
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.109

*О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова, К.А. Правдина**

ПРОФИЛАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье обсуждаются вопросы формирования системы профилактики профессионального стресса сотрудников. Сформулированы основные направления профилактики деструктивных организационных конфликтов. Обсуждаются вопросы формирования комплексной системы профилактики профессионального стресса сотрудников в условиях модернизации.

Ключевые слова: конфликт, стресс, стресс-менеджмент, организационный климат, конфликт-менеджмент, конфликтологическая компетентность, образовательная среда.

В современных социально-экономических условиях уровень социальной напряженности, а следовательно, конфликтности и профессионального стресса, в трудовых коллективах многих организаций является достаточно высоким. Это обусловлено различными экономическими, социальными, демографическими и психологическими причинами. Одной из таких причин является отсутствие необходимого уровня конфликтологической компетентности руководителей (менеджеров) и сотрудников организации. Вместе с тем известно, что практически все виды стрессов (рабочие, профессиональные, производственные, психологические и другие), как правило, сопровождают многие социально-трудовые и организационные конфликты, возникающие в процессе формирования или совершенствования кадровой политики организации, внедрения кадровых и производственных инноваций [1]. Повышение уровня профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания практически всех категорий персонала в целом деструктивно влияет на производительность и эффективность труда, и конфликт-менеджерам необходимо своевременно формировать систему диагностики стресс-факторов организационной среды и профилактики профессионального стресса работников в организации [2].

* © Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Правдина К.А., 2015

Калмыкова Ольга Юрьевна (oukalmiykova@mail.ru), кафедра управления человеческими ресурсами, *Соловова Наталья Валентиновна* (solovova.nata@mail.ru), кафедра теории и методики профессионального образования, Самарский государственный университет, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

Правдина Ксения Александровна (oukalmiykova@mail.ru), кафедра экономики и управления организацией, Самарский государственный технический университет, 443100, Российская Федерация, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.

Проблема диагностики стресс-факторов организационной среды и профилактики профессионального стресса работников является актуальной в современных концепциях управления человеческими ресурсами. Результаты воздействия стресс-факторов на состояние организма человека многообразны и во многом зависят от потенциала индивидуально-личностных качеств работников. Негативные последствия высокого уровня профессионального стресса оказывают влияние не только на физическое и психологическое здоровье отдельного работника, но и на морально-психологический климат, организационную среду, организационную культуру и социально-экономическую эффективность организации в целом. Таким образом, для своевременного предотвращения дисфункциональных проявлений стресс-факторов внешней и внутренней среды организации менеджеру (конфликт-менеджеру) необходимо осуществлять диагностику источников и причин повышения уровня профессионального стресса работников, а также формировать кадровую технологию профилактики профессионального стресса, предусматривающую наличие специальных (управленческих, экономических, социальных и психолого-педагогических) методов (программ) нейтрализации стрессов.

Деструктивные конфликты (табл. 1) в организации возникают чаще всего по следующим причинам: неверное делегирование полномочий, несбалансированность внутриорганизационных функциональных взаимосвязей, неэффективное выполнение подчиненными своих функциональных обязанностей (в силу неполного соответствия работников требуемым профессиональным и личностным компетенциям),

Таблица 1

Причины деструктивных конфликтных явлений в организации и методы их профилактики

Причины деструктивных конфликтов	Факторы, вызывающие возникновение конфликтов	Методы профилактики конфликтов и стрессов в организации
1. Нарушение принципов деловой этики в трудовом коллективе	<ul style="list-style-type: none"> – проявление руководителем неуважительного отношения к подчиненным; – искажение деловой информации; – социально-психологические особенности деловых коммуникаций; – сознательное провоцирование деструктивного конфликта между подчиненными; – несоответствие сотрудника занимаемой должности по профессиональным, нравственно-этическим, психологическим качествам; – коррупционные проявления в поведении сотрудников; – неупорядоченность в иерархии интересов и подчинения; – несоблюдение правил трудовой дисциплины 	<ul style="list-style-type: none"> – создание атмосферы доверия и защищенности оппонентов; – разработка и внедрение этического (конфликтологического) кодекса поведения сотрудников организации; – разработка карт этики, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого ее сотрудника; – разработка банка профессиональных стрессоров, конкретизирующих программы, технологии профилактики профессионального стресса для всех категорий персонала
2. Нарушение трудового законодательства	<ul style="list-style-type: none"> – нарушения формальных процедур из-за правовой безграмотности руководителей; – преднамеренные нарушения Трудового кодекса РФ 	<ul style="list-style-type: none"> – осуществление деятельности по формированию конфликтологической компетентности сотрудников в рамках системы повышения квалификации

Окончание табл. 1

3. Профессиональная некомпетентность в управленческой деятельности руководителей таможенных подразделений	– принятие неоптимальных управленческих решений; – необъективная оценка результатов деятельности сотрудников; – разногласия по поводу оценки обеспечения всеми видами ресурсов организации; – отсутствие четкого разделения задач и ответственности организационных единиц; – дезорганизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами организации и сотрудниками	– использование администрирования как формы регулирования конфликтных столкновений; – формирование современных кадровых технологий поиска, отбора и подбора, определения профессиональной пригодности соискателей; – предоставление работникам регулярной обратной связи о результатах их труда, консультативной поддержки
4. Пассивная кадровая политика	– руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала; – работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала или диагностики кадровой ситуации в целом; – руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий	– формирование активной кадровой политики организации; – реализация технологий посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций; – формирование и внедрение программ мероприятий по профилактике конфликтов и стрессов; – своевременное информирование руководством сотрудников о намечающихся организационных и кадровых нововведениях
5. Высокий уровень стрессонаполненности профессиональной деятельности работников организации	– высокий уровень текучести кадров; – работа сотрудников в режиме повышенной конфликтности; – постоянные перегрузки в течение всего рабочего дня; – деструктивное поведение коллег; – деструктивные стратегии поведения в стрессовых и конфликтных ситуациях и т. д.	– разработка и внедрение программ стрессменеджмента в кадровую политику организации; – оказание консультативной помощи работникам в целях повышения их стрессоустойчивости

несправедливое распределение ресурсов, искажение информации в процессе межличностных коммуникаций, низкий уровень корпоративной культуры и др. [3; 4].

В таблице 1 представлены причины возникновения деструктивных конфликтных явлений и методы профилактики деструктивных конфликтов и профессиональных стрессов в организации.

Формирование системы 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. Программы профилактики профессионального стресса необходимо разрабатывать на двух уровнях: на уровне работника и на уровне организации.

Эффективное управление профессиональными стрессами в организации предполагает выполнение следующих общих функций управления:

- определение оперативных и стратегических целей профилактики профессионального стресса работников;
- формулирование принципов и методов технологии профилактики профессионального стресса;
- составление стратегических, текущих планов развития технологии профилактики профессионального стресса;
- формирование функциональной структуры, необходимой для реализации целей управления профессиональными стрессами;
- распределение ответственности и делегирование полномочий по внедрению и реализации технологии профилактики профессионального стресса;
- установление взаимосвязей между различными видами работ по реализации технологии профилактики профессионального стресса;
- создание благоприятных организационных условий для выполнения мероприятий технологии профилактики профессионального стресса;
- экономическое и моральное стимулирование деятельности по профилактике профессионального стресса;
- анализ отчетов психологической диагностики, аналитических материалов по профилактике профессиональных стрессов;
- анкетирование и интервьюирование сотрудников в целях проведения диагностики: причин возникновения, уровня профессионального стресса и др.;
- мониторинг реализации мероприятий технологии по профилактике профессионального стресса.

Выделяют и специфические функции системы профилактики профессионального стресса работников:

- диагностика существующей системы управления профессиональными стрессами;
- формирование стратегии, целей и принципов в области управления профессиональными стрессами;
- определение содержания и структуры системы управления стрессами;
- осуществление диагностики уровня профессионального стресса, уровня тревожности, копинг-стратегии и т. д.;
- создание модели стресс-компетентности руководителя и работников организации;
- моделирование банка карт профессионального стресса для всех категорий работников;
- разработка программ коррекции профессионального стресса;
- создание образовательной среды по формированию стресс-компетентности работников;
- определение состава нормативно-регламентирующих документов в области управления конфликтами и стрессами в организации;
- внедрение и мониторинг эффективной системы управления профессиональными стрессами.

Ниже приводится таблица (табл. 2), в которой представлены основные мероприятия, направленные на профилактику и коррекцию профессионального стресса работников в организации.

Для выявления значимости стресс-компетентности в профессиональной деятельности руководителей и работников нами был проведен опрос (2014–2015 гг.), в котором приняли участие руководители различных организаций Самарской области, а также студенты инженерно-экономического факультета Самарского государственного технического университета, обучающиеся по специальностям «Управление персоналом» и «Государственное и муниципальное управление».

Таблица 2

Мероприятия, направленные на профилактику профессионального стресса работников в организации

№ эта-па	Мероприятие	Результат
1	Введение должности штатного конфликт-менеджера (психолога)	<p><i>Снижение уровня конфликтности и социальной напряженности в трудовом коллективе.</i></p> <p>Сотрудник отдела кадров, основными задачами которого будут являться:</p> <ul style="list-style-type: none"> – снижение уровня деструктивной конфликтности в организации; – профилактика профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания работников; – формирование стресс-компетентности всех категорий персонала; – снижение уровня социально-психологической напряженности в коллективе; – формирование конструктивной организационной культуры; – формирование благоприятного морально-психологического климата.
2	Проведение корпоративных и обучающих тренингов и семинаров по управлению конфликтами и стрессами	<p><i>Формирование стресс-компетентности и эмоциональной компетентности руководителей и работников организации.</i></p> <p>Обучающие тренинги рекомендуется проводить один раз в 8–12 недель. Возможные темы тренингов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – источники и функциональные последствия организационного стресса; – правила антистрессового управления и подчинения; – копинг-стратегии поведения работников, попавших в сложную стрессовую (кризисную) ситуацию.
3	Руководителю организации и начальникам подразделений необходимо получить дополнительные знания в области организационной конфликтологии	<p><i>Формирование стресс-компетентности руководителей организации.</i></p> <p>Это позволит:</p> <ul style="list-style-type: none"> – наиболее четко ориентироваться в сложившейся конфликтной ситуации; – оказывать квалифицированную помощь участникам конфликта; – выявлять, предотвращать и заниматься профилактикой возникающих в организации конфликтов и профессиональных стрессов; – проводить мониторинг послеконфликтного эмоционального состояния и поведения участников конфликта.
4	Разработка Конфликтологического кодекса	<p><i>Формирование и поддержание общепринятых норм и традиций делового поведения в организации.</i></p> <p>Конфликтологический кодекс является официальным документом, которому должны следовать все сотрудники учреждения независимо от занимаемой должности.</p>

Каждой группе респондентов предлагалось оценить необходимость формирования стресс-компетентности менеджеров и работников организации. Результаты данного опроса представлены в табл. 3.

Таблица 3

Оценка значимости стресс-компетентности для профессиональной деятельности менеджеров и работников организации

Виды компетенций	Бакалавры 3–4 курсов ФГБОУ СамГТУ (специальность «Управление персоналом»)		Бакалавры 3–4 курсов ФГБОУ СамГТУ, СамГУ (специальность «Государственное и муниципальное управление»)		Руководители организаций	
	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %
Компетенции в области знания различных форм проявления профессионального стресса работника организации и критериев его оценки	4,5	86,3	4,6	84,5	4,5	87,3
Компетенции в области понимания динамики стрессовых состояний работников организации	4,2	75,5	4,3	82,4	4,4	83,3
Компетенции в области владения методами нейтрализации профессионального стресса в зависимости от способа применения антистрессового воздействия	4,3	84,2	4,1	81,5	4,2	86
Компетенции в области владения способами саморегуляции психологического состояния во время стресса	4,4	87,3	4,5	88,5	4,1	84
Компетенции в области применения стратегий развития стрессоустойчивого поведения	4,5	89,1	4,3	81,5	4,2	86

Анализ результатов опроса показал, что знания и умения в области стресс-менеджмента имеют ключевое значение для эффективной профессиональной деятельности. Наивысшие показатели с точки зрения значимости имеют компетенции в области знания различных форм проявления стресса и критериев его оценки, а также в области применения стратегий развития стрессоустойчивого поведения работников организации.

Одним из методов формирования стресс-компетентности руководителей и работников организации является проведение обучающих (корпоративных) тренингов. Программа обучающего тренинга может содержать следующую информацию:

- для каких категорий персонала предназначена данная программа;
- ключевые темы и контрольные вопросы, над которыми работают участники тренинга;
- цель (цели) обучения;
- виды компетенций, которые сформируют участники в результате обучения;
- организационные формы обучения;
- методы обучения;
- состав тренинг-пакета;
- методы и формы посттренингового сопровождения слушателей.

Пример различных заданий и упражнений, применяемых в процессе проведения обучающих тренингов по дисциплине «Конфликтология» для бакалавров направлений подготовки «Управление персоналом» и «Государственное и муниципальное управление», представлены в таблице 4.

Таблица 4

Пример различных заданий, применяемых в процессе проведения тренингов

Задание 1	Раскройте особенности технологии профилактики профессионального стресса работников организации: а) руководителем; б) конфликт-менеджером
Задание 2	Вспомните и напишите: а) ваши доминирующие копинг-стратегии поведения в стрессовой ситуации; б) основные стресс-факторы в вашей профессиональной деятельности
Задание 3	Разработайте программу стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала на примере конкретной организации
Задание 4	Дискуссия. Цель: организация обсуждения проблемы в многочисленной группе Тема для дискуссии: Методы оптимизации уровня профессионального стресса
Задание 5	1. Перечислите факторы, способствующие переходу стресса в эутресс 2. Перечислите факторы, способствующие переходу первичного стресса в дистресс 3. Назовите поведенческие и физиологические признаки профессионального стресса
Задание 6	Выскажите свои критические суждения на темы: а) отличие подавления конфликта от управления конфликтом; б) причины «трудного общения» в трудовом коллективе; в) конфликт личности в коллективе как фактор повышения уровня профессионального стресса

По завершении программы обучения слушатель тренинга осваивает:

- теоретические основы профилактики профессионального стресса;
- методы диагностики уровня профессионального стресса работников;

- методики определения персонального стрессового профиля;
- приемы стресс-менеджмента в организации;
- приемы коррекции профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания.

Одним из главных результатов систематического проведения комплекса обучающих тренингов по профилактике профессионального стресса в организации является формирование стресс-компетентности руководителей и работников, необходимой для эффективной реализации организационно-управленческой, информационно-методической, коммуникативной, проектной деятельности.

Библиографический список

1. Управление персоналом: учеб. пос. / А.Я. Кибанов [и др.]. М.: ИНФРА-М, 2013.
2. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вест. Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2013. № 1 (102).
3. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010.
4. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013.
5. Щербакова О.И., Вербицкий А.А. Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. М.: МГУ им. М.А. Шолохова, 2010.
6. Ратников В.П. Конфликтология: учебник для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
7. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006.
8. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». СПб.: Речь, 2009.

References

1. Kibanov A.Ya., Gagarinskaia G.P., Kalmykova O.Yu., Miuller E.V. Personnel management: textbook. M., INFRA-M, 2013 [in Russian].
2. Kalmykova O.Yu., Solovova N.V. Effective conflict management in social and labor relationships. *Vest. Samarskogo gosudarstvennogo universiteta, Seriya «Ekonomika i upravlenie»* [Vestnik of Samara State University. Series «Economics and Management»], 2013, no. 1 (102) [in Russian].
3. Kibanov A.Ya., Vorozheikin I.E., Zakharov D.K., Konovalova V.G. Conflictology: Textbook. A.Ya. Kibanov (Ed.). 2nd edition, revised and enlarged. M., INFRA-M, 2010 [in Russian].
4. Kibanov A.Ya., Mitrofanova E.A., Esaulova I.A. Economics of personnel management: Textbook. A.Ya. Kibanov (Ed.). M., INFRA-M, 2013 [in Russian].
5. Shcherbakova O.I., Verbitskii A.A. Conflictological culture of personality of a specialist: contextual approach. M., MGGU im. M.A. Sholokhova, 2010 [in Russian].
6. Ratnikov V.P. Conflict management: high school textbook. 2nd edition, revised and enlarged. M., IuNITI-DANA, 2007 [in Russian].
7. Shcherbatykh Yu.V. Stress psychology and correction methods. SPb., Piter, 2006 [in Russian].
8. Monina G.B., Rannala N.V. Training «Stress resistance resources». SPb., Rech', 2009 [in Russian].

*O.Yu. Kalmykova, N.V. Solovova, K.A. Pravdina**

PREVENTION OF OCCUPATIONAL STRESS OF STAFF OF AN ORGANIZATION

In this article the authors discuss the formation of the system of prevention of occupational stress of employees. The basic strategies for preventing destructive organizational conflicts are formulated. The issues of formation of integrated systems of prevention of occupational stress of staff in conditions of modernization are discussed.

Key words: conflict, stress, stress management, organizational climate, conflict management, conflictological competence, educational milieu.

Статья поступила в редакцию 18/VI/2015.
The article received 18/VI/2015.

* *Kalmykova Olga Yurievna* (oukalmiykova@mail.ru), Department of Human Resources Management, *Solovova Natalia Valentinovna* (solovova.nata@mail.ru), Department of Theory and Methods of Professional Education, Samara State University, 1, Acad. Pavlov Street, Samara, 443011, Russian Federation.

Pravdina Ksenia Alexandrovna (oukalmiykova@mail.ru), Department of Economics and Management by Organization, Samara State Technical University, 244, Molodogvardeyskaya Street, Samara, 443011, Russian Federation.