

**СУТНІСТЬ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ПІДХОДИ  
ДО РЕГУЛЮВАННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ***Ї Подольчак Н.Ю., Дорош І.М., Дорош О.І., 2013*

Досліджено генезис поняття “стрес”, передумови його трансформування із суто психологічної категорії до категорії менеджменту. Виділено різноманітні наукові підходи до визначення сутності поняття “стрес” та “професійний стрес”. Визначено основні чинники професійного стресу керівника, розглядаються поняття “загального та специфічного середовища стресу”, “ситуації стресу”, а також фактори, що можуть амортизувати негативні чинники стресу, або ж активізувати їх.

Також наведено порівняльну характеристику “адаптаційного синдрому”, відкритого Г. Сельє та “емоційного інтелекту”, вперше визначеного Пітером Селові і Джоном Д. Майером як основних якостей, необхідних для подолання професійного стресу менеджерів, а також підвищення рівня їх стресостійкості. Містить згруповані у три групи чинники стресу працівників різних організацій, а також конкретні підходи до їх вирішення. Для врегулювання стресових ситуацій на підприємстві виділено упереджувальні заходи, поточні та регулятивні.

**Ключові слова:** стрес, професійний стрес, адаптаційний синдром, емоційний інтелект, стресостійкість, стрес-фактори, загальне стрес-середовище, специфічне стрес-середовище.

N. Podolchak, I. Dorosh, O. Dorosh  
Lviv Polytechnic National University

**THE ESSENCE, REASONS AND APPROACHES TOWARDS MANAGING  
THE STRESSFUL SITUATIONS ON ENTERPRISES***Ї Podolchak N., Dorosh I., Dorosh O., 2013*

In this article the genesis of the concept “stress” and the conditions of its transformation from an especially psychological category to the category of management are undertaken. It is highlighted the various scientific approaches to define the essence of the concept “stress” and “professional stress”. The main factors of the professional stress of a manager are certain, the concept of “general and specific environmental stress”, “stress situation” as well as factors that can absorb negative factors of stress or activate them are examined here.

It also shows the comparative characteristics of “adaptation syndrome” distinguished by H.Selye and the “emotional intelligence” that Selovi Peter and John D. Mayer were firstly defined to be the basic qualities that are needed to overcome the professional stress of managers, as well as increasing the level of its stress stability.

This article contains three groups of stress factors of employees of various organizations, as well as specific approaches to its solution. To avoid the stressful situations in the company it is allocated the preventive, current and regulative measures.

**Key words:** stress, professional stress, adaptation syndrome, emotional intelligence, stress stability, stress factors, the overall stress environment, the specific stress environment.

**Постановка проблеми.** У сьогоднішній динаміці соціально-економічних змін породжує у суспільстві відчуття певної напруги та невизначеності. Такий стан справ підсилює світова

фінансово-економічна криза. Суспільство стає чутливим до стресів. Проте дослідження генезису цієї економічної категорії показують, що проблематика стресу, його наслідків та способів його регулювання була актуальною впродовж багатьох десятиліть. Важливим є дослідження виникнення поняття “стресу” як економічної категорії, яка потребує управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження поняття “стрес” розпочав Г.Сельє ще на початку ХХ ст. Згодом подальшого розвитку воно набуло у працях Р. Лазаруса, С. Фолкман, Б. Голдстоуна, Т. Кокса. Проблематика професійного стресу з погляду психології розглянуто у працях Дж. Грінберга, Л.Леві, Г.Купера тощо.

У сучасній економічній літературі залишається актуальним питання управління стресами, як категорія менеджменту. Серед науковців, що досліджували цю проблему, такі: А.Файоль, П. Друкер, М.Вебер тощо. Сучасні науковці, коучери теж не залишають проблему управління стресами без уваги. Проте процес управління стресами розглядається дещо однобічно. Явище стресу здебільшого оцінюється як негативне, яке призводить до великих збитків практично у діяльності усіх світових підприємств. Але стрес певною мірою дає можливість працівникам адаптуватись до перевантажень, мобілізувати власні можливості, подолати страх. Окрім того, керівники в умовах стресу розвивають власний емоційний інтелект.

**Цілі статті.** Основною метою статті є дослідження поняття “стрес” та “професійний стрес”, як економічної категорії, виділення основних причин виникнення стресів у організаціях та підходів до їх регулювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У перекладі з англійської мови “stress” – це тиск, натиск, напруга.

Вперше поняття “стрес” ввів канадський фізіолог Ганс Сельє у 1936 р. За словами науковця, стрес є неспецифічною відповіддю організму на будь-яку пред’явлену йому вимогу, що допомагає пристосуватися до труднощів, що виникають, впоратися з ними. Науковець помітив, що різні подразники, такі, як холод, спека, смуток, радість викликають одні й ті ж біохімічні реакції організму.

Проте Г. Сельє писав: “Не слід боятися стресу. Його не буває тільки в мертвих. Стресом треба управляти. Керований стрес несе в собі аромат і смак життя”. Під час досліджень науковець розмежував поняття позитивного стресу та негативного, який отримав назву “дистрес”. Із англійського “Distress” – горе, нещастя, виснаження, потреба [1].

Таке відкриття Ганса Сельє має велике практичне значення у галузі медицини, психології та менеджменту. Воно знайшло продовження у дослідженнях інших науковців ХХ ст. Вивчення явища стресу як наукової концепції, яка полягає в тому, що стрес-фактори запускають загальний адаптаційний синдром, який є певним ресурсом особистості, дає змогу по-іншому розглядати проблему стресостійкості менеджерів вищого та середнього рівнів управління.

Основоположник поняття “стресу” висунув гіпотезу про обмежену кількість адаптаційної енергії кожної людини, задану від народження, так званий адаптаційний капітал. Існує верхня межа кількості адаптаційної енергії, яка може бути використана індивідумом в будь-який час [2].

Проте гіпотеза про вичерпність адаптаційної енергії була спростована. Так Б. Голдстоун доводить відновлюваність цієї енергії, а також можливість її нагромадження. Постійні слабкі негативні стимули збуджують систему адаптації, сильніші стимули можуть призвести до її повного вичерпання. Такий результат, безумовно, формує передумови для стрес-менеджменту [3].

У 1984 р. психологи Р. Лазарус та С. Фолкман запропонували визначення стресу як “дисбаланс між потребами та ресурсами особистості”, або ж “перевищення тиску на особистість над її здатністю протистояти цьому тиску” [4]. Власне, здатність чинити опір тиску – це і є описаний Г.Сельє адаптаційний синдром. Окрім цього Р.Лазарус вперше розділив психологічне та фізіологічне поняття стресу. До фізіологічного стресу вчений зарахував все, що пов’язане із реальними подразниками, а до психологічного – те, що людина оцінює як загрозу [5]. Поняття

“стресу”, яке ми досліджуємо, є, насамперед, психологічним, оскільки перед нами є завдання визначити основні передумови професійних стресів менеджерів, з метою їх регулювання.

Перш ніж розпочати вивчення поняття “професійного стресу” варто зазначити, що низка науковців виділяють, окрім фізіологічного та психологічного, і емоційний стрес. Такого виду стрес супроводжується переживаннями негативних емоцій, що відповідно впливає на вчинки людини [6,7]. Отже, поняття стресу досліджується впродовж кількох десятиліть, проте проблема підвищення стресостійкості менеджерів, які щоденно піддаються впливу стресогенних факторів професійного ризику залишається актуальною для науки менеджменту.

Таким чином у дослідженнях системи регулювання стресових ситуацій варто особливу увагу приділити поняттю “професійного стресу”, який проявляється у вигляді психічних і фізичних реакцій на стресові ситуації у трудовій діяльності людини, коли до неї висуваються вимоги, що не відповідають рівню її знань, умінь та навиків [8]

Науковці виокремлюють три підходи до аналізування професійного стресу. Перші стверджують, що професійний стрес виникає через невідповідність вимог робочого середовища й індивідуальних ресурсів працівника. Цей підхід вивчає вплив негативних наслідків стресу на результативність праці, фізичне та психологічне здоров'я працівника. Що ж стосується аналізування професійного стресу в другому підході, представником якого є Р.Лазарус, то тут основна увага фокусується на суб'єктивній значимості ситуації, в якій діє людина, та засоби, за допомогою яких ця людина намагається побороти труднощі. Основним предметом дослідження у третьому підході став механізм регулювання діяльності працівника під впливом різних чинників, оцінювання їх вартості з огляду на внутрішні витрати [8].

Кожен із представлених підходів дає можливість у певному аспекті вирішувати проблему регулювання стресових ситуацій: перших два підходи – з огляду на умови праці та вимоги до неї, а третій підхід, – зважаючи на індивідуальні психо-емоційні можливості працівника.

Професійний стрес – це доволі складне поняття, оскільки воно пов'язане із великою кількістю чинників, які неможливо виміряти чи передбачити. На рис. 1 наведена модель професійного стресу.

У цій моделі акцентується основна увага на негативних наслідках, а саме погіршення здоров'я працівника, внаслідок виникнення стресу на роботі. Автор згрупував джерела професійного стресу за кількома ознаками, серед яких ті, що безпосередньо стосуються роботи, ролі працівника в організації, можливостей кар'єрного зростання, ставлення до роботи та організаційної культури. Усі ці джерела через особисті характеристики та зовнішні джерела стресу трансформуються у конкретні симптоми погіршення здоров'я, а згодом у професійні захворювання.

Безумовно поняття “професійного стресу” у різних сферах діяльності має свої особливості. Є професії із високим рівнем стресу, де висувають надмірні вимоги до працівника, великі обсяги роботи, інформації, високий рівень відповідальності тощо. До таких сфер зараховують і підприємницьку діяльність. Проте стрес працівників бізнес-сфери також має свою специфіку. Адже причини стресу підлеглого працівника, а також менеджерів різних рівнів управління істотно різняться.

Менеджери низового та середнього рівня управління несуть відповідальність за роботу з клієнтами та обсяги продаж, а це, часто, пов'язано із нестачею персонального часу та простору, достатньо високою відповідальністю за результат. На творчу, креативну роботу, яка потребує значного обсягу комунікування, потрібно багато енергії, і не всі здатні виробляти її самотужки. Що ж стосується менеджерів вищого рівня управління, то їхній діяльності притаманний найшкідливіший для людини вид стресу. “Стрес керівника” – це не просто визначення, це утверджений психологічний термін, що вказує на типовість випадків проблеми такого характеру по всьому світу. Відповідальність за добробут і саме існування підприємства, постійні конфлікти у вищих сферах, відсутність хоча б якихось довірених осіб – все це призводить до тяжкого, хронічного стресу. Безліч побічних ознак вказує на те, що саме керівник – психологічно найвразливіша соціальна верства фірми. Так, наприклад, статистика повідомляє, що топ-керівники, які водять автомобіль самотужки, потрапляють в аварію чи не в два рази частіше, аніж прості менеджери. Та й стан здоров'я лідерів та топ-менеджерів, людей, що можуть дозволити собі найкраще медичне піклування, підтверджує цей факт [9].

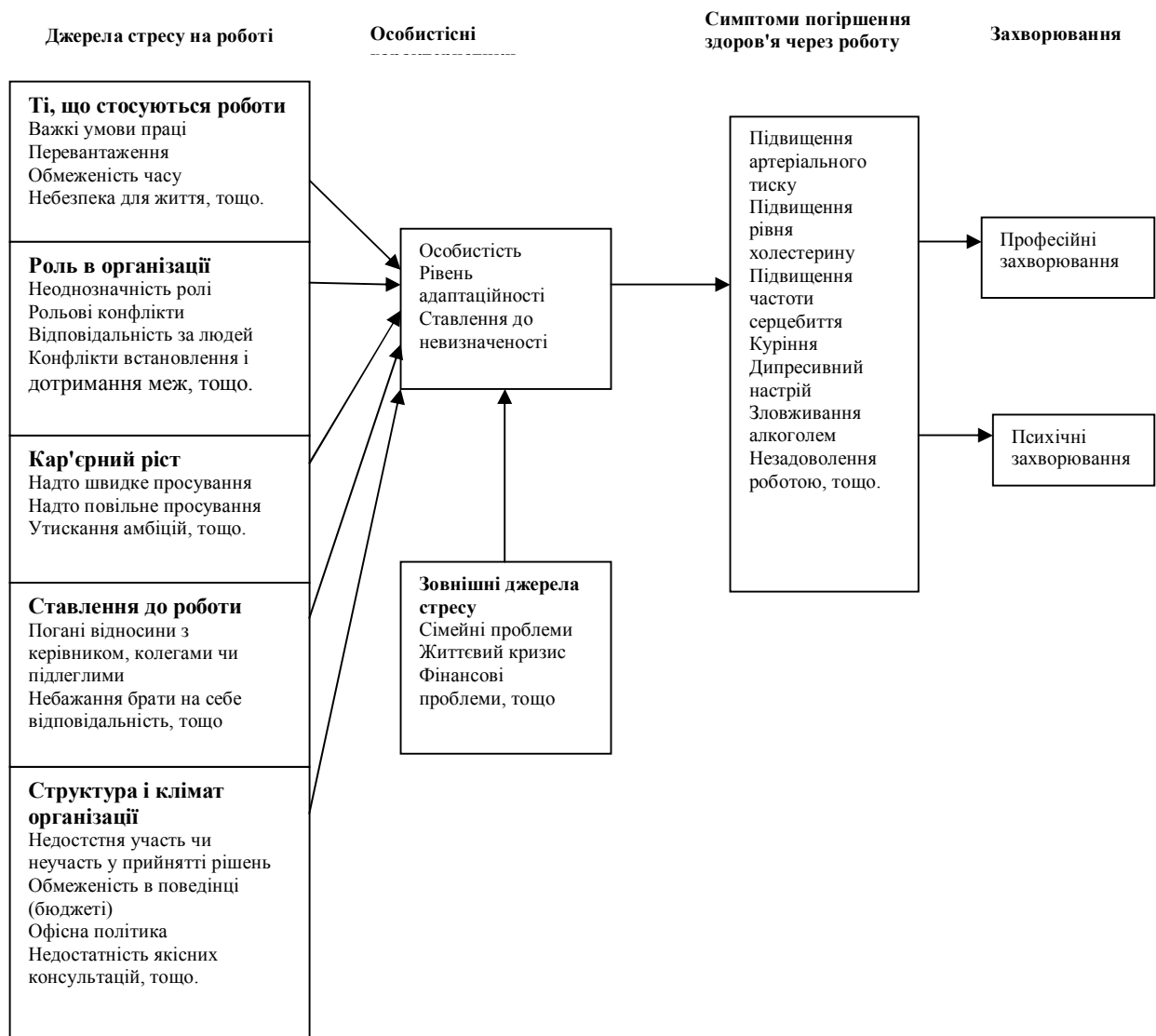


Рис. 1. Модель професійного стресу\*

\*Джерело: [10]

Під час аналізування специфіки професійного стресу працівників підприємств варто виділити кілька понять, що стосуються саме цього виду стресу. Як зображено на рис. 2, так зване, “поле стресу” складається із загального середовища стресу, що створюється через наявні економічні, соціальні та організаційні елементи підприємства. Загальне середовище стресу включає специфічне середовище стресу – це конкретне оточення під час виникнення і зростання рівня стресу, наприклад, хто присутній поряд із учасниками стресової ситуації, чим вони у цей момент зайняті, які ведуться розмови тощо. Складові елементи “поля стресу” чинять безпосередній вплив на перебіг стресової ситуації.

На рис. 2 визначені фактори негативного характеру, що також впливають на рівень стресу. Ці фактори можуть бути абсолютно не пов’язані із підприємством. Це сімейні проблеми працівників, їх фінансові труднощі, проблеми із здоров’ям, різного виду соціальні проблеми тощо. Вони безумовно підсилюють рівень стресу. Проте у наведеній моделі окремо виділені такі фактори, що можуть як підсилювати стрес, так і амортизувати негатив від нього. Це заробітна плата працівників, їх цілі, очікування, потреби, ставлення співробітників, система контролювання тощо. Наприклад, рівень стресостійкості працівника прямо залежить від розміру його заробітної плати. Зазвичай, фактори стресу виникають за умов змін у середовищі підприємства (як зовнішньому, так і внутрішньому). Зворотний зв’язок у моделі полягає у тому, що наслідки стресу впливають на

фактори негативного впливу, а також цілі працівників, їх потреби, очікування, систему контролю на підприємстві тощо.

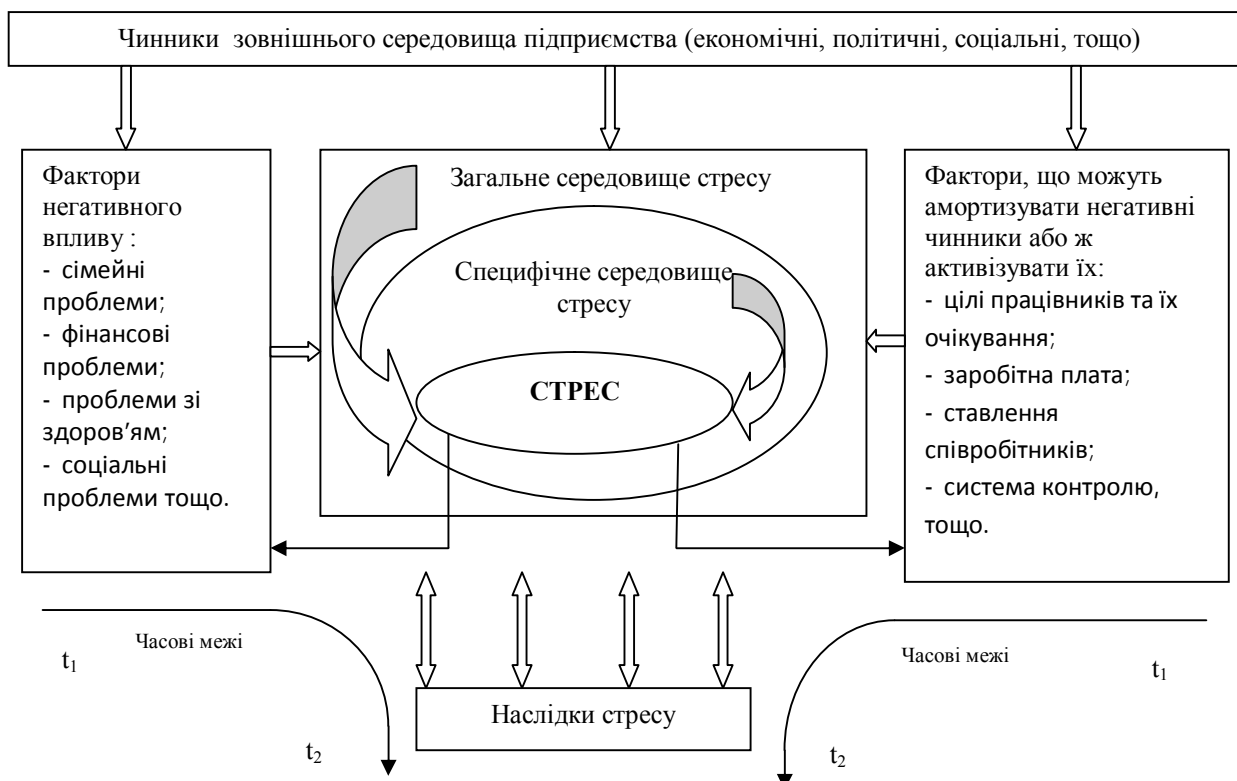


Рис. 2. Модель професійного стресу працівників підприємств\*  
\*Джерело: [власна розробка]

Враховуючи цю модель, варто виділити такі інструменти регулювання стресових ситуацій на підприємствах:

- зовнішнє середовище підприємства;
- фактори та причини стресу, що негативно впливають на його перебіг (особисті проблеми працівників);
- цілі, очікування та потреби працівників;
- заробітна плата працівників;
- відносини із співробітниками, організаційна культура;
- загальне середовище стресу;
- специфічне середовище стресу;
- наслідки стресу.

Аналізуючи причини виникнення стресових явищ на підприємствах, необхідно виділити особистісні характеристики менеджера, які є необхідними для запобігання та ефективного подолання стресів, а також їх регулювання.

У 1990 р. Пітер Селові і Джон Д. Майер виділили поняття “емоційного інтелекту”, під яким розуміють різновид соціального інтелекту, який об’єднує здатність контролювати власні і чужі почуття і емоції, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для управління емоційною сферою і поведінкою. Таке поняття є дещо ширше ніж раніше описаний нами і запропонований Г. Сельє “адаптаційний синдром”. Як і у випадку “адаптаційного синдрому”, думки дослідників щодо можливостей набувати за життя “емоційний інтелект” різняться.

Селові і Майер запропонували модель, яка визначила чотири різних фактори емоційного інтелекту [11]:

1. Точність оцінки та вираження емоцій.

Емоції – це певний сигнал про події у нашому оточенні. Уміння розуміти власні емоції, емоції підлеглих чи бізнес-партнерів є запорукою успіху кожного менеджера. Це вміння являє собою здатність визначити емоції за фізичним станом і думками, за зовнішнім виглядом та поведінкою. Таким чином керівник отримує особливу додаткову інформацію для прийняття важливих рішень.

#### 2. Використання емоцій в розумовій діяльності.

Емоції спрямовують увагу людини на важливі події, вони готують нас до певних дій і впливають на наш розумовий процес. Ця здатність дає можливість зрозуміти, як можна думати ефективніше, використовуючи емоції. Керуючи емоцією, людина може бачити світ під різним кутом і ефективніше вирішувати проблеми.

#### 3. Розуміння емоцій.

Емоції викликані певними подіями. Здатність визначити джерело емоцій, класифікувати емоції, розпізнавати зв'язки між словами і емоціями, інтерпретувати значення емоцій, що стосуються взаємовідносин, розуміти складні почуття, усвідомлювати переходи від однієї емоції до іншої і можливий їх подальший розвиток – це мистецтво, яке притаманне не кожному.

#### 4. Управління емоціями.

Оскільки емоції містять інформацію і впливають на мислення, має сенс брати їх до уваги під час побудови логічних ланцюжків, виконання різних завдань, прийняття рішень і вибору своєї поведінки. Тому приймати емоції потрібно незалежно від того, чи є вони бажаними та враховувати їх, вибираючи стратегію поведінки. Ця здатність належить до вміння використовувати інформацію, яку дають емоції, викликати емоції або усуватися від них залежно від їх інформативності або користі; керувати своїми і чужими емоціями.

Отже, емоційний інтелект – це здатність людини розуміти як власні емоції, так і емоції інших людей, з метою управління ними, а також отримання інформації для прийняття раціональних рішень, правильної поведінки тощо. Поняття “емоційного інтелекту” є дещо ширшим від описаного Г. Сельє “адаптаційного синдрому”. Як і адаптаційна енергія, емоційний інтелект розглядається як певний ресурс людського організму, який закладається ще при народженні, проте може розвиватися і накопичуватися у процесі життєдіяльності. Проектуючи цю теорію на обов'язкові якості успішних менеджерів, очевидним є володіння потужним емоційним інтелектом. Відповідно до власного емоційного інтелекту менеджер формує стиль керівництва підлеглими.

Добре розвинений емоційний інтелект менеджера є запорукою його успіху. Інтернет-журнал “iМолодь” представив дослідження TalentSmart щодо необхідних навичок для успішної кар'єри. Згідно з цими дослідженнями передумовою продуктивності, від якої залежить 58 % успіху усіх видів робіт, є саме наявність емоційного інтелекту. Статистика показує, що 90% топ-виконавців мають високий емоційний інтелект. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту заробляють більше грошей в середньому на \$ 29000 більше за рік, ніж люди з низьким ступенем емоційного інтелекту. Зв'язок між емоційним інтелектом і доходами настільки безпосередній, що кожна точка збільшення емоційного інтелекту додає \$ 1300 до річного окладу. Ці висновки справедливі для людей у всіх галузях, на всіх рівнях, у всіх регіонах світу. Не існує такої професії, в якій продуктивність і заробітна плата не пов'язані тісно з емоційним інтелектом [12].

Описаний емоційний інтелект, який є чинником успіху менеджерів різних рівнів управління, даючи їм можливість конструктивно вирішувати управлінські проблеми, уникати бар'єрів у спілкуванні з підлеглими та вищим керівництвом, вирішувати конфліктні ситуації, реалістично оцінювати свої здібності, проявляти ініціативу – це сукупність закладених від народження та набутих у процесі самовдосконалення якостей, які визначають рівень стресостійкості. Це підтверджує американський психолог Р. Бар-Он, який виділив п'ять компонентів емоційного інтелекту [13]:

1. Самопізнання – усвідомлення своїх емоцій, упевненість у собі, самоповага, самореалізація, незалежність.
2. Навички міжособистісного спілкування – емпатія, соціальна відповідальність, взаєморозуміння.
3. Адаптаційні здібності – вміння вирішувати проблеми, реально оцінювати ситуацію, пристосовуватися до нових умов.

4. Управління стресовими ситуаціями – стресостійкість, контроль за імпульсивними спалахами.

5. Домінування позитивного настрою – відчуття щастя, оптимізм.

На думку Р. Бар-Она, емоційний інтелект – це набір некогнітивних якостей, вмінь, знань, компетенцій, які дають можливість людині справлятися із різними життєвими ситуаціями.

Отже, провівши дослідження генезису поняття “стрес”, “професійний стрес”, джерела професійного стресу, особисті якості керівників, необхідні для управління стресовими ситуаціями на підприємствах, можна визначити напрямки подальших досліджень. На рис. 3 наведені три групи чинників, що зумовлюють стрес працівників різного виду організацій.



Рис. 3. Чинники стресу працівників та підходи до їх регулювання\*

\*Джерело: [власна розробка].

Не всі наведені чинники зумовлені професійною діяльністю, проте вони впливають на результати роботи працівників, тому їх теж варто брати до уваги. Окрім чинників, що не стосуються організації, на рисунку виділені групові чинники та чинники, спричинені професійною діяльністю. Групові чинники виникають у процесі співіснування працівника з колективом, його окремими представниками. Серед чинників, викликаних професійною діяльністю, можна виділити швидкі темпи роботи, перевантаження працівника, відсутність ситуативного управління з боку керівництва, а також незрозуміле підпорядкування, що тягне за собою часто суперечливі завдання, які неслівмірні з часом. Доволі часто коучери виділяють матричну організаційну структуру управління організацією, як таку, що здатна сприяти стресам працівників.

Серед виділених підходів до регулювання стресових ситуацій на підприємствах є такі, що стосуються застосування інструментарію менеджменту, а саме планування (встановлення чіткої місії та стратегії), організування (встановлення чітких повноважень та завдань, підпорядкування),

належна мотивація працівників тощо. Наступна група підходів стосується облаштування робочого процесу та можливостей відпочинку, зняття напруги. Що ж до останньої групи, то вона включає методи моніторингу за рівнем стресостійкості працівників підприємства.

**Висновки й перспективи подальших досліджень.** У ході дослідження визначено особливості стресу керівників, а також необхідні особисті якості менеджерів для успішного регулювання стресових ситуацій. Виділені основні групи чинників, що зумовлюють стреси в організаціях. Підсумовуючи проведені дослідження, варто виділити певні особливості управління стресовими явищами. Це, по-перше, необхідність забезпечення кожному працівнику відчуття причетності до однієї спільної цілі, чіткість поставлених завдань та ефективна оцінка результатів його роботи. По-друге, забезпечення належних умов праці та відпочинку. А, по-третє, постійний моніторинг проблем у колективі, з метою їх вирішення та запобігання стресам. Подальшого дослідження потребують конструктивні наслідки стресів, що мобілізують внутрішні ресурси працівників, а також дають можливості адаптуватися до навантажень.

1. Селье Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. – М.: Прогресс, 1979. 2. Селье Г. Очерки об адаптационном синдроме / Г. Селье; пер. с англ. – М.: Медицина, 1960. – 254 с. 3. Goldstone B. The general practitioner and general adaptation syndrome / B. Goldstone. – S.afr.med.j.26-1952. 4. Lazarus, R.S. Stress, Appraisal and Coping / R.S. Lazarus, S. Folkman. New York: Springer, 1984. 5. Лазарус Р.С. Теория стресса и психофизиологические исследования / под ред. Л. Леви. Л.: Медицина, 1970. 6. Леви Л. Эмоциональный стресс / Л. Леви. Л.: Медицина, 1970. – 329 с. 7. Исторические аспекты изучения проблемы стресса / Анчел В.Я., Лимаренко В.М., Павлова Н.В., Леонтьев О.В. // Вестник Российской военно-медицинской академии. – 2012. – №4(40). – С. 255–260. 8. Харченко С.В., Наукові підходи до вивчення особливостей професійного стресу керівників органів внутрішніх справ як актуальна проблема [Електронний ресурс] / С.В. Харченко, Х.О. Ланій. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/NiO/2010\\_3/statiy/Kha\\_Lap.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2010_3/statiy/Kha_Lap.htm). 9. Стрес і бізнес. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://moneyfest.biz.ua/index.php/servises/publikacii/84-stres-i-biznes>; 10. Гринберг Дж. Управление стрессом / Дж. Гринберг. – СПб., 2002. – 496 с. 11. Mayer J.D., Salovey P. The Intelligence of emotional intelligence / J.D. Mayer, P. Salovey // Intelligence. – 1993. – V.17. – № 4. – P. 433–442. 12. Що таке емоційний інтелект та його вплив на успіх у кар'єрі. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://imolod.com.ua/node/2580>; 13. Bar-On R. Emotional Intelligence in Men and Women: Emotional Quotient Inventory: Technical Manual / R. Bar-On. – Toronto : Multi-Health Systems, 1997.