктивное конфликтное поведение коллег, невысокий уровень оплаты труда и другое. Для уменьшения уровня профессионального стресса, очень важно, чтобы работник имел четкое представление о своих должностных обязанностях, границах собственных

полномочий, а также отчетливо представлял систему оценки своего труда и систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

С профессиональным стрессом тесно связано явление, которое в различных источниках обозначается как «феномен профессионального выгорания», «явление психического выгорания», «синдром эмоционального выгорания».

1.2. Понятие профессионального выгорания персонала организации

Под «профессиональным выгоранием» понимают «состояние физического, эмоционального и умственного истощения, проявляющееся в профессиях социальной сферы» [10]. Этот синдром отмечается у представителей ряда профессий, испытывающих длительные эмоциональные перегрузки [7]. В таблице 1.2 приведены различные толкования данного термина [11-12, 1, 13-15].

**Таблица 1.2 – Определение синдрома
профессионального выгорания**
[Составлено авторами на основе 11-12, 1, 13-15]

№	Термин	Источник информации
1	Синдром профессионального выгорания – неблагоприятная реакция на рабочие стрессы, включающая в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты	[11]
2	Профессиональное выгорание – синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов работающего человека	[12]
3	Профессиональное выгорание – дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома – стадия истощения	[1]

4	Синдром выгорания – состояние физического утомления и разочарования, которое возникает у людей, занятых в альтруистических профессиональных областях	[13]
5	Синдром профессионального выгорания – состояние субъективного дистресса и эмоционального расстройства, создающее трудности для общественной деятельности и поступков, возникающее в период адаптации к значительному изменению в жизни или стрессовому событию	[14]
6	Выгорание – особое состояние человека, оказывающегося следствием профессиональных стрессов, адекватный анализ которого нуждается в экзистенциальном уровне описания	[15]

Последствия воздействия стрессовых ситуаций разнообразны и во многом зависят от индивидуально-личностных особенностей работников. Специалисты выделяют физиологические, психологические, поведенческие и организационные последствия стресса и синдрома профессионального выгорания. Данный феномен представляет собой многокомпонентный синдром, наиболее выраженными составляющими которого являются эмоциональная истощенность, деперсонализация и редукция профессиональных достижений.

Степень интенсивности профессионального выгорания зависит от жизненных стратегий, применяемых тем или иным сотрудником. Высокий уровень выгорания отмечается при наличии у сотрудника пассивных тактик борьбы со стрессом, а сотрудники, ведущие активную жизненную позицию по отношению стресс-факторов, показывают низкие показатели выгорания [16]. Основные причины, вызывающие синдром профессионального выгорания организации и симптоматика его проявления представлены в таблице 1.3 [17].

Таблица 1.3 – Причины и симптомы синдрома профессионального выгорания персонала организации [17]

Причины	Симптомы
1. Постоянные противоречия в стратегическом и тактическом руководстве. 2. Невыполнимые требования к работникам. 3. Передача ответственности работникам, не имеющим полномочий. 4. Отсутствие объективных критериев для оценки результатов труда. 5. Неэффективная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала и другое	1. Высокий коэффициент текучести персонала. 2. Низкий уровень мотивации персонала к труду. 3. Профессиональная зависимость персонала от руководителей, которая проявляется в неадекватном критическом отношении к управлению. 4. Высокий уровень деструктивной конфликтности и неблагоприятный морально-психологический климат в трудовом коллективе

Для эффективной профилактики профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания персонала необходимо своевременно идентифицировать стресс-факторы и причины повышения уровня профессионального стресса.

1.3. Причины повышения уровня профессионального стресса персонала организации

На процесс повышения производительности труда персонала влияют объективные факторы (организация труда персонала, экономические, социальные условия) и субъективные (удовлетворенность заработной платой, морально-психологический климат и безопасность труда).

Изучение объективных и субъективных факторов возникновения дисбаланса интересов работников и работодателей на каждом из уровней управления позволяет специалистам в области управ-

ления человеческими ресурсами формировать активную рациональную кадровую политику организации:

- совершенствовать кадровые стратегии мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- формировать и внедрять в практику деятельности технологии конфликтменеджмента и стрессменеджмента;
- разрабатывать технологии кадрового риск-менеджмента;
- формировать стратегии формирования лояльности и инновационной восприимчивости персонала в период модернизации организации (реструктуризации) и др.

Разработку и реализацию практических рекомендаций по повышению эффективности труда персонала следует осуществлять в рамках активной кадровой политики, одним из элементов которой является система стресс-менеджмента. Человеческие ресурсы организации являются ее важнейшим ресурсом, от эффективности использования которого зависят результаты производственной деятельности. Вместе с тем персонал одновременно выступает и в качестве основного источника возникновения разнообразных кадровых рисков. Данный вид рисков может являться причиной повышения уровня профессионального стресса среди индивидов на всех уровнях управления организации.

Различные организационные, управленческие, социально-психологические и социально-трудовые конфликты способны:

- перерастать из конструктивных конфликтных ситуаций в деструктивные конфликты, сопровождающиеся резким повышением уровня профессионального стресса персонала организации;
- повышать уровень стрессогенности организационной среды на всех иерархиях управления;
- увеличивать вероятность и интенсивность проявления рисков системы управления персоналом и рисков персонала в организации;

- снижать уровень этической и трудовой культуры в коллективе организации;
- вызывать ухудшение морально-психологического климата в организации;
- снижать эффективность и производительность труда персонала и др.

Можно выделить следующую группу организационных факторов, способствующих повышению числа деструктивных конфликтов и уровня профессионального стресса в организации [18]:

- плохая организация труда персонала;
- дисбаланс кадровой политики и стратегии развития организации;
- неэффективная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- реактивное внедрение кадровых и технологических новшеств и инноваций: отсутствие системы подготовки и консультирования персонала к предстоящим организационным изменениям;
- деструктивное поведение представителей различных неформальных групп трудового коллектива;
- проявление коррупционного поведения руководителей и определенных работников организации;
- «пассивность» кадровой политики в области кадровых мероприятий, направленных на управление конфликтами и профессиональными стрессами, и др.

Основные причины деструктивных конфликтных и стрессовых ситуаций в организации представлены в таблице 1.4.

Причины возникновения стрессовых ситуаций в трудовом коллективе разнообразны и могут состоять в неудовлетворительных условиях труда, низком уровне профессиональной и конфликтологической компетентности как работников, так и руководителя организации.

**Таблица 1.4 – Причины деструктивных конфликтных
и стрессовых ситуаций в организации
и методы их профилактики (составлено авторами)**

Причины деструктивных конфликтных и стрессовых ситуаций	Факторы, вызывающие возникновение конфликтов и повышение уровня профессионального стресса
Рост уровня социальной напряженности в трудовых коллективах	<ul style="list-style-type: none"> – различия в ценностных установках индивидов; – проблемы трудовой мотивации; – отсутствие мероприятий по профилактике деструктивных конфликтов и снижению уровня профессионального стресса работников; – отсутствие комплексных программ профилактики профессионального стресса и др.
Низкий уровень сформированности управленческой компетентности руководителей организации	<ul style="list-style-type: none"> – принятие неоптимальных управленческих решений; – необъективная оценка результатов деятельности работников; – дезорганизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и работниками и др.
Неэффективность коммуникационных каналов в организации	<ul style="list-style-type: none"> – противоречивый характер коммуникативных процессов в организации; – искажение информационных потоков в процессе деловых и межличностных коммуникаций и др. – наличие противоположных интересов и потребностей, требующих дополнительных согласований и др.
Потенциально высокий уровень профессионального стресса работников организации	<ul style="list-style-type: none"> – постоянные перегрузки в течение всего рабочего дня; – деструктивные стратегии поведения в стрессовых ситуациях и т.д.
Нарушения принципов этики деловых отношений	<ul style="list-style-type: none"> – проявление неуважительного отношения к подчиненным со стороны руководителя; – утаивание или искажение информации; – несоответствие работника занимаемой должности по профессиональным, нравственно-этическим, психологическим и физическим качествам; – несоблюдение трудовой дисциплины; – расхождения в системе ценностей среди работников разных поколений и др.

Причины возникновения стрессовых ситуаций в трудовом коллективе разнообразны и могут состоять в неудовлетворительных условиях труда, низком уровне профессиональной и конфликтологической компетентности как работников, так и руководителя.

Известно, что кадровые риски могут оказывать значительное влияние на рост уровня профессионального и психологического стресса работников организации по следующим причинам:

1. Постоянные кадровые изменения, увольнения, сокращения могут вызвать у большинства сотрудников неуверенность в стабильности их профессиональной деятельности, рабочего места и будущем развитии организации, а это может привести к значительному повышению уровня профессионального стресса персонала организации.

2. Частое изменение должностных инструкций, функциональных обязанностей и квалификационных требований к работе может создавать неопределенность для многих сотрудников.

3. Конфликты с руководством, несправедливое отношение к персоналу, неэффективное управление человеческими ресурсами в производственном процессе могут привести к возникновению организационного стресса в трудовом коллективе.

4. Отсутствие прозрачности в кадровых мероприятиях, таких как ротация и высвобождение персонала, профессионально-квалификационное продвижение и изменения в организационной структуре, могут вызвать повышение профессионального и психологического стресса персонала организации.

5. Наличие кадровых рисков, таких как угроза увольнения, может снижать уровень трудовой мотивации сотрудников, что приводит к снижению эффективности деятельности и дополнительному профессиональному стрессу.

Очевидно, что чем выше уровень осознанности руководством организации в необходимости проведения кадровых мероприятий по антистрессовому управлению персоналом, чем выше уровень удовлетворенности трудом и качеством профессиональной дея-

тельности сотрудников, тем меньше профиль потенциальных кадровых рисков, а, следовательно, ниже уровень стрессогенности организационной среды.

Ключевым фактором повышения уровня профессионального стресса является существование внутреннего диссонанса между требованиями к индивиду со стороны организации и реальными профессиональными и индивидуально-личностными возможностями работника. Данное несоответствие проявляется на нескольких уровнях: личностном, поведенческом, познавательном, психофизиологическом и организационном.

Таким образом, кадровые риски и профессиональный стресс персонала тесно взаимосвязаны между собой. Кадровые риски, такие как увольнения, сокращения, изменения в должностных обязанностях, могут вызывать у сотрудников организации повышение уровня профессионального стресса. Данные факторы могут привести к снижению уровня трудовой мотивации, деструктивным организационным и межличностным конфликтам, а также к ухудшению морально-психологической атмосферы организационной среды и комфортности рабочего пространства.

Профессиональный стресс может привести к проявлению большого числа ошибок в процессе профессиональной деятельности; возникновению деструктивных конфликтов и повышению коэффициента текучести персонала. Высокий уровень профессионального стресса оказывает деструктивное влияние на здоровье сотрудников, что может привести к их временной или постоянной нетрудоспособности, а, следовательно, к снижению эффективности и производительности труда персонала [18].

Контрольные вопросы

1. Проанализируйте основные факторы, приводящие к профессиональному стрессу работников организации.

2. Назовите основные источники профессионального стресса работников управленческого профиля.

3. Какое место в системе управления организацией и ее персоналом занимает управление конфликтами и профессиональными стрессами?

4. Укажите основные функции управления стрессовыми состояниями.

5. В чем проявляются отрицательные последствия профессионального стресса работников организации?

6. Определите содержание ключевых понятий: эутресс, дистресс, профессиональный стресс, психологический стресс, синдром профессионального выгорания, синдром эмоционального выгорания.

7. Приведите примеры организационных последствий стресс-факторов в организации. Какая причина стресса относится к группе профессиональных субъективных причин?

8. К основным источникам структурных конфликтов в организации относятся?

9. Определите, какому виду стресса соответствует следующее описание: «предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) нагрузки на человека, в результате которой он находится в состоянии повышенного напряжения»?

10. Расшифруйте понятие методического обеспечения оценки стрессовых симптомов и состояний работников организации.

11. Проанализируйте методы оценки стресс-факторов в профессиональной деятельности.

12. Охарактеризуйте понятие стрессогенности организационной среды.

13. Какое значение для управления стрессами имеет правовая культура руководителя?

14. Назовите факторы, снижающие риск профессионального выгорания руководителей организации.

Список использованной литературы по главе 1

1. Селье, Г. Стресс без дистресса / Г. Селье; общ. ред. Е.М. Крепса; предисл. Ю.М. Саарма; пер. с англ. А.Н. Лука, И.С. Хорола. – Москва: Прогресс, 1982. – 126 с.

2. Кузнецова, Е.В. Психология стресса и эмоционального выгорания: учебное пособие для студентов факультета психологии / Е.В. Кузнецова, В.Г. Петровская, С.А. Рязанцева. – Куйбышев, 2012. – 96 с.

3. Психология стресса и методы его профилактики: учебно-методическое пособие / Авт.-сост. ст. преп. В.Р. Бильданова, доц. Г.К. Бисерова, доц. Г.Р. Шагивалеева. – Елабуга: Издательство ЕИ КФУ, 2015. – 142 с.

4. Лазарус, Р. Теория стресса и психофизиологические исследования / Р. Лазарус // Эмоциональный стресс / под ред. Л. Леви. – Ленинград: Медицина, 1970.

5. Семиздралова, О.А. Развитие стрессоустойчивости: учебное пособие / О.А. Семиздралова. – Санкт-Петербург: Научные технологии, 2023. – 82 с.

6. Щербатых, Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 256 с.

7. Громова, О.Н. Конфликтология. Курс лекций / О.Н. Громова. – Москва: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», 2009. – С. 95-98.

8. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 82 с.

9. Maslach, C. Burnout: A multi-dimensional perspective / C. Maslach // Professional burnout: Recent developments in the theory and research. – Washington D.C.; Taylor&Trancis, 1993. – P. 19-32.

10. Водопьянова, Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – С. 9.

11. Самоукина, Н. Управление персоналом: российский опыт / Н. Самоукина. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – С. 203-204.

12. Анцупов, А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 387 с.

13. Психические расстройства и расстройства поведения (F00 – F99). (Класс V, МКБ-10, адаптированный для использования в РФ) / Под общ. ред. Б.А. Казаковцева, В.Б. Голланда. – Москва: МЗ РФ. – 1998. – 512 с.

14. Гришина, Н.В. Помогающие отношения: Профессиональные и экзистенциальные проблемы / Н.В. Гришина. – Санкт-Петербург: Изд-во СПб. ун-та, 1997. – С. 143-156.

15. Holt, P. Mediating stress: Survival of the hardy / P. Holt, M.J. Fine, N. Tollefson // Psychology in the Schools. – 1987. – V. 24 (1). – P. 51-58.

16. Щербатых, Ю.В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. – Москва: КНОРУС, 2011. – С. 100-106.

17. Калмыкова, О.Ю. Формирование конфликтологической компетентности менеджера по управлению персоналом: монография / О.Ю. Калмыкова, В.В. Живаева, Г.П. Гагаринская [и др.]. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2019. – 300 с.

Глава 2. СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРЕССОУСТОЙЧИВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Психологическая диагностика индивидуальных особенностей трудового коллектива с целью анализа стресс-факторов

Для эффективной профилактики стрессовых ситуаций необходимо идентифицировать источники и факторы профессионального стресса работников. Руководитель организации должен владеть комплексной информацией (картографирование конфликтных ситуаций, стрессмониторинг, карты профессионального стресса, паспорт кадровых рисков и др.), позволяющей объективно оценивать уровень профессионального стресса.

Специалисты в области управления персоналом выделяют следующие показатели социально-психологического климата и уровня социальной напряженности в организации: коэффициент текучести персонала; количество инцидентов в определенный промежуток времени; уровень коррупционных проявлений в организации; количество проявлений моббинга в трудовом коллективе; уровень этичности организации; уровень напряженности труда; уровень комфортности рабочего пространства; частота незапланированных перерывов в работе и др.

Для построения эффективной системы профилактики профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания необходимо идентифицировать основные источники профессионального стресса работников организации:

- систематическое проведение стресс-мониторинга;
- диагностика стратегии поведения работников в стрессовых и конфликтных ситуациях;
- диагностика личностных характеристик индивидов;
- определение характера сложившихся межличностных отношений в трудовом коллективе;
- анализ социально-психологического климата;
- диагностика уровня деструктивной конфликтности;
- оценка удовлетворенности трудом и уровня стрессогенности организационной среды промышленной организации и др.

При формировании кадровых мероприятий, направленных на профилактику профессионального стресса и формирование конфликтологической компетентности и стрессоустойчивости работников, конфликтменеджер должен провести диагностику доминирующих копинг-стратегий всех категорий персонала.

По мнению Р.С. Лазаруса [1], «копинг – это когнитивные и поведенческие усилия по управлению специфическими внешними или внутренними требованиями, которые оцениваются как превышающие ресурсы личности». Рассматривая копинг-стратегии в зависимости от модальности, Э. Хайм предлагал выделять поведенческие, когнитивные и эмоциональные стратегии [2]. В настоящее время выделяют несколько подходов к толкованию понятия «копинг-поведение». В таблице 2.1 приведены различные толкования этого термина учеными.

Наличие и интенсивность проявления стресс-факторов в организации можно выявить с помощью проведения стресс-мониторинга, включающего в себя опрос работников, аудит и анализ полученных данных и составление комплекса мероприятий по решению выявленных проблем. Данная методика была сформирована К.Э. Оксинайдом [10]. Первая анкета состоит из характеристик условий труда в организации (табл. 2.2).

Таблица 2.1 – Содержание термина «копинг-поведение»

(составлено на основе [1-9])

Определение термина	Автор, источник
Копинг – это когнитивные и поведенческие усилия по управлению специфическими внешними или внутренними требованиями, которые оцениваются как превышающие ресурсы личности	Лазарус Р. [1]
Копинг – когнитивные, эмоциональные и поведенческие навыки, помогающие справиться с требованиями социума на основе внутренних ресурсов	Маслоу А. [3]
Копинг-поведение – это образ мышления и поведение, способствующие преодолению стресса	Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. [4]
Копинг-поведение – это сознательные стратегии преодоления стрессовых ситуаций	Змановская Е.В., Рыбников В.Ю. [5]
Копинг-поведение – это совладающее со стрессом поведение, методологической основой понимания которого является психология субъекта	Крюкова Т.Л. [6]
Копинг-поведение – это социальное поведение или комплекс осознанных адаптивных действий, которые позволяют человеку справиться с внутренним напряжением и дискомфортом адекватными личностными особенностями и способами	Водопьянова Н.Е. [7]
Копинг-поведение – это поведение, направленное на приспособление к обстоятельствам в условиях внутриличностного конфликта	Анцупов А.Я., Шипилов А.И. [8]
Копинг-поведение – это стратегии действий, предпринимаемые человеком в ситуациях психологической угрозы физическому, личностному и социальному благополучию, осуществляемые в когнитивной, эмоциональной и поведенческой сферах функционирования личности и ведущие к успешной адаптации	Исаева Е.Р. [9]

При проведении данного исследования следует определить основные стресс-факторы, которые выражают наибольшую степень неудовлетворенности организационной средой:

- напряженность труда;
- равномерность загрузки в течение рабочего дня;

**Таблица 2.2 – Оценка удовлетворенности персонала
условиями труда [10]**

Характеристики условий труда	Степень удовлетворенности, %				
	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Совершенно не удовлетворен
1. Объем выполняемой работы					
2. Напряженность труда					
3. Равномерность загрузки в течение рабочего дня					
4. Организованность процесса труда, в т.ч. (среднее арифметическое п.п. 4.1–4.8):					
4.1. – наличие постоянного рабочего места;					
4.2. – порядок выдачи заданий					
4.3. – порядок распределения заданий между исполнителями					
4.4. – качество работы оборудования					
4.5. – обеспеченность исполнителей материалами и информацией, необходимой для выполнения работы					
4.6. – своевременность получения материалов и информации, необходимых для качественного выполнения работы					
4.7. – использование объективных критериев оценки результатов работы					
4.8. – соответствие размера заработка затрачиваемым усилиям					

- своевременность получения материалов и информации, необходимых для качественного выполнения работы;
- график работы;
- общая трудовая нагрузка.

Вторая анкета состоит из 22 утверждений, отражающих мысли и переживания работника организации по поводу его профессиональной деятельности, и имеет три оценочных шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений» (табл. 2.3) [10].

Таблица 2.3 – Оценка эмоционального состояния персонала [10]

Как часто вы можете сказать о себе следующее	Варианты ответов, %					
	Никогда	Очень редко	Иногда	Часто	Очень часто	Каждый день
1	2	3	4	5	6	7
1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным						
2. После работы я чувствую себя как «выжатый лимон»						
3. Утром я чувствую усталость и не испытываю желания идти на работу						
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги, и стараюсь учитывать это в интересах дела						
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными и коллегами, как с предметами						

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
6. После работы на некоторое время мне хочется уединиться от всех и от всего						
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами						
8. Я чувствую угнетенность и апатию						
9. Я уверен, что моя работа нужна людям						
10. В последнее время я стал более черствым по отношению к тем людям, с которыми работаю						
11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня						
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их реализацию						
13. Моя работа все больше меня разочаровывает						
14. Мне кажется, что я слишком много работаю						
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими коллегами						

Окончание табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всех и от всего						
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности в коллективе						
18. Во время работы я чувствую приятное оживление						
19. Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного						
20. Я чувствую потерю интереса и равнодушие ко многому, что радовало меня в работе						
21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами						
22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей						

Сравнительный анализ различных методик, направленных на идентификацию и оценку индивидуально-личностных качеств работников организации представлен в таблице.

Данный методический инструментарий необходимо использовать на различных этапах реализации мероприятий системы стресс-менеджмента (табл. 2.4) [4, 7, 10–16].

**Таблица 2.4 – Методики, направленные на оценку
личностных качеств работников организации**
(составлено авторами на основе [4, 7, 10–16])

Методика, автор	Характеристика методики	Границы применения методики в рамках стрессменеджмента
1	2	3
«Оценка стратегии поведения в конфликтных ситуациях» (К. Томас, адаптация Н. Гришиной)	Методика направлена на определение потенциальной стратегии поведения индивидов в конфликтных взаимодействиях	Следует применять в процессе: – реализации кадровых мероприятий конфликтменеджмента; – формирования конфликтологической и стресскомпетентности руководителей и персонала организации; – проведения обучающих (корпоративных, социально-ориентированных) тренингов по профилактике профессионального стресса функциональных и линейных руководителей, а также всех категорий персонала
Картографический метод анализа конфликтов (Х. Корнелиу, Ш. Фэйр)	Данный метод направлен на выявление структуры конфликта, определение проблемы, конфликтной ситуации, а также всех прямых и косвенных участников конфликтного противоборства (организаторы, пособники, жертвы, наблюдатели, медиаторы, третейские судьи и	На основе картографического анализа конфликтменеджер (руководитель) принимает решение о выборе стратегии разрешения конфликтного противоборства и реализации кадровых (производственных) мероприятий избранной стратегии. Метод следует применять в процессе: – разработки или модернизации кадровой политики

Продолжение табл. 2.4

1	2	3
	др.), потенциальные стратегии поведения оппонентов и стратегии разрешения конфликта	в области гармонизации социально-трудовых отношений в организации; – внедрении кадровых и технологических новшеств и инноваций; – реализации программ и мероприятий конфликтменеджмента и стрессменеджмента
Модульная методика комплексной оценки персонала (А.Я. Анцупов)	Данная методика позволяет решать следующие задачи: – осуществлять диагностику личностных характеристик работников промышленной организации; – формировать количественную оценку характера системы межличностных отношений в трудовом коллективе; – оценивать социально-психологический климат, уровень деструктивной конфликтности в трудовом коллективе и др.	Модульная методика комплексной оценки всех категорий персонала ориентирована на изучение первичных трудовых коллективов. Методика может применяться в процессе: – совершенствования кадровой политики в области гармонизации социально-трудовых отношений организации; – внедрении кадровых и технологических новшеств и инноваций; – реализации программ и мероприятий конфликтменеджмента и стрессменеджмента организации
Анкета «Пространство организационных проблем» (В. Снетков)	Методика позволяет конфликтменеджеру определять факторы организационной среды, которые снижают эффективность и производительность труда персонала на личном уровне,	Методика может применяться в процессе: – совершенствования кадровой политики организации; – формирования кадровых мероприятий стрессменеджмента; – совершенствования кадровой политики в области

Продолжение табл. 2.4

1	2	3
	уровне подразделения, на уровне организации в целом	гармонизации социально-трудовых отношений; – внедрения кадровых и технологических новшеств и инноваций; – реализации программ и мероприятий конфликтменеджмента и стрессменеджмента
Методика «Стресс-мониторинг в организации» (К.Э. Оксина)	Методика позволяет оценить уровень удовлетворенности трудом персонала и уровень стрессогенности организационной среды организации	Предполагает проведение опросов всех категорий персонала, а также систематический учет и анализ объективных данных, направляемых в службу управления персоналом и линейным руководителям организации. Методика может применяться в процессе: – совершенствования кадровой политики в области гармонизации социально-трудовых отношений; – внедрения кадровых и технологических инноваций; – реализации программ и мероприятий конфликтменеджмента и стрессменеджмента организации
Методика «Профессиональное выгорание» (Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова)	Методика позволяет оценить уровень сформированности синдрома профессионального выгорания работников организации. Состоит из трех	Методика может применяться в процессе формирования кадровых мероприятий стресс-менеджмента: – разработки карт стресс-факторов для различных категорий персонала организации;

Окончание табл. 2.4

1	2	3
	субшкал: эмоциональное истощение, деперсонализация и персональные достижения	– проведения обучающих (корпоративных) тренингов по профилактике профессионального (психологического) стресса и синдрома профессионального выгорания персонала и др.
Шкала психологического стресса PSM-25 (Лемур – Тесье – Филлион, адаптация русского варианта – Н.Е. Водопьянова)	Методика является универсальной для применения к различным возрастным и профессиональным выборкам респондентов. Позволяет оценить уровень психологического стресса работников организации	Методика может применяться в процессе формирования мероприятий стресс-менеджмента: разработки антистрессовых кадровых мероприятий, направленных на формирование стресскомпетентности руководителей и работников организации
Шкала организационного стресса (Маклин, адаптация русского варианта – Н.Е. Водопьянова)	Методика позволяет диагностировать уровень восприимчивости персонала организации к организационному стрессу	Методика может применяться в процессе: – формирования мероприятий стресс-менеджмента: разработки антистрессовых кадровых мероприятий; – совершенствования кадровой политики в области гармонизации социально-трудовых отношений; – внедрения кадровых и технологических инноваций; – реализации программ и мероприятий конфликтменеджмента и стрессменеджмента

Анализ преимуществ методик, направленных на оценку личностных качеств работников организации, представлен в таблице 2.5 [4, 7, 10–16].

**Таблица 2.5 – Анализ преимуществ методик, направленных
на оценку личностных качеств работников организации**
(составлено авторами на основе [4, 7, 10–16])

Метод, автор	Достоинства метода
1	2
Методика «Оценка стратегий поведения в конфликтных ситуациях» (К. Томас, адаптация Н. Гришиной)	Полученная информация позволяет: – диагностировать индивидуально-личностные особенности руководителей и персонала, оценить стратегию поведения оппонентов в конфликтном противоборстве; – анализировать, идентифицировать и оценивать организационные факторы и источники кадровых рисков и др.
Картографический метод анализа конфликтов (Х. Корнелу, Ш. Фэйр)	Полученная в ходе картографирования информация необходима: – для конструктивного разрешения или урегулирования организационных, межличностных, межгрупповых, социально-трудовых конфликтов; – для формирования системы управления кадровыми рисками в области анализа, идентификации и оценки факторов кадровых рисков организации и др.
Модульная методика комплексной оценки персонала (А.Я. Анцупов)	Получаемая в ходе тестирования информация позволяет: – диагностировать виды конфликтов, определить причины их возникновения, оценить трудовой коллектив в целом и каждого работника в отдельности; – анализировать, идентифицировать и оценивать факторы и источники кадровых рисков организации; – определить внутренние стресс-факторы организационной среды и др.
Анкета «Пространство организационных проблем» (В. Снетков)	На основе проведенного анализа принимается решение о стратегии разрешения или урегулирования конфликтного противоборства и осуществляется последовательная реализация мероприятий избранной стратегии. Анализ выявленных проблем позволяет: – разработать практические рекомендации по организационным нововведениям для снижения уровня стрессогенности рабочего пространства;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – анализировать, идентифицировать и оценить факторы и источники кадровых рисков организации; – сформировать дополнительную информацию для построения профиля кадровых рисков организации и др.
<p>Методика «Стресс-мониторинг» (К.Э. Оксина)</p>	<p>Получаемая в ходе исследования информация позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать, идентифицировать и оценить факторы и источники кадровых рисков организации; – определить внутренние стресс-факторы организационной среды организации; – разработать кадровые мероприятия, направленные на профилактику профессионального (психологического, рабочего, информационного) стресса всех категорий персонала
<p>Опросник «Профессиональное выгорание» (Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова)</p>	<p>Получаемая в ходе тестирования информация позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – диагностировать уровень синдрома профессионального выгорания персонала организации; – диагностировать индивидуальные особенности работников, оценить их копинг-стратегию; – сформировать дополнительную информацию для построения профиля кадровых рисков организации и др.
<p>Шкала психологического стресса PSM-25 (Лемур – Тесье – Филлион, адаптация русского варианта – Н.Е. Водопьянова)</p>	<p>Получаемая в ходе тестирования информация позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – диагностировать уровень психологического стресса респондентов; – диагностировать индивидуальные особенности работников, оценить их копинг-стратегию; – определить тестовые нормы для сотрудников, работающих в системе «человек – человек», и др.
<p>Шкала организационного стресса (Маклин, адаптация русского варианта – Н.Е. Водопьянова)</p>	<p>Методика позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определить общий индекс организационного стресса организации; – анализировать, идентифицировать и оценивать факторы и источники кадровых рисков организации; – сформировать дополнительную информацию для построения профиля кадровых рисков организации и др.

2.2. Интервенции в работе с профессиональным стрессом персонала организации: способы саморегуляции стрессовых состояний

Наиболее действенными средствами управления состоянием являются различные методы оптимизации психического состояния.

Интервенция – систематическое вмешательство в процесс развития с целью повлиять на него, поддержав или улучшив потенциал развития человека. Направленная интервенция рассматривается как система плановых / неплановых воздействий, с целью произвести определенные изменения в проблемных компонентах системы – личности, среде либо во взаимодействии личности и среды.

А.Б. Леонова предлагает две группы способов непосредственного воздействия на функциональное состояние.

Первая группа включает в себя:

- нормализацию режима питания и витаминотерапия;
- фармакотерапию;
- рефлексотерапию;
- функциональную музыку и цветомузыку;
- коммуникационные воздействия (убеждение, приказ, внушение, гипноз).

Вторая группа предполагает:

- самогипноз;
- нервно-мышечную релаксацию;
- сенсомоторную тренировку;
- аутогенную тренировку;
- гимнастику и массаж;
- специальную подготовку и обучение;
- поведенческую психотерапию;
- групповой тренинг [17].

Физические методы уменьшения стресса. Баня, сауна, солнечные ванны являются прекрасными антистрессорными методами. Они в разумных дозах оказывают благотворное действие на нервную систему, психическое и физическое здоровье.

Биохимические методы снятия стресса включают в себя употребление фармакологических препаратов, лекарственных растений, ароматерапию. При использовании ароматерапии необходимо учитывать индивидуальную непереносимость запахов.

Физиологические методы регуляции стресса оказывают воздействие на сердечно-сосудистую систему, дыхательную и мышечную системы. Они включают в себя массаж, акупунктуру, физические упражнения, мышечные релаксации, дыхательные техники. Регулярные занятия физической культурой должны соответствовать возрастным, половым особенностям, темпераменту, времени года [18].

В качестве одного из наиболее эффективных методов ученые предлагают систему психологической саморегуляции.

В основу методов саморегуляции положены следующие практические навыки:

1. Расслабление мышц, позволяющее добиться снятия напряжения (как физического, так и психологического).

2. Успокаивающее дыхание, уравнивающее душевное состояние человека.

3. Наблюдение за ощущениями и состояниями и управление ими, что поможет устранить болезненные, дискомфортные состояния, связанные с отрицательными эмоциями.

4. Создание положительного эмоционального настроения, душевного равновесия [17].

Существует много методов коррекции психоэмоционального стресса и необходимо выбрать те из них, которые отвечали бы индивидуальным особенностям конкретной личности и реальным условиям, существующим в данном месте и в данное время.

Психологические методы профилактики стресса:

- аутогенная тренировка;
- визуализация (использование позитивных образов);
- медитация;
- концентрация;
- арт-терапия;
- цветотерапия;
- библиотерапия;
- позитивное мышление и др. [18].

2.3. Профилактика в работе с профессиональным стрессом персонала организации

Одной из наиболее важных профессиональных и личностных компетенций всех работников и руководителей современной организации является высокий уровень сформированности стресс-компетентности. Высокий уровень стресс-компетентности руководителя и персонала позволяет своевременно и системно профилактировать деструктивные конфликтные столкновения и негативные стрессовые ситуации, возникающие в процессе профессиональной деятельности.

Различные стресс-факторы психосоциального и организационного характера вызывают рост профессионального стресса персонала, а это определяет производительность труда и формирование негативных деформаций в системе социально-трудовых отношений организации. Руководитель организации (стресс-менеджер) должен обладать высоким уровнем стресс-компетенций по формированию интервенций стресс-менеджмента, которые учитывают как специфику трудового поведения сотрудников, так и специфику разработки и реализации различных кадровых мероприятий стрессменеджмента.

Проанализируем современные подходы к методам профилактики профессионального стресса персонала организации.

В рамках психологического подхода к решению управленческих задач по формированию и реализации мероприятий стресс-менеджмента рассматриваются различные рабочие ресурсы современного работника и его индивидуально-личностные способности по совладанию и саморегуляции в различных стрессовых и деструктивных конфликтных ситуациях, возникающих в процессе производственной деятельности.

В научном исследовании Е.М. Костенко, С.А. Огнева представлен сравнительный аналитический обзор различных психологических средств и кадровых мер профилактики профессионального стресса персонала организации: приемы, основанные на использовании методов воображения; мнемонические приемы; приемы, в основе которых находятся процессы внимания; эмоциональные приемы [16]. В работе Е.Л. Пожарской обсуждаются актуальные организационные вопросы, связанные с разработкой объективных социально-психологических подходов и управленческих инструментов, позволяющих провести объективный анализ и оценку влияния психосоциальных и организационных стресс-факторов рабочей среды на психологическое и физическое здоровье менеджеров среднего звена в условиях неопределенности и кризиса [17].

В рамках организационного подхода к проблеме построения системы профилактики профессионального стресса персонала рассматриваются такие различные факторы, как: стресс-факторы организационной среды; специфика профессиональной деятельности и производственного процесса; тип кадровой политики и модель организационной культуры; организация и безопасность труда персонала; кадровые риски и кадровая безопасность; система коммуникаций в трудовом коллективе организации; уровень приверженности персонала.

В исследовании О.В. Кононенко, И.В. Резанович проанализированы различные методические и организационные аспекты системы стрессменеджмента преподавателей образовательных организаций. Авторами определены виды и специфика проявления профессионального стресса, возникающего в организационной среде образовательной организации, сформулированы научно-практические рекомендации по профилактике в каждой группе педагогических работников стресс-факторов [18].

Анализу и оценке измерительных возможностей психосоциальных рисков в контексте оценки качества трудовой деятельности работников организации, посвящена статья И.М. Козиной, Е.В. Сережкиной. Авторами сформирована система комплексных индексов, позволяющих оценить степень выраженности психосоциальных рисков в организационной среде и составить комплексную характеристику качества трудовой деятельности персонала. Идентификация и оценка профиля психосоциальных рисков, с точки зрения авторов статьи, обеспечит своевременное определение стресс-факторов и деструктивных конфликтных «потенциалов» в рабочей среде организации [19].

Ю.Ю. Кулебакина, В.Л. Василенок, Ю.Н. Жужома анализируют профессиональные (психосоциальные) риски, актуализирующие негативное воздействие на психофизиологическое состояние работников организации, на эффективность и производительность труда различных категорий персонала. Авторами сформирован перечень научно-практических рекомендаций, обеспечивающих эффективную профилактику возникновения и дисфункциональных последствий различных психосоциальных рисков в современной организации [20]. В статье Е.В. Михальчик представлены результаты эмпирического исследования особенностей проявления профессиональных стрессов работников организации. Автором разработаны практические рекомендации по про-

филактиве и диагностике уровня профессионального стресса работников на основе транзактного анализа в рамках индивидуального консультирования и групповой терапии в трудовом коллективе. Транзактный анализ рассматривается автором как инструмент антистрессовых тренингов и консультационной поддержки работников с целью формирования эффективных деловых коммуникаций, благоприятного морально-психологического климата и повышения уровня настроя персонала [21].

В работе Н.В. Азаренок проанализированы стресс-факторы, проявляющиеся в процессе профессиональной деятельности работников различных организаций, представлены результаты эмпирического исследования по определению различных факторов повышения уровня профессионального стресса в организационной среде. Авторами рассматриваются методы стрессменеджмента на уровне личности работника и на уровне организации [22]. В исследовании Е.В. Сережкиной проведен комплексный анализ методов стрессменеджмента на основе организационного подхода. Автором проанализированы социальные и организационные стресс-факторы, причины и методы профилактики профессионального стресса персонала современной организации [23].

В работе О.Е. Баксанского, О.Г. Сафоничевой анализируется практическое решение проблемы управления профессиональным стрессом и психосоциальными рисками медицинских работников на уровне персонализированного подхода с применением современных восстановительных технологий, а также на организационном уровне: совершенствование системы мотивации, формирование программ стрессоустойчивости различных категорий персонала и др. Авторами обсуждаются методы профилактики эмоционального и профессионального выгорания медицинского персонала [24]. В исследовании О.Ю. Брюховой, Н.Н. Старцевой осуществлен сравнительный анализ практики реализации различ-

ных кадровых программ и методов управления профессиональным стрессом персонала, реализованных на корпоративном уровне в различных организациях. Авторы статьи формируют классификацию различных методов системы профилактики профессионального стресса персонала организации: диагностические, консультационные, образовательные, мониторинговые, психотерапевтические, эргономические, коммуникативные, нормативные, культурные и т.д. [25].

В статье Е.В. Кульчицкой обсуждаются подходы к управлению организационными и внеорганизационными стрессами в условиях гиг-экономики и прекаризации социально-трудовых отношений в современных организациях. Автор представил результаты исследований причин прекаризации и исследований корреляции трудового стресса на примере работников организаций сферы услуг [26]. Профилактика синдрома профессионального выгорания персонала современных организаций является перспективным направлением стресс-менеджмента. В статье С.В. Мерзляковой, Н.Р. Петуровой анализируются вопросы влияния уровня профессионального выгорания на уровень лояльности медицинских работников. Авторами исследования показатели лояльности медицинского персонала рассматриваются как профилактические факторы, обеспечивающие эффективность профессиональной деятельности медицинских работников [27].

В исследовании Т.Г. Неруш, А.А. Неруш анализируется актуальная проблема профессионального выгорания персонала современных организаций в рамках процессов цифровизации, пандемии и увеличения объемов дистанционной работы во многих современных организациях. В данной статье представлен анализ различных социальных и организационных факторов, актуализирующих рост уровня синдрома профессионального выгорания персонала на рабочем месте [28]. В исследовании В.В. Верна, А.А. Иззетдиновой рассмот-

рены организационные аспекты применения в управленческой практике well-being технологий и технологий work-life-balance (первичные и вторичные интервенции стресс-менеджмента) для профилактики синдрома профессионального выгорания персонала современных организаций [29].

В статье Т.Н. Васильевой, И.В. Федотовой, М.А. Лебедевой, О.А. Червячковой представлены результаты оценки психоэмоциональной сферы и эффективности методов социально-адаптирующих и личностно-развивающих технологий на примере представителей с интеллектуальным типом профессиональной деятельности. Авторами сформированы стратегии здоровьесбережения, обеспечивающие своевременную профилактику синдрома профессионального выгорания и повышения уровня стресс-компетентности работников умственного труда.

В исследовании представлены рекомендации по составу комплекса тестов, необходимых для диагностики синдрома эмоционального выгорания работников умственного труда [30]. В работе А.А. Мухиной, А.Ю. Павловой, К.А. Самкиной, О.Л. Беловой осуществлен анализ взаимосвязи уровня профессионального стресса и уровня удовлетворенности персонала организации. Проанализированы организационные, медицинские и социально-психологические последствия, которые вызывают организационные и психосоциальные стресс-факторы рабочей среды [31].

Эффективным социально-психологическим инструментом повышения уровня стрессоустойчивости персонала современной организации является образовательный или корпоративный тренинг. В научных публикациях рассматриваются различные вопросы систематизации организационных и методических аспектов проведения антистрессовых тренингов в рамках корпоративной системы повышения квалификации различных категорий персонала. В статье Л.Ю. Нежкиной сформированы практические рекомендации по

проведению для сотрудников психофизического тренинга в рамках стресс-менеджмента органов внутренних дел. Автором данной статьи проанализирована взаимосвязь методов психологической саморегуляции и комплекса физических упражнений [32].

В исследовании С.М. Шингаева рассматривается актуальная проблема оценки эффективности программ (тренингов), направленных на укрепление профессионального здоровья менеджеров. Автором определены наиболее эффективные инструменты профилактики профессионального стресса и сформированы показатели оценки эффективности проведения корпоративных тренингов по повышению стрессоустойчивости персонала современной организации [33].

В работе Н.Ю. Галкиной рассмотрены стресс-факторы, возникающие в процессе профессиональной деятельности сотрудников образовательных организаций МВД России. Автором статьи проанализированы практические аспекты повышения уровня стресс-компетентности педагогических работников в области применения различных методов и программ стресс-менеджмента. Проанализированы методы профилактики профессионального стресса и методы саморегуляции в стрессовых ситуациях, возникающих в профессиональной деятельности педагогических работников [34].

В статье Е.В. Щербаковой, Е.В. Звоновой, Е.А. Зуевой анализируется управленческая проблема превентивной профилактики профессионального стресса на основе активного применения методов формирования физической активности персонала в рамках проведения специальных программ здоровьесбережения работников организации. Авторы анализируют взаимосвязь влияния комплексной программы включения физической активности сотрудников в рабочий день (по определенному графику) на психоэмоциональное и физическое состояние персонала организации [35].

В исследовании Е.Ю. Васильевой, М.С. Невзоровой представлен сравнительный анализ профилактического потенциала самообразования в области повышения уровня сформированности стресс-компетентности преподавателей современного вуза. Авторами статьи проанализированы различные организационные и образовательные ресурсы самообразования педагогов в области стресс-менеджмента [21].

В рассмотренных научных публикациях по проблематике разработки и реализации мероприятий стрессменеджмента обсуждаются следующие управленческие аспекты:

- совершенствование методов анализа и оценки психосоциальных стресс-факторов в процессе стрессмониторинга с целью своевременной диагностики и комплексной профилактики потенциальных кадровых рисков;
- разработка организационных и социально-психологических методов стресс-менеджмента организации и др.

Система профилактики профессионального стресса работников предполагает выполнение функций планирования, организации, координации, мотивации, контроля, учета и анализа, осуществляя которые руководители обеспечивают условия для улучшения морально-психологического климата в коллективе.

Эффективное управление профессиональными стрессами в организации предполагает выполнение следующих общих функций управления (табл. 2.64).

Кроме общих можно выделить и специфические (конкретные) функции системы профилактики профессионального стресса персонала. К ним целесообразно отнести:

- диагностику существующей системы управления профессиональными стрессами;
- формирование стратегии, целей и принципов в области управления профессиональными стрессами;

- определение содержания и структуры системы управления стрессами;
- разработку системы мотивации сотрудников;
- разработку внутренней нормативной документации;
- внедрение и мониторинг эффективной системы управления профессиональными стрессами (табл. 2.7).

Таблица 2.6 – Общие функции системы профилактики профессионального стресса персонала организации

[Составлено авторами на основе 19-21]

Общие функции управления	Содержание функций
1	2
1. Планирование	<ul style="list-style-type: none"> – определение оперативных и стратегических целей управления профессиональными стрессами; – определение необходимых средств для реализации целей управления профессиональными стрессами; – разработка методов управления профессиональными стрессами; – составление прогнозов, показывающих возможные направления развития технологии управления профессиональными стрессами; – составление стратегических, текущих планов развития технологии профилактики профессиональных
2. Организация	<ul style="list-style-type: none"> – формирование функциональной структуры, необходимой для реализации целей управления профессиональными стрессами; – обеспечение необходимым персоналом, материалами, оборудованием, денежными средствами и прочее; – распределение ответственности и делегирование полномочий по управлению профессиональными стрессами; – установление взаимосвязей между различными видами работ по управлению профессиональными стрессами; – создание условий для выполнения работ по управлению профессиональными стрессами

Окончание табл. 2.6

1	2
3. Стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> – формирование комплекса методов стимулирования персонала по формированию антиконфликтного поведения у персонала организации; – экономическое и моральное стимулирование деятельности по управлению профессиональными стрессами; – обогащение содержания выполнения работы по управлению профессиональными стрессами; – создание условий для развития творческого потенциала работников, выполняющих работу по управлению профилактикой профессиональных стрессов
4. Координация	<ul style="list-style-type: none"> – анализ отчетов психологической диагностики, аналитических материалов по профилактике профессиональных стрессов; – обсуждение возникающих проблем управления профессиональными стрессами на совещаниях; – анкетирование и интервьюирование сотрудников в целях проведения диагностики: причин, уровня профессионального стресса, оценить уровень профессионального выгорания и другое
5. Учет, контроль и анализ	<ul style="list-style-type: none"> – наблюдение, проверка всех сторон выполнения работ по управлению профессиональными стрессами в соответствии с намеченным планом; – учет, анализ выполнения работ по управлению профессиональными стрессами; – выявление причин отклонений от плана работ по управлению профессиональными стрессами; – меры по коррекции всех значительных отклонений от плана работ по управлению профессиональными стрессами

Таблица 2.7 – Специфические функции системы профилактики профессионального стресса персонала организации
(составлено авторами на основе [19-21])

Специфические функции управления	Содержание функций
1	2
1. Диагностика существующей системы управления профессиональными стрессами персонала организации	– диагностика существующих в организации методов, форм и элементов системы управления профессиональными стрессами; – осуществление диагностики уровня профессионального стресса, синдрома профессионального выгорания и другое
2. Формирование стратегии, целей и принципов организации в области управления профессиональными стрессами	– анализ стратегии и целей организации и стратегии управления персоналом организации; – формирование технологии управления профессиональными стрессами
3. Определение содержания и структуры системы управления профессиональными стрессами	– оценка соответствия существующей системы профилактики профессиональных стрессов разработанным стратегии и политике; – разработка программ профилактики профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания
4. Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения у персонала организации	– классификация мотивов отношения персонала к мероприятиям системы управления профессиональными стрессами; – разработка способов мотивации персонала к применению технологии профилактики профессиональных стрессов; – создание образовательной среды по формированию стресскомпетентности персонала организации.
5. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему управления	– определение состава нормативно-регламентирующих документов в области управления профессиональными стрессами в организации;
профессиональными стрессами	– введение должности конфликт-менеджера (психолога); – разработка положений: этического кодекса, конфликтологического кодекса и другое

1	2
6. Внедрение и мониторинг эффективности системы управления профессиональными стрессами	<ul style="list-style-type: none"> – внедрение системы управления профессиональными стрессами; – оценка эффективности внедрения системы управления профессиональными стрессами; – мониторинг результатов технологии управления профессиональными стрессами; – выявление проблемных зон

В рамках концепции стрессменеджмента необходимо проводить:

- стресс-мониторинг: определение стресс-факторов, оказывающих значительное воздействие на эффективность труда и психоэмоциональное самочувствие персонала организации;
- документационное сопровождение кадровых мероприятий стресс-менеджмента: реестр психосоциальных и организационных стресс-факторов рабочей среды; профиля, паспорта и реестра кадровых рисков;
- корпоративные тренинги на тему «Стрессоустойчивость персонала организации сферы услуг»;
- реализация системы стресс-консультирования персонала организации и др.

Разработка и реализация методов и кадровых программ антистрессового управления трудовым поведением сотрудников организации является стратегической управленческой задачей в рамках реализации активной кадровой политики. Кадровые мероприятия стресс-менеджмента следует разрабатывать и реализовывать в рамках рациональной активной кадровой политики. Данные мероприятия должны позволять руководителю (стресс-менеджеру) своевременно идентифицировать, классифицировать и оценивать различные стресс-факторы рабочего пространства и проводить мероприятия по минимизации деструктивных проявлений стрессо-

вого воздействия на производительность труда и социально-психологическое самочувствие персонала организации [19-21].

Контрольные вопросы

1. Расшифруйте понятие методического обеспечения оценки стрессовых симптомов и состояний работников организации.

2. Проанализируйте методы оценки стресс-факторов в профессиональной деятельности.

3. Охарактеризуйте понятие стрессогенности организационной среды.

4. Перечислите организационные методы, которые применяются в психологии труда для уменьшения уровня профессионального стресса.

5. Проанализируйте роль руководителя организации в профилактике профессиональных стрессов.

6. Перечислите мероприятия, направленные на профилактику профессиональных стрессов.

7. Проанализируйте организационно-управленческие условия профилактики профессиональных стрессов.

8. Охарактеризуйте условия создания в коллективе благоприятной психологической атмосферы.

9. Исследуйте факторы и причины повышения уровня профессионального стресса персонала и методы его профилактики на примере образовательной организации.

10. Проанализируйте классификацию характеристик трудовой деятельности, потенциально актуализирующих повышение уровня профессионального стресса работников организации.

11. Проанализируйте методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов, затрагивающих различные стороны системы взаимоотношений персонала в организационной структуре.

12. Проанализируйте программы, обеспечивающие уровень профессионального стресса линейных и функциональных руководителей промышленной организации.

13. Проанализируйте технологии профилактики профессионального стресса персонала, направленные на минимизацию кадровых рисков образовательной организации.

14. Охарактеризуйте роль конфликт-менеджера в реализации кадровых мероприятий стресс-менеджмента организации сферы услуг.

15. Проанализируйте профиль стресс-факторов и кадровых рисков промышленной организации.

16. Перечислите организационные методы, которые применяются в психологии труда для уменьшения уровня профессионального стресса.

17. Проанализируйте роль руководителя организации в профилактике профессиональных стрессов.

18. Перечислите мероприятия, направленные на профилактику профессиональных стрессов.

19. Проанализируйте организационно-управленческие условия профилактики профессиональных стрессов.

20. Охарактеризуйте условия создания в коллективе благоприятной психологической атмосферы.

Список использованной литературы по главе 2

1. Лазарус, Р. Индивидуальная чувствительность и устойчивость к психологическому стрессу / Р. Лазарус // Психологические факторы на работе и охрана здоровья. – Москва, 1989.

2. Heim E. Coping and psychosocial adaptation / E. Heim // Journal of Mental Health Counseling. – 1988.

3. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Санкт-Петербург: Питер, 2006.
4. Водопьянова, Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – С. 330.
5. Змановская, Е.В. Девиантное поведение личности и группы: учебное пособие / Е.В. Змановская, В.Ю. Рыбников. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – С. 60.
6. Крюкова, Т.Л. Психология совладающего поведения в разные периоды жизни / Т.Л. Крюкова. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2010. – С. 5.
7. Водопьянова, Н.Е. Психодиагностика стресса / Н.Е. Водопьянова. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – С. 213.
8. Анцупов, А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – С. 211.
9. Исаева, Е.Р. Копинг-поведение и психологическая защита личности в условиях здоровья и болезни: монография / Е.Р. Исаева. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГМУ, 2009. – С. 33.
10. Оксинайд, К.Э. Стресс-мониторинг: для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды / К.Э. Оксинайд // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 5.
11. Ратников, В.П. Конфликтология: учебник для студентов вузов / В.П. Ратников. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
12. Щербатых, Ю.В. Психология стресса и методы коррекции / Ю.В. Щербатых. – Санкт-Петербург: Питер, 2006.
13. Мони́на, Г.Б. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости» / Г.Б. Мони́на, Н.В. Раннала. – Санкт-Петербург: Речь, 2009.
13. Нестерова, О.В. Управление стрессами: учебное пособие / О.В. Нестерова. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.

15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – Москва: ИНФРА-М, 2013.

16. Кибанов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2005.

17. Кузнецова, Е.В. Психология стресса и эмоционального выгорания: учебное пособие / Е.В. Кузнецова, В.Г. Петровская, С.А. Рязанцева. – Куйбышев, 2012. – 96 с.

18. Психология стресса и методы его профилактики: учебно-методическое пособие / Авт.-сост. – ст. преп. В.Р. Бильданова, доц. Г.К. Бисерова, доц. Г.Р. Шагивалеева. – Елабуга: Издательство ЕИ КФУ, 2015. – 142 с.

19. Калмыкова, О.Ю. Профилактика профессионального стресса в организации: учебное пособие / О.Ю. Калмыкова, Д.Б. Штрикова. – Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2012.

20. Калмыкова, О.Ю. Профилактика профессионального стресса работников организации / О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова, К.А. Правдина // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. – № 8 (130). – С. 122-130.

21. Калмыкова, О.Ю. Формирование конфликтологической компетентности менеджера по управлению персоналом: монография / О.Ю. Калмыкова, В.В. Живаева, Г.П. Гагаринская [и др.]. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2019. – 300 с

22. Трубицын, К.В. Управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / К.В. Трубицын, О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова [и др.]. – Самара: ФГБОУ ВО СамГТУ, 2024. – 266 с.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

1. Влияние индивидуально-личностных качеств работников организации на возникновение и развитие профессионального стресса.

2. Социально-психологический климат, статусные и ролевые различия в рабочей группе, вызывающие обострение деструктивного конфликтного поведения в трудовом коллективе.

3. Структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях как причины повышения уровня профессионального стресса персонала организации.

4. Профессиональные стрессы как причина возникновения деструктивных конфликтных ситуаций в трудовом коллективе.

5. Картографический метод выявления причин повышения уровня профессионального стресса работников организации.

6. «Барьеры» коммуникаций как причина повышения уровня профессионального стресса руководителей организации.

7. Особенности развития профессионального стресса работников в государственном и муниципальном управлении.

8. Принципы управленческой и корпоративной этики подчиненных и руководителя в условиях организационного стресса.

9. Методы формирования благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе.

10. Роль руководителя в профилактике профессионального стресса в организации как медиатора и субъекта.

11. Негативные функциональные последствия профессионального стресса для работника и для организации в целом.

12. Субъективные и объективные причины возникновения профессионального стресса у работников сферы здравоохранения.

13. Профилактика профессионального стресса у государственных (муниципальных) служащих.

14. Природа и структура профессионального стресса руководителя образовательной организации.

15. Профессиональный стресс работника медицинского учреждения: методы диагностики и профилактики.

16. Профессиональный стресс работника образовательного учреждения: методы диагностики и профилактики.

17. Методы выявления и ослабления источников противоречий, вызывающих эскалацию социально-психологической напряженности между участниками совместной деятельности.

18. Система управленческих мер по предупреждению профессиональных стрессов в организации.

19. Разъяснение требований к работникам как условие профилактики профессионального стресса.

20. Соблюдение принципов социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников как средство профилактики стрессовых состояний.

21. Применение социально-психологических правил обеспечения взаимопонимания и сотрудничества в трудовом коллективе.

22. Повышение культуры межличностного общения как условие профилактики эмоциональных конфликтов и профессиональных стрессов в социальных группах.

23. Модели и стратегии преодолевающего поведения как ресурс стрессоустойчивости.

24. Источники и социально-экономические последствия организационного стресса.

25. Диагностика уровня профессионального стресса в процессе первичной профессиональной адаптации персонала.

26. Принципы и методы стресс-менеджмента в организации.

27. Организационно-методическое обеспечение технологии управления профессиональными стрессами в организации.

28. Методы эффективного использования рабочего времени работников организации в целях профилактики профессионального стресса.

29. Методы диагностики и идентификации стресс-факторов в профессиональной деятельности работников организации.

30. Исследование копинг-стратегий работников в кризисных ситуациях.

31. Основные источники профессионального стресса работников управленческого профиля.

32. Факторы, снижающие риск профессионального выгорания государственных (муниципальных) служащих.

33. Основные составляющие синдрома профессионального выгорания.

34. Направления анализа и оценки соответствия условий и возможностей проведению эффективной социально-психологической работы конфликт-менеджера в организации.

35. Принципы организации комнаты психологической релаксации работников в организации.

36. Моббинг как источник межличностных конфликтов и профессиональных стрессов в организации.

37. Последствия и симптомы стрессовых состояний индивида.

38. Фитнес-программы как эффективный антистрессовый инструмент в организации.

39. Содержание и структура антистрессовых программ для управленцев.

40. Упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения организационного стресса.

41. Исследование копинг-стратегий работников в кризисных ситуациях как актуальное направление конфликтологии.

42. Тренинг по профилактике конфликтов и стрессов как необходимый элемент конфликтменеджмента.

43. Копинговые стратегии поведения руководителей (работников) в стрессовых (кризисных) ситуациях.

44. Управление стрессами на уровне подразделения и на уровне личности руководителя (работника).

45. Документационное и нормативно-правовое обеспечение технологии управления конфликтами и стрессами в организации.

46. Устранение причин профессионального стресса путем совершенствования поведенческих навыков работников организации.

КОПИНГ-ПОВЕДЕНИЕ В СТРЕССОВЫХ СИТУАЦИЯХ

С. Норманн, Д. Эндлер, Д. Джеймс, М. Паркер

Вводные замечания. Адаптированный Т.А. Крюковой¹ вариант опросника содержит перечень умственных и поведенческих действий в стрессовых ситуациях.

Опросник позволяет определить доминирующие копинг-стратегии:

- ориентация на задачу или проблему;
- эмоционально ориентированная стратегия;
- избегание;
- социальное поведение;
- поиск социальной поддержки.

Тест и лист для ответов

Инструкция. Ниже описаны возможные реакции человека на различные трудные, огорчающие или стрессовые ситуации. Укажите, как часто вы ведете себя подобным образом в трудной, стрессовой ситуации. Обведите кружком одну из цифр от 1 до 5 напротив каждого из пунктов (см. табл.).

¹ Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / Под ред. Д.Я. Райгородского. – Самара, 1998.

Таблица – Тестовая таблица

№	Утверждения	Очень редко	Иногда	Часто	Очень часто	Почти всегда
1	2	3	4	5	6	7
1	Стараюсь тщательно распределить свое время	1	2	3	4	5
2	Сосредоточиваюсь на проблеме и думаю, как ее можно решить	1	2	3	4	5
3	Думаю о чем-то хорошем, что было в моей жизни	1	2	3	4	5
4	Стараюсь быть на людях	1	2	3	4	5
5	Виню себя за нерешительность	1	2	3	4	5
6	Делаю то, что считаю самым подходящим в данной ситуации	1	2	3	4	5
7	Погружаюсь в свою боль и страдание	1	2	3	4	5
8	Виню себя за то, что оказался в данной ситуации	1	2	3	4	5
9	Хожу по магазинам, ничего не покупая	1	2	3	4	5
10	Думаю о том, что для меня сейчас самое главное	1	2	3	4	5
11	Стараюсь больше спать	1	2	3	4	5
12	Балую себя любимой едой	1	2	3	4	5
13	Переживаю, что не могу справиться с ситуацией	1	2	3	4	5
14	Позволяю себе нервничать (не борюсь с нервным напряжением)	1	2	3	4	5
15	Вспоминаю, как я решал(а) аналогичные проблемы раньше	1	2	3	4	5
16	Говорю себе, что это происходит не со мной	1	2	3	4	5
17	Виню себя за слишком эмоциональное отношение к ситуации	1	2	3	4	5

Продолжение табл.

1	2	3	4	5	6	7
18	Иду куда-нибудь перекусить или пообедать	1	2	3	4	5
19	Испытываю эмоциональный шок	1	2	3	4	5
20	Покупаю себе какую-нибудь вещь	1	2	3	4	5
21	Определяю курс действий и придерживаюсь его	1	2	3	4	5
22	Обвиняю себя за то, что не знаю, как поступить	1	2	3	4	5
23	Иду на вечеринку, в кино или в театр	1	2	3	4	5
24	Стараюсь вникнуть в ситуацию	1	2	3	4	5
25	Застываю, «замораживаюсь» и не знаю, что делать	1	2	3	4	5
26	Немедленно предпринимаю меры, чтобы исправить ситуацию	1	2	3	4	5
27	Обдумываю случившееся или свое отношение к случившемуся	1	2	3	4	5
28	Жалею, что не могу изменить случившегося или свое отношение к случившемуся	1	2	3	4	5
29	Иду в гости к другу	1	2	3	4	5
30	Нервничаю и беспокоюсь о том, что я буду делать	1	2	3	4	5
31	Провожу время с дорогим человеком	1	2	3	4	5
32	Иду на прогулку	1	2	3	4	5
33	Говорю себе, что это никогда не случится вновь	1	2	3	4	5
34	Сосредоточиваюсь на своих общих недостатках	1	2	3	4	5
35	Разговариваю с тем, чей совет я особенно ценю	1	2	3	4	5

Окончание табл.

1	2	3	4	5	6	7
36	Анализирую проблему, прежде чем реагировать на нее	1	2	3	4	5
37	Звоню другу	1	2	3	4	5
38	Испытываю раздражение	1	2	3	4	5
39	Решаю, что теперь важнее всего делать	1	2	3	4	5
40	Смотрю телевизор или видео	1	2	3	4	5
41	Контролирую ситуацию	1	2	3	4	5
42	Прилагаю дополнительные усилия, чтобы изменить ситуацию	1	2	3	4	5
43	Разрабатываю несколько различных решений проблемы	1	2	3	4	5
44	Беру отпуск или отгул, отдаляюсь от ситуации	1	2	3	4	5
45	Отыгрываюсь на других	1	2	3	4	5
46	Использую ситуацию, чтобы доказать, что я многое могу сделать	1	2	3	4	5
47	Стараюсь собраться, чтобы выйти победителем из ситуации	1	2	3	4	5
48	Смотрю телевизор или читаю книги	1	2	3	4	5

Обработка и интерпретация результатов. При обработке результатов суммируются баллы, поставленные испытуемыми, с учетом приведенного ниже ключа.

Для копинга, ориентированного на *решение задачи*, суммируются следующие 16 пунктов: 1, 2, 6, 10, 15, 21, 24, 26, 27, 36, 39, 41, 42, 43, 46, 47.

Для копинга, ориентированного на *эмоции*, суммируются следующие 16 пунктов: 5, 7, 8, 13, 14, 16, 17, 19, 22, 25, 28, 30, 33, 34, 38, 45.

Для копинга, ориентированного на *избегание*, суммируются следующие 16 пунктов: 3, 4, 9, 11, 12, 18, 20, 23, 29, 31, 32, 35, 37, 40, 44, 48.

Можно подсчитать субшкалу *отвлечения* из 8 пунктов, относящихся к избеганию: 9, 11, 12, 18, 20, 40, 44, 48.

Субшкала *социального отвлечения* может быть подсчитана из следующих 5 пунктов, относящихся к избеганию: 4, 29, 31, 35, 37. (Обратите внимание, что пункты избегания 3, 23 и 32 не используются в субшкалах отвлечения и социального отвлечения.)

Учебное издание

*Соловова Наталья Валентиновна,
Калмыкова Ольга Юрьевна*

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРЕССОУСТОЙЧИВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Редакционно-издательская обработка
издательства Самарского университета

Подписано в печать 04.12.2024. Формат 60х84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 4,0

Тираж 27 экз. Заказ № . Арт. – 14(Р2УП)/2024.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.