



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

81,33 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«10» 02 2024 г.

и.о.зав. кафедрой Э,УиП

Корнеев Д.Н. Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1

Сторожева Валентина Федоровна

Научный руководитель:

к.п.н, ассистент кафедры

Изюмникова Снежана Андреевна

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1 Понятие, сущность, и общая характеристика проявления стресса в современной организации	5
1.2 Основные источники стресса и его негативное влияние на деятельность персонала организации	15
1.3 Цели, методы диагностики и оптимизации системы управления стрессом в современной организации	24
Выводы по первой главе.....	39
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ В ООО «НОРД»	42
2.1 Организационная характеристика ООО «НОРД».....	42
2.2 Анализ системы управления стрессом в ООО «НОРД».....	48
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления стрессом в ООО «НОРД»	55
2.4 Оценка эффективности разработанной системы управления стрессом в ООО «НОРД».....	63
Выводы по второй главе	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Общество, как целостное образование характеризуется сложной системой отношений – экономических, социальных, политических, нравственных, родственных, духовных и др. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают помехи на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, их социальными группами, рождает напряжение, кризисные ситуации, возникновение стресса.

Стресс дезорганизует людей, приводит их в состояние, когда ими начинают управлять чувства, а не разум. Стрессы обычно отрицательно сказываются на микроклимате коллектива, а некоторые из них могут нести серьезные угрозы как здоровью работников, так и «здоровью» организации.

Для того, чтобы избегать таких серьезных последствий, необходимо уметь разрешать возникающие разногласия, выбирать правильные стратегии поведения [8].

Современный организационный менеджмент заинтересован в разработке новых концептуальных подходов, диагностических методов и конкретных оптимизационных процедур, позволяющих повысить эффективность работы организации и ее сотрудников за счет совершенствования управления стрессом в организации. В динамических социально-экономических условиях современного общества большинство организаций постоянно испытывает необходимость в адаптации к быстро меняющейся внешней и внутренней среде, что вызывает развитие различных форм стресса у персонала и требует устранения стресс - факторов. При этом все актуальнее становится вопрос оптимизации деятельности персонала в условиях организационного стресса [14].

Таким образом, **проблема** исследования определяется необходимостью разработки путей совершенствования системы управления

стрессом в современной организации.

Цель исследования – исследовать систему управления стрессом и разработать рекомендации по оптимизации системы управления стрессом в организации.

Объект исследования – процесс совершенствования системы управления стрессом.

Предмет исследования – рекомендации по оптимизации системы управления стрессом в ООО «НОРД».

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты проблемы управления стрессом в современной организации.

2. Проанализировать систему управления стрессом в ООО «НОРД» и разработать рекомендации по оптимизации системы управления стрессом.

3. Описать пути совершенствования системы управления стрессом в организации.

4. Оценить эффективность разработанной системы управления стрессом в ООО «НОРД».

Теоретической базой исследования выступили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента таких, как В.А. Алексеев, А.Я. Кибанов, М.Х. Мескон, Ю.Г. Одегов В.П. Пугачев, Н.В. Самоукина, В.П. Чемяков, И.С. Черепанов, В.И. Шкатулла и др.

Научными и прикладными познания о стрессах, источниках их возникновения, структуре и этапах развития, формой проявления в социально-экономической и других сферах жизни занимались И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, А.Я. Кибанов.

Теоретические модели разработали зарубежные авторы, создавшие социологические и психологические концепции трудовых конфликтов в организации. В их числе Боулдинг К., Вебер М., Дарендорф Р., Дюркгейм Э. и др.

Методологическая база исследования опирается на системный подход, реализованный через теоретический анализ научно-методической литературы и документов организации, а также эмпирические методы (анкетирование, тестирование, swot - анализ, архивный метод (анализ документов)) методы обработки полученных данных – качественный и количественный анализ с применением статистических методов, метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Практическая значимость настоящего исследования заключается в том, что предложенный в работе комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления стрессом можно использовать для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций, повышения работоспособности коллектива в различных современных организациях.

База исследования: исследование проходило на базе ООО «НОРД» г. Челябинск (456910, Челябинская область, г. Челябинск, вн.р-н Ленинский, ш. Копейское, д. 9П). Основным видом деятельности организации является производство оборудования для кондиционеров.

Структура и объем работы: выпускная квалификационная работа изложена на 80 страницах состоит из введения, двух глав, выводов к ним, заключения, списка использованных источников (50 источников), иллюстрирована 6 рисунками и 9 таблицами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность, и общая характеристика проявления стресса в современной организации

Основоположником термина «стресс» является Уолтер Кэннон. Он впервые ввел данное понятие в физиологию и психологию в своих классических работах по универсальной реакции «бежать или бороться». Затем данное понятие стал использовать канадский физиолог Ганс Селье. В 1936 году он опубликовал свою первую работу по общему адаптационному синдрому, но долгое время старался не употреблять термина «стресс», так как тот использовался в основном для обозначения «нервно-психического» напряжения. И лишь в 1946 году Селье начал систематически использовать термин «стресс» для общего адаптационного напряжения. [8]

Стресс – понятие, которое используется для характеристик различных состояний человека, возникающих в ответ на экстремальные воздействия факторов внутренней и внешней среды, то есть стрессоров. Выделяют два вида стрессов: физиологические и психологические. К первым относят чрезмерную физическую нагрузку, высокую или низкую температуру, болевые ощущения и другие. Второй вид характеризуется монотонностью деятельности, отрицательными эмоциями. Рассматривая стресс в общем смысле, его можно определить, как ситуацию, когда предъявляемые требования к трудовой деятельности превышают способности персонала.

В психологии понятие стресса раскрывается как совокупность защитных физиологических реакций, возникающих в организме животных и человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов. Стресс может оказывать на персонал как положительное, мобилизующее

влияние (эустресс), так и отрицательное (дистресс), вплоть до полной дезорганизации его деятельности. В случае, когда человек испытывает эмоционально положительный стресс, стрессовая ситуация непродолжительна и он способен его контролировать. Как правило, в таких случаях нечего опасаться. Организм сможет быстро отдохнуть и восстановиться после взрыва активности всех систем. Чтобы избежать отрицательного влияния стресса на человека, необходима оптимизация организационного поведения в менеджменте. Например, необходима разработка или применение комплекса мер, которые предупреждают причины возникновения стресса. Но также иногда приходится прибегать к таким действиям, которые преднамеренно приводят к появлению стрессовых ситуаций слабой интенсивности. На практике давно замечено, что при работе в сфере управления персоналом большинство работников могут использовать свои способности лишь в ситуации стресса [20].

Стрессы можно классифицировать по различным признакам. Одна из классификаций представлена на рисунке 1.

По длительности	
Кратковременный (острый). Для него характерны неожиданность и быстрота, с которой он происходит. Крайняя степень данного вида стресса – это шок. Он почти всегда переходит в хронический долговременный стресс.	Долговременный (хронический) несет более тяжелые последствия для здоровья. Но не всегда долговременный стресс является следствием острого. Он зачастую возникает из-за незначительных, но регулярно действующих и многочисленных факторов. К таким можно отнести неудовлетворенность работой, напряженные отношения с родственниками и коллегами.

Рисунок 1 – Классификация стрессов по длительности

Из данного рисунка следует, что кратковременный стресс не представляет особой опасности для человека по сравнению с долговременным и протекает в более быстрой форме. Хронический же стресс имеет более серьезные последствия для организма человека и здоровья в целом.

Другая классификация стресса:

1. Информационный стресс возникает, когда существует информационная перегрузка для сотрудника. Человек не успевает принимать верные решения, чувствуя большую ответственность за последствия своих действий. Такие стрессы очень часты в работе операторов технических систем, диспетчеров. По длительности: Кратковременный (острый). Для него характерны неожиданность и быстрота, с которой он происходит. Крайняя степень данного вида стресса – это шок. Он почти всегда переходит в хронический долговременный стресс. Долговременный (хронический) несет более тяжелые последствия для здоровья. Но не всегда долговременный стресс является следствием острого. Он зачастую возникает из-за незначительных, но регулярно действующих и многочисленных факторов. К таким можно отнести неудовлетворенность работой, напряженные отношения с родственниками и коллегами [34].

2. Физиологический стресс имеет место там, где есть прямое влияние различных негативных стрессоров на организм (жажда, физические перегрузки, боль, голод, холод, жара и т.п.).

3. Эмоциональный стресс появляется в таких ситуациях, где есть угроза безопасности человека, такие как войны, преступления и т.п. А также его социальному статусу, экономическому благополучию, межличностным отношениям (семейные проблемы, потеря работы и т.п.).

4. Психологический стресс вызван такими факторами, которые действуют своим сигнальным значением: опасность, угроза, обида, обман, информационная перегрузка и т.п.

5. Психоэмоциональный стресс является реакцией, носящей защитно-приспособительный характер. Она активизирует организм на преодоление разнообразных препятствий, нарушающих жизнедеятельность, а также при возникновении многих конфликтных ситуаций, в которых субъект ограничен в возможностях удовлетворения своих основных жизненно важных биологических и социальных потребностей [18].

Также существует классификация стрессов в зависимости от времени воздействия на человека. Она представлена на рисунке 2.

<p>Острый стресс – состояние человека после определенного явления или события, в результате чего у него теряется «психологическое» равновесие (например, ссора с близкими людьми, конфликт с начальником).</p>	<p>Хронический стресс предполагает наличие длительной (постоянной) значительной нагрузки на человека, в результате чего его физиологическое или психологическое состояние пребывает в повышено напряженном состоянии (постоянная спешка, выяснение отношений, длительный поиск работы).</p>
--	---

Рисунок 2 – Классификация стрессов по времени воздействия

Острый стресс – состояние человека после определенного явления или события, в результате чего у него теряется «психологическое» равновесие (например, ссора с близкими людьми, конфликт с начальником). Хронический стресс предполагает наличие длительной (постоянной) значительной нагрузки на человека, в результате чего его физиологическое или психологическое состояние пребывает в повышено напряженном состоянии (постоянная спешка, выяснение отношений, длительный поиск работы).

Данная классификация ясно дает понять, как стресс влияет на человека в зависимости от времени воздействия. Так, острый стресс возникает из-за определенного явления, после чего человек теряет «психологическое» равновесие. Хронический стресс является следствием длительного воздействия. Впоследствии человек постоянно находится в напряженном состоянии [2].

Реакция тревоги - наступает непосредственно за воздействием какого-либо стрессора и выражается в напряжении и резком снижении сопротивляемости организма. Происходит возбуждение симпатической нервной системы; гипоталамус посылает химический сигнал в гипофиз, заставляя его усилить выделение адренокортикотропного гормона (АКТГ), который в свою очередь попадает с кровью в надпочечники и вызывает секрецию кортикостероидов - гормонов, которые подготавливают весь организм к действию и возможной борьбе с повреждающими факторами.

Ученые измеряют стрессовую реакцию по увеличению содержания норадреналина, АКТГ или кортикостероидов в крови. Фаза сопротивления, характеризующаяся мобилизацией ресурсов организма для преодоления стрессовой ситуации. При психологических стрессах симпатическая нервная система готовит организм к борьбе или бегству. Каждый человек проходит через эти две стадии множество раз. Когда сопротивление оказывается успешным, организм возвращается к нормальному состоянию. Фаза истощения, которой соответствует стойкое снижение ресурсов организма. Она наступает в том случае, если стрессор продолжает воздействовать в течение достаточного периода времени [27].

Первая фаза развивается в начале действия стрессора. Появляется сильное эмоциональное возбуждение. Характерной чертой второй фазы является уменьшение возбудимости и возникновение процесса адаптации к новым условиям. В третьей фазе при дальнейшем воздействии стрессора на организм начинает развиваться болезнь, что может привести к летальному исходу. Можно выделить различные виды стрессов, возникающих в процессе трудовой деятельности. Они представлены в таблице 1 [11].

Таблица 1 – Виды стрессов, происходящие в трудовой деятельности

Стресс, возникающий в процессе трудовой деятельности		
Организационный. Возникает из-за негативного влияния особенностей организации на работника.	Профессиональный. Связан с самой профессией, родом или видом деятельности	Рабочий. Обусловлен рядом причин, которые связаны, например, с организацией рабочего места, условиями труда.

Как видно из данной схемы, в процессе трудовой деятельности возникает три вида стресса: организационный, профессиональный и рабочий. Но каждый из них связан как с внешними условиями, так и с личностным смыслом цели деятельности.

Факторы, влияющие на возникновение состояния стресса, называются стрессорами. В их качестве выступают события, жизненные ситуации, которые можно разделить по интенсивности времени, требуемому на

адаптацию, и отрицательному воздействию. В связи с этим принято различать следующие виды стрессоров:

1. Стресс, возникающий в процессе трудовой деятельности
Организационный. Возникает из-за негативного влияния особенностей организации на работника. Профессиональный. Связан с самой профессией, родом или видом деятельности. Рабочий. Обусловлен рядом причин, которые связаны, например, с организацией рабочего места, условиями труда. Неприятности, трудности, повседневные сложности. К ним человек адаптируется от нескольких минут до нескольких часов.

2. Травматические, критические жизненные события. Время на их адаптацию составляет от нескольких недель до нескольких месяцев.

3. Хронические стрессоры. Они могут длиться несколько лет и более. Существует классификация стрессогенных факторов трудовой деятельности в соответствии с выделенными видами профессиональных стрессов. Она изображена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Классификация стрессогенных факторов трудовой деятельности

В системе управления персоналом часто проявляются недостатки, приводящие к стрессовым ситуациям. В менеджменте их обычно называют «организационные факторы стресса». Варианты их проявления, которые встречаются наиболее часто, рассмотрим далее [42].

При недогрузке работник пытается найти себя в новом виде деятельности; его чаще начинает посещать чувство скуки, что приводит к выполнению ненужных действий для системы управления, контроль; наказание, и как следствие всего - дистресс.

Перегрузка работника, приводит к таким последовательно проявляющимся реакциям, как беспокойство, фрустрация, чувство безнадежности, ожидание потерь (санкций) и дистресс [6].

Появляются ненужные ритуалы и процедуры в организации труда (большое количество излишней документации, формальных деловых встреч и заседаний и др.). При повышенной индивидуальной склонности к риску работника возникает «чувство отсидки».

При средней и пониженной последовательно появляется фрустрация, беспокойство относительно своего положения в рабочей группе, ощущение собственной недооценки со стороны руководителей и дистресс [25].

Организационные проблемы, которые вызваны неумением управляющего осуществлять равномерное и обеспеченное ресурсами выполнение работ, приводят к перегрузке сотрудников.

Низкое положение сотрудника в организации, небольшая заработная плата, отсутствие возможности продвижения по службе, приводящие к фрустрации и стрессу.

Неадекватное поведение руководителя зачастую принимает следующие формы:

- недооценка профессиональных качеств подчиненных;
- недоверие моральным качествам подчиненных;
- «вакуум власти», т.е. ситуация, когда руководитель не регулирует рабочие процессы и не делегирует свои полномочия в этой области другим.

Предъявление противоречивых требований к работнику, т.е. конфликт ролей. Например, требование менеджера от официанта максимально быстро обслужить посетителя и в то же время «раскрутить» его на большой заказ [46].

Факторами появления конфликта ролей чаще всего бывают такие ошибки в управлении организационным поведением, как:

- нарушение принципа единоначалия (владелец предприятия категорически запрещает обсчет клиентов, а менеджер требует «свою долю» от незаконных доходов);

- блокировка мотивации, т.е. существование факторов, которые не позволяют работнику достичь поставленной цели. Например, должность, на которую Вы объективно претендовали, отдали родственнику руководителя;

- установление показателей, которые неправильно оценивают трудовую деятельность (например, работник одновременно стимулируется за скорость и качество обслуживания);

- различие между нормами поведения работника и рабочей группы.

Следствием конфликта ролей являются такие реакции, как поиск такого среднего варианта, который устраивал бы всех, что, в конечном итоге, приводит к фальсификации отчета о трудовой деятельности, страху разоблачения и развитию дистресса [29].

Некомфортная температура, недостаточное освещение, шум являются плохими физическими условиями трудовой деятельности. Состояние дистресса при этом достигается в результате быстрой утомляемости персонала.

Излишне интересная работа вызывает очень интенсивные положительные эмоции и, как их следствие, имеют место такие реакции, как отсутствие адекватного ответа работника на помехи в работе, сбой, наказание и дистресс [40].

Неинтересная работа вызывает негативные эмоции. Реакциями от подобной ситуации будут переживание неудачи, фрустрация и дистресс.

Неопределенность ролей, когда сотрудник четко не знает, что от него требует менеджер или по какой системе оценивают его действия. Наиболее частыми реакциями здесь считаются попытки персонала упредить поступки менеджера, отрицательное отношение к этой ситуации самого менеджера, страх наказания и дистресс.

К прочим организационным факторам стресса можно отнести повышенную ответственность работника при отсутствии соответствующих прав и полномочий, несовместимость личностных качеств индивидуума с характером работы, плохое качество информационного обеспечения трудовой деятельности и др. [22].

Но не всегда причины стресса лежат внутри организационных факторов. Некоторые могут находиться и за их пределами. Наиболее распространенные из них: трудные клиенты или подчиненные, излишне высокая профессиональная ответственность – профессиональные факторы; плохие отношения с членами семьи, отсутствие денег на крайне необходимые покупки, невыполненные домашние обязанности [4].

Для определения человека, находящегося в стрессе, существуют признаки, которые подразделяются на три основные категории:

1. Эмоциональные признаки, проявляющиеся в беспокойстве, вялости и апатии, сниженном общем фоне настроения, повышенной утомляемости, склонности к частым слезам, ощущении потери контроля над собой и ситуацией. Также сюда можно отнести ощущение безразличия к окружающим и близким, своей собственной судьбе, повышенную возбудимость, озабоченность, чувство паники, появление чувства беспомощности, необычный гнев и агрессивность, постоянную раздражительность и нервозность по незначительным поводам.

2. Поведенческими признаками стресса являются: постоянное откладывание дел на потом, ослабление памяти, невозможность сосредоточиться, нарушение концентрации внимания, неспособность к принятию решений, невнимание к внешнему виду, злоупотребление

алкоголем, курением, лекарственными препаратами, навязчивые движения. То есть особенности взаимодействия человека с окружающим миром.

3. Физические. Эти признаки могут быть вначале незначительными раздражителями, но, усиливаясь со временем, привести под воздействием стресса к серьезным заболеваниям. К ним относятся: хроническая усталость, слабость, нарушения сна и дыхания, повышенная потливость или сухость кожных покровов, аллергические реакции, склонность к частым простудным заболеваниям, изменения аппетита (постоянное чувство голода или полная потеря аппетита), резкие изменения веса, устойчивые нарушения кровяного давления и сердечного ритма, появление болей различного характера [3].

Исследователь Роберт Карасек и его коллеги выяснили интересный факт. Они изучали профессиональный стресс и выявили профессии, где уровень стресса наиболее высокий. В таких специальностях возможность принятия решений крайне низка, но требования, предъявляемые к работникам довольно высоки. Примерами таких психологических требований являются быстрое выполнение работы и ее большой объем. Ниже перечислены виды деятельности, в которых уровень стресса наиболее высокий и наименее низкий [8].

Максимальный уровень стресса: повар, электрик, кассир.

Минимальный уровень стресса: терапевт, архитектор, сборщик деталей, стоматолог, лесник.

Не стоит забывать, что стресс оказывает положительное влияние на организм. Но в большинстве случаев он негативно сказывается как на физическом, так и на психическом состоянии человека. Стресс вызывает различные расстройства и заболевания, и с этим надо уметь бороться [36].

1.2 Основные источники стресса и его негативное влияние на деятельность персонала организации

Наиболее подвержены стрессам работники управленческого аппарата (59%) и сферы обслуживания (52%).

Страх, неуверенность в завтрашнем дне, «карьерная лихорадка» лежат в основе стресса.

Социальные и психологические ситуации оказывают более вредное воздействие на организм человека, чем физические и химические стресс-факторы.

Часто стресс-фактором становятся отношения между рядовыми работниками и руководителями, особенно в случае, когда у подчиненных обострено чувство несправедливости, а у начальников берет верх самолюбие [49].

Причинами стрессовых ситуаций могут стать поручения руководителей, противоречащие функциональным обязанностям подчиненного, необходимость одновременного выполнения нескольких задач, слишком сжатые сроки для той или иной работы, отсутствие морального и материального поощрения за хороший труд и т.д. Стрессовая «стоимость» любого конфликта выражается в увеличении нервного напряжения, резком уменьшении доверия к руководству и организации и в конце концов и в физиологических изменениях.

При этом появляется чувство тревоги, теряется уверенность в себе, подавляется чувство собственного достоинства, повышается артериальное давление, частота сердцебиения [13].

Лишение любимой работы, хотя бы временное, представляет опасность для человека. Политический обозреватель Владимир Цветов, бывший долгое время корреспондентом в Японии, приводит такой пример. Рабочий, который распространял в одном из цехов концерна «Мацусита

дэнки» газету коммунистов «Акахата», был подвергнут следующему наказанию: у входа на завод у проходной ему построили домик – однокомнатную будку – и сказали, что отныне его производственное задание – находиться в будке весь рабочий день и ничего не делать. Зарплату он получал исправно наравне с членами бывшей бригады. Через месяц вынужденного безделья у рабочего развился такой сильный стресс, что его отправили в больницу с нервным расстройством [44].

К факторам, способствующим развитию стресса и его вредных последствий, относятся:

1) вынужденная смена работы на менее интересную, на менее оплачиваемую, требующую больших физических и психических затрат;

2) неблагоприятные семейные условия: жилищные и материальные затруднения, асинхронный режим работы супругов, дефицит времени на ведение совместного домашнего хозяйства и др.;

3) работа, сопряженная с длительным сидением или стоянием, монотонная, требующая постоянного внимания и не позволяющая проявить творчество;

4) вынужденный уход с удовлетворяющей человека работы;

5) резкое возрастание ответственности;

6) работа, связанная с постоянным действием шума, температуры, влажности и вибрации, особенно на медленно адаптирующихся к внешней среде людей, для которых характерно тревожное состояние;

7) неумение ладить с коллегами и т.д.

Ни у кого не вызывает сомнений, что критика, особенно недоброжелательная, задевающая чувство гордости, приводит к развитию достаточно сильного стресса. Только люди с очень сильным характером в состоянии без ощутимых вредных последствий выдержать критику. Для каждого из нас естественно ожидание одобрения собственных действий, поэтому критика вызывает сильную реакцию самозащиты [48].

Для предотвращения развития стресса у подчиненного руководитель

не должен одергивать его без особой надобности, подвергать критике без соблюдения элементарного такта.

Сегодня, как никогда раньше, возникает острейшая проблема: на каждом предприятии, в каждом учреждении, организации дело должен возглавить лидер – человек высоких профессиональных и нравственных качеств, яркого ума, смелый, решительный и уверенный в себе [33].

Ведь от личности руководителя зависит, на каком счету находится возглавляемое им предприятие или учреждение, насколько успешно идут в нем дела, какова там нравственная атмосфера. С лидером не по должности, а по профессиональным, деловым, нравственным качествам связывают работники предприятия многое и в своей служебной биографии [31].

Американские психиатры на основании изучения сотен больных составили таблицу, по которой можно «измерить» степень стресса. Они обнаружили, что даже малейшее нарушение установленного порядка, например, неправильная парковка автомобиля, вызывает у человека 11 единиц стресса (имеется в виду некая условная величина). Бурные праздники оборачиваются 12, а хлопоты, связанные даже с оформлением отпуска, – 13 единицами. Самым большим стрессовым напряжением ученые считают смерть близкого человека (100 единиц), развод (73 единицы), лишение свободы или смерть знакомых (63 единицы). Составители таблицы считают, что более 200 единиц стресса человек пережить не может [5].

Английские ученые на основании годичных наблюдений составили шкалу стресса для полтора десятка профессий. Степень стрессовой нагрузки определили по частоте сердечных приступов, заболеваний, а также по количеству разводов, дорожно-транспортных происшествий, по распространению алкоголизма. Вот некоторые результаты по условной 10-балльной шкале: шахтеры – 8,3; полицейские – 7,7; журналисты и строители – 7,5; артисты и зубные врачи – 7,2; политические и общественные деятели – 7,0; врачи – 6,8; водители автобусов – 5,4; дипломаты и фермеры – 4,8. Наиболее благополучными оказались сотрудники библиотек и музеев – 2,8.

Среди представителей любой профессии есть много нервных людей, хотя ситуация, когда стресс принимает форму ярко выраженной болезни и сопровождается массой неприятностей (включая названные выше), все же распространена реже, нежели случаи «тайного стресса», стресса скрытого, который, если к нему не отнестись со всей серьезностью уже в зародыше, может получить нежелательное развитие и привести к деформации личности [45].

Исследование, проведенное страховой кампанией St. Paul Fire and Marine Insurance Co., показывает, что, именно, проблемы на работе являются основной причиной жалоб на здоровье. Даже в большей степени, чем материальные проблемы или неприятности в семье. Несмотря на то, что стресс это нормальная составляющая любой трудовой деятельности, некоторые люди начинают ассоциировать понятия стресс и работа.

Основываясь на данных the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) первымистораживающими симптомами перегрузок на работе являются: головные боли, нарушения сна, трудности концентрации внимания, вспыльчивость, расстройства пищеварения, неудовлетворение от проделанной работы, упадническое настроение [15].

На первопричину возникновения стресса существует несколько взглядов.

Одна из точек зрения выделяет личностные характеристики. Индивидуальность характеров и, следовательно, способов справляться со стрессом определяет подверженность человека к стрессу. То, что вызывает огромный стресс у одного человека, не будет казаться даже проблемой для другого.

С другой стороны, научные исследования доказывают, что определенные условия труда вызывают стресс практически у всех типов личностей. Среди них: повышенная нагрузка, долгие часы работы, нечастые и нерегулярные перерывы, рутинная работа, которая не способствует проявлению индивидуальных качеств сотрудника;

определенный стиль управления персоналом, недостаточность дружеского общения и враждебная атмосфера, отсутствие эмоциональной поддержки, конфликты, неоправданные надежды, слишком большая ответственность, неуверенность в завтрашнем дне, недостаточные возможности для повышения; неудобное и даже опасное окружение, некомфортная температура и влажность в помещении, загрязнение воздуха, шум, скопление народа и эргономические проблемы [28].

Таким образом, стресс на работе возникает как из-за личных характеристик сотрудника, так и предоставленных условий труда.

Стресс на работе приводит к ухудшению состояния и самочувствия. Кроме нарушения сна, перепадов настроения, расстройства желудка и головных болей, проблем в общении со своими домашними и друзьями постоянный стресс ухудшает течение хронических заболеваний, таких как язвенная болезнь желудка и двенадцатиперстной кишки, болезни сердечно-сосудистой системы, различные гормональные нарушения, психологические состояния [24].

Ухудшение здоровья ведет к большему количеству листов нетрудоспособности, поэтому организация условий труда с минимизированием последствий стресса на работе - это задача работодателя. А каждый из сотрудников, в свою очередь, оценивая свои возможности, определяет, подходит ему такая работа или нет. Благоприятные условия для работы и хороших результатов это обязательно: признание заслуг каждого сотрудника в отдельности, возможность для карьерного роста, поощрение инициативы и достойное материальное вознаграждение сотрудника.

У большинства компаний в США есть программы по стресс-менеджменту, разработанные специально для их сотрудников. Улучшение условий труда вместе с индивидуальными программами по стресс-менеджменту являются основой для предупреждения последствий стрессовых перегрузок на работе.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни человека.

Организационные факторы.

Рассмотрим те факторы, действующие внутри организации, которые вызывают стресс.

1. Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, т.е. задание, которое следует завершить за конкретный период времени.

Работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация (чувство крушения), а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной структуре организации и ощущает себя явно невознагражденным.

2. Конфликт ролей.

Конфликт ролей возникает тогда, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Например, продавец может получить задание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром [43].

Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в иерархии могут дать работнику противоречивые указания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества.

Конфликт ролей может также возникнуть в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной

организации. В этой ситуации индивидум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства - с другой.

3. Неопределенность ролей.

Неопределенность ролей возникает тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но и уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства - что они должны делать, как они должны делать и как их после этого будут оценивать.

4. Неинтересная работа.

Некоторые исследования показывают, что индивидумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако взгляды на понятие “интересная” работа у людей различается: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.

5. Существуют также и другие факторы.

Стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования сотрудников друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс - на возможно более низком. Чтобы достичь этого, руководители и другие сотрудники организации должны научиться справляться со стрессом в самих себе [35].

Рабочий стресс может быть вызван целым рядом комплексных причин. В их числе:

1. Ненадежность работы

Реорганизация и слияние компаний, их поглощение, уменьшение размера фирм и ряд других изменений могут стать главными стрессорами для служащих компаний, старающихся выжить в условиях жесткой рыночной конкуренции. И такие преобразования касаются буквально каждого работника, начиная с топ-менеджеров и заканчивая простыми исполнителями.

2. Чрезмерно высокие требования к исполнению рабочего задания

Нереальные ожидания, особенно в период корпоративной реорганизации, которые иногда вызывают нездоровое и беспричинное давление на работника, могут стать гигантским источником стресса и страданий. Увеличение объема работ, чрезмерное увеличение продолжительности рабочего дня и интенсивное давление в сторону ускоренного выполнения задания за один и тот же период времени и за одну и ту же зарплату может фактически привести к физическому и эмоциональному истощению работника.

3. Экспансия технологий

Экспансия новейших технологий - компьютеризации, внедрения пейджером, сотовых телефонов, факсимильной связи и сети Интернет - может инициировать у руководства предприятием повышенное ожидание в плане производительности, ускорения рабочих процессов, повышения эффективности и, соответственно, привести к увеличению требований и повышению давления на работников, которые постоянно пребывают «на пике» своих возможностей выполнения операций. В аналогичной ситуации находятся, например, инженерно-технические работники тяжелого машиностроения, которых постоянно тревожит мысль о технологическом прорыве и конструкторской импровизации, о необходимости форсирования процесса повышения квалификации и использования новых программных продуктов.

4. Культура рабочего места

Регулирование культуры рабочего места, предусматривающее постоянное обновление отдельных составляющих места работы, также может интенсифицировать стрессовое состояние.

Принуждая себя адаптироваться к различным аспектам культуры, таким как характер общения, соблюдение иерархии, строгость в одежде, специфическое рабочее окружение, и что особенно важно, характер взаимоотношения с руководством и коллегами по службе, работник может потерять общую стабильность своего положения, что в свою очередь может стать «индуктором» стресса. С другой стороны, неспособность адаптироваться к культуре места работы может явиться причиной конфликтов с коллегами или же с руководством.

5. Личные и семейные проблемы

Работники, которые имеют личные или семейные проблемы, как правило, приносят свои беспокойства и тревогу на рабочее место. И если служащий находится в депрессивном состоянии, у него может притупляться внимание или же полностью отсутствовать мотивация на исполнение своих обязанностей, что, в конечном счете, приведет к снижению уровня ответственности за порученное ему дело.

Что же влечет за собой стресс? Сейчас уже точно установлено, что рабочий стресс является хроническим заболеванием, вызываемым теми условиями на рабочем месте, которые отрицательно воздействуют на стабильность общего состояния работника. В ряде случаев стресс может вывести человека из рабочего состояния полностью. В хроническом варианте обычно требуется консультация психолога, а то и психиатра, для того чтобы определить причину и степень проявления заболевания и установить ее взаимосвязь со сложившимися стрессовыми условиями [38].

Характерным является то, что на ранней стадии стресс может привести к повышению интенсивности и эффективности работы служащего. Поэтому признание работника «я выполняю работу лучше в условиях давления» чаще всего нам кажется правильным и логичным.

Однако, если в таких условиях развивается его недисциплинированность, резко повышается его возбудимость и т.д., то выполнение рабочих операций замедляется, а здоровье человека начинает постепенно ухудшаться [30].

Признаки рабочего стресса варьируются в зависимости от особенностей рабочего окружения, а также от того, как долго работник находился под воздействием инициатора стресса и насколько интенсивен был этот «индуктор». К типичным симптомам рабочего стресса относятся:

- бессонница;
- потеря умственной концентрации;
- постоянное чувство тревоги и напряжение;
- нежелание выходить на работу;
- депрессия;
- раздражительность и разочарованность в жизни;
- семейные конфликты;
- ряд физических заболеваний, таких как болезни сердечнососудистой и пищеварительной систем, мигрень, проблемы со спиной.

1.3 Цели, методы диагностики и оптимизации системы управления стрессом в современной организации

В современном мире стресс является важной организационной и социальной проблемой, влияющей на стабильность поведения сотрудников в организации и жизнь общества в целом. Значительная часть сотрудников современных организаций и большая часть общества оказывается подверженной стрессам вследствие технического прогресса и интенсификации экономической и социальной жизни общества. Большинство ситуаций, вызывающих нервное напряжение, связано именно с физическими и эмоциональными перегрузками в профессиональной деятельности, с высоким темпом и объемом работы. Стрессы,

переживаемые сотрудниками, могут оказать разрушительное воздействие как на них самих, так и на организацию в целом. Актуальность изучения профессиональных стрессов и подходов к их преодолению, особенно возрастает в последние годы, что связано с процессами общественно-экономических изменений и мировым экономическим кризисом. Всемирная Организация Здравоохранения называет профессиональный стресс «болезнью двадцать первого века», потому что стресс встречается в любой профессии мира и постепенно принимает размеры «глобальной эпидемии» [17].

Внимание руководителей организаций и менеджеров по персоналу к профессиональным стрессам обусловлено, прежде всего, двумя причинами. Первая причина заключается в негативном влиянии профессиональных стрессов на эффективности труда. Со стрессом связывают высокую текучесть кадров, прогулы, брак, несчастные случаи, снижение производительности труда. По мнению экономистов, болезни, связанные со стрессами, обходятся организациям в миллиарды рублей (лечение, компенсации рабочим, потери, связанные с прогулами и текучестью кадров). Вторая причина заключается в том, что профессиональные стрессы сказываются на всей жизни человека, изменяя его психическое и соматическое состояние, приводя к утрате здоровья, психологическим проблемам и личностным изменениям [1].

Профессиональный стресс неизбежно отражается на всем ходе жизни человека и «ощущении» себя в жизни. Стресс прямо или опосредованно выступает одной из главных причин «выхода из строя» наиболее ослабленных частей организма. Известно влияние стрессов на различные системы организма:

- Система кровообращения. Есть многочисленные свидетельства значительного влияния психологического состояния человека на развитие болезней сердца. Беспокойство, страх, гнев способствуют развитию сердечно-сосудистых заболеваний. Стресс приводит к выделению

дополнительных гормонов, увеличивающих частоту сердечных сокращений и уровень артериального давления, кровеносные сосуды сужаются. Все это может привести к инфаркту и инсульту.

- Костно-мышечная система. Стресс в соответствии с синдромом борьбы или бегства вызывает напряжение мышц, независимо от того, реальна угроза или воображаема. Мышцы создают дополнительную нагрузку связкам, сухожилиям, суставам, что порождает их боли. Кроме того, со временем мышцы слабеют и устают, отсюда и головные боли, боли в спине, шее, лопатках, коленях.

- Пищеварительная система. При сильном стрессе слюнные железы прекращают выделение слюны, либо, наоборот, резко его увеличивают. Желудок увеличивает секрецию кислот, создавая избыточную кислотность, провоцирующую тошноту, изжогу, приводящую к возникновению язвы желудка. Другой возможный результат стресса – диарея. Иммунная система. Стресс снижает иммунитет, открывая доступ различного рода инфекциям. Кроме того, результаты исследований британских ученых (2016 г.) подтвердили связь онкологических заболеваний и сильных эмоций (прежде всего, страха).

- Дыхательная система. Известно большое количество случаев, когда сильный стресс (смерть в семье, автомобильная авария, а иногда и простой визит к стоматологу) вызывал приступы астмы [1].

Работа в стрессогенной обстановке, согласно Г. Селье, всегда приводит к мобилизации внутренних ресурсов и может вызывать как острые нарушения, так и проявляться в виде отсроченных последствий. На основе обобщения имевшихся статистических данных по заболеваемости и смертности в результате воздействия психосоциальных факторов, Дж. Бренерр сделал вывод, что на протяжении первых трех лет воздействия стресс - фактора возрастает число острых состояний и реакций (психозы, инфаркты), а затем начинают преобладать хронические болезни – ишемическая болезнь сердца, депрессия, болезни почек, иммунологические

заболевания и др. [10].

Развитие стресс-реакций возможно даже в наиболее прогрессивных и хорошо управляемых организациях, так как может быть обусловлено не только структурно-организационными особенностями, но и характером самой работы, личностными особенностями сотрудников, а также характером их межличностных взаимодействий. Негативно сказываясь как на конкретных людях – их соматическом и психическом состоянии, – так и на внутренней организационной среде, профессиональный стресс влияет на продуктивность и здоровье работников, финансовую эффективность, стабильность и конкурентоспособность всей организации в целом. Поэтому и современным руководителям, и менеджерам по персоналу и самим сотрудникам важно учиться управлять профессиональными стрессами [32].

Несмотря на то, что в управленческой и психологической литературе представлено достаточно много рекомендаций по профилактике и управлению стрессами, готовых универсальных методов и методик управления профессиональными стрессами, подходящими к любой стрессовой ситуации в организации, не существует. Для того чтобы эффективно управлять стрессовым состоянием, необходимо, прежде всего, разобраться в сущности, специфике и источниках возникновения данного явления, выявить причины стрессового напряжения и факторы, влияющие на него.

Слово «стресс» пришло к нам из английского языка и в переводе означает «нажим, давление, напряжение». Одним из первых, кто дал определение стресса, был известный канадский физиолог Ганс Селье [3].

Ученый определил стресс как совокупность стереотипных, филогенетически запрограммированных неспецифических реакций организма, первично подготавливающих к физической активности, т. е. к сопротивлению, борьбе или бегству. В упрощенном виде стресс, по его мнению, – это все, что ведет к быстрому старению организма и вызывает болезни.

Энциклопедический словарь дает следующее толкование стресса – «это совокупность защитных физиологических реакций, возникающих в организме животных и человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров)».

Т. А. Вир и Дж. Е. Ньюман определяют стресс на рабочем месте как «состояние, вызванное взаимодействием людей и их работы, которое характеризуется глубинными изменениями, не позволяющими людям нормально функционировать на рабочем месте» [4].

В. А. Бодров считает, что профессиональный, стресс представляет собой многомерный феномен, выражающийся в физиологических и психологических реакциях на сложную рабочую ситуацию [5].

С. Касл, обобщив множество определений и подходов к изучению профессионального стресса, выделил два представления – более узкое и более широкое. Согласно первому, стресс в процессе труда – это превышение требований среды над наличными возможностями их удовлетворения. В более широком понимании – это неадекватность в системе соотношений «человек – среда». Эта система включает не только указанное выше соотношение требований и возможностей человека, но и связи между потребностями человека и источниками удовлетворения этих потребностей в трудовой среде [26].

На наличие стресса указывают следующие признаки:

1. Когнитивные симптомы стресса: проблемы с запоминанием новой информации, забывчивость, неорганизованность, беспорядок, трудности в принятии решения, проблемы с концентрацией внимания, недальновидность, пессимизм, тревога или скачки мыслей, постоянное беспокойство, бессонница, ночные кошмары, тревожные мечты.

2. Эмоциональные симптомы: капризность, раздражительность или вспыльчивость, внезапные приступы паники, невозможность расслабиться, ощущение перегруженности, чувство одиночества и изоляции, депрессия и ощущение несчастья, тревога, беспокойство, чувство вины, нервозность,

гнев, разочарование, враждебность, депрессия, частые перепады настроения, частые приступы плача или мысли о самоубийстве, чрезмерная реакция на маленькие неприятности.

3. Физические симптомы: боли и страдания, сжимание челюстей, скрипение зубами, диарея или запор, частое мочеиспускание, изжога, боль в животе, отрыжка и метеоризм, тошнота и головокружение, боль в груди, быстрое сердцебиение, затрудненное дыхание, потеря полового влечения, частые простуды, заикание, дрожь ног, рук или губ, боль в шее, боль в спине, мышечные спазмы, звон и жужжание в ушах, частое покраснение и потливость, холодные или потные руки, ноги, сухость во рту, сложное глотание, сыпь, зуд, крапивница, мурашки по коже, необъяснимая и частая аллергия, усталость, вялость, слабость.

4. Поведенческие симптомы: излишки в еде или недоедание, слишком долгий или короткий сон, самоизоляция от других людей, проволочки или пренебрежение обязанностями, употребление алкоголя, курение, наркотики, азартные игры или импульсивные покупки, нервные привычки, навязчивое поведение, снижение производительности, ложь или оправдания, чтобы прикрыть плохую работу, быстрая или бормочущая речь, чрезмерная защита или подозрительность, проблемы с общением.

Чем больше из указанных признаков наблюдается у человека, тем более выраженный у него стресс.

В современных организациях стресс является очень частым явлением, поэтому всем: и руководителям организации и самим сотрудникам следует понимать причины и источники возникновения стрессов и по возможности их устранять.

Все источники стресса условно делят на три большие группы [7].

Первая группа – внешние факторы – это, например, экономический кризис в стране, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, увеличение безработицы.

Вторая группа – факторы, зависящие от организации. Данная группа

может быть разделена на следующие подгруппы:

- характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, самостоятельность в работе, степень ответственности, условия труда: степень опасности при выполнении работы, уровень шума, освещенность и т. п.);

- нечеткое распределение ролей (несоответствие формально установленных и реальных требований к поведению работников, ролевой конфликт);

- отношения в коллективе (отсутствие поддержки, проблемы с общением);

- организационная структура (например, матричная структура организации, предполагающая двойное подчинение, нередко является потенциальным источником стресса для работника, вынужденного одновременно выполнять распоряжения двух руководителей);

- стиль управления (методы неоправданного давления и угроз, сопровождающиеся чувством беспокойства, страха, угнетенным состоянием).

Третья группа – факторы, зависящие от самого работника – это личностные проблемы, а также специфические качества и черты характера самих работников [41].

Кроме того, к числу факторов, способствующих или напротив препятствующих возникновению стресса, могут быть отнесены:

- опыт работы. Говорят, что опыт является лучшим учителем; он же может быть и достаточно сильным фактором, препятствующим стрессу. Как правило, чем дольше работают сотрудники, тем лучше они адаптируются к условиям работы в организации, более успешно преодолевают трудности и устраняют препятствия в работе;

- восприятие. Работники очень часто воспринимают ситуацию не такой, как она есть на самом деле, а такой, какой она им кажется в данный момент. Например, предстоящее увольнение в связи с сокращением штатов

один работник может воспринимать как жизненную трагедию, а другой – оптимистически, рассчитывая быстро устроиться на новую работу или создать свое собственное дело;

- поддержка коллег, друзей и родственников – помогает снимать напряжение и преодолевать стрессы;

- активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения (поведение, направленное на преодоление возникших трудностей и препятствий), как правило, в большей мере способствуют предупреждению стресса и снижению его уровня, чем пассивная позиция выжидания и невмешательства в создавшуюся ситуацию; степень агрессивности.

С точки зрения Ю. В. Щербатых [8], факторы, вызывающие производственный стресс, можно достаточно условно разделить на:

- объективные (мало зависящие от личности работника);
- субъективные (развитие которых больше зависит от самого человека).

К первой группе относятся вредные характеристики производственной среды, тяжелые условия работы и чрезвычайные (форс-мажорные) обстоятельства. Следует отметить, что некоторые виды деятельности изначально предполагают наличие стрессогенных факторов, связанных с особенностями производства. Это пыль на цементном заводе, ядовитые испарения в химическом производстве, высокий уровень шума в ткацком цехе, жара в литейном производстве и т. д. В некоторых видах деятельности эти вредные факторы действуют комбинированно – так, например, шахтеры работают в условиях замкнутого пространства, угольной пыли, высоких температур (в глубоких выработках) и психологического ожидания возможной аварии (взрыва метана, обвала горной породы и т. д.). Данные факторы производственной среды первично способствуют развитию биологического стресса, который затем может осложняться стрессом психологическим. Например, после Чернобыльской катастрофы у многих «ликвидаторов» на фоне первичного радиационного

облучения, интенсивность которого была им неизвестна, развивалась радиофобия, приводившая к серьезному стрессу [9].

К неблагоприятным условиям работы, провоцирующим развитие производственного стресса, можно отнести высокий темп деятельности (профессиональный спортсмен), длительную работу (шофер дальних рейсов), «рваный» темп деятельности (врач скорой помощи), повышенную ответственность (авиадиспетчер), значительные физические нагрузки (грузчик) и т. д. Дополнительными факторами стресса являются различные чрезвычайные (форс-мажорные) ситуации, которые могут принимать различный характер в зависимости от специфики труда. Так, для работников нефтедобывающей промышленности это будет авария на буровой установке или газопроводе, для биржевого маклера – обвал акций или неожиданное изменение курса валют, для менеджера отдела снабжения – срыв поставок сырья или комплектующих [12].

Вторая группа (субъективные факторы стресса) включает две основные разновидности: межличностные (коммуникационные) и внутриличностные стрессы.

Первые могут возникать при общении с вышестоящими должностными лицами, подчиненными и коллегами по работе (равностатусными работниками). Руководитель достаточно часто является источником стресса для своего подчиненного, у которого может возникать стойкое психологическое напряжение по самым разнообразным причинам: из-за чрезмерного контроля со стороны руководителя, из-за его завышенных требований, недооценки его труда, отсутствия четких указаний и инструкций, грубого или пренебрежительного отношения к себе со стороны начальника и т. д. В свою очередь, подчиненные становятся источниками стресса для своих начальников из-за своей пассивности, излишней инициативности, некомпетентности, воровства, лени и т. д. Лица, не работающие в данной организации, но контактирующие с ней, также могут быть источником стрессов для сотрудников организации. Примером

может служить стресс продавцов, которым приходится общаться с большим количеством покупателей, или стресс бухгалтеров, сдающих квартальный или годовой отчет в налоговой инспекции. В то же время для налогового инспектора стрессорным фактором будет бухгалтер, который по отношению к нему является примером внешнего стрессора [39].

Внутриличностные стрессы, в свою очередь, можно подразделить на профессиональные, стрессы личностного характера и стрессы, связанные с плохим соматическим здоровьем работников. Профессиональные причины стрессов обусловлены нехваткой знаний, умений и навыков (стресс новичков), а также ощущением несоответствия между трудом и вознаграждением за него. Причины стрессов личностного характера носят неспецифический характер и встречаются у работников самых разных профессий. Чаще всего это низкая самооценка, неуверенность в себе, страх неудачи, низкая мотивация, неуверенность в своем будущем и т. д. Источником производственных стрессов может быть и состояние здоровья человека. Так, хронические заболевания могут приводить к стрессам, так как они требуют повышенных усилий для их компенсации и снижают эффективность деятельности работника, что может отразиться на его авторитете и социальном статусе. Острые заболевания также служат источником переживаний как за счет соматопсихических связей, так и косвенно, «выключая» на время работника из трудового процесса (что влечет за собой финансовые потери и необходимость заново адаптироваться к производству) [19].

Зарубежные специалисты в области профессионального стресса выделяют шесть самых главных источников стресса работников:

- 1) режим трудовой деятельности (плохие условия труда, слишком интенсивный режим деятельности, нехватка времени и т. д.);
- 2) роль работника в организации (ролевые конфликты, повышенная ответственность, недостаток полномочий, ролевая неопределенность и т. д.);

3) коммуникативные факторы (взаимоотношения с руководством, подчиненными или коллегами, трудности делегирования полномочий и т. д.);

4) трудности построения деловой карьеры (неадекватный уровень притязаний, профессиональная неуспешность, слишком медленный или слишком быстрый карьерный рост, страх перед увольнением и т. д.);

5) факторы, связанные с организационной культурой и психологическим климатом (несоответствие установок и ожиданий работника корпоративной культуре предприятия, ограничение индивидуальной свободы, интриги и т. д.);

б) внеорганизационные источники стрессов (проблемы в семейной жизни из-за сверхнормативных нагрузок на работе; неумение разделить профессиональную и семейную ролевую стратегию поведения; семейные конфликты, связанные с притязанием обоих супругов на карьерное продвижение, и т. д.) [10].

В настоящее время для борьбы со стрессом персонала используется различные подходы и методы. Чаще всего методы управления стрессом условно разделяют на две группы: методы управления стрессом на уровне организации и методы управления стрессом на уровне личности.

Управление стрессом на уровне организации – это мероприятия, направленные на помощь сотрудникам в преодолении последствий стресса. Можно выделить следующие методы управления стрессом:

- социальная поддержка;
- психологические тренинги;
- программы оздоровления;
- методики релаксации;
- методики отреагирования;
- психологическое консультирование.

Управление стрессом на уровне личности – это действия, которые самостоятельно предпринимает сотрудник для снятия психологического

напряжения. Управление стрессом на уровне личности – это психологическая гигиена, которая является обязательной для любого руководителя, поскольку работа руководителя всегда связана со стрессом. В методы индивидуального снятия психологического напряжения входят следующие:

- управление временем;
- психотерапия;
- поддерживающие диеты;
- физические упражнения;
- обучение методам борьбы со стрессом.

В управленческой литературе представлены различные подходы к управлению стрессами. В рамках одного из подходов, управление стрессами должно осуществляться по трем основным направлениям [11].

Первое направление – оптимизация соответствия между требованиями со стороны организации и возможностями (личностными ресурсами) работников.

Для повышения указанного соответствия в современной психологии разработаны технологии и методы профессионального отбора, расстановки и ротации кадров [21].

Для ослабления стресса помимо отбора важны профессиональное обучение и систематическое повышение квалификации персонала, расширение поведенческого репертуара и др.

Коррекция несоответствия профессии и личности предусматривает также изменение организационной среды, развитие организационной культуры, повышение качества организационной жизни работников (привлекательности работы в организации). С этой целью производственные технологии, условия труда, организационные структуры, социальнопсихологическая атмосфера и т. д. должны оптимизироваться с учетом психологических знаний о механизмах стресса и адаптационных ресурсах человека [37].

Задачами менеджеров по персоналу в этом случае становятся:

- оказание помощи при введении новых технологий;
- участие в осуществлении психологической экспертизы производственных или организационных инноваций;
- реализация действий, направленных на ослабление сопротивления персонала нововведениям.

Второе направление по управлению организационными стрессами – воздействие на когнитивную оценку работников, касающуюся собственных возможностей (способностей, умений, ресурсов и т. д.) и готовности к преодолению профессионально трудных ситуаций.

Психологическая помощь должна быть ориентирована на оптимизацию трудовой мотивации – снижение или повышение значимости выполнения требований, предъявляемых организацией: профессиональных, должностных, статусно - ролевых и др. В других случаях психологическая помощь может быть направлена на повышение адекватности восприятия работниками ситуативных (фактических) требований с учетом должностного статуса и уверенности в своих силах, ресурсах, способностях [50].

Важная задача руководителей организации и менеджера по персоналу – реализация действий, касающихся сопротивления персонала по отношению к нововведениям (организационным, технологическим и др.), поскольку организационные инновации из-за когнитивных стереотипов часто обуславливают непродуктивную напряженность, ведущую к стрессам и выгоранию.

Третье направление антистрессовой психологической помощи связано с управлением ответными реакциями на стресс-факторы профессиональной деятельности и организационной среды. Здесь важным аспектом оказывается формирование у работников активной позиции по отношению к организационным и профессиональным стрессам [47].

Для предотвращения стресс-реакций специалисты в области

организационной психологии рекомендуют приемы преодолевающего поведения (копинга), основанные на рационализации и когнитивной активности:

- собрать достаточную информацию о возможности наступления стрессовых ситуаций;
- продумать способы предупреждения конкретных жизненных стрессов и опасностей, попытаться найти способы их смятения;
- не пытаться в преддверии самого события делать поспешные умозаключения; осознать, что большую часть ситуаций, вызывающих стресс, человек способен решить самостоятельно;
- стремиться активно изменять ситуацию, вызывающую стресс;
- активный образ жизни способствует созданию в организме защитного фона против стресса, улучшая деятельность адаптационных организмов;
- понять и принять, что серьезные перемены – это неотъемлемая часть жизни; помнить, что стрессогенными жизненными ситуациями быстрее и лучше овладевают те, кто умеет использовать методы релаксации.

Л. Р. Мерфи предлагает три методических подхода в управлении стрессами на рабочем месте [12].

1. Первичная профилактика – удаление или уменьшение стрессоров, действующих на рабочем месте, изменение окружающей организационной среды или изменение условий труда.

Первичное вмешательство может осуществляться в таких действиях руководства, как:

- изменение характеристик организации, например, процедуры обучения или отбора;
- изменение ролевых характеристик, например, расширение возможности работников в принятии решений;
- изменение характеристик рабочих задач, например, усиление контроля над способами и длительностью их выполнения.

Приведенные выше мероприятия, безусловно, должны применяться с учетом специфики конкретной организации, подразделения или отдела. Так, если работники чрезмерно загружены работой, то включение их в группы или совещания для принятия решений они могут рассматривать как ухудшение своей участи и повышение давления «сверху». А это, в свою очередь, приведет не к понижению уровня стресса, а к его повышению.

2. Вторичная профилактика – принятие мер, ослабляющих влияние проявлений симптомов стресса у работников, нацеленных на снижение или устранение напряжения.

При организации вторичной профилактики основное внимание уделяется обучению навыкам саморегуляции, релаксации, позитивного мышления – всему тому, что позволит работникам более эффективно справляться с профессиональными стрессами [23].

Однако если стрессовая нагрузка слишком сильная и длительная, вторичная профилактика не будет эффективной. В этом случае ее необходимо сочетать с первичной.

3. Третичная профилактика – предоставление работникам конфиденциальных консультаций. Она направлена на реабилитацию людей, здоровье или самочувствие которых пострадало в результате хронических рабочих стрессов.

Таким образом, для того, чтобы управлять профессиональными стрессами, современному руководителю необходимо знать основные методы и подходы к управлению стрессами и уметь выявлять признаки и источники стресса. Подобрать эффективные подходы и методы управления профессиональными стрессами можно только тогда, когда будут установлены основные источники возникновения стрессов и стресс-факторы. Кадровые службы должны уметь применять современные подходы к управлению профессиональными стрессами в конкретной организационной ситуации [8].

Выводы по первой главе

В реальности второго десятилетия 21 – го века речь идет уже не о стрессе, как таковом, а скорее идет об источниках противоречий в бизнесе, конкуренции, конкурентоспособности компаний и принимаемых бизнес – решениях, о выборе стратегии конкурентоспособности, о преодолении ресурсных проблем, будь они связаны с материальными или с человеческими ресурсами. Особенно актуальным для личности, как в повседневной жизни, так и в производственной сфере деятельности становится лидерство в системе управления, формирование и воспитание лидерских качеств, для устойчивого вхождения в предпринимательскую среду, специфические управленческие компетенции и различные аспекты, связанные с построением карьеры. При рассмотрении ситуаций, связанных с развитием и становлением малого и среднего бизнеса, речь идет уже не только о лидерстве, но и о способности работать в команде, быть коммуникативно компетентным, быть волевым и сконцентрированным на длительной дистанции жизненного цикла существования, например, семейного бизнеса или на короткой дистанции, связанной с неопределенностью жизненного цикла бизнес – проекта. В этих случаях опираются на риск – менеджмент и на готовность персонала продемонстрировать свой личный потенциал, независимо от исполняемых должностных обязанностей, кроме того, не забывают также и о стилях обучения персонала на предприятии или в процессе обучения в вузах по различным программам и направлениям. Фактически, современные условия хозяйствования уже предполагают изменения в отношении к «стрессу» и «стрессоустойчивости» [2].

Усиление стрессового давления отмечено учеными и практиками разного профиля многих стран мира. Социально – политическая напряженность, трудности переходного периода в экономике, резкая ломка

общественного сознания, глубокие преобразования во многих общественных институтах являются мощным стрессогенным фактором. Его воздействие требует всестороннего комплексного научного изучения, в котором психологические исследования имеют первостепенное значение. Организационную психогигиену необходимо рассматривать как составную часть работы с кадрами. К сожалению, в современной России целенаправленная психогигиеническая практика на уровне организации скорее исключение, чем правило, на любом современном предприятии должна действовать психологическая служба. Задачи такой службы могут выполнять и специалисты, находящиеся в штате организации, и сторонние специалисты, работающие по договору. В число задач психологической службы организации должно входить повышение психогигиенической компетентности сотрудников.

Место работы и должность, избранная профессия и профессиональный рост, психологический климат в организации и видение своей роли в общем деле могут быть основой чувства удовлетворенности своим местом в жизни, инициировать переживания полноты самоотдачи, удовлетворенности кодом самореализации, могут давать желаемое эмоциональное насыщение от межличностных отношений на работе. Вместе с тем, все эти аспекты в неблагоприятных качествах приводят к общему чувству неудовлетворенности жизнью, размыванию смысла жизни, обесцениванию труда, приводят к затяжному стрессу со многими вытекающими последствиями для личности и организма. То или другое положение возникает как следствие взаимодействия большой совокупности объективных и субъективных факторов, внешних обстоятельств и особенностей личности. Возникающий в трудовой деятельности стресс имеет разную природу.

Это следует учитывать, как в выборе направлений, подходов к его преодолению, так и выборе конкретных методик, отдельных приемов снижения стресса.

Одни причины стрессового состояния могут быть нейтрализованы личными усилиями субъекта по преодолению трудностей, по совершенствованию им умений совладения со стрессом.

Другие – требуют организационных решений: изменения организационной политики и организационной структуры, перехода на новый этап организационного развития, технологической модернизация предприятия, улучшения условий труда и т.д. Причины стрессовых состояний могут быть ослаблены при соответствующих изменениях в общественном сознании, при существенных изменениях во взглядах на профессию, а также профилактике стрессов на предприятии, систематическом использовании методов психогигиены.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ В ООО «НОРД»

2.1 Организационная характеристика ООО «НОРД»

Общество с ограниченной ответственностью «НОРД» создано и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, зарегистрированной по адресу: 454000, Челябинская обл, г. Челябинск, р-н Ленинский, ш. Копейское, д. 9П.

Руководитель юридического лица: директор – Макаров Вячеслав Владимирович.

Основным видом деятельности является «Производство оборудования для кондиционеров», зарегистрировано 36 дополнительных видов деятельности. Организации общество с ограниченной ответственностью «НОРД» присвоены ИНН 7449144716, ОГРН 1217400025622, КПП 744901001.

Компания ООО «НОРД» начала свою деятельность 8 декабря 2015 года.

Фирмы, образованные на основе общества с ограниченной ответственностью, это производственные и иные коммерческие организации, созданные по соглашению юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов в целях осуществления хозяйственной деятельности и получения дохода. Такие общества являются юридическими лицами.

Участники общества с ограниченной ответственностью несут материальную ответственность в пределах их вкладов.

Общество имеет фирменное наименование, в котором указываются вид и предмет его деятельности.

Общества могут от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцами и ответчиками в арбитраже, суде, третейском суде. Общество может состоять из двух и более участников. В их числе могут быть предприятия, учреждения, организации, государственные органы, а также граждане.

Общество может создавать филиалы, действующие в качестве его обособленных подразделений, и открывать представительства на территории России. При этом филиалы и представительства не пользуются статусом юридического лица. В то же время общество может иметь дочерние и зависимые от него хозяйственные структуры с правами юридического лица.

ООО «НОРД» представляет собой самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица. ООО «НОРД» осуществляет закупку, перемещение, хранение и реализацию товаров, оказание услуг, а также другие виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законом и предусмотренные его уставом.

Основным видом деятельности является производство оборудования для кондиционеров.

Для осуществления основной функции ООО «НОРД» выполняет множество дополнительных функций, таких как:

- заключение договоров на поставку товаров;
- организация продвижения товаров от производителей в места потребления;
- изучение спроса покупателей;
- обеспечение хранения товаров;
- формирование торгового ассортимента.

Предприятие имеет в своем распоряжении офисные помещения, торговый зал, склады и автопарк состоящий из 3 автомобилей средней грузоподъемности.

Организационную структуру предприятия можно изобразить в виде схемы (рисунок 4).

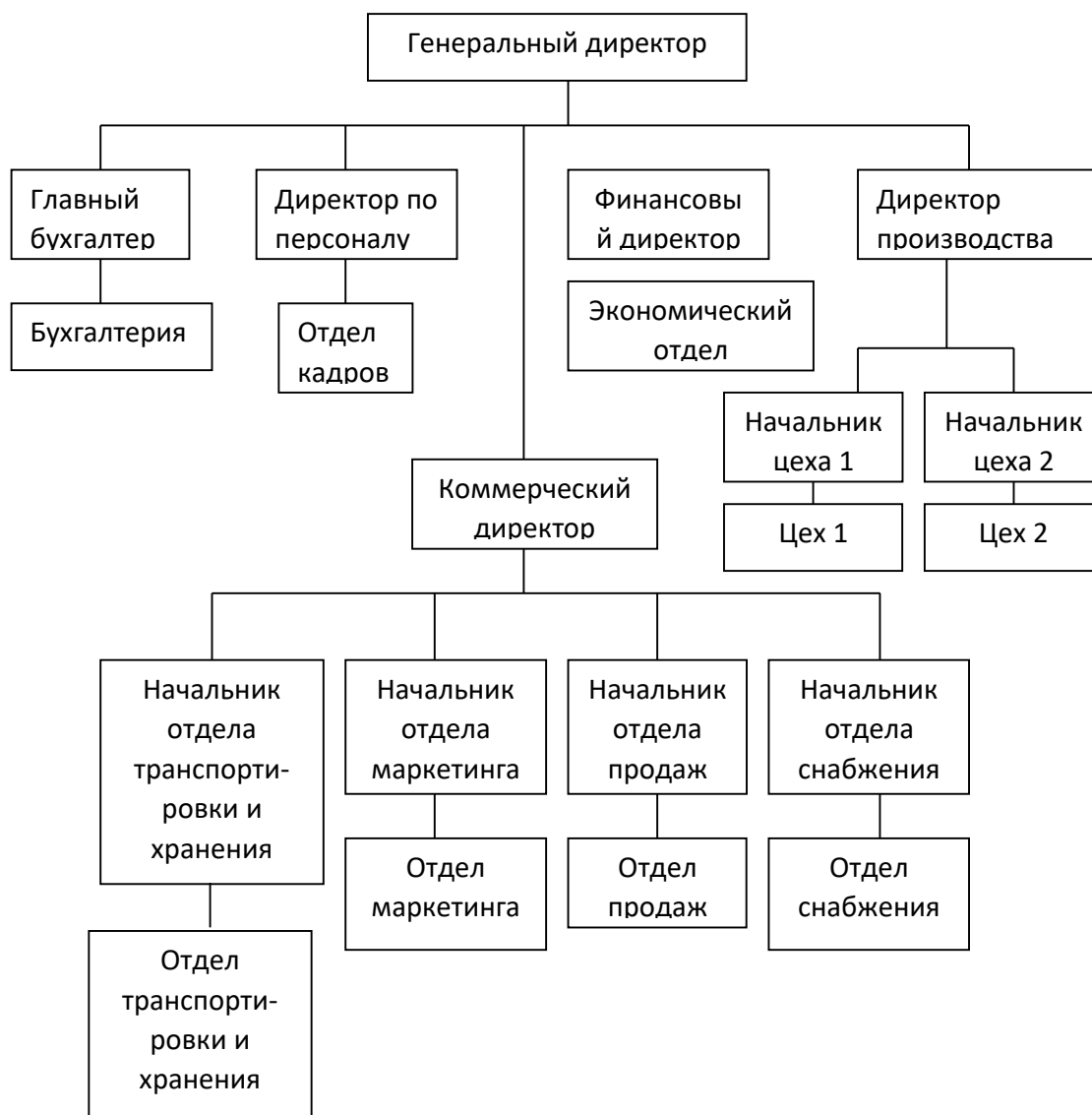


Рисунок 4 – Организационная структура ООО ООО «НОРД»

Структура предприятия ООО «НОРД» является функциональной.

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что, хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

Традиционные функциональные блоки фирмы — это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности,

или функции, которые имеются в каждой фирме для обеспечения достижения ее целей. Если размер всей фирмы или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения.

Они называются вторичными, или производными. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства.

К преимуществам функциональной структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.

Главным фактором в любой организации является человеческий потенциал, без которого не обходится ни одно предприятие.

Численность персонала предприятия зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации на данный момент.

В таблице 2 отражены динамика состава и структуры кадров ООО «НОРД» по категориям за 2021–2023 годы (показатели на конец года).

Таблица 2 – Состав и структура кадров ООО «НОРД» (на конец года)

Категории персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Темп роста, %	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Руководители	38	42,6	38	40,9	38	41,3	100	100
Специалисты	32	36	33	35,5	33	35,9	103,1	100
Служащие	17	19,2	19	20,4	18	19,5	111,8	94,8
Рабочие	2	2,2	3	3,2	3	3,3	150	100
Всего:	89	100	93	100	92	100	104,5	98,9

В 2023 году общая численность работников предприятия увеличилась

на 3 человека. Численность специалистов увеличилась на 1 человека – 33 человека. Численность руководителей осталась прежней. Численность служащих увеличилась на 1 человека что составляет 18 человек. В результате изменения состава персонала изменяется и его структура.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста, образования и опыта работы. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту, образованию и опыту.

Представим возрастную структуру ООО «НОРД» путём группировки (таблица 3).

Таблица 3 – Возрастная структура рабочих кадров ООО «НОРД» 2021–2023 гг. (в% к общей численности)

Возраст, лет	2020 г.	2021 г.	2022 г.
20–29	33,9	33	32,9
30–39	54,2	55,6	56,5
40–49	11,9	11,4	10,6
50–54	0	0	0
55 и старше	0	0	0

Из данных табл. 3 видно, что на предприятии наибольшая процентная доля приходится на возраст от 30 до 39 лет, и она продолжает увеличиваться за счёт сокращения доли группы 20–29 и 40-49 летних рабочих кадров. При этом полностью отсутствуют представители возрастных групп 50-54 и старше 55 лет.

В дальнейшем это может положительно сказаться на эффективности работы предприятия, так как 30-39 летние рабочие – это люди с высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы. При этом готовые к инновациям и идущие в ногу со временем.

Изобразим возрастную структуру рабочей силы ООО «НОРД» на конец 2023 года на рисунке 5.

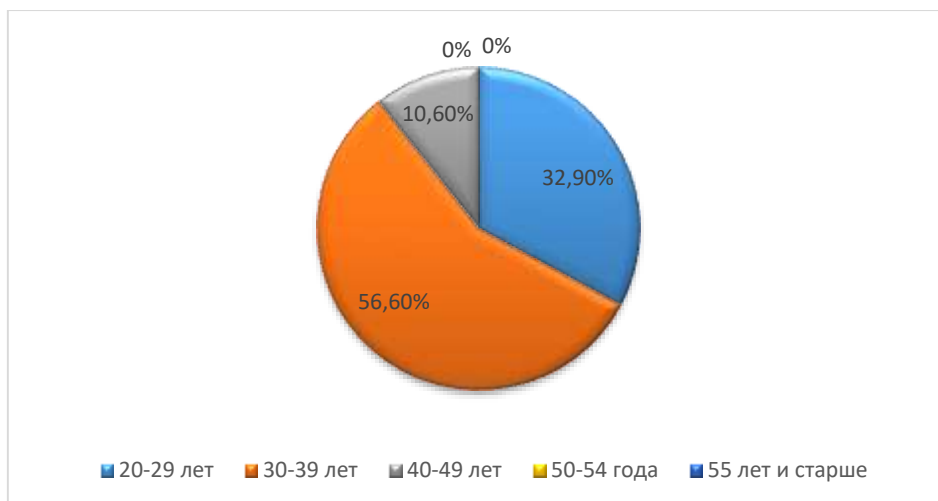


Рисунок 5 – Возрастная структура персонала ООО «НОРД» на конец 2023

Г.

Теперь проанализируем состав рабочей силы предприятия по опыту работы (рисунок 6).



Рисунок 6 – Характеристика персонала ООО «НОРД» по опыту работы

На рисунке 6 видно, что большинство сотрудников (46%) имеют опыт работы более 10 лет, 26% сотрудников имеют опыт работы от 5 до 10 лет, 20% сотрудников – менее 5 лет. И только 8% не имеют опыта вообще. Это говорит о высокой квалификации персонала на предприятии, и в то же время наглядно подтверждает отсутствие обновления кадрового состава.

Существует взаимосвязь образования и текучести рабочих кадров. Наблюдается тенденция сокращения размеров текучести с повышением

образовательного ценза. По мере роста уровня общего образования изменяются мотивы текучести рабочих кадров.

2.2 Анализ системы управления стрессом в ООО «НОРД»

На предприятии ООО «НОРД» в отделе трудовых отношений работает шесть человек: менеджер по стрессам и конфликтам – начальник отдела, менеджер по стрессам и конфликтам – заместитель начальника отдела, конфликтолог, психолог, социолог и секретарь. Оперограмма процесса управления конфликтами этого отдела (таблица 4) фиксирует их соответствующие функции.

Таблица 4 – Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления конфликтами отдела трудовых отношений в ООО «НОРД»

Функции	Исполнители				
	Нач. отдела	Зам. нач. отдела	Конфликтолог	Психолог	Социолог
1.Проведение социологических опросов, социально-психологических исследований	Р	К	П	О.У	О, У
2. Проведение лекций и семинаров в подразделениях	Р	к. О	У	У	У
3 Обеспечение руководителей организации литературой по конфликтам	Р	К.О	П. У	П	п
4. Информирование работников об общих рекомендациях по разрешению конфликтов	Р	К	О. У	У	У
5. Информирование работников об их социальном и экономическом положении на текущий момент	Р	к. О	У	У	УП

Условные обозначения: О – отвечает за выполнение функции; У – участвует в выполнении функции; Информационные связи отдела трудом

отношений (соста документов) П – предоставляет необходимую информацию, исходные данные; К – контролирует; Р – принимает решение.

Анализ работы по управлению стрессом является первым этапом по определению вида стресса в трудовом коллективе ООО «НОРД».

В первую очередь необходимо выяснить, ведется ли фиксация стрессов на предприятии в каких-либо документах. После того, как обнаружилось, что как таковой фиксации в документах не имеется, анализ проводился путем включенного наблюдения в естественных условиях.

В процессе деятельности ООО «НОРД» ежедневно возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты и стресс. По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, и стрессы, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

Таблица 5 – Шкала глубины стресса в ООО «НОРД»

1	Стороны осознают причину стресса	1	2	3	4	5	Стороны не осознают причину стресса
2	Причина стресса имеет эмоциональный характер	1	2	3	4	5	Причина стресса имеет материальный характер
3	Цель работников находящихся в стрессе – устремленность к социальной справедливости	1	2	3	4	5	Цель работников, находящихся в стрессе – получение привилегий
4	Есть общая цель, к которой стремятся все сферы сближения	1	2	3	4	5	Общей цели нет
5	Сферы сближения выражены	1	2	3	4	5	Сферы сближения не выражены
6	Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1	2	3	4	5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7	Лидеры мнения не выделяются	1	2	3	4	5	Замечено влияние лидеров
8	В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1	2	3	4	5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения.

Оценка глубины стрессовой ситуации проводилась по пятибалльной системе.

При этом сильная выраженность факторов левой стороны была принята за 1 балл, а правой – за 5 баллов. В нашем случае сумма баллов равна 30. Это указывает на колебания в отношениях работников, находящихся в стрессе. В данном случае необходимо решение проблемы с помощью управленческих мер.

Применение психологических мер обуславливается фактором наличия у работников, находящихся в стрессе и конфликте глубокой личностной дезорганизацией. Психологические меры разрешения стресса и конфликтного взаимодействия заключаются в основном в понятии фрустрирующих тенденций на поверхность общения с последующим разрушением их.

Генеральный директор предприятия и его сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению конфликтных ситуаций. Это происходит следующим образом. В первую очередь – это создание условий, которые препятствуют возникновению стресса и развитию конфликтных ситуаций. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, ему делают предупреждение или увольняют.

Следующим условием предотвращения стрессов и конфликтов является забота о справедливости. Директор ООО «НОРД» не наказывает невиновных, а прежде чем что-то предпринять, очень хорошо продумывает, какие последствия вытекут из его решений. Но это не всегда получается, иногда сгоряча или не подумав, страдают незаслуженно сотрудники, хотя виноват сам руководитель.

Отношения в коллективе складываются при помощи уступок, происходит учет не только своих интересов, но и интересов других сотрудников предприятия. Готовность уступить смягчает напряженную обстановку. А если на оппонента оказывается давление – это всегда вызывает сопротивление и стресс с его стороны.

Также используют принцип ясности и доброжелательности. Это позволяет избежать ошибочного приписывания своему коллеге враждебной позиции, а также нейтрализовать или смягчить обстановку.

Работники ООО «НОРД» учатся управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, но это не всегда получается.

Работники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

- готовностью идти на сближение позиций;
- положительная оценка некоторых действий другой стороны;
- критичное отношение к самому себе и уравнивание поведения.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения стрессовой и конфликтной ситуации.

Как показал первичный анализ по управлению стрессом в ООО «НОРД», директор стремится решить возникающие стрессы и конфликты с помощью компромисса, и часто достаточно успешно. На первый взгляд ситуация в плане разрешения конфликтов и выхода из стрессовой ситуации выглядит положительно. Но наблюдение показало, что в коллективе существуют некоторые разногласия.

Директор чувствует возникшую напряженность, старается быть более открытым и лояльным по отношению к трудовому коллективу, вызывая тем самым еще большее недоверие с его стороны.

Таким образом, анализ показал, что директор отлично справляется с периодически возникающими стрессами, возникающими на основании открытых конфликтов, но в коллективе также существует скрытый конфликт, который является источником стресса работников, накаляет социально-психологический климат в коллективе, снижает результативность труда и является деструктивным фактором в деятельности предприятия.

Таким образом, управление стрессом компании ООО «НОРД» осуществляет руководство.

В силу того, что они осуществляют управляющее воздействие на персонал, они являются субъектом управления стрессом. Их управляющее воздействие направлено на работников, входящих в различные социальные группы, являющиеся объектом управления стрессом. По количественным и качественным параметрам персонал ООО «НОРД» соответствует производственным задачам текущего и будущего года.

Персонал ООО «НОРД», обладающий необходимыми навыками и выполняющий рабочий процесс, является необходимым человеческим ресурсом деятельности и управления, в том числе управления стрессом.

Организационное воздействие, оказываемое на персонал, способствует высокому уровню регламентации управления стрессом. В этом убеждает наличие на данном предприятии внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала компании ООО «НОРД»: хорошо проработанного устава; коллективного договора; правил внутреннего трудового распорядка, разработанных в соответствии с ГК и ТК РФ; наличие четкой организационной структуры управления и штатных структур предприятия и их ежегодная корректировка; наличие четких должностных инструкций сотрудников с определением функциональных обязанностей работника и нормированием труда; используются экономические методы воздействия на персонал, такие, как мотивация и стимулирования труда.

Необходимо отметить, что в настоящее время в ООО «НОРД» имеет место нервозность и психологический дискомфорт в коллективе, несмотря на привыкание к некоторым стрессовым ситуациям. Прежде всего, это обусловлено тем, что на предприятии очень мало значения придается социально-психологическим методам, значительно больше значения придается экономическим методам. Для того, чтобы выяснить степень стресса работников предприятия, стратегию поведения в стрессе, в

организации был применен такой метод исследований, как тестирование. Взята группа работников компании ООО «НОРД» из разных отделов, но имеющих постоянные рабочие отношения.

Результаты тестирования показали, что в среднем коллектив неконфликтный, стиль поведения в стрессовых ситуациях предпочитают такой, как сотрудничество. Порядка 80% рабочего времени у человека проходит во взаимодействии с другими людьми. Около 50% всей передаваемой информации воспринимается неправильно.

Стрессы и конфликты на рабочем месте может возникнуть из-за перегрузки или, наоборот, недостаточной загруженности. При этом сотрудник, считающий, что его рабочая нагрузка не соответствует занимаемой должности и получаемой заработной плате, испытывает не меньший стресс, чем работник, загруженный непосильной работой.

Также серьезный стресс грозит сотруднику, от которого требуется быстрое и качественное выполнение нескольких трудно совместимых функций. Очень важно, чтобы работник имел четкое представление о своих должностных обязанностях, границах собственных полномочий, а также отчетливо представлял систему оценки своего труда. Человек, точно знающий, что последует за тем или иным его действием, он чувствует себя гораздо спокойнее.

Еще одной причиной стресса может быть выполнение сотрудником новых, не соответствующих его опыту обязанностей – например, при переходе на более высокую должность. Опасность представляет и необходимость изо дня в день заниматься нелюбимым делом.

Социологическими исследованиями установлено, что потеря рабочего времени от конфликтов и послеконфликтных переживаний составляет около 15 %, а производительность труда снижается на 20 %.

Для конфликтной ситуации характерно напряжение сторон при общении, выдаче заданий, принятии решений. Такое напряжение требует дополнительных усилий руководителя там, где раньше оно объективно не

требовалось. Если приходится многократно объяснять, повторять подчиненному задание, то здесь дело не в том, что руководитель вдруг стал плохо это делать. Для руководителя это первый “звонок” о том, что имеет место напряженность со стороны подчиненного, неприятие им руководителя, иными словами, налицо конфликтная ситуация, ведущая к стрессу.

Однако чаще всего в качестве источника стрессового состояния сотрудников выступает стиль менеджмента в организации. Руководители должны помнить, что положительная стимуляция сотрудников способна увеличить качественные показатели их работы с гораздо большей эффективностью, чем постоянное давление и чрезмерная требовательность.

А при возникновении негативных ситуаций стоит переключать внимание с поиска причин произошедшего на результаты, которых необходимо достичь.

Выявлены основные причины, мешающие эффективному функционированию деятельности исследуемой организации: в коллективе, периодически наблюдается подавленное настроение, пессимизм, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива. В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

В ООО «НОРД» создан коллектив, включающий в себя работников разных профессий, возрастов, уровней образования и стажа работы. По данным проведенных методик можно сделать вывод, что психологический климат в организации является неблагоприятным, не всегда направляет деятельность работников на доброжелательное отношение друг к другу, на сотрудничество, взаимопомощь.

Отсутствие современной системы управления стрессом сказывается на результатах деятельности организации в целом.

Можно сделать вывод, что за последние три года наблюдается большая текучесть кадров, половина персонала имеет маленький стаж работы, а это влияет на работоспособность коллектива, качество оказываемых услуг населению. Естественно все это сказывается на социально-психологической атмосфере в коллективе. Повышается стрессовая ситуация, которая способствует развитию конфликтов.

Таким образом, на основании проведенного анализа трудовых ресурсов ООО «НОРД» можно сделать вывод, что в данной организации отсутствует программа адаптации персонала, это влечет за собой высокую текучесть кадров; неудовлетворенность персонала своим руководителем; возникновение межличностных конфликтов и впоследствии стрессов отдельных работников, либо групп работников. Наиболее эффективно конфликтную ситуацию руководитель может решить, используя на практике в зависимости от обстоятельств рассмотренные стратегии.

Таким образом, сотрудники ООО «НОРД» учатся управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции при возникающих разногласиях, но это не всегда получается. Сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

- готовностью идти на сближение позиций;
- положительная оценка некоторых действий другой стороны;
- критичное отношение к самому себе и уравнивание поведения.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения стрессовой ситуации.

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления стрессом в ООО «НОРД»

Рассмотрим ряд предложений, которые бы способствовали снижению конфликтов в трудовых коллективах ООО «НОРД»:

1) Проведение своевременной диагностики коллектива. Необходимо проводить исследование с помощью метода диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса, не реже чем раз в 6 месяцев. При обработке результатов этого теста, можно выявить не только конфликтность в каком-либо подразделении, но и конфликтную личность.

Конфликтная личность неблагоприятно влияет на психологический климат в группе. Конфликтная личность склонна к обострению ситуаций вокруг себя. Обычный человек тяжело переносит состояние конфронтации, стремясь найти выход из создавшегося положения.

Человек конфликтный переносит тяготы противостояния существенно легче. Во-первых, у него понижена чувствительность к неопределенности, он не способен реалистически прогнозировать развитие ситуации и потому не тревожится. Во-вторых, для него характерны завышенная самооценка, избыточная жесткость системы используемых критериев оценки других и излишняя категоричность в оценках.

Ему не приходит в голову идея сблизить позиции и подстроиться к мнению группы. На фоне завышенной самооценки возникает агрессивная неудовлетворенность не только собой, но и всем окружающим, а застывшая система ценностей не позволяет сохранить объективность и гибкость при объяснении поступков окружающих, порождая конфликты.

2) Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Для снижения уровня стресса у работников, руководитель может использовать следующие методы и условия:

- происходит стимулирование к добросовестному выполнению своих обязанностей (в основном материальное);
- проводится совместный отдых для снятия психологической напряженности в коллективе;
- при возникновении важных проблем, сотрудники информируются руководителем, если возможно, оказывается помощь при их решении;
- происходит поощрение инициативы, которая способствует эффективной деятельности организации;
- если руководитель ставит перед подчиненными какую-то задачу, то обеспечивает необходимыми средствами для ее выполнения;
- руководитель не ставит перед подчиненными задачи, которые не соответствуют их возможностям;
- оценка результатов деятельности подчиненного дается только после достаточного изучения итогов;
- разговор по поводу критики начинается с положительных аспектов деятельности;
- если руководитель допустил ошибки, то старается не винить в этом подчиненных (по возможности);
- руководитель придерживается следующего правила: меньше проступков – меньше стресса, меньше наказаний – меньше проблем.

Управление стрессами считается гораздо более продуктивным, чем стремление полностью изолировать от него людей.

Сталкиваясь с «трудными» клиентами, очень сложно избежать, например, чувства гнева, обиды, беспомощности, но научиться управлять ими вполне возможно. Нужно стремиться акцентировать внимание не на негативных эмоциях в процессе разговора, а на тех результатах, которые будут достигнуты после выполнения работы, - заключении выгодной сделки, увеличении прибыли, создании положительного имиджа организации в глазах клиентов, партнеров [23, с. 56].

Для бесконфликтного взаимодействия сотрудников с клиентами используются следующие способы и правила:

- при взаимодействии с клиентами специалист, служащий проявляет сдержанность своих негативных эмоций, по возможности избегает грубостей и неуважения; соблюдает элементарные правила вежливости (здравствуйте, спасибо, пожалуйста, до свидания и т.д.);

- специалист, служащий старается удовлетворить потребности в услуге даже самых капризных и придирчивых посетителей;

- сотрудник при взаимодействии с клиентом проявляет обходительность и уступчивость.

Также для достижения высокой производительности труда руководителю необходимо:

1) объективно оценивать способности, потребности и склонности работников и пытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;

2) разрешать работникам отказываться от выполнения, какого - либо задания, когда у них есть для этого достаточное основания;

3) четко определять конкретные параметры полномочий, ответственность и производственных требований, применять двухстороннюю коммуникацию;

4) использовать стиль лидерства, соответствующий данной ситуации;

5) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

6) выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

3) Медиация является наиболее мягкой формой альтернативного разрешения споров. Во время процедуры медиации стороны, участвующие в конфликте, самостоятельно приходят к взаимовыгодному решению, опираясь на опыт, знания и умения медиатора. Разрешение спора полностью зависит от воли самих спорящих.

Медиация (от лат. *mediare* – посредничать) – форма внесудебного разрешения споров с помощью третьей нейтральной беспристрастной стороны – медиатора (посредника).

Роль медиатора как беспристрастной третьей стороны заключается в содействии сторонам, добровольно участвующим в процедуре медиации, при выработке взаимоприемлемого и жизнеспособного решения.

Медиации присущи характерные для нее отличительные особенности: во-первых, процесс медиации базируется на принципах, ни один из которых не может нарушаться; во-вторых, активная роль принадлежит сторонам; в-третьих, медиатор не может являться представителем сторон; в-четвертых, медиатор организует и управляет переговорами.

Помимо этого, следует обратить внимание на преимущества медиации:

- медиация помогает сэкономить время, деньги и эмоциональные силы участников спора или конфликта;

- при ее проведении обстановка, организация, регламент и содержание процесса могут быть определены индивидуально;

- медиация ориентирована не столько на конфликт (выяснение кто прав, кто виноват) или на выигрыш, сколько на конструктивный поиск решений;

- в плане временных затрат медиация может быть легко подстроена под потребности участников и может учитывать эмоциональные и личные аспекты спора;

- при разрешении конфликта с помощью медиации достигнутые договоренности, как правило, более долговечны и отвечают реальному положению вещей, что не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их существование обоюдно приемлемым и естественным шагом.

4) Проведение ежегодного социально-психологического тренинга для трудового коллектива.

В ходе тестирования, были установлены подразделения, наиболее подверженные стрессу. Именно для работников этих подразделений рекомендуется провести тренинг.

После участия в тренинге работники предприятия приобретут новые знания и умения в области управления стрессом, а именно:

Участники тренинга получают целостное системное представление о природе стрессов и динамике их развития.

Осознают собственные неэффективные стратегии поведения в стрессовой ситуации, и выработают новые успешные поведенческие модели.

Научатся быстро диагностировать, и грамотно разрешать конфликтные ситуации в своем коллективе.

Освоят способы профилактики стрессов и методы управления эмоциональным состоянием.

Каждое из предложенных мероприятий, весьма эффективны для совершенствования управления стрессами. Но для создания целостной системы управления стрессами на предприятии, необходимо использовать все вышеперечисленные мероприятия в комплексе.

Рекомендации и мероприятия по снижению стресса в коллективе представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Рекомендации по совершенствованию системы управления стрессом в ООО «НОРД»

Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
нет системы профилактики стрессов;	Прохождение курсов медиации	Отправить на курсы медиации зам. директора ООО «НОРД»	Свой медиатор в коллективе - это возможность: -усовершенствовать систему конфликтов и стрессов в организации; - видеть предпосылки стрессов и уметь их предотвратить; -проводить работу по профилактике стрессов.

- управление стрессами осуществляется ситуативно;	Обеспечение сотрудников информацией по методам самоконтроля и саморегуляции	Найти в сети Интернет и создать буклет на тему: технологии самоконтроля и рационального поведения в экстремальных ситуациях. Использовать этот буклет как «настольную книгу» в сложных ситуациях	Сотрудники организации будут знать, как правильно управлять своими эмоциями, как вовремя предотвратить и сгладить конфликт
- наличие персонала с высоким уровнем конфликтности;	Проведение спортивных мероприятий по волейболу, тренинги на командообразование. Трудовые субботники	Планирование спортивных мероприятий между структурными подразделениями по волейболу. Проведение руководителем организации тренингов на командообразование. Проведение трудовых субботников по благоустройству территории с последующим отдыхом на природе.	Сплочение духа коллектива, признание коллектива как сплоченной команды, работающей для достижения общей цели.
снижение активности сотрудничества коллектива во время конфликта и после него	Коллективное празднование дней рождений сотрудников, профессиональных праздников	Сотрудники разговаривают «по душам», делятся личным, рассказывают о себе и своей семье друг другу.	Хорошие и доверительные взаимоотношения на работе – залог успешного, эффективного и плодотворного сотрудничества

Только комплекс предложенных мероприятий, поможет сформировать в ООО «НОРД» четкую систему управления стрессом, что приведет не только к улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе, но к увеличению эффективности деятельности, а значит и к увеличению прибыли предприятия.

Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Разработаны следующие мероприятия для наилучшего разрешения и управления конфликтами в ООО «НОРД»:

1) Своевременная диагностика уровня стресса у работников организации.

2) Комплекс рекомендаций для руководителя, по управлению стрессом у работников организации.

3) Посещение курсов медиации.

4) Проведение тренинга по теме «Снижение стресса в организации».

Реализация этих мероприятий требует определенных затрат.

Своевременная диагностика уровня стресса у работников организации, с помощью методики К. Томаса – требует не больших затрат, при расчете в общую сумму вошло изготовление бланков для тестирования, и работа отдела кадров.

В среднем на изготовление бланков потребуется 3 р за 1 шт. Для проведения тестирования необходимо не менее 100 бланков. Итого общая стоимость бланков – 300 руб.

На обработку каждого бланка работник отдела кадров тратит около 10 минут рабочего времени. На обработку всех бланков – 23,3 час. Рассчитаем стоимость 1 часа работы работника отдела кадров (X). Заработная плата специалиста отдела кадров – 12000 руб. в месяц, в месяце 22 рабочих дня, по 8 часов:

$$X = (12000/22) / 8 = 68,2 \text{ (руб.)}$$

1 час рабочего времени работника отдела кадров стоит 68,2 руб. Теперь, когда известны все необходимые данные, общую стоимость проведения тестирования (Y) можно посчитать следующим образом:

$$Y = 300 + 23,3 * 68,2 = 1889 \text{ (руб.)}$$

Для того чтобы организовать эффективную работу по медиации, работник отдела кадров должен обладать определенными знаниями и навыками. Для приобретения таких специализированных умений, необходимо направить работника на специализированное обучение или тренинг.

Структура предложенных мероприятий на 2023 год представлена в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Мероприятия по совершенствованию системы управления стрессом в ООО «НОРД»

Период	Наименование мероприятия
Зима	Организационная диагностика
Весна	Проведение деловых игр
Лето	Формирование внешнего и внутреннего имиджа организации
Осень	Организация корпоративного тренинга

Бюджет предложенных мероприятий планируется методом отчисления процента от прибыли. Процент отчисления равен 6%. Бюджет на мероприятия в 2023 определен по следующему принципу:

$$\text{Расходы на мероприятия} = (\text{ЧП} * \%)*100,$$

где ЧП – чистая прибыль компании.

Таблица 8 – Затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления стрессом в ООО «НОРД»

Планируемые мероприятия	Затраты, руб.	Количество мероприятий	Всего сумма, руб.
Организационная диагностика	4684	1	4684
Проведение деловых игр	7860	1	7860
Формирование внешнего и внутреннего имиджа организации	11730	1	11730
Организация корпоративного тренинга	5000	1	5000

Таким образом затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления стрессом в ООО «НОРД» составят 29274 руб.

2.4 Оценка эффективности разработанной системы управления стрессом в ООО «НОРД»

В настоящее время экономическое развитие организации определяется не столько технологией производства, размещением производственных сил, организационно-экономическими составляющими и объемом инвестиций, сколько обеспеченностью организации

компетентным, инициативным персоналом, способным брать на себя ответственность за достижение целей организации и принимать оптимальные решения в сложной и изменчивой обстановке, а также эффективным управлением стрессами в организации. Эти факторы все чаще играют доминирующую роль в процессах конкурентной борьбы и являются средством обеспечения эффективной деятельности организации.

Эффективное управление персоналом в организации невозможно без четкого механизма оценки эффективности управления стрессами, позволяющего установить действительную ситуацию в организации, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

Таким образом, зависимость успеха организации от его работников обуславливает необходимость совершенствования системы управления стрессом в организации оценки эффективности управления персоналом, что является основой эффективного использования трудовых ресурсов организации.

Переход на рыночные отношения, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, а также интенсивное развитие производительных сил приводит к необходимости изменения методов труда, что требует более отлаженной структуры управленческих органов, деятельность которых направлена на повышение эффективности системы управления стрессами в организации.

Однако, для того, чтобы определить, насколько эффективны мероприятия по системе совершенствования управления стрессом в организации, необходимо адаптировать имеющиеся или выработать новые методики для социально-экономической оценки эффективности.

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления стрессом в организации необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность методов включает в себя решение задач, стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих

ресурсов.

Таким образом, методы совершенствования управления стрессом в организации, имеют как социальный, так и экономический характер.

Экономическая эффективность от проведенных предложенных мероприятий выражается в снижении затрат на электроэнергию и оргтехнику.

Конфликты и стрессы приводят к низкой работоспособности персонала. Нередко сотрудникам приходится оставаться в послерабочее время, чтобы выполнить свою работу и не «прогореть» по срокам. При таких условиях мы имеем незапланированные расходы на электроэнергию.

Известно, что за 2023 год ООО «НОРД» потратила на данный вид коммунальной услуги 60000 рублей.

Сотрудники, остающиеся на работе после рабочего дня, тратят $\frac{1}{4}$ рабочего времени, а значит и перерасход электроэнергии равен четвертой части от общей суммы затрат

$$S = S_{\text{э.г.}}/4$$

Где S – сумма перерасхода электроэнергии в год, $S_{\text{э.г.}}$ – сумма, потраченная на электроэнергию за 2023 год. Произведем расчет

$$S = 60000 \text{ руб}/4 = 15000$$

Таким образом, можно сделать вывод, что 15000 рублей – перерасход средств на оплату электроэнергии.

В состоянии стресса люди зачастую «крушат» все вокруг себя. Так в 2022 году работник ООО «НОРД» в порыве гнева сломал персональный компьютер стоимостью 75 000 рублей, что нанесло ущерб бюджету организации.

Таким образом, за 2023 год затраты учреждения, связанные с недоработанной системой управления стрессами в ООО «НОРД», составили 90 000 рублей.

Поскольку полностью устранить стрессы в организации невозможно, но и нести дополнительные затраты в связи с человеческим фактором

организации невыгодно, мы планируем минимизировать экономический ущерб посредством внедрения предложенных мероприятий до 10%, что составит в планируемом периоде 9000 руб.

Экономия на дополнительных затратах составит:

$$\mathcal{E} = \mathcal{Z}_{\text{баз}} - \mathcal{Z}_{\text{план}} \quad (3.5)$$

$$\mathcal{E} = 90\,000 \text{ руб.} - 9\,000 \text{ руб.} = 81\,000 \text{ руб.}$$

Затраты на совершенствование системы управления стрессом в организации необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования управления персоналом организации.

Экономическая эффективность предложенных мер составит:

$$\mathcal{E}_f = \mathcal{E}$$

$$\mathcal{Z}, \quad (3.6)$$

где \mathcal{E} – экономия на дополнительных затратах,

\mathcal{Z} – затраты на внедрение мероприятий.

Таким образом,

$$\mathcal{E}_f = 81\,000 \text{ руб.} / 29\,274 \text{ руб.} = 2,76$$

Стрессы приводят ООО «НОРД» к экономическому ущербу. Это проявляется в снижении производительности труда рабочих во время стресса и после него:

- повышается коммуникативная активность в организации, что проявляется в виде формирования новых малых групп в коллективе, которые занимаются не профессиональными задачами, а личными делами, учащаются и удлиняются перекуры, перерывы в работе.

- ведется электронная переписка, разговоры с соседним кабинетом по телефону и т.д.

- снижается личная эффективности основных сторон конфликта, если к стрессу привела конфликтная ситуация.

Конфликт влияет на их производительность, и сотрудникам приходится оставаться во внеурочное время, подолгу задерживаться на работе.

Возникают сбои в обмене информацией между отделами и людьми, вовлеченными в конфликт, сотрудники не желают совместно принимать решения.

Некоторые сотрудники начинают действовать за рамками своих функциональных обязанностей.

Неразработанная система управления стрессами в ООО «НОРД» влияет на экономический спад не только внутри организации, но и внешне. Так, создав себе плохой имидж, негативные отзывы, организацию могут игнорировать компетентные специалисты на замещение вакантных должностей, в случае ухода кого-то из специалистов. Следовательно, замена будет осуществляться ситуативно и нового работника нужно будет дообучать, с чем связаны дополнительные затраты.

Позитивные социальные последствия мероприятий по совершенствованию системы управления стрессом в организации могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации и пр.).

Характеристика социальных результатов методов совершенствования конфликтов и стрессов в организации представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Характеристика социальных результатов методов совершенствования конфликтов и стрессов в ООО «НОРД»

Область формирования	Социальные результаты	Показатели
1	2	3
Управление стрессами в ООО «НОРД»	<p>Обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях</p> <p>Обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений</p> <p>Обеспечение возможности принятия решений в случаях, когда необходим поиск компромиссов</p> <p>Формирование благоприятного имиджа организации</p> <p>Наличие механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений</p>	<p>Сокращение числа конфликтов по рабочим вопросам по структурным подразделениям</p> <p>Сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного сотрудника</p> <p>Сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов</p> <p>Сокращение числа обращений к администрации со стороны</p>

		сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений Удельный вес работников, Удовлетворенных взаимоотношениями с руководством
--	--	---

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности методов совершенствования системы управления стрессом в организации, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде методов совершенствования системы управления стрессом можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным и она получает прибыль, с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Оценивая экономическую эффективность методов совершенствования системы управления стрессом в организации, отметим, что основной экономический показатель, – это производительность персонала.

Для эффективного выполнения задач по психологической разгрузке сотрудников необходимо иметь специалиста-медиатора.

Необходимость объясняется следующими факторами:

- 1) именно медиатор может оказать квалифицированную помощь;
- 2) на медиатора будут возложены задачи по выявлению, предотвращению и профилактике стрессов;
- 3) медиатор будет наиболее четко ориентироваться в сложившихся ситуациях;
- 4) он будет фиксировать конфликтные и стрессовые ситуации в

коллективе;

5) участвовать в подборе персонала и в формировании групп по объектам (по типу темперамента, по складу ума, личностным характеристикам);

б) разрабатывать систему мониторинга по стрессовым ситуациям.

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления стрессами в организации требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Одним из важнейших для организации критериев социальной эффективности является изменение удовлетворенности персонала, вызванное осуществлением мероприятий по совершенствованию системы управления стрессами в организации.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных и избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Позитивные изменения:

- наличие квалифицированного, сплоченного коллектива;
- высокое качество оказываемых услуг (в особенности с трудными клиентами);
- низкий уровень конфликтности в коллективе;
- выявляются предпосылки конфликтов и стрессов, проводится работа по своевременному его устранению;
- проводится профилактика стрессов в организации.

Предотвращенные отрицательные изменения:

- имидж организации на низком уровне;
- неудовлетворительное качество оказываемых услуг;
- организация, не имеющая спроса как работодатель на рынке труда.

Социальные последствия совершенствования системы управления стрессами могут формироваться и за пределами организации.

Выводы по второй главе

В результате исследования было установлено, что

1. В процессе деятельности ООО «НОРД» ежедневно возникает большое количество стрессов, в том числе из-за конфликтов в коллективе. По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные стрессы, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

2. Генеральный директор предприятия и его сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению возникновения стресса. Это происходит следующим образом. В первую очередь – это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию стрессовых ситуаций. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, ему делают предупреждение или увольняют.

3. Разработан комплекс мероприятий, который поможет сформировать в ООО «НОРД» четкую систему управления стрессом, что приведет не только к улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе, но к увеличению эффективности деятельности, а значит и к увеличению прибыли предприятия.

4. Затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления стрессами в ООО «НОРД» составят 29274 руб.

5. Таким образом, как показала оценка эффективности, разработанные мероприятия по совершенствованию управления стрессом повлияют и на экономический рост организации, и на социально благоприятную атмосферу в коллективе, производительность труда рабочих, а также качество оказываемых услуг.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления стрессом, как уже сказано выше, может быть получен в различных сферах деятельности организации: в

управлении, в сфере оказания услуг. Если показатель экономического эффекта положителен, значит проведение мероприятий по совершенствованию системы управления стрессом, является экономически целесообразным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Влияние обстоятельств, в том числе и конфликтных ситуаций, порождает у человека определённые эмоции – изменения в его нервной системе, субъективные реакции на воздействие тех или иных раздражителей.

Среди трудных состояний самое широкое распространение получил стресс – нервное перевозбуждение, возникающее в результате разрешения противоречий между природной, социальной и духовной сущностями личности, взрыв внутреннего противоборства эмоций и мнений, чувства и разума, реакция на раздражители, которые превышают некий критический уровень и нарушают равновесие во внутренней среде организма.

Как острый конфликт способен вызвать стресс, беспокойство, неудовлетворенность, так и стрессовая напряженность может стать источником конфликтов. Состояние стресса может возникнуть как следствие конфликтной ситуации, а может быть причиной или поводом для начала конфликта.

Последствия стрессов в современных организациях не всегда однозначны. Стресс может привести как к улучшению функционирования организации в целом, так и к распаду организационной структуры, прекращению деятельности организации (в соответствии с ее целями и задачами).

К потенциальным отрицательным последствиям стресса относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия.

Однако при эффективном вмешательстве стресс может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

Наиболее рациональной и оптимальной по результатам исследования является линия на сотрудничество.

Исследование социальных процессов, происходящих в обществе, показывает, что стресс является одной из важнейших социальных проблем. Среди специалистов, занимающихся изучением стрессов, нет единой точки зрения по вопросу о том, что он собой представляет. Это обусловлено рядом причин: сложностью самого феномена стресса, а также неоднозначным пониманием того, чем вызвано его возникновение.

Главный вопрос состоит, не в отсутствии стресса, а в том, чтобы научиться жить со стрессом, отдавая себе отчет в его стимулирующем воздействии в тех случаях, когда он развивается в определенных рамках, и, осознавая его разрушительный характер, когда он перерастает эти рамки.

Деструктивные последствия стрессов снижают эффективность и благополучие индивидуума, и дорого обходятся организациям. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни большого числа сотрудников.

Чтобы предотвратить возникновение стрессов, либо направить их в созидательное русло ими нужно управлять. В управленческой деятельности очень важным является предупреждение и преодоление стрессов.

Умение управлять стрессом может стать решающим для выживания коллектива в целом. Если умело управлять стрессом, то он укрепляет и коллектив, и организацию в целом, и помогает выработать общую концепцию управления как в малых, так и в самых крупных организациях.

В завершение выше перечисленного можно добавить, что умелое поведение и, как следствие, управления стрессом может быть получено при учете менеджером личностных качеств каждого члена коллектива, его темперамента, характера, интересов. Но зато в конечном итоге можно иметь коллектив друзей, сплоченных общей идеей, где стрессы могут уже не нести значения и не затрагивать душевных качеств индивида.

В процессе деятельности ООО «НОРД» ежедневно возникает большое количество стрессов, в том числе из-за конфликтов в коллективе. По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные стрессы, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

Генеральный директор предприятия и его сотрудники стараются следовать некоторым условиям по предотвращению возникновения стресса. Это происходит следующим образом. В первую очередь – это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию стрессовых ситуаций. Руководитель ведет наблюдение за работой каждого сотрудника и, если выясняется, что человек не имеет желания работать качественно и эффективно, ему делают предупреждение или увольняют.

Разработан комплекс мероприятий, который поможет сформировать в ООО «НОРД» четкую систему управления стрессом, что приведет не только к улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе, но к увеличению эффективности деятельности, а значит и к увеличению прибыли предприятия.

Разработаны следующие мероприятия для наилучшего разрешения и управления конфликтами в ООО «НОРД»:

- 1) Своевременная диагностика уровня стресса у работников организации.
- 2) Комплекс рекомендаций для руководителя, по управлению стрессом у работников организации.
- 3) Посещение курсов медиации.
- 4) Проведение тренинга по теме «Снижение стресса в организации».

Затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления стрессами в ООО «НОРД» составят 29274 руб.

Таким образом, как показала оценка эффективности, разработанные мероприятия по совершенствованию управления стрессом повлияет и на экономический рост организации, и на социально благоприятную

атмосферу в коллективе, производительность труда рабочих, а также качество оказываемых услуг.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления стрессом, как уже сказано выше, может быть получен в различных сферах деятельности организации: в управлении, в сфере оказания услуг. Если показатель экономического эффекта положителен, значит проведение мероприятий по совершенствованию системы управления стрессом, является экономически целесообразным.

В ходе исследования были успешно решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические аспекты проблемы управления стрессом в современной организации.
2. Проанализирована система управления стрессом в ООО «НОРД» и разработаны рекомендации по оптимизации системы управления стрессом.
3. Описаны пути совершенствования системы управления стрессом в организации.
4. Проведена оценка эффективности разработанной системы управления стрессом в ООО «НОРД».

В итоге реализована цель исследования – исследовать систему управления стрессом и разработать рекомендации по оптимизации системы управления стрессом в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. - М.: ПМБ РАУ, 2013. – 198 с.
2. Анцупов, А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. Учебник для Вузов. - М.: ЮНИТИ, 2019. – 428 с.
3. Богданов, Е. Н., Зазыкин В. Г. Психология личности в конфликте: Учебное пособие. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2004. – 332 с.
4. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 238 с.
5. Авдыев, М.А. Бизнес, собственность и конфликт [Текст] / М.А. Авдыев // ЭКО. – 2013. – №9. – 320 с.
6. Бородкин, Ф.М. Внимание: конфликт [Текст] / Ф.М. Бородкин. – Новосибирск: Наука, 2016. – 198 с.
7. Боссиди, Л. Искусство результативного управления [Текст] / Л. Боссиди. – М.: Добрая книга, 2017. – 288 с.
8. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 522 с.
9. Гришина, Н.В. Производственные конфликты и их регулирование [Текст] / Н.В. Гришина. – М.: статут, 2015. – 332 с.
10. Демидова, А.В. Исследование систем управления: конспект лекций [Текст] / А.В. Демидова. – М.: Приор, 2015. – 167 с.
11. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент [Текст] / Г.Г. Зайцев. – СПб.: Питер, 2014. – 428 с.
12. Исследование систем управления [Текст]: Учеб. пособие для уч-ся проф. лицеев и училищ / Авт. сост. М.Н. Греховодова. – СПб.: Феникс, 2019. – 190 с.
13. Исследование систем управления [Текст]: Учебник для торг. вузов / Под общ. ред. А.И. Гребнева. – М.: Экономика, 2017. – 238 с.

14. Исследование систем управления [Текст] / Под редакцией Семенова Л.А. – М.: Приор, 2019. – 467 с.
15. Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ГАУ, 2015. – 354 с.
16. Кишкель, Е.Н. Управленческая психология [Текст] / Е.Н. Кикшель. – М.: Высшая школа, 2016. – 289 с.
17. Крам, Т.Ф. Управление энергией конфликта [Текст] / Т.Ф. Крам. – Назрань, 2018. – 338 с.
18. Леонов, Н. И. Основы конфликтологии: Учебное пособие. Ижевск.: Издательский дом «Удмуртский университет», 2021. - 265 с.
19. Ликсон, Ч. Конфликт. Семь шагов к миру. - СПб.: Питер, 2017. – 257 с.
20. Линчевский, Э.Э. Контакты и конфликты. Общение в работе руководителя [Текст] / Э.Э. Линчевский. – М.: Экономика, 2014. – 411 с.
21. Линчевский, Э. Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э. Э.
22. Линчевский. – СПб.: Речь, 2012. – 321с.
23. Локутов, С.П. Конфликты в коллективе: причины, управление минимизация. / С.П. Локутов. – М.: Вентана-Граф, 2021. – 342с.
24. Лютенс, Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд./ Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 321с.
25. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник [Текст] / Б.З. Мильнер. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 720 с.
26. Мишин, В.М. Исследование систем управления [Текст] / В.М. Мишина – М.: Просвещение, 2013. – 447 с.
27. Орлова, А. Стратегия управления: теория и реальность [Текст] / А. Орлова // Экономика и управление. – 2017. – №12. – С. 24–29.
28. Основы управления персоналом [Текст] / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая школа, 2016. – 470 с.
29. Попов, А.В. Теория организации менеджмента [Текст] / А.В.

Попов. – М.: МГУ, 2016. – 548 с.

30. Прибыловский, В.М. Социальные механизмы управления конфликтом [Текст] / В.М. Прибыловский // Труды СГА. Гуманитарные науки. – 2017. – №2. – С. 80–96.

31. Редлих, А. Модерация конфликтов в организации./ А. Редлих, Е. Миронов – СПб.: Речь, 2019. – 475с.

32. Романова, О.С. Менеджмент организации./ О.С. Романова, А.И. Романова – М.: Энергия, 2018. – 314с.

33. Румянцева, З.П. Менеджмент организации. Учебное пособие./ З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин – М.: ИНФРА-М, 2017. – 389с.

34. Самоукина, Н. Карьера без стресса./ Н. Самоукина – СПб.: Питер, 2014. – 247с.

35. Самыгин, С. И. Столяренко, Л. Д. Психология управления: Учебное пособие. А. А. Ростов-на-Дону.: Феникс, 2013. – 215 с.

36. Светлов, В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент [Текст] / В.А. Светлов. – СПб: Питер, 2015. – 490 с.

37. Скотт, Д. Конфликты, пути их преодоления. - Киев.: Внешторгиздат, 2020. – 521 с.

38. Советова, О. С. Основы социальной психологии инноваций: Учеб, пособие. - СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2016. – 421с.

39. Соловьев, А.В. Конфликты в организации: увольнение за участие в ложной забастовке или за прогулы [Текст] / А.В. Соловьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – №4. – С. 12–17.

40. Социология: Практикум. Сост. и отв. ред. Миронов А. В., Руденко Р. И. - М.: Социально-политический журнал, 2018. – 125 с.

41. Старобинский, Э.К. Как управлять персоналом [Текст] / Э.К. Старобинский. – М.: Бизнес-школа, 2015. – 312 с.

42. Тренин, Н.Н. Управление конфликтами [Текст] / Н.Н. Тренин. – М.: ПРИОР, 2015. – 116 с.

43. Управление организацией [Текст]: учебник / под. ред. В.Н. Мельникова, Н.Л. Маренкова. – М.: КНОРУС, 2014. – 632 с.
44. Управление современной компанией [Текст]: учебник / под. ред. Б. Мильнера, Ф. Лиса. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 544 с.
45. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2016. – 404 с.
46. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп./ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова – М.: КНОРУС, 2017. – 324 с.
47. Цевелев, В.В. Оценка Экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом: Методические рекомендации. / В.В. Цевелев, О.В. Москвина – Новосибирск, изд-во СГУПС, 2019 – 234с.
48. Чумиков, А.Н. Управление конфликтом. / А.Н. Чумиков – М., 2016. – 393с.
49. Шейнов, В.П. Практические приемы менеджмента [Текст] / В.П. Шейнов. – Минск: Амалфея, 2013. – 99 с.
50. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая мифология, управление на предприятии [Текст]: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений / В.Г. Шипунов. – М.: Высшая школа, 2015. – 389 с.