УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ И РАЗВИТИЕ РАБОТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА - ЗАЛОГ УСПЕХА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

А. Киселева

Важной задачей для современной организации в условиях рыночной экономики является предоставление работникам общедоступной социально-психологической помощи, профилактика стрессов и уменьшение социальной напряженности на работе.

Как известно, стресс является важной социальной проблемой, опосредованно влияющей на стабильность поведения в организации и жизнь общества в целом. Актуальность этой проблемы в последние годы для населения России особенно возрастает, что связано с процессами общественно-экономических изменений и сегодняшним экономическим кризисом. Большая часть общества испытывает социальный стресс, который приводит не только к материальным трудностям и нестабильности социального статуса человека, но и к переживанию им затяжного психоэмоционального стресса. Тем самым значительная часть населения оказывается подверженной социально-стрессовым расстройствам. При этом люди теряют социальную приспособляемость, приобретают неуверенность в завтрашнем дне, испытывают сомнения в жизненном смысле вследствие девальвации привычных ценностей.

С другой стороны, интенсификация экономической и социальной жизни общества приводит к ухудшению здоровья населения, что приводит к потере способности отвечать требованиям профессиональной деятельности, способности к овладению профессией. В последние годы отмечается новый вид патологии — информационные неврозы, возникающие при возрастающем потоке информации и дефиците времени для ее переработки, принятии ответственных решений. Все эти факторы сказываются на работоспособности человека, эффективности исполнения им должностных инструкций и в целом на успехе деятельности организации.

В человеке неразрывно рациональное (рассудочное) и эмоциональное (психическое). Так же неразрывно соматическое (телесное) и психическое (душевное). Научно обоснована связь между успехом в деятельности и уровнем психологического напряжения. Закон Йеркса — Додеона графически выглядит как колоколообразная кривая, отражающая связь между силой эмоционального возбуждения и успехом деятельности человека (рис. 1). Кривая показывает, что наиболее продуктивной бывает деятельность, осуществляемая при умеренном, оптимальном уровне возбуждения (мотивации). Величины степени возбуждения и уровня успеха деятельности имеют индивидуальный характер.

На ниспадающем участке кривой может наступить дезорганизация деятельности, поскольку уровень эмоционального возбуждения настолько высок, что позволяет говорить о состоянии стресса.

Отсюда вывод и для работников, и для работодателей: для достижения успеха человек должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении, когда он выведен из себя или «перемотивирован», не следует ждать позитивных результатов.

К примеру, руководитель дает задание, от выполнения которого зависит дальнейшее пребывание работника в организации. Его стремление сделать эту жизненно важную работу может оказаться таким большим, душевное волнение настолько существенным, что превысит пределы его стрессоустойчивости и вызовет дезорганизацию деятельности, нервный срыв, ухудшит результат.

Обычно считается, что чем выше человек поднимается по организационной лестнице, тем выше вероятность того, что он подвергнется непомерным уровням стресса. Те же люди, которые выполняют рутинную работу, описывают состояние стресса (давления) как нечто, являющееся результатом скуки.

Водораздел между оптимальным и чрезмерным давлением, за пределами которого человеку приходится изменить свое восприятие ситуации, очень узок. При чрезмерном уровне давления люди так описывают свои ощущения: потеря контроля, неспособность справиться с ситуацией, перегрузки. Точка, в которой позитивная нагрузка переходит в негативный стресс (дистресс), является индивидуальным показателем и зависит от личностных характеристик, восприятия ситуации, способности человека справляться с давлением. Если человек находится в состоянии чрезмерного стресса в течение продолжительного времени, это может повлечь крайне опасные для него последствия.

Непереносимый стресс можно сравнить с убийцей. В Personnel Journal (журнале исследований проблем персонала) была описана болезнь, которой страдают жители Японии, где, как известно, рабочий день на предприятиях весьма продолжителен. Это пагубное заболевание известно под названием «кароши». Люди умирают от сильного стресса и от напряжения, вызванного сверхурочной работой. Именно кароши стало причиной 777 требований компенсации, которые в 1990 г. поступили в Министерство труда. Не все симптомы чрезмерного стресса выглядят столь устрашающе, но, безусловно, его влияние на качество жизни и производительность труда очень велико.

Мы провели исследование причин стресса в администрации и таможне Алтайского края. Было опрошено 60 респондентов в возрасте от 25 до 43 лет, из них 18 мужчин и 42 женщины. За основу мы взяли работу Д. Вэттена и К. Камерон, которые указывают следующие причины возникновения стресса на работе (табл. 1).

Таким образом, основными причинами сгорания на работе сотрудники считают бюрократизм, которым организация серьезно поражена, работники не получают должного признания и вознаграждения, а также то, что руководство не поддерживает работников. В модели К. Купера выделяются шесть источников стресса на работе. Согласно этой модели, мы получили следующие результаты:

1. Сама трудовая деятельность:

а) рабочее окружение — 50%;

б) рабочее время, включая командировки — 10%;

в) объем работы — 40%.

2. Роль в организации:

а) ролевой конфликт — 11,8%;

б) неопределенность роли — 47%;

в) ответственность за других людей, которая является частью рабочей роли, — 41,2%.

3. Взаимоотношения на работе:

а) необходимость построения и сохранения позитивных и поддерживающих взаимоотношений с коллегами — 60%;

б) начальниками — 35%;

в) подчиненными — 5%.

4. Карьерное продвижение:

а) ненадежность работы — 15%;

б) сокращение штатов — 10%;

в) потеря квалификации — 15%;

г) недостаток обучения, развития — 15%;

д) достижение «потолка» карьеры — 45%.

5. Структура и внутренний климат организации (степень участия работника в процессе принятия важных для него решений):

а) недостаток власти — 12,5%;

б) некомпетентность начальства — 62,5%;

в) некомпетентность подчиненных — 25%.

6. Взаимовлияние работы и частной жизни — 5%.

Таким образом, основными стрессорами являются: некомпетентность начальства, необходимость построения и сохранения позитивных и поддерживающих взаимоотношений с коллегами, рабочее окружение, неопределенность роли и достижение «потолка» карьеры.

Сводя воедино данные исследований, проведенных в рамках данных подходов, можно выделить следующие ключевые элементы борьбы со стрессом:

1. Поддержание здорового и гармоничного образа жизни является не менее эффективным профилактическим средством против стрессовых состояний, нежели лечебные процедуры. Сбалансированная диета, хороший сон, отдых от работы, регулярные занятия физическими упражнениями — все это помогает удерживать стресс на приемлемом уровне.

2. Участие в программах физических упражнений (3-4 получасовых занятия в неделю), которые способствуют снижению внезапных гормональных нагрузок (являющихся результатом стрессовых реакций) и увеличению содержания в крови эндорфинов, помогающих снизить тревогу и обеспокоенность и восстановить здоровый сон.

3. Установление баланса между домом и работой: избежание чрезмерных рабочих нагрузок, интенсивной домашней работы, деловых командировок.

4. Лучший отдых — это смена вида деятельности (чередование умственных и физических нагрузок).

5. Сохранение оптимистического взгляда на жизнь (умение превращать негативный стресс в позитивный).

6. Самоуправление: расстановка приоритетов, сохранение уверенности в себе, использование времени наилучшим образом.

7. Эффективное решение проблем, особенно ведущих к стрессовым состояниям.

8. Реалистичный подход к ожиданиям относительно самого себя и окружающих: большая часть стрессов, вызванных внутренними причинами, происходит от чрезмерных личных за просов.

9. Обеспечение адекватной эмоциональной поддержки дома и в рабочих отношениях.

10. Управление эффективностью труда помогает сохранять давление на допустимых уровнях восприятия, а в случае необходимости способствует получению помощи от окружающих.

11. Адекватное управление изменениями создает зоны стабильности в их динамике, способствуя позитивному восприятию инноваций.

12. Мониторинг стресса по уровню напряжения, по признакам стрессового состояния; мониторинг причин, запускающих цепную реакцию стресса.

13. Использование посторонней помощи, когда она необходима.

Очевидно, что в сегодняшнем мире многие нуждаются в управлении стрессами (табл. 2). Для решения этой проблемы нет единственно верного средства, напротив, их великое множество, и каждый применим к разным людям.

В исследуемых организациях применяют следующие управленческие стратегии по устранению стрессов:

1. эффективное (рациональное) управление временем — 50%;

2. реорганизация труда — 40%;

3. постановка цели и определение критериев успеха — 40%.

Респонденты считают, что отсутствуют следующие стратегии, необходимые для профилактики стрессов на работе:

1. стратегия «скромных (малых) побед» — 60%;

2. сотрудничество и создание команды — 45%;

3. развитие эмоциональной компетентности — 35%.

В целях корпоративной защиты от стрессов необходимо внедрить данные стратегии, а также наладить обратную связь между руководством и сотрудниками, предоставлять сотрудникам прозрачную, открытую информацию об организации, сделать максимально возможным участие сотрудников в управлении, выработать более четкие требования к сотрудникам и оценке их деятельности, проведение групповых тренингов.

Для поддержания и развития работоспособности персонала приведем предлагаемую В. М. Шепелем «формулу выживаемости» руководителя, которая вполне подходит и для любого интенсивно работающего человека:

где Врек — время рекреации, то есть восстановления мышечного тонуса, физической активности;

Врел — время релаксации, то есть снятия нервного напряжения, восстановления психического равновесия;

Вкат — время переживания катарсиса, духовного очищения, переосмысления ценности и значимости жизненных событий, нравственного возвышения над жизненными проблемами.

Формула означает, что для обеспечения работоспособности в течение длительного времени руководитель или любой другой интенсивно работающий человек должен на каждые 6 часов труда отводить как минимум 1 час для физических упражнений, психологической разгрузки и духовного очищения.

Круг, показанный на рис. 2, представляет основные виды активности, характерные для большинства людей. Каждый сегмент фигуры представляет собой важный жизненный аспект, развитие которого необходимо для поддержания или достижения устойчивости. Наиболее устойчивыми являются те индивиды, которым удалось достичь состояния жизненного равновесия, что возможно только в случае их активного участия во всех представленных на диаграмме видах деятельности. Несбалансированность является таким же показателем внутренней неустойчивости, как и отсутствие тех или иных сегментов. Слишком сильный акцент на одной или двух сферах приведет скорее не к ослаблению, а к усилению стресса.

Генри Форду приписывают следующее изречение: «Упражнения — вещь совершенно ненужная. Если вы здоровы, они нам не нужны. А если вы больны, они вам уже не помогут». К счастью, американский бизнес не внял совету Форда. Тысячи крупных корпораций проводят специальные мероприятия, направленные на поддержание работников в должной форме, — фитнес. Неудивительно, что люди с хорошим здоровьем не так подвержены стрессам, как их сограждане с ослабленным здоровьем, и потому особый акцент делается именно на физическом состоянии.

Развитая система поддержания здоровья преследует три основные цели: поддержание оптимального веса, улучшение психологического состояния, улучшение работы сердечно-сосудистой системы. Организация систематически действующей антистрессовой профилактики, психогигиены стресса в организациях призвана повышать срессоустойчивость работников к различным факторам. Причем на сегодня существуют различные методы психогигиены стресса, а также разработаны организационные формы профилактики — индивидуальная защита от стресса с помощью современных методов психологической саморегуляции и корпоративная защита. В последнем случае проведение групповых тренингов направлено на повышение стрессоустойчивости персонала, снижение фрустрационной толерантности, нормализацию межличностных отношений в коллективе, формирование и укрепление сплоченной рабочей команды. Вырабатываемые навыки стресс-менеджмента при этом рассматриваются как производственная IT-технология, неотъемлемый элемент корпоративной и управленческой культуры, составная часть культуры труда, особенно в сферах деятельности, связанных с общением с людьми.