

**ОБРАЗОВАНИЕ, ЭКОНОМИКА, ОБЩЕСТВО /
EDUCATION, ECONOMICS, SOCIETY**

УДК 331.44

https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_3_228EDN: [SXFQJS](#)

Научная статья

**Управление стрессом сотрудников организаций****М.В. Склепович¹ ✉, О.В. Ульяницкая² , К.З. Склепович³**^{1, 2} *Луганский государственный университет имени Владимира Даля,*³ *Донбасский государственный технический институт**г. Алчевск, Луганская Народная Республика*✉ mvs1008@mail.ru

Аннотация. В работе представлено определение понятия управления стрессом сотрудников организаций, дополнена модель стрессовой реакции сотрудника организации, с учётом влияющих на стрессовую реакцию сотрудника внешних факторов, представлен процессный и потенциальный подходы к управлению стрессом, предложена модель процесса управления стрессом сотрудников организации разработанная на основе классического цикла управления организацией, представлено определение понятия потенциала управления стрессом сотрудников организации. Доказывается, что модель процесса управления стрессом персонала организации может содержать циклы действий. При правильном запуске управленческих механизмов в сложной ситуации стресс сотрудника организации будет минимальным. В статье выделены группы методы управления стрессом сотрудников.

Ключевые слова: управление, стресс, сотрудники, организация, модель, реакция, процесс, потенциал, адаптация, источники.

Для цитирования: Склепович М.В., Ульяницкая О.В., Склепович К.З. Управление стрессом сотрудников организаций // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2022. Т. 3. № 3. С. 228-241. https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_3_228

© Склепович М.В., Ульяницкая О.В., Склепович К.З., 2022

Attribution
cc byКонтент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Original article

Managing the stress of employees of organizations

M.V. Sklepovich¹ ✉, O.V. Ulyanitskaya² , K.Z. Sklepovich³

^{1, 2}Lugansk Vladimir Dahl State University,

³Donbass State Technical Institute

Alchevsk, Luhansk People's Republic

✉ mvs1008@mail.ru

Abstract. The work presents the definition of the concept of stress management of employees of organizations, supplements the model of stress response of an employee of the organization, taking into account external factors affecting the stress response of an employee, presents process and potential approaches to stress management, proposes a model of the process of stress management of employees of the organization developed on the basis of the classic cycle of organization management, presents the definition of the concept of stress management potential of employees of the organization. It is proved that the model of the organization's personnel stress management process can contain cycles of actions. With the correct launch of management mechanisms in a difficult situation, the stress of an organization employee will be minimal. The article highlights groups of methods for managing employee stress.

Keywords: management, stress, employees, organization, model, reaction, process, potential, adaptation, sources.

For citation: Sklepovich MV, Ulyanitskaya OV, Sklepovich KZ. Managing the stress of employees of organizations. *Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal*. 2022;3(3):228-241. (In Russ.). https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_3_228

Введение

Долгое время стресс воспринимался, как сугубо личная проблема каждого человека, скорее, как проблема со здоровьем, чем социальный негативный фактор, влияющий на него. Однако, современность вносит новое видение не только в экономические проблемы, а и в рассмотрение ряда факторов, от которых зависит их решение. Поэтому, влияние одного из важнейших факторов – стресса, нельзя недооценивать. Эмоциональное состояние практически всегда влияет на здоровье, а, значит, на способность работать качественно, упорно, творчески и с максимальной самоотдачей.

Функционирование организаций в современных сложных внешних условиях, вызывающих изменения в работе, дополнительно осложняется повышенным стрессом сотрудников. В результате чего производительность труда снижается, показатели эффективности деятельности организаций

требуют поиска новых способов их повышения. Поэтому актуальным вопросом управления организациями становится управление стрессом сотрудников организаций.

Литературный обзор

Вопросы управления стрессом сотрудников исследовали многие известные учёные, среди которых можно выделить труды В. Бала, М. Кемпбелла, Макдауэл-Ларсена [1], Т.Г. Бохана [2], Д. Серван-Шребера [3], Л.В. Куликова, И. Адизеса, М. Мескона, Л. Робинсона [4], Н. Ракшенаса, П. Аспинал, К. Кушлева и других авторов. Однако, на наш взгляд, вопрос управления стрессом сотрудников организаций требует дальнейшего более глубокого изучения и развития, поскольку некоторым вопросам уделено внимания недостаточно. Так, мало внимания уделено исследованиям потенциала и процесса управления стрессом сотрудников организаций с учётом возможности управленческого корректирующего влияния на уровень стресса сотрудника на каждом из этапов стрессовых реакций, на которых он находится. Также мало публикаций, посвящённых управлению стрессом с учётом факторов, отражающих сегодняшние реалии работы организаций, например, в условиях санкций против Российской Федерации и контрсанкций, изоляции и удаленной работы в условиях коронавирусной пандемии, а также работ отражающих особенности той или иной отрасли и сферы деятельности организаций.

Материалы и методы

Поэтому целью данного исследования стало изучение вопросов управления стрессом сотрудников организаций с применением метода исследования в литературных источниках теории и практики управления стрессом, метода опроса экспертов, процессного и ситуационного научных подходов, анализа факторов влияющих на управление стрессом. Для достижения цели была исследована модель стрессовой реакции сотрудников организации и дополнена элементами, учитывающими возможности

управленческого корректирующего влияния на уровень стресса сотрудника на каждом из этапов стрессовых реакций, на которых он находится, а также представлена модель процесса управления стрессом сотрудника организации, разработанная на основе классического цикла управления организацией с учётом факторов, которые влияют на управление стрессом.

Результаты исследования и их обсуждение

Понятие «стресс» в научной литературе появилось почти век тому назад в 1936 году, когда Ганс Селье заметил общие причины у многих заболеваний людей и назвал своё сообщение «Синдром, вызываемый разными повреждающими агентами». Селье предположил, что есть некая специфическая реакция организма на любую «вредность», эта реакция направлена на мобилизацию защитных сил организма и именно её он назвал стрессом.

В наше время стресс изучается учёными с позиции медицинского, физиологического, психологического и поведенческого подходов. Физиологический стресс представляет физиологическую реакцию организма на воздействие внешних и внутренних стимулов физико-химической природы. При этом величина этого стресса зависит от интенсивности влияния воздействующего агента.

Особенностью психологического или эмоционального стресса, который выявил учёный Р. Лазарус в 1956 году, является то, что он вызван психическими стимулами, которые оцениваются как угрожающие. Этот учёный определил две основные особенности, которые обуславливают уровень стресса человека (высокий (сильный стресс), средний (умеренный стресс) или низкий (слабый стресс)). Первая особенность заключается в представлениях человека о мире и о себе самом и способностью брать на себя ответственность (по аналогии с теорией о людях «Х» и людях «У»). Вторая особенность касается представлений человека о своих способностях влиять на стресс и его последствия, в большинстве своём определяется знаниями и умениями управлять стрессом.

Стресс с точки зрения биологии определяют, как общий адаптационный синдром или синдром биологического стресса, который включает в себя три фазы: первая – фаза тревоги; вторая – фаза сопротивления; третья – фаза истощения.

На первой фазе организм меняет свои характеристики в соответствии со стрессором. Следует заметить, согласно теории, если стресс слишком сильный для данного человека, то на первой фазе может наступить даже смерть (например, из-за сердечного приступа, инсульта, суицида). На второй – если действие стрессора совместимо с возможностями организма, то организм сопротивляется, при этом признаки реакции тревоги исчезают, а уровень сопротивления поднимается значительно выше обычного. На третьей фазе – после длительного действия сильного для данного индивида стрессора, к которому организм уже вроде бы приспособился, постепенно снижаются и истощаются запасы адаптационной энергии. Снова появляются признаки реакции тревоги, но теперь они необратимы, и индивид может серьёзно заболеть или даже погибнуть. Поэтому запас адаптационной энергии нужно расходовать мудро и бережливо, с наибольшей пользой, минимизируя стресс. На каждой фазе для предотвращения негативных последствий стресса обязательно нужно применять методы управления стрессом.

Анализ мирового опыта свидетельствует, что управление стрессом, как научное направление, возникло в связи с исторической необходимостью в предотвращении излишнего стресса, снижения уровня стресса, повышения устойчивости людей к нему, во времена исторических перемен и с развитием науки управления организациями. Ситуация, которая сложилась сегодня в Луганской Народной Республике, делает тему управления стрессом актуальной вдвойне.

Под управлением стрессом сотрудника учёные понимают процесс целенаправленного воздействия на сотрудника, с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, овладения методами её нейтрализации и устранения

источников стресса. При этом не уделяется много внимания тому, что процесс управления стрессом сотрудников должен охватывать весь персонал организации, а не избранных сотрудников, он должен носить комплексный характер. Но стрессовая реакция у каждого сотрудника индивидуальна и требует такого же подхода. Поэтому, на наш взгляд, определение понятия «управление стрессом организации» требует уточнения. Под управлением стрессом сотрудников организации, мы понимаем процесс комплексного планомерного специально организованного своевременного воздействия на сотрудников организации, с применением индивидуального подхода, для их адаптации к стрессовым ситуациям, овладения навыками и методами нейтрализации стресса, своевременного устранения его источников и предупреждения их появления.

Следует отметить, что больше информации об управлении стрессом встречается не в научных, а в публицистических работах. Многие авторы рассматривают модель стрессовой реакции в целях дальнейшей разработки мер по управлению стрессом в каждой отдельной ситуации на практике. Многие методы разработаны, научно обоснованы и успешно применяются уже на протяжении многих лет. Учёные, в основном, рассматривают модели развития стрессовой реакции, с позиции медицинской науки, психологии.

С позиции науки управления, в общем виде модель процесса управления стрессом персонала организации, можно представить в виде цикла «размораживание-действие-замораживание» (РДЗ), который применяется в практике управления изменениями. Процесс выглядит так: сначала наблюдается стадия «размораживания деятельности» в области управления стрессом, на которой идентифицируется проблема; затем идёт стадия действий, предполагающая применение эффективных методов управления стрессом сотрудников; затем снова происходит «замораживание деятельности» в виде фиксации полученного успешного результата, в противном случае, идёт возврат на первую стадию, пока не разрешится проблема.

Следует обратить внимание на то, что имеющиеся в свободном доступе работы, схемы не содержат в большинстве своём, полезную информацию о том, какие конкретно методы управления стрессом сотрудников эффективны в тех или иных случаях и ситуациях в работе организаций. В отечественных и зарубежных научных трудах в сфере управления стрессом, которые представлены в сети Интернет, в частности, мало научных работ с высокой практической ценностью. Хотя определённая упорядоченность методов, в соответствии с ситуациями нужна для их практического применения и обучения студентов, приобретающих соответствующие компетенции.

В научных трудах по стресс-менеджменту встречается модель стрессовой реакции сотрудников организаций. Проведенный анализ модели в контексте управления стрессом сотрудников организаций, позволил дополнить её важными компонентами (рисунок 1).



Рис. 1. Дополненная модель стрессовой реакции сотрудников

Fig. 1. Enhanced employee stress response model

Анализ модели стрессовой реакции сотрудников также показал, что на уровень их стресса на всех этапах стрессовой реакции можно повлиять с помощью специальных методов управления стрессом. Кроме этого, согласно модели, при эффективном поведении сотрудника в стрессовой ситуации стресс сотрудника организации будет минимальным. Однако, минимальным уровень стресса может быть лишь тогда, когда и внешние условия этому способствуют. Как отмечают сотрудники старшего поколения (50-60 лет), минимальный уровень стресса был у них в советские годы, когда была экономическая, политическая, правовая стабильность, не было пандемий и форс-мажоров, каждый знал, что он будет после учебного заведения принят на работу, на которой будет получать стабильный заработок и своевременно выйдет на пенсию, заранее представляя себе суммы пенсии. Однако, после распада СССР, когда происходило становление государств на постсоветском пространстве, условия жизни и работы стали крайне сложными и в 90-е годы уровень стресса населения был очень велик. Многие люди впадали в депрессию, лечились, посещали сеансы гипноза, чтобы как-то справиться со стрессом, но увы, не все с ним справились, о чём свидетельствует статистика роста заболеваемости, в том числе алкоголизмом, депрессиями и др.

По оценкам экспертов, в лице сотрудников организаций возрастом старше 50 лет организаций городов ЛНР, уровень стресса, который сегодня они испытывают в связи с военными действиями, во много раз превышает уровень стресса, который они испытывали в 90-е годы при распаде СССР. Объясняют они это тем, что тогда имел место только экономический кризис в период становления новых независимых государств на постсоветском пространстве, при перестройке экономики, инфляции, люди были обеспокоены вопросом как прокормить себя и семью при скором обесценивании денег. Военного конфликта тогда не было. Даже при «рэкете» и «бандитизме», которые были в начале 90-х, людям не было так страшно за свою жизнь и безопасность, как с 2014 по 2022 годы. А мы не забываем, что потребность в безопасности – это

первая потребность человека по пирамиде потребностей, разработанной А. Маслоу. Поэтому неудивительно, что сегодня уровень стресса сотрудников всех организаций ЛНР очень высокий. Кроме того, людям очень жалко своих соотечественников, некоторые потеряли своих близких, а это сильный стресс. Поэтому руководство всех организаций, однозначно, должно понимать, как снизить стресс сотрудников в это сложное время, и помогать в этом отношении своим подчинённым, принимая меры по управлению стрессом, потому что «мы люди, а не роботы».

В общем виде, управление стрессом означает своевременное предотвращение стрессоров и применение методов снижения стресса, если предотвратить его невозможно (например, связанный с проведением военных действий). В центре внимания оказываются методы его снижения. Все методы управления стрессом сотрудников организации можно разделить на три группы.

К первой группе относятся внутриличностные методы, к которым относятся методы самоменеджмента сотрудников для снижения стресса и повышение их психологической стрессоустойчивости.

Ко второй группе относятся внутриорганизационные методы, которые предполагают проведение мероприятий по снижению стресса сотрудников организации специалистами организации самостоятельно, то есть без участия сторонних организаций.

К третьей группе относятся внешнеорганизационные методы, которые предполагают привлечение для реализации мер по управлению стрессом сторонних организаций (например, организационных психологов, тимбилдинговых компаний, услуг санаториев и т.п.).

Имея представление о модели стрессовой реакции сотрудников организации и методах управления стрессом сотрудников этих организаций, целесообразно провести моделирование процесса управления стрессом сотрудников в этих организациях. Для примера представим модель процесса

управления стрессом сотрудников организаций на основе цикла управления (рисунок 2).

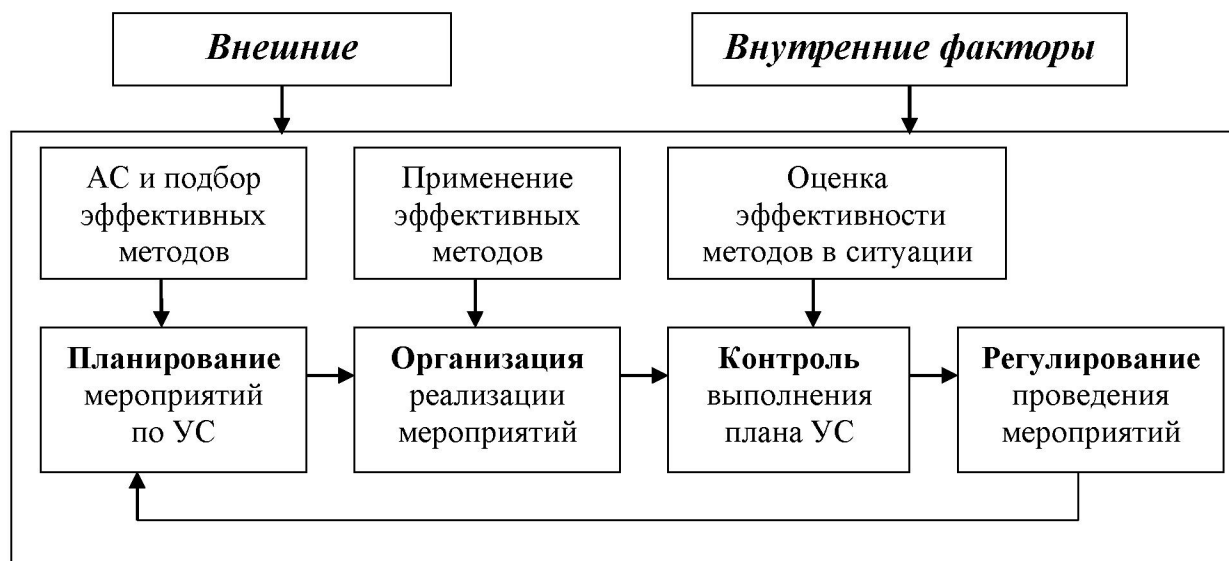


Рис. 2. Модель процесса комплексного управления стрессом сотрудников организаций на основе цикла управления

Fig. 2. Model of the process of integrated stress management of employees of organizations based on the management cycle

Процесс управления стрессом сотрудников на уровне организации начинается с анализа ситуации (АС) и составления плана мероприятий по общему управлению стрессом, а также локальному с указанием ситуации, ответственных лиц и затрат. При этом важно подобрать адекватные и эффективные методы управления стрессом для общего и локального управления. На втором этапе происходит организация реализации мероприятий с помощью постановки задач, инструктирования и консультирования персонала, при этом важна компетентность специалистов в вопросах управления стрессом и правильная расстановка кадров. Третьим этапом является контроль, на котором проводится оценка эффективности реализации мероприятий, эффективности применения тех или иных методов управления стрессом. На четвёртом этапе осуществляется регулирование проведения мероприятий при необходимости.

Управление стрессом сотрудников также можно осуществлять с помощью потенциального подхода. Он предполагает формирование специального потенциала управления стрессом сотрудников организации, который в случае необходимости может быть задействован в решении практических стратегических и тактических задач. Под понятием «потенциал управления стрессом сотрудников организации» мы понимаем совокупность ресурсов и способностей руководства организации, которые могут быть аккумулированы и активизированы в нужный момент для своевременного эффективного проведения необходимых изменений в области управления стрессом организации при оптимальных затратах времени и ресурсов для реализации стратегических целей организации. Потенциал управления стрессом сотрудников организации отражает способность руководства организаций поддерживать нормальный психологический климат и уровень стресса в коллективе, эффективно управлять конфликтами, эффективно проводить изменения, без «чрезмерного» стресса сотрудников даже в сложных условиях.

Следует отметить, что в практике работы организаций ЛНР общее управление стрессом носит весьма фрагментарный и эпизодический характер, локальное управление стрессом присутствует и весьма эффективное, но не везде, а по отношению к процессу управления наблюдается отсутствие комплексности и последовательности цикла управления, иногда руководство, по мнению экспертов, в силу сильной загруженности в сложных условиях работы, просто забывает о стресс-менеджменте сотрудников, а этого делать нельзя, людям тяжело и им станет легче даже при обычном внимании к ним. Внедрение процесса комплексного управления стрессом в практику работы организаций ЛНР позволит им повысить производительность труда сотрудников за счёт снижения уровня стресса и повышения стрессоустойчивости сотрудников.

Заключение

Таким образом, проведенное нами исследование позволяет сделать выводы, что управление стрессом сотрудников организаций должно носить комплексный характер (общий и локальный) и проводиться на всех этапах стрессовой реакции сотрудников. Эффективность управления стрессом сотрудников организаций зависит от правильности построения задач управления стрессом, уровня внедрения процесса комплексного управления стрессом и применяемых методов, что напрямую зависит от компетентности специалистов, которые задействованы в процессе управления стрессом сотрудников организации. Применение комплексного управления стрессом сотрудников организаций позволит повысить производительность труда, что положительно повлияет на экономические результаты работы организаций.

Список литературы

1. Бал В., Кемпбелл М., Макдауэл-Ларсен Ш. Усиливаем стрессоустойчивость. Как успешно нейтрализовать негативный стресс. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 112 с.
2. Бохан Т.Г. Стресс и стрессоустойчивость: опыт культурно-исторического исследования: монография. Томск: Иван Федоров, 2008.
3. Серван-Шребер Д. Антистресс. Как победить стресс, тревогу и депрессию без лекарств и психоанализа. М.: Рипол Классик, 2012. 352 с.
4. Robinson L., Smith M., Segal R. Stress Management // HelpGuide. November, 2021. URL: <https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-management.htm> (дата обращения: 11.04.2022).

References

1. Bal V, Kempbell M, Makdauel-Larsen Sh. *Usilivaem stressoustoichivost'. Kak uspeshno neitralizovat' negativnyi stress = Strengthening stress resistance. How*

to successfully deal with negative stress. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ.; 2012. 112 p. (In Russ.).

2. Bokhan TG. *Stress i stressoustoichivost': opyt kul'turno-istoricheskogo issledovaniya = Stress and stress resistance: the experience of cultural and historical research*. Tomsk: Ivan Fedorov Publ.; 2008. (In Russ.).

3. Servan-Shreiber D. *Antistress. Kak pobedit' stress, trevogu i depressiyu bez lekarstv i psikhoanaliza = How to beat stress, anxiety and depression without drugs and psychoanalysis*. Moscow: Ripol Klassik Publ.; 2012. 352 p. (In Russ.).

4. Robinson L, Smith M, Segal R. Stress Management. *HelpGuide*. November 2021. <https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-management.htm> [Accessed 11th April 2022].

Информация об авторах:

Склепович Марина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и бизнеса, Луганский государственный университет имени Владимира Даля (94204, г. Алчевск, ул. Набережная, д. 10, Луганская Народная Республика), email: mvs1008@mail.ru

Ульяницкая Ольга Васильевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и бизнеса, Луганский государственный университет имени Владимира Даля (94204, г. Алчевск, ул. Набережная, д. 10, Луганская Народная Республика), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8109-9940>, SPIN-код: 1405-2910, AuthorID: 1108154, email: olga.ulyanickaya@mail.ru

Склепович Константин Зенонович, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента факультета экономики и бизнеса, Донбасский государственный технический институт (94204, г. Алчевск, пр. Ленина, 16, Луганская Народная Республика)

Вклад авторов: Авторы внесли равный вклад в исследовательскую работу.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Поступила в редакцию: 11.04.2022

Одобрена после рецензирования: 20.05.2022

Принята к публикации: 26.05.2022

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors:

Marina V. Sklepovich, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management of the Faculty of Economics and Business, Lugansk Vladimir Dahl State University (10 Naberezhnaya Str., Alchevsk 94204, Luhansk People's Republic, email: mvs1008@mail.ru)

Olga V. Ulyanitskaya, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management of the Faculty of Economics and Business, Lugansk Vladimir Dahl State University (10 Naberezhnaya Str., Alchevsk 94204, Luhansk People's Republic, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8109-9940>, SPIN-код: 1405-2910, AuthorID: 1108154, email: olga.ulyanickaya@mail.ru)

Konstantin Z. Sklepovich, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the RMPI Department of the Mining Faculty, Donbass State Technical Institute (16 Lenina Ave., Alchevsk 94204, Luhansk People's Republic)

Contribution of the authors: The contribution of the authors is equal.

Conflict of interests: The authors declare that there is no conflict of interest.

Received: 11.04.2022

Approved after reviewing: 20.05.2022

Accepted for publication: 26.05.2022

The authors have read and approved the final manuscript.