

УДК 658.310.823-057.177

УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

О.Ю. Верпатова

ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь

© Верпатова О.Ю., 2021

DOI: 10.46573/2409-1391-2021-4-55-62

Подчеркнуто, что в современном обществе стресс становится неотъемлемой чертой жизни индивида и проявляется во многих сферах деятельности, в том числе и трудовой. Указано, что часто именно профессиональная деятельность и ситуация на рабочем месте становятся стресс-факторами в жизни человека, которые приводят к серьезным последствиям не только для здоровья, но и для реализации трудовой функции. Отмечено, что при длительном стрессе человек теряет способность работать так же эффективно и качественно, как в стабильном состоянии, снижается продуктивность. Рассмотрены методики управления стрессом как необходимые инструменты работы с персоналом в современных организациях.

Ключевые слова: маркетинг персонала, стресс, управление персоналом, управление стрессом, персонал.

Стресс и способы избавления от него стали одними из наиболее обсуждаемых тем в работах специалистов по работе с персоналом. Если до определенного момента феномен стресса рассматривался исключительно с медицинской точки зрения, то в настоящее время большинство экспертов в области управления персоналом признает его влияние на эффективность и производительность труда. Причем в той или иной степени стресс затрагивает все отрасли производства и приводит к увеличению числа заболеваний, росту смертности в трудоспособном возрасте, профессиональному выгоранию, развитию клинической депрессии и другим тяжелым последствиям для здоровья. О влиянии стресса на эффективность трудовой деятельности и профессиональные качества сотрудников говорят С. Кови, Г. Селье, И. Кириллов, Д. Льюис, А.Ф. Малене, М. Кингстон, Т.А. Труфанова, Е.В. Сережкина, А.А. Михайлов, А.Е. Кузьминский, Т.С. Смирнова [2–4; 7–9] и ряд других авторов.

При рассмотрении феномена стресса с точки зрения управленческих практик необходимо однозначно трактовать это состояние и его признаки. Проблема заключается в том, что нет единого понимания этого термина. В частности, А.Ф. Малене и М. Кингстон указывают, что даже в перечне международной классификации болезней, созданной под руководством Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), стресс не выделен как самостоятельный диагноз, нет ни социальной, ни психофизиологической его трактовки. Исследователи предлагают разделять несколько состояний, которые часто входят в понятие «стресс», но сопровождаются разными симптомами и по-разному влияют на поведение человека. Названные выше ученые выделяют

такие состояния, как загруженность, острый стресс, переутомление, хронический стресс, временная нетрудоспособность и долгосрочные последствия стресса [3, с. 25–27]. Каждая из данных форм психофизиологической реакции организма на внешние обстоятельства так или иначе имеет признаки, по которым ее идентифицируют как стрессовое состояние, однако последствия для индивида оказываются принципиально разными. В частности, острый стресс характеризуется краткосрочностью и непродолжительностью: возникает неожиданная, но проходящая быстро внешняя ситуация. После ее исчезновения постепенно нормализуется и состояние организма человека. Именно хронический стресс приводит к потере трудоспособности, сначала временной (относительно непродолжительной при применении управленческих практик), а затем и долгосрочной, когда последствия могут стать необратимыми. Эти тяжелые последствия лишают индивидов способностей к эффективному, продуктивному, качественному труду, заставляют искать способы снижения трудовой нагрузки, в том числе и в форме игнорирования своих профессиональных обязанностей.

Если проанализировать перечень симптомов, которые специалисты выделяют как явные признаки наличия стресса разного уровня (зависит от степени проявления и протяженности фиксации тех или иных признаков), то можно легко отметить аспекты, уменьшающие продуктивность сотрудников. В частности, среди психологических признаков выделяют общее недомогание; усталость и апатию (следовательно, высокий риск больничных или специализированных обследований); низкую самооценку, плаксивость, суетливость (эти признаки, проявляющиеся в рабочем поведении, могут стать источниками широкомасштабных конфликтов в коллективе); проблемы с концентрацией внимания, забывчивость и сложность в обучении (могут стать серьезной помехой продуктивной работе в целом спектре профессий, а иногда и подвергнуть риску жизни тех, кто зависит от этого человека). Физиологические признаки постепенно приводят к появлению серьезных проблем со здоровьем, в частности учащенного сердцебиения, повышенного давления и головокружения. Если они появляются регулярно, то могут вызвать осложнения, мешающие нормальному функционированию сердечно-сосудистой системы. Среди поведенческих аспектов стресса следует назвать повышенную конфликтность, чрезмерное употребление алкоголя и табака. Эти аспекты также порождают проблемы, вызывающие трудности при выполнении своих профессиональных обязанностей [3, с. 26–27].

К сожалению, в отечественных исследованиях к проблеме стресса в профессиональной сфере стали обращаться относительно недавно. Часто это связано с конкретными областями трудовой деятельности, такими как педагогическая и медицинская деятельность, сфера услуг, военные организации. Разумеется, в таких профессиях стресс становится практически постоянным спутником работника, приводит к выгоранию, снижению мотивации и уходу из профессии, однако это не значит, что представители других сфер деятельности не подвергаются стрессу. Нередко книги, посвященные изучению стресса и способов избавления от него, принадлежат к такому направлению, как self-help – жанру литературы, предполагающему, что прочитавший книгу человек в состоянии справиться с проблемой самостоятельно, без помощи специалиста. В

результате в российской управленческой практике складывается двойственное отношение к проблеме стресса персонала. С одной стороны, очевидны негативное влияние этого состояния на конкретную трудовую деятельность и необходимость решать возникшие проблемы не точно, а в форме профилактики и системных управленческих решений, с другой – доминируют недооценка серьезности проблемы; восприятие стресса как личной проблемы, требующей от человека мобилизации собственных ресурсов; отказ воспринимать стресс как реально существующую проблему.

Скандинавские авторы, в отличие от российских, отмечают важность профилактики и предотвращения развития хронического стресса. Более того, в трудовом законодательстве этих стран наличие повышенного стресса, порождающего серьезные последствия для ментального и физического здоровья, служит основанием для отпуска или ухода на больничный, после выхода с которого сотрудник проходит процедуру адаптации. С. Кови в своих работах также отмечает, что стресс не является признаком высокой эффективности работы: его наличие говорит о том, что имеют место изображение бурной деятельности, негласное требование постоянно показывать свою работу, брать дополнительные обязанности, которые приводят к выгоранию, снижению продуктивности при выполнении своих непосредственных функций, поскольку сотрудник из-за необходимости демонстрировать видимость работы не торопится исполнять поручения [2].

Часто руководители оправдывают свою избыточную требовательность в отношении сотрудников, приводящую к формированию хронической стрессовой ситуации, тем, что стресс (как физиологическая реакция), мобилизуя организм, позволяет работать на пределе собственных возможностей: выброс адреналина повышает концентрацию внимания, дает шанс решить в экстренном порядке даже самые трудные задачи. Но этот эффект краткосрочен, а управление персоналом часто является процессом, протяженным во времени. Практик в сфере управления Т. Шварц отмечает, что, безусловно, стресс как инструмент раздвигает границы наших возможностей, но только при условии наличия времени на восстановление организма и нивелирования негативных последствий. В противном случае упорное давление на сотрудников и выталкивание их из «зоны комфорта» приведут к быстрому профессиональному выгоранию, усталости, истощению. Мотивация к развитию, стремление выполнять свои обязанности качественно и в указанные сроки постепенно сойдут на нет; некогда эффективный работник становится не просто рядовым сотрудником, а сотрудником, лишенным потенциала своего профессионального развития [9, с. 268–269]. Ссылаясь на исследование, проведенное в 2007 г., Т. Шварц указывает на высокую значимость для системы ценностей работников ощущения заинтересованности работодателя в хорошем самочувствии и стабильном состоянии своих сотрудников. Лишь 38 % отметили, что чувствуют со стороны руководства внимательное отношение к себе и заботу о моральных ощущениях, остальные уверены, что для начальства они не представляют какой-либо ценности, следовательно, стремление лучше работать не имеет особого смысла.

Таким образом, в современных организациях проблема эффективного управления стрессом становится значимой кадровой задачей. Кадровый ресурс,

вопреки убеждению многих руководителей в российских компаниях, не бесконечен: высокая текучка кадров и профессиональное выгорание – реальность, с которой сталкиваются специалисты по управлению персоналом. Эти проблемы напрямую связаны с большим уровнем стресса, который сотрудники испытывают при выполнении своих обязанностей. Часто этот стресс развивается не естественным путем (вследствие стечения обстоятельств, комбинации внешних и внутренних факторов), а искусственно (из-за особенностей поведения менеджеров различного уровня, некорректных или непродуманных управленческих решений или формирования нездорового социально-психологического климата). В результате актуальным оказывается вопрос о разработке механизма анализа и регулирования уровня стресса в современных организациях.

Для анализа сложившейся стрессовой ситуации была предложена модель «Лестница стресса», которая призвана прояснить и детализировать динамику развития стресса, помочь специалисту, ориентируясь на ту или иную стадию-ступень, выбрать оптимальный вариант действий в сложившихся обстоятельствах. Модель основана на анализе и сопоставлении уровня двух ключевых характеристик: эффективности работника и степени его эмоциональной стабильности. Первой ступенью является состояние, которое характеризуется эмоциональной стабильностью, постепенно расплывающейся, но эффективность профессиональной деятельности остается высокой. Сотрудники на этом этапе демонстрируют высокую вовлеченность, удовлетворенность и общую лояльность организации, осознание общих целей и принятие их. Здесь требования и ресурсы, имеющиеся у работника, находятся в равновесии. На следующей стадии стрессовое состояние начинает постепенно увеличиваться, эффективность снижается, нагрузка возрастает, а сотрудник не всегда способен с этим достойно справиться. Качество работы начинает портиться, сотрудник сомневается в своих действиях и решениях, часто боится лишний раз проявить активность или инициативу, появляются первые видимые признаки изменений – ускоряется речь, движения; начинаются конфликты из-за того, что кто-то что-то не сделал или сделал недостаточно быстро. На этих стадиях управлять возрастающим стрессом, как отмечают специалисты, еще относительно легко, проблема не запущена и нужны незначительные управленческие коррективы, чтобы не допустить дальнейшего снижения продуктивности работников [3, с. 58–60].

Следующие ступени сопряжены уже не только с организационными проблемами поведения сотрудников, но и с серьезными внутренними противоречиями индивидов. Работники перестают справляться с нагрузкой, стресс плавно нарастает, и на следующей стадии – перегрева – повышенная нагрузка становится постоянным фактором работы, в результате чего активно развиваются физиологические признаки стресса, о которых говорилось выше. Кроме того, работник начинает чувствовать себя некомпетентным, плохим специалистом, уходит от решения сложных профессиональных задач. Часто увольнения происходят именно на этой стадии: сотрудник понимает, что перестал справляться, и воспринимает это как собственную некомпетентность. Если в этот период давление на него со стороны руководства или управляющего усиливается, то уход сотрудника становится делом решенным. На следующих стадиях процесс

усиливается, происходит постепенное ухудшение. На ступени «плавление» эффективность уменьшается еще больше за счет постоянно возникающей спешной работы, выполняемой всем коллективом. Решить эту проблему невозможно даже за счет сверхурочной работы. Сотрудник находится в подавленном состоянии и практически утрачивает способность реагировать на те или иные механизмы стимулирования. На финальной стадии – выгорания – происходит существенное снижение эффективности и работоспособности: сотрудник практически перестает выполнять важные профессиональные задачи, значительно сокращаются его физические и умственные возможности [3, с. 58–60].

Анализ приведенной выше модели позволяет сделать вывод, что важно принимать правильные управленческие решения на второй и первой стадиях, чтобы не допустить возникновения более сложных фаз. Однако, как отмечают эксперты, универсальной управленческой практики, помогающей в регулировании стрессовости в организации, нет. Многое зависит от специфики деятельности организации, личных особенностей сотрудников, устоявшихся трудовых практик и (в определенной степени) корпоративной культуры [5]. Часто именно сложившиеся в коллективе установки на постоянную демонстрацию занятости приводят к появлению начальных стадий стресса: сотрудники, приняв модель чрезмерной эффективности, считают негативными чертами заботу о своем здоровье, стремление придерживаться режима питания, сна, чередования труда и отдыха. В результате возникший стресс не проходит, человек стремится включаться в различные виды активности и не оставляет времени на передышку и восстановление сил.

Как отмечает в своей работе Т.А. Труфанова, все источники стресса можно систематизировать. Она выделяет три группы таких источников:

связанные с общими условиями жизни в стране и окружающими социальными реалиями (внешние). Данными факторами никак нельзя управлять (ни в формате организационной и управленческой деятельности, ни непосредственно силами работников);

связанные с функционированием самой организации. Здесь автор предлагает выделить несколько подгрупп, в частности подгруппу факторов стресса, связанных с характером выполняемой работы (традиционно можно выделить категории профессиональной деятельности и отдельные должности, работая на которых, человек подвергается стрессу чаще и больше других из-за входящих в перечень к этой должности служебных обязанностей); затем следуют нечеткое разделение ролей, отношения в коллективе, специфика организационной культуры и в целом стиль управления, характерный для данной организации;

связанные с личностными особенностями работника, – черты характера, психические особенности, личные проблемы и жизненные ситуации [8].

Используя труды зарубежных коллег, Т.А. Труфанова создает несколько иную классификацию источников стресса. Принципиальное отличие ее классификации от остальных состоит в том, что она минимизирует внимание к внешним объективным источникам стресса, делает акцент лишь на том, что так или иначе может быть подвергнуто контролю и управлению со стороны организационных структур. Так, исследовательница называет к качеству источников стресса режим трудовой деятельности; роль работника в

организации; коммуникативные факторы; трудности построения деловой карьеры; факторы, связанные с организационной культурой и психологическим климатом; внеорганизационные [8, с. 74].

Таким образом, мы видим попытки выделить некоторый спектр проблем, на решение которых могут быть направлены управленческие действия при работе со стрессом. То, что не может быть отрегулировано за счет принятия конкретных решений относительно работника, его рабочего места и специфики выполнения профессиональных обязанностей, практически не попадает в зону профессионального интереса управления персоналом. Практики управления стрессом в современных организациях ориентированы на предварительный анализ роли того или иного источника стресса в деятельности сотрудников, оценку рисков, связанных со стрессом, и принятие конкретных решений по предотвращению дальнейшего развития воздействия стрессового фактора.

Приемы регулирования и управления стрессом, представленные в зарубежных и отечественных работах, можно разбить на несколько категорий. К первой относятся приемы и методы управления стрессом, связанные с созданием комфортных рабочих условий. Например, Е.А. Гимельштейн и Д.Ф. Годван приводят ряд показателей оформления помещения и поддержания определенного температурного режима в нем, отмечают при этом важность комфортной среды для снижения внешнего стресса. Их рекомендации сформулированы с учетом физиологических показателей человека, окружающая сотрудника среда делается максимально нейтральной и не раздражающей рецепторы и органы чувств [1, с. 6–8].

Ко второй категории принадлежат приемы и практики, направленные на улучшение самочувствия сотрудников в физиологическом плане и создание возможностей для ведения здорового образа жизни. А.А. Печеркина и Г.И. Борисов обращают внимание на популяризацию в управленческих практиках такого важнейшего направления деятельности, как управление здоровьем персонала. Они отмечают, что «правильно организованное управление здоровьем снижает заболеваемость в коллективе на 40–50 %, сокращает период нетрудоспособности на 20 %, повышает выявляемость хронических заболеваний на 10–15 % и в итоге уменьшает средний срок временной нетрудоспособности на 30 %» [6]. Е.А. Гимельштейн и Д.Ф. Годван в качестве таких приемов называют строительство спортивных залов и разрешение посещать их в течение рабочего дня, введение новых практик организации питания работников (например, открытие столовых, где подается здоровая пища, способная восстановить запас сил и поддержать практики правильного питания сотрудников) [1]. Однако такие способы регулировать стресс на уровне удовлетворения ключевых потребностей могут сработать только в том случае, когда в компании выделяются средства на создание подобной инфраструктуры и есть определенная корпоративная культура. В частности, Т. Шварц рассказывает об одном случае из своей консалтинговой практики, когда внедрение спортивного зала и возможности в нем заниматься в течение дня не дало ожидаемого результата. Проблема оказалась в том, что руководство хоть и согласилось на реализацию данного пункта, тем не менее не поддерживало и никак не демонстрировало «нормальность» использования зала в рабочее время [9, с. 178–179]. В результате сотрудники из-за беспокойства о

своим имидже успешных работников не пользовались предложенными ресурсами (опасались, как бы их не сочли недостаточно заинтересованными в работе). Вероятно, в такой ситуации уровень стресса возрастает.

Третьей группой методов, направленных на снижение факторов стресса в рабочем пространстве, можно считать организационно-управленческие меры, направленные на оптимизацию рабочих процессов. В частности, С. Кови отмечает, что избыточное давление на сотрудников с целью увидеть сиюминутный эффект от работы и отчитаться перед вышестоящим руководством приводит к повышению уровня стресса работников. Для демонстрации своей эффективности сотрудники начинают выполнять обязанности хаотично, чтобы показать постоянную занятость и загруженность, в результате то, что могло быть сделано за два часа, растягивается на четыре и более. Это заметно уменьшает вовлеченность людей, удовлетворенность трудом и оказывает негативное влияние на общую эффективность функционирования организации. Для решения этой проблемы С. Кови предлагает ориентироваться по матрице Эйзенхауэра на работу, чтобы оптимизировать выполнение профессиональных задач и способствовать достижению компанией стратегических целей [2, с. 364–365]. Отечественный опыт программ стресс-менеджмента характеризуется рядом особенностей. Прежде всего, блок мероприятий по управлению стрессом в российских практиках зачастую ориентирован на руководство высшего звена, в то время как на других уровнях есть своя специфика и данные программы не всегда можно адаптировать. Структура таких программ предполагает несколько разделов: индивидуальное тестирование (этот блок часто встречается и в работе с рядовыми сотрудниками, однако продолжения, кроме оценки общего состояния стресса, не имеет); теоретический блок, где в рамках курсов рассказывают об основных умениях вычислить и справиться со стрессом; практический блок, формирующийся на основе тренинговых программ и популяризирующий различные практики (иногда спорные с научной точки зрения) поддержания эмоционального равновесия; важнейший для руководящих должностей блок, связанный с принятием управленческих решений в сфере планирования для минимизации риска развития стрессовых ситуаций [6].

Таким образом, проблема регулирования стресса сейчас вызывает значительный интерес у людей, задействованных в сфере управления персоналом. Современные специалисты осознают, что пребывание в состоянии постоянного стресса для сотрудников вызывает проблемы со здоровьем, которые резко уменьшают эффективность деятельности и повышают риск утечки кадров, (конечно же, вырастают затраты на поддержание здоровья и социальный пакет). Поэтому развитие новых управленческих практик, основанных на анализе всех аспектов стресса и формировании решений по регулированию факторов, на которые можно повлиять в рамках функционирования организации, – важный этап повышения эффективности современных систем управления кадрами. Упор необходимо делать на комплексный подход, включающий в себя использование мер как по улучшению состояния рабочего места, так и по совершенствованию инфраструктуры и управленческих практик, оптимизирующих распределение нагрузки, обязанностей и реализацию контроля за сотрудниками.

Библиографический список

1. Гимельштейн Е.А., Годван Д.Ф. Управление стрессом в корпорациях с точки зрения организации рабочего пространства // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 1. С. 6–9.
2. Кови С., Меррилл Р., Меррилл Р. Главное внимание – главным вещам. М.: Альпина Паблишер, 2018. 576 с.
3. Малене Ф.А., Кингстон М. Антистресс по-скандинавски. М.: Эксмо, 2020. 270 с.
4. Михайлов А.А., Кузьминский А.Е., Смирнова Т.С. Проблема профессионального стресса работников производственных предприятий // Московский экономический журнал. 2019. № 8. С. 546–554.
5. Нух Мехмед Буюксиваслыоглу. Организационный стресс // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2018. № 3. С. 40–43.
6. Печеркина А.А., Борисов Г.И. Технологии сохранения и самосохранения профессионального здоровья // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. № 6. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/65PSMN620.pdf> (дата обращения: 23.09.2021).
7. Сережкина Е.В. Управление стрессом на рабочем месте: организационный подход // Российский журнал менеджмента. 2019. № 2. С. 233–250.
8. Труфанова Т.А. Управление профессиональными стрессами: современные методы и подходы // Социально-экономические явления и процессы. 2016. № 8. С. 72–79.
9. Шварц Т. То, как мы работаем – не работает. М.: Альпина Паблишер, 2018. 526 с.

STRESS MANAGEMENT AS A FACTOR OF STAFF EFFICIENCY IMPROVEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

O.Yu. Verpatova

Tver State Technical University, Tver

It is emphasized that in modern society stress becomes an integral feature of an individual's life and manifests itself in many spheres of activity, including labor. It is indicated that it is often the professional activity and the situation at the workplace that become stress factors in a person's life, which lead to serious consequences not only for health, but also for the realization of the labor function. It is noted that with prolonged stress, a person loses the ability to work as efficiently, qualitatively, as in a stable state, productivity decreases. Stress management techniques are considered as necessary tools for working with personnel in modern organizations.

Keywords: *personnel marketing, stress, personnel management, stress management, personnel.*

Об авторе:

Верпатова Оксана Юрьевна – кандидат философских наук, доцент кафедры социологии и социальных технологий ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь, Россия. SPIN-код: 7890-1268; e-mail: verpatova_tgtu@mail.ru

Author information:

Verpatova Oksana Yuryevna – PhD (Philosophy), Associate Professor of the Department of Sociology and Social Technologies of Tver State Technical University, Tver, Russia. SPIN-code: 7890-1268; e-mail: verpatova_tgtu@mail.ru