



Сафронова Оксана Леонидовна — старший преподаватель кафедры «Социальная психология управления» — окончила инженерно-экономический факультет СГУПС в 1999 г. и осталась работать на кафедре сначала методистом, затем — преподавателем. Получила второе высшее образование по специальности «Социальная психология» и прошла повышение квалификации по программам «Создание электронного учебника» и «Менеджмент качества» в ИПТТИПК СГУПС.

Автор 6 научных статей и 3 учебно-методических работ.

УДК 316.6

О.Л. САФРОНОВА

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ СТРЕССОМ

В отечественных и зарубежных исследованиях стресс на рабочем месте выделяется как важная научная проблема в связи со значительным влиянием его на работоспособность, производительность и здоровье работника. Среди наиболее распространенных негативных последствий влияния трудового стресса на персонал называются: ухудшение психического и физического здоровья, снижение количественных и качественных показателей деятельности, развитие негативных установок по отношению к организации, повышение текучести кадров и т.д.

Сам термин «стресс» (от английского stress — давление, напряжение) заимствован из техники, где первоначально использовался для обозначения внешней силы, приложенной к физическому объекту и вызывающей его напряженность, т.е. временные или постоянные изменения структуры объекта.

В самом широком понимании стресс — это неспецифические черты (элементы) как физиологических, так и психологических реакций организма, возникающих при всяких реакциях организма

Автором теории стресса принято считать канадского физиолога Ганса Селье. Основными его предшественниками в создании физиологической теории стресса называют Клода Бернара и Уолтера Кеннона.

К. Бернар экспериментально разработал принципы поддержания постоянства внутренних сред организма, лежащих в основе теории гомеостаза. Для того, чтобы выжить в постоянно изменяющихся внешних условиях, организм должен сохранять сбалансированный режим протекания жизненно важных функций в минимальном диапазоне допустимых изменений. Для нормальной жизнедеятельности у индивида должна поддерживаться постоянная температура тела, кровяное давление и осмотическое давление в клетках, состав крови, содержание кислоты в желудочном соке и многое другое. Любой выход за пределы допустимого диапазона чреват срывом механизмов адаптации, возникновением болезней и даже летальным исходом. Для того чтобы организм мог пластично адаптироваться и активно действовать в столь изменчивом внешнем мире, природа снабдила нас сложнейшими регуляторными механизмами, включающими слаженную работу нейрогуморальных, барьерных и выделительных систем.

Идеи К. Бернанра получили свое развитие в исследованиях американского психофизиолога Уолтера Кеннона, разработавшего учение о гомеостазе (с греч. — «сила устойчивости») как тенденции к сохранению относительно динамического постоянства состава и свойств внутренней среды, устойчивости основных физиологических функций организма. Понятие гомеостаза по У. Кеннону включает в себя, прежде всего, постоянство концентрации водородных ионов (рН), осмотического давления, температуры тела, концентрации кислорода, углекислоты, солей, сахара и состава крови.

Основные положения теории стресса Ганса Селье были опубликованы в ноябре 1936 г. в журнале *Nature*.

Г. Селье показал, что вслед за воздействием какого-либо травмирующего агента (токсины, ожог, переохлаждение, облучение, болевой шок и др.) в организме животного помимо ожидаемых локальных нарушений происходит целый ряд неспецифических изменений, не имеющих прямого отношения к характеру воздействующего фактора. Это позволило ему определить стресс как защитную реакцию организма на повреждение.

По гипотезе Г. Селье, все биологические организмы имеют врожденные механизмы поддержания состояния внутреннего гомеостаза или равновесия функционирования своих систем. Поддержание равновесия является жизненно важной задачей организма.

Стрессоры, т.е. сильные внешние раздражители, нарушают внутреннее равновесие. Организм реагирует на любой стрессор (приятный или неприятный) специфическим физиологическим возбуждением. Эта реакция является защитно-приспособительной.

Развитие стресса и приспособление к нему проходит несколько стадий: реакция тревоги (А), стадия резистентности (сопротивления) (Б) и стадия истощения (В) (рис. 1). Время течения и перехода на следующую стадию зависит от уровня резистентности организма, интенсивности и длительности воздействия стрессора.

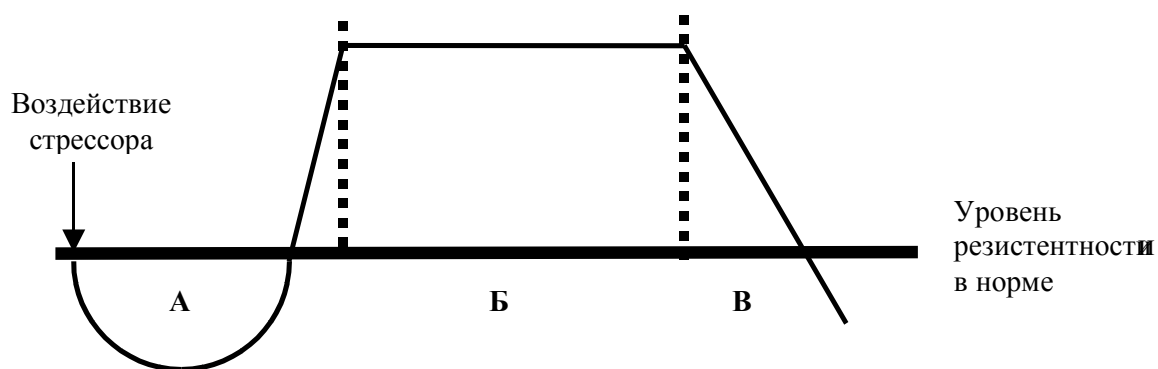


Рис. 1. Стадии развития стресса по Г. Селье

Первая стадия, которая называется *alarm reaction*, или стадия тревоги, проявляется как непосредственный ответ организма на воздействие стрессора, подготовка организма к стрессу, включение защитных механизмов, постепенное нарастание напряжения. На этой стадии реакции возникают практически мгновенно и связаны с экстренной подготовкой к действиям в новых условиях. Поскольку изначально характер произошедшего не ясен, то в работу включается заданный природой механизм защитного реагирования *fight or flight* — «борьба

или бегство», требующий прежде всего мощной активизации энергетики. За коротким периодом приостановки текущей деятельности, который при чрезмерной интенсивности стрессора может привести к шоку или даже летальному исходу, следует бурный всплеск нейрогуморальной и вегетативной активности, сопровождающейся сильными эмоциональными реакциями. На этой стадии резко возрастает мобилизация защитных сил, повышающих сопротивляемость организма.

Роль первой фазы — не только в мобилизации защитных сил, но и в подаче в нужный момент достаточной энергии для адекватной реакции. Если стрессор настолько силен, что значительное воздействие его становится несовместимым с жизнью, то организм погибает еще в стадии тревоги. Если же он выживает, а стрессор по-прежнему не удален, то развитие стресса переходит в следующую фазу.

Далее следует стадия резистентности, или устойчивой сопротивляемости стрессу, выражающаяся в стойком повышении уровня адаптационных ресурсов. На этой стадии помимо усиления энергетической мобилизации происходит активизация функций внимания, памяти, мыслительных процессов, что дает возможность человеку найти адекватный способ преодоления затруднений и перестроить свое поведение. По сути дела, это стадия продуктивного напряжения, или эустресс. Как только выход из сложной ситуации найден, развитие стресса прекращается, и организм переходит на нормальный режим функционирования. Однако часто, несмотря на повышенную мобилизацию ресурсов, человек не находит позитивного разрешения ситуации, поиск новой тактики и стратегии поведения затягивается. В этом случае развивается дистресс, который в обыденном сознании, собственно, и связывают со стрессом. Для данного периода характерно появление элементов дезорганизации целенаправленного поведения: совершение случайных, необдуманных действий и ошибок, неоправданный риск, пассивное переживание и др.

Однако если затруднение по-прежнему не преодолевается, стресс переходит в свою третью стадию — истощение, когда возникают серьезные нарушения биологической и психологической адаптации. Вновь появляются признаки тревоги. Но, в отличие от первой стадии, когда стрессовое состояние организма ведет к раскрытию адаптационных резервов и ресурсов, данная стадия характеризуется возникновением болезней стресса, причем затрагиваются и глубинные личностные процессы, регулирующие поведение человека, вследствие чего развиваются пограничные состояния. К ним относятся, в первую очередь, неврозы — обратимые состояния, связанные с нарушением психологических, эмоциональных и мотивационных компонентов деятельности. Депрессия, агрессивность, тревога, фобии и т.д. — все это укоренившиеся проявления последствий стресса на психологическом уровне, которые впоследствии могут перерасти в тяжелые психические расстройства. Совокупность этих трех стадий Селье назвал общим или генерализованным адаптационным синдромом (General Adaptation Syndrome, GAS).

Развитие учения о стрессе привело к формированию новых теорий, отражающих как физиологические, так и психологические подходы, раскрывающие сущность этого состояния, причины его развития, особенности проявления и механизмы регуляции организма человека.

Основной концепцией в понимании психологического стресса является когнитивная теория стресса R. Lazarusa (рис. 2).

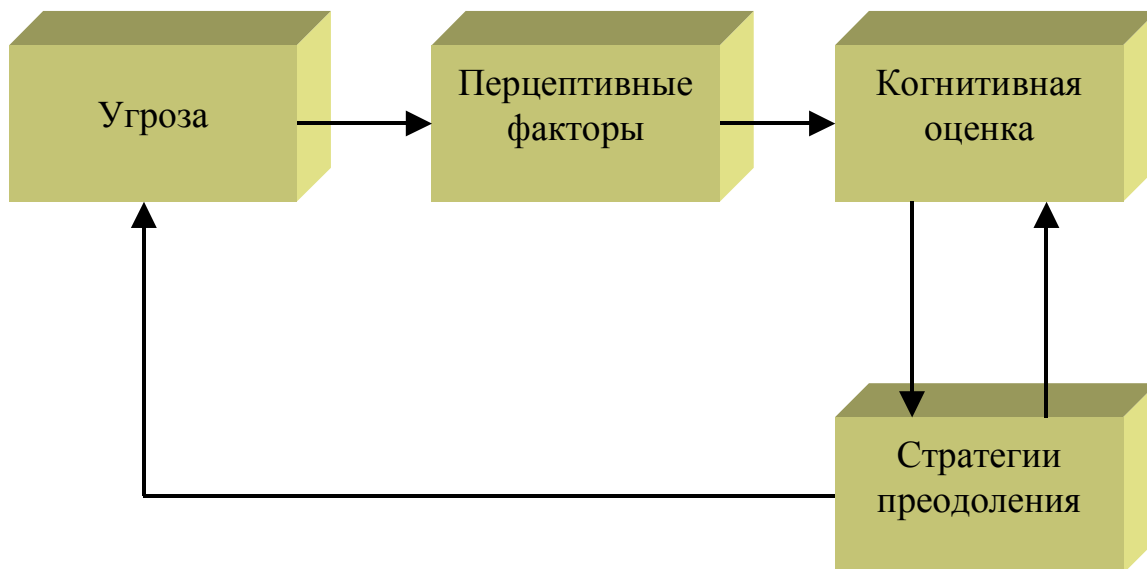


Рис. 2. Психологическая модель стресса R. Lazarus

Основное положение данной теории заключается в роли субъективной познавательной оценки угрозы неблагоприятного воздействия и возможностей субъекта в преодолении стресса. Угроза при этом рассматривается как ожидание индивидом вредного, нежелательного влияния внешних условий (включая интенсивность воздействия, степень его неопределенности, время воздействия и наличие у индивида ресурсов, необходимых для преодоления данного воздействия).

Адаптация в среде, согласно данной теории, определяется эмоциями. Качество, интенсивность эмоции и результирующие поведение зависят от когнитивной оценки значимости реального или антиципирующего взаимодействия со средой, определяемой исходя из благополучия личности.

Р. Лазарус говорит об опосредованной детерминации наблюдаемых при стрессе реакций. Между воздействующим стимулом и ответной реакцией, по его мнению, включены такие промежуточные переменные, имеющие психологическую природу, как оценка угрозы.

Оценка угрозы – предвосхищение человеком возможных опасных последствий воздействующей на него ситуации, ее значение для индивида. Сами процессы оценки угрозы имеют сложный характер: они включают в себя не только относительно простые перцептивные функции, но и процессы памяти, способность к абстрактному мышлению, элементы прошлого опыта субъекта, его обучение.

Необходимо разделять оценку угрозы и оценку ее преодоления. С момента оценки угрозы воздействия начинается процесс ее преодоления для устранения или хотя бы уменьшения ожидаемого эффекта. Характер и интенсивность этого процесса будет зависеть от когнитивных оценок сочетания купирующих возможностей субъекта и требований угрозы к нему.

В последнее десятилетие особой популярностью пользуются исследования в области трудового стресса. Развитие стресса на рабочем месте выделяется как

важная научная проблема в связи с его влиянием на работоспособность, производительность труда и здоровье работников в целом.

В исследованиях трудового стресса предпринимаются попытки дать четкое определение данного явления. Например, С. Касл предлагает выделить две основные линии интерпретации понятия «стресс в труде»:

1. В узкой трактовке стресс рассматривается как превышение требованиями среды тех возможностей субъекта, которые необходимы для их удовлетворения (в другой трактовке наличие перегрузок, сверх-стимуляции).

2. В широкой трактовке стресс понимается как неадекватность в целостной системе взаимоотношений «человек — среда», которая включает не только узкое толкование, но и связи между потребностями человека и возможностями их удовлетворения в трудовой среде (в другой терминологии – недоиспользование человеческих возможностей, сниженная нагрузка, низкая стимуляция).

По нашему мнению, второе, более полное определение является более адекватным обозначенному явлению.

Куликов Л.В., Михайлова О.А. приводят следующие виды стресса, возникающие в трудовой деятельности:

— рабочий стресс (в иностранной литературе job stress, work stress), возникающий из-за причин, непосредственно связанных с работой – условия труда и т.д.;

— профессиональный стресс (occupational stress) появляется из-за причин, связанных с профессией, родом или видом деятельности;

— организационный стресс (organizational stress) формируется вследствие негативного влияния на работника особенностей той организации, в которой он трудится.

Однако, как утверждают исследователи, в литературе по проблеме стресса данные термины нередко используются как синонимы. Наиболее часто прибегают к понятию профессионального стресса.

Проведенный нами анализ отечественных и зарубежных исследований трудового стресса позволяет сделать вывод о том, что в целом существует три основных типа моделей данного явления.

Первый тип определяет стресс в терминах физиологических последствий широкого ряда защитных и отрицательных стимулов. Он трактует стресс как зависимую переменную – как физиологический ответ на опасную среду. Этот подход получил название физиологического.

Второй тип рассматривает трудовой стресс как создающую негативное отношение или отрицательную характеристику трудовой среды и трактует его как независимую переменную – экзогенную причину нарушения здоровья. Это так называемый инженерный подход.

Оба описанных выше подхода представляют собой линейные модели, отличающиеся только определением понятия «стресс». Кроме того, приведенные выше типы анализа трудового стресса имеют целый ряд недостатков.

Во-первых, краткость даваемых определений в рамках данных моделей делает их неопределенными и затрудняет анализ стресса на рабочем месте.

Во-вторых, они концептуально основываются на относительно простой схеме «стимул-реакция» и практически игнорируют индивидуальные различия в психологической природе и процессах восприятия и познания, которые могут быть фундаментальными.

В-третьих, эти два подхода трактуют человека как пассивное звено для перевода стимулирующих характеристик среды в психологические и физиологические ответные реакции. Они не принимают во внимание взаимодействие между индивидом и различной средой, что является неотъемлемой частью системных подходов к биологии, поведению, психологии.

Третий тип рассматривает трудовой стресс в условиях динамичного взаимодействия человека и его рабочей среды. Особое место в данных моделях отводится перцептивным и когнитивным процессам, направленным на определение характера индивидуального реагирования, поэтому модели этого типа относят к так называемому психологическому подходу.

Наиболее известной моделью трудового стресса является так называемая Мичиганская модель, созданная в Институте социальных исследований Мичиганского университета, США (Caplan R.D. and ol, 1975). Это модель стресса, вызванного социальным окружением (предметная среда, психологическая среда), отражает особенности восприятия человеком факторов этого окружения и его реакцией на них, а также возможные последствия влияния этого состояния на здоровье индивида.

Другая известная модель профессионального стресса, разработанная J.E. Drath, основывается на том, что источником стресса, как и в модели социального окружения, является объективная ситуация, которая посредством механизма ее оценки воспринимается как субъективно отраженная.

Эта оценка переходит в фазу принятия решения о проявлении специфической реакции, которой является, главным образом, сознательное поведение, а не сочетание поведенческих, физиологических и психологических реакций, как в модели социального окружения.

В основе транзактной модели профессионального стресса лежит взаимосвязь четырех основных аспектов действующей личности и окружающей среды. Действующий человек постоянно оценивает как различные внешние стимулы в конкретной жизненной ситуации, так и свои возможности справиться с ними. Помимо этого, конкретная ситуация может создавать условия или препятствовать удовлетворению потребностей индивида.

Давление ситуации ограничивает человека в выборе действий. При удовлетворении внутренних потребностей дисбаланс, возникающий между воздействующим стимулом и возможностью отреагировать на него, может оказаться вполне терпимым. Например, человек может соглашаться с неполной реализацией своих способностей, если данная работа дает ему заработок, необходимый для нормального жизнеобеспечения. Он только тогда прекратит работать, когда стресс, порождаемый подобным дисбалансом, станет чрезмерным.

Специфичным для данной модели является наличие взаимосвязей внутри и между ее различными компонентами. Каждое из взаимодействий реализуется по принципу обратной связи и направлено на сохранение или восстановление баланса.

Восстановление баланса происходит по двум стадиям. Первая – выбор и формирование соответствующих реакций, вторая – их использование. При осуществлении выбора серьезной проблемой является неуверенность человека в самом себе. Осуществление правильного выбора приспособительной реакции и ее последующая реализация является специальным навыком.

Согласно транзактной модели, переживание, стресс можно снизить за счет когнитивной оценки. На производстве желательно применение профессионального отбора и подготовки кадров по повышению навыков преодоления стресса, с учетом особенностей профессии.

В целом же, негативные факторы, вызывающие стресс на рабочем месте, можно разделить на две основные группы:

1. Объективные факторы — порождаемые условиями самой работы и неправильной ее организацией — организационные и рабочие характеристики.
2. Субъективные — особенности личности, которые провоцируют чрезмерную чувствительность человека к определенным и, в значительной степени, естественным трудностям профессиональной деятельности.

Обе группы факторов тесно связаны между собой. С одной стороны, длительное психотравмирующее воздействие объективных факторов может приводить к изменению личности, нежелательного для данной деятельности. С другой стороны, субъективные факторы особенно негативно проявляют себя именно при дополнительном объективном воздействии отрицательных особенностей деятельности.

Изменение личности при неблагоприятном воздействии условий деятельности обычно опосредуется ухудшением физиологических и психических состояний человека, принимающим хронический характер. Наиболее часто встречается хроническое утомление, которое часто рассматривается как пограничное состояние. Помимо физиологических нарушений оно вызывает выраженные изменения на эмоционально-мотивационном уровне в виде раздражительности, угнетенного настроения, снижения интереса к работе и т.д. На следующей стадии возникает невроз и соматические нарушения психогенного характера.

Таким образом, неблагоприятные факторы профессиональной деятельности приводят к ухудшению психофизиологического и психического состояний работника, но могут вызвать и стойкие негативные изменения его личностных качеств, приводящих к деформации личности. Степень этого воздействия зависит от исходных особенностей личности работника. Ситуация же играет роль пускового механизма, актуализирующая уже имевшуюся ранее неадекватность системы оценок.

В профессиональной деятельности в этом смысле принципиальное значение имеет отношение человека к своим возможностям (самооценка) и соотношение уровня избираемых профессиональных целей и реальных возможностей работника и степень осознания этого соотношения.

Проведенные за последние тридцать лет исследования показали, что стресс на работе имеет не только нежелательные последствия для здоровья и безопасности работников, но и негативно сказывается на организации в целом.

На сегодняшний день существует несколько моделей построения программ профилактики трудового стресса.

Основная их задача состоит в сокращении числа существующих производственных стрессоров и/или помощи работникам в преодолении последствий воздействия данных явлений (Ivancevich et al., 1990).

Большинство моделей базируется на идее динамического комплекса, состоящего из: психодиагностики, аудита, профилактических мероприятий и психологической интервенции для преодоления последствий воздействия стресса (Bornevasser, 1994; Risret al., 1997; F. Covey, 1999).

Стратегия управления стрессом в организации, как правило, включает в себя два блока: устранение или ослабление факторов, вызывающих стрессы, и совершенствование индивидуальных методов преодоления стресса.

В частности, Мерфи (Murphy, 1988) разделил стратегии управления трудовыми стрессами на три группы: первичные вмешательства, нацеленные на организацию; вторичные и третичные вмешательства, нацеленные на работников.

Первичные вмешательства заключаются в организационных преобразованиях и перепроектировании работ для преодоления трудовых стрессоров. Примером данного вида вмешательств может быть создание автономных самоуправляемых рабочих команд, ротация работников, оптимизация рабочих заданий, ограничение объема работы и продолжительности рабочего дня, улучшение условий труда и т.д.

Целью вторичных вмешательств является повышение способности работников справляться с причинами и симптомами трудового стресса. Примерами вторичных вмешательств могут служить тренировки по релаксации, обучение медитации, аутогенной тренировке, базовый тренинг коммуникативной компетентности, обучение управлению временем и т.д.

Третичные вмешательства необходимо применять, когда работники находятся в третьей стадии развития трудового стресса. Как правило, такие вмешательства заключаются в консультационных беседах с целью изменения их восприятия работы, модели поведения; обучению управлению эмоциями и расширению навыков преодоления стресса.

Выбору подходящих форм вмешательства на конкретном рабочем месте должен предшествовать анализ проблем, связанных с профессиональным стрессом. Однако существуют и общие рекомендации. Первичные вмешательства оказываются наиболее эффективными, когда работники подвергаются воздействию стрессоров, имеющих общие источники, и/или нуждаются в одинаковых ресурсах для преодоления стресса, при этом сам источник стресса сравнительно легко устраним, а ресурсы, необходимые для преодоления стрессов, сравнительно легко доступны. Если же работа по своему содержанию стрессогенна, то вторичные вмешательства становятся более эффективны. Третичные вмешательства применяются, когда наблюдаются острые симптомы стрессовой реакции хотя бы у части персонала или после окончания воздействия сильного стрессогенного события (например, авария с летальным исходом).

Но, несмотря на видимую разработанность программ стрессменеджмента, число организаций в США и Европейском союзе, обратившихся к сознательному управлению стрессом, невелико.

Одной из причин исследователи называют то, что на сегодняшний день эффективность подобных программ оценить достаточно трудно. Некоторые специалисты пришли к заключению, что оценки должны включать анализ затрат и доходов, уровня удовлетворенности персонала, рабочих стрессоров, внешнего вида работников, их статуса здоровья, прогулов. Однако все это делается редко.

Исходя из вышеизложенного, назрела необходимость обобщения уже имеющихся исследований по проблемам управления профессиональным стрессом и создания эффективной системы стресс-менеджмента (СМ).

Нами была разработана модель управления трудовым стрессом на конкретном рабочем месте (рис. 3).



Рис. 3. Модель управления трудовым стрессом

Предлагаемая нами система управления трудовым стрессом состоит из следующих этапов:

1. Диагностика уровня трудового стресса.
2. Анализ результатов проведенного исследования и создание Карты трудового стресса.
3. Разработка программ профилактики и коррекции трудового стресса.
4. Внедрение программ профилактики и коррекции трудового стресса.
5. Мониторинг результатов и корректировка программ с учетом полученной обратной связи.
6. Текущий аудит трудового стресса.
7. Применение полученных данных при дальнейшем подборе персонала на соответствующие должности в данной организации.

Все вышеуказанные этапы реализуются на двух уровнях: на уровне организационной среды и на уровне работника.

Ниже мы предлагаем способ применения данной модели на примере трудового стресса специалиста по кадрам.

На этапе диагностики необходимо определить основные профессиональные стрессоры исследуемой категории работников и измерить уровень их стресса.

Основными методами, которые могут быть использованы на данном этапе, являются:

- на организационном уровне – анализ документов и анкетирование;
- на уровне работника – психодиагностические методы, анкетирование и интервьюирование.

Анализ документов (должностная инструкция, тарифно-квалификационный справочник и т.д.) необходим для выделения организационных характеристик труда, стрессоров по модулям профессии и профессионально важных качеств специалистов данной профессии.

По результатам анализа профессиональных стрессоров разрабатывается опросник для определения их уровня и проводится исследование.

По результатам анализа ПВК (возможно в виде профессиограммы) подбирается батарея психодиагностических методик на их выявление. Возможно, дополнительно использовать методики на определение уровня стресса и уровня личностной стрессоустойчивости работников.

На этапе анализа результатов исследования – на двух уровнях используется экспертно-аналитический метод.

Результаты исследования могут быть обобщены в виде Карты стресса (рис. 4).



Рис. 4. Карта трудового стресса специалиста по кадрам

Карта стресса создается по результатам исследования трудового стресса на двух уровнях: организации (организационные характеристики и стрессоры по модулям профессии) и работника (профессионально-важные качества и личностная стрессоустойчивость). В Карте прописываются «проблемные» моменты, выявленные профессиональные стрессоры. Ее заполнение позволяет подготовить базу для разработки программ профилактики и коррекции трудового стресса.

На этапе формирования и обоснования (разработка программ профилактики и коррекции профессионального стресса) можно использовать следующие методы: экспертно-аналитический; метод аналогий; моделирование фактического и желаемого состояния.

Методы профилактики трудового стресса необходимы для подготовки работников к возможным стрессорам на рабочем месте и выработке адекватных стратегий их преодоления.

Программа профилактики трудового стресса должна разрабатываться на двух уровнях: организационном и работника.

На уровне работника можно разработать модель стресс-компетентности специалиста, которая позволяет учитывать профессиональные особенности специалиста при создании программ профилактики и коррекции трудового стресса (рис. 5).



Рис. 5. Структура стресс-компетентности

Оценка стресс-компетентности должна базироваться на системе критериев и показателей. На наш взгляд, таким критерием может выступать уровень стресс-компетентности специалиста. Подход, основанный на выделении уровня того или иного сложно качества или умения, является традиционным и весьма результативным для психологии и социологии управления. Примером могут служить уровни продуктивности педагогической деятельности, предложенные Кузьминой Н.В. (высокопродуктивная, продуктивная, малопродуктивная и непродуктивная).

Продуктивная критериальная оценка позволяет дать точное качественное описание оцениваемого параметра. Количество уровней оценки, как правило, обосновывается. Обычно их три: высокий, средний и низкий. Существуют

системы, в которых названия уровней отражают их содержание, например, по критериям адаптации: оптимальный, достаточный, частично-адаптивный и дезадаптивный.

При оценке уровня стресс-компетентности нами предполагается использовать показатели, отражающие ее структуру (когнитивный компонент, операциональный компонент, мотивационный компонент и стрессоустойчивость) по отношению к профессиональной роли: соответствует, частично соответствует и не соответствует. Данные показатели могут иметь количественную форму в баллах с описанием содержания.

Для определения уровня стресс-компетентности предполагается использование следующих методов: экспертная оценка, анкетирование, интервью, наблюдение, анализ результатов деятельности (в том числе и игромоделирование).

Продуктивное развитие стресс-компетентности осуществляется путем последовательного перехода к более высоким уровням ее развития. Такая деятельность должна осуществляться поэтапно.

Разработка алгоритма продуктивного развития и создание программ профилактики трудового стресса осуществлялась с опорой на обобщенную схему оптимизации управленческой деятельности (Деркач А.А., Перминова И.В., Ситников А.П.), включающую последовательное достижение трех уровней. На первом уровне осуществляется накопление и осмысление полученных знаний; на втором – формирование умений и навыков деятельности; на третьем – рефлексия собственной деятельности.

В общем описательном виде алгоритм продуктивного развития стресс-компетентности может быть представлен как последовательный переход к более высоким уровням ее развития.

На первом этапе преимущественному развитию подлежит когнитивный компонент стресс-компетентности. Для этого специалистам необходимо сформировать психологическую установку на такое развитие. После этого необходимо осуществить ознакомление со специальными знаниями на обучающих семинарах либо путем самостоятельного обучения. По результатам психодиагностики можно разработать план индивидуальной работы по развитию профессионально-важных качеств и уровня личностной стрессоустойчивости и компенсации негативных характеристик.

На втором этапе происходит формирование мотивационного компонента и стрессоустойчивости. Весьма эффективными средствами здесь являются психологические тренинги и игромоделирование стрессовых ситуаций.

На третьем этапе, на наш взгляд, наиболее эффективным будет организация системы коуч-наставничества.

Определение зон возможного развития стресс-компетентности сотрудника можно осуществлять методом экспертной оценки, «Оценка 360 градусов», при проведении очередной аттестации.

После этого выбираются возможные способы развития элементов стресс-компетентности и источники информации по элементам, требующим развития. В качестве основных источников, как правило, используются:

- материальные источники: учебно-методические материалы, книги, фильмы;
- человеческие ресурсы: наставники, психологи организации, другие специалисты по кадрам;

— обучение: семинары и тренинги по формированию элементов стресс-компетентности, проводимые на внутриорганизационном уровне;

Способы развития стресс-компетентности сотрудника могут быть следующих типов:

— обучающие мероприятия по отдельным элементам стресс-компетентности;

— самообучение по отдельным элементам стресс-компетентности;

— формирование внутренней мотивации специалиста к повышению уровня стресс-компетентности.

Мероприятия по профилактике трудового стресса на организационном уровне, по мнению большинства исследователей, должны стать основными подходами для стресс-менеджмента, так как они фокусируются на выявлении и сокращении источников стресса в рабочей среде. Такие комплексные программы оказывают сильное воздействие на всю организацию в целом, показывают лучшие результаты, в том числе и на индивидуальном, и на индивидуально-организационном уровнях, и на организационных показателях (доходах).

Однако мероприятия данного уровня требуют детализированного аудита профессиональных стрессоров и знаний динамики организационных изменений для минимизации нежелательных последствий. Кроме того, данные мероприятия, как правило, дорогостоящие и трудоемкие при проектировании, применении и оценки, что возможно, делает их менее популярными альтернативами мероприятий на уровне работника.

Но, принимая во внимание тот факт, что трудовой стресс серьезным образом воздействует на здоровье всей организации, подрывая результаты ее 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, снижение качества продукции, рост числа аварий.

2) Принять как часть общей стратегии организации заботу о психологическом состоянии работников.

3) Использовать оценку персонала не только для принятия решений о кадровых перестановках и оплате труда, но и для планирования преобразований компании.

4) Отладить систему мотивации и адаптации персонала.

5) Наладить систему коммуникаций и открытость организации для работающих в ней.

6) Оптимизировать организацию работы: эргономику рабочего места, доступность ресурсов для эффективного исполнения рабочих заданий, четкость должностных обязанностей, ответственности и прав.

7) Система обучения персонала должна быть направлена не только на повышение квалификации, но и на снижение напряжения при решении должностных задач.

8) Нахождение оптимума для функции контроля. Слишком сильный, как и слишком слабый контроль приводят к росту риска возникновения стрессов.

Методы коррекции направлены на частичное или полное исправление уже сформированного состояния трудового стресса, разрабатываются на основе проведенных исследований и зависят от выявленного уровня трудового стресса,

основных факторов его сформировавших и существующей организационной среды предприятия.

На этапе внедрения программ профилактики и коррекции используются следующие основные методы: обучение, переподготовка, стимулирование.

На этапе контроля и корректировки могут быть использованы следующие методы:

- организационный уровень – анализ документов и анкетирование;
- уровень работника – психодиагностика (нервно-психическая устойчивость, личностная тревожность и т.д.), анкетирование, интервьюирование.

На данном этапе возможно применение опросников, которые использовались на этапе диагностики профессионального стресса и выявления уровня профессиональных стрессоров.

По результатам повторного исследования производится сравнения уровня выраженности профессиональных стрессоров на первом этапе с их уровнем на данном этапе. Если происходит снижение значимости большинства стрессоров, то можно считать, что предложенные мероприятия эффективны для профилактики и коррекции трудового стресса у данной категории работников.

Если уровень значимости остается на прежнем уровне или даже повышается – необходима корректировка программ или замена предложенных мероприятий (элементов мероприятий). Затем необходимо разработать новую программу стресс-профилактики и коррекции, внедрить ее и проанализировать полученные результаты.

Текущий аудит трудового стресса осуществляется с целями:

- регулярного контроля уровня профессионального стресса на организационном уровне и на уровне работника;
- выявление подразделений и рабочих мест с наибольшим уровнем стресса;
- выявление профессиональных групп и отдельных работников с наиболее высоким уровнем профессионального стресса;
- проверки эффективности программ профилактики и коррекции профессионального стресса;
- использования результатов диагностики уровня стресса рабочего места и должности при отборе, аттестации и обучении данной категории персонала организации.

Ответственным за внедрение системы управления трудовым стрессом, на наш взгляд, должен являться руководитель организации. Диагностика, анализ, разработка программ профилактики и коррекции трудового стресса должна осуществляться совместно с психологами организации либо привлеченными специалистами в данной области. На последнем этапе возможно обучение работников организации для осуществления внутреннего текущего аудита трудового стресса.

Основными документами при вверении данной модели будут выступать:

1. Положение о системе стресс-менеджмента организации. В нем должны отражаться цели и задачи профилактики и коррекции трудового стресса, его текущего аудита, базовые этапы и действия участников на каждом из этапов, система отчетности участников и критерии их оценки.

2. Профессиограмма специалиста.

3. Диагностические методики для определения уровня трудового стресса на организационном уровне и на уровне работника.

4. Карта стресса профессии.
5. Положение об экспертной оценке стресс-компетентности специалиста.
6. Опереграмма и график внедрения мероприятий профилактики и коррекции трудового стресса специалиста.

В целом создание модели управления трудовым стрессом – очень сложный процесс, требующий профессионального понимания не только сущности стресса, но и опыта разработки и применения методов его профилактики и коррекции

Рассмотренная нами модель управления трудовым стрессом – это попытка создать действенный механизм с учетом как специфики организации, ее системы управления, так и особенностей работающего в организации персонала.

Практическая реализация предлагаемой модели позволит снизить негативные последствия влияния трудового стресса как на уровне работника, так и на уровне организационной среды, и в целом повысить эффективность и качество труда на предприятии.

Литература

1. Бодров В.А. Информационный стресс. М.: ПЕРСЭ, 2000. 352 с.
2. Картрайт С., Купер К.Л. Стресс на рабочем месте. Харьков: Гуманитарный центр, 2004. 234 с.
3. Кирьянова Е.Н. Стресс в профессиональной деятельности // Управление персоналом. 1997. 2. С. 42–50.
4. Лазарус Р.С. Индивидуальная чувствительность и устойчивость к психологическому стрессу // Психологические факторы на работе и охрана здоровья. М.: Женева, 1989. С. 111–126.
5. Селье Г. Стресс без дистресса. М.: Наука, 1982. 124 с.