

УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Е. В. СЕРЕЖКИНА

*Факультет социальных наук,
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Россия*

Изменения современного рынка труда способствуют появлению новых рисков, в частности социально-психологических, среди которых особое место занимает стресс на рабочем месте. Перед менеджментом компаний встает задача управления стрессом как организационным риском, чтобы не допустить снижения производительности труда и финансовых потерь. Предложенные психологами технологии оказываются недостаточными, что приводит к возникновению новой группы теорий, которая рассматривает стресс на работе как социальную проблему и возлагает ответственность за управление им не только на индивида, но и на саму организацию. В статье обсуждается организационный подход к изучению стресса, систематизируются социальные детерминанты стресса разных уровней — от внутриорганизационных до макросоциальных. Анализируются европейские модели управления стрессом на уровне организаций, а также представлены элементы государственных стратегий по отношению к проблеме. Выделен ряд малоизученных направлений исследований, делается предположение о перспективах их развития и внедрения в практику менеджмента, в том числе в России.

Ключевые слова: стресс на рабочем месте, организационный подход, управление стрессом, факторы стресса, социально-психологические риски.

JEL: O15, H75, I18, K32.

Последние десятилетия сфера труда претерпевает серьезные структурные изменения, что влечет за собой появление новых рисков для персонала и новых управленческих задач для менеджмента компаний. Отмечается, что современный труд характеризуется неустойчивостью, рискован-

ностью занятости [Butler, 2004; Кагель, 2009; Standing, 2011], распространяются новые типы контрактных отношений на рынке труда и способы регулирования рабочего времени [EU-OSHA, 2007a], условия труда характеризуются возрастающей интенсификацией работы, необходимостью

Адрес организации: Факультет социальных наук, НИУ «Высшая школа экономики», Россия, 103070, Москва, Кривоколенный пер., 3.

© Е. В. Серезкина, 2019

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.205>

постоянного развития своих компетенций в условиях высокой конкуренции [Bell, 1999; Baudelot, Gollac, 2003; Rosa, 2013].

Значимым последствием таких изменений становится появление новых рисков занятости — социально-психологических [Organisation mondiale..., 2004], среди которых стресс на работе занимает особое место по масштабам распространения: согласно данным последних европейских исследований, около половины сотрудников считают, что в их работе часто встречаются стрессовые ситуации [EU-OSHA, 2013].

Стресс оказывает влияние не только на физическое здоровье индивида, его психологическое состояние, но и на производительность труда, причем в большей степени это касается работников интеллектуальной деятельности [EU-OSHA, 2002; 2010]. Затраты на медицинские услуги, абсентеизм, презентеизм формируют высокую «стоимость» стресса для компаний и страны в целом: в Евросоюзе финансовые потери оценивают примерно в 617 млрд евро в год [EU-OSHA, 2014].

В результате в настоящее время задача регулирования стресса на рабочем месте становится актуальной не только для менеджмента организаций, но и для государства. Методы решения проблемы базируются на понимании природы рабочего стресса — в рамках *психологического* или *организационного* направления. Теоретические подходы *психологического* направления фокусируются в основном на ресурсах индивида и его способностях справиться со стрессовыми ситуациями. Появление *организационного* направления в 1990–2000-х гг. связано прежде всего с пониманием рабочего стресса как проблемы, детерминированной внутриорганизационными факторами, поддающимися регулированию.

Цель статьи — систематизация моделей управления стрессом на рабочем месте в рамках организационного подхода, при котором основное внимание отводится социальным факторам стресса и способам его регулирования. Что касается российского контекста, то проблема стресса на работе

с точки зрения организационного направления в настоящее время в исследованиях практически не представлена: они проводятся на базе психологического подхода, который, с нашей точки зрения, нуждается в существенных дополнениях для решения задач управления в компании.

Статья имеет следующую структуру: в первом разделе представлен анализ подходов к изучению стресса на работе. Во втором — рассмотрен комплекс социальных детерминант стресса, основанных на организационном подходе. В третьем разделе проанализированы элементы государственной политики в области безопасности труда с точки зрения стресса, а также инструменты управления стрессом на работе непосредственно со стороны организаций. В заключении делаются предположения о возможных направлениях развития организационного подхода, а также о перспективах его внедрения в российском контексте.

Подходы к исследованию стресса на рабочем месте

Современные практики менеджмента в области управления человеческими ресурсами фокусируются на развитии способностей сотрудников к исполнению рабочих обязанностей, что должно способствовать достижению главной цели — повышению производительности фирмы [Jiang et al., 2012]. Однако исследования демонстрируют, что привычные меры работают только в краткосрочной перспективе: давление на сотрудников, возникающее в результате применения HR-практик, приводит к стрессу и, как следствие, к абсентеизму и текучке кадров, что, наоборот, увеличивает затраты фирмы [Godard, 2001; Danford et al., 2008; Jensen, Patel, Messersmith, 2013]. Отсюда возникает новая задача менеджмента — минимизировать риски стресса на рабочем месте. Наиболее простое и понятное ее решение связано с отнесением проблемы стресса к области психологии: сотрудники обучаются выбору копинговых стратегий, конкретным

приемам активизации собственных ресурсов для борьбы со стрессом. В этом случае менеджеры исходят из принципиального положения о том, что организационная среда является фактором стресса, но не актором его регулирования [Lazarus, 1966; Lazarus et al., 1980; Karasek et al., 1988; Siegrist, 1995].

Такой подход характерен для российской практики, однако зарубежный опыт показывает, что имеющихся психологических подходов становится недостаточно: необходимы специальные методы диагностики и управления рабочим стрессом как социальной проблемой, которые должны основываться на социальных факторах, поддающихся управлению [Légeron, 2001; Johnson, Cooper, 2003; Chouanière, 2006; Murphy, 1995].

Данная трактовка возможностей управления стрессом раскрывается в организационном направлении изучения стресса на работе, фокусирующемся на анализе стресс-факторов и их каузальных связей с реакцией работников, а также на разработке инструментов управленческих решений по контролю над стрессом в долгосрочной перспективе. Инструментальное определение стресса, данное Европейским Агентством по безопасности и гигиене труда (European Agency for Safety and Health at Work — EU-OSHA), ставит акцент на несоответствии между восприятием требований, исходящих из организационной среды, и восприятием индивидом собственных ресурсов, позволяющих противостоять этим требованиям [EU-OSHA, 2007b].

При обсуждении организационного подхода к изучению стресса важно отметить несколько моментов, раскрывающих суть этого направления исследований. Во-первых, и это было отмечено в определении стресса EU-OSHA, возникновение стресса на работе связано с дисбалансом диады «требования — ресурсы». Под требованиями здесь понимаются потенциальные организационные стрессоры, а трактовка ресурсов затрагивает различные аспекты: индивидуальные характеристики работни-



Рис. 1. Модель развития стресса П. Лежерона
Источник: [Légeron, 2001, p. 45].

ка, а также те ресурсы, которые предоставляет сама организация [Bakker, Demerouti, 2007]. Принципиальным в данном подходе является определение условий труда и как источников стресса, и как ресурсов, предоставляемых организацией для преодоления стресса путем компенсации влияния высоких требований (к ним относятся, например, тренинги по работе в команде, тайм-менеджменту, а также курсы повышения квалификации) [Bakker, Tims, Derks, 2012]. Эта мысль чрезвычайно важна при выстраивании организационных стратегий управления стрессом, однако при такой постановке проблемы возникают вопросы об определении оптимального соотношения положительных и отрицательных характеристик работы и о том, надо ли стремиться к полному устранению стресс-факторов.

Понимание того, что условия труда могут играть и отрицательную, и положительную роль, приводит к идее о двойственной роли стресса на работе. Поскольку полностью исключить наличие стрессоров невозможно (в той или иной степени давление на сотрудников в целях повышения производительности существует всегда), необходимо отслеживать критическую точку (рис. 1), когда объем профессиональных стрессоров настолько велик, что индивид более не способен им противостоять и эффективность труда работников снижается [Légeron, 2001]. Отсюда выводится следствие

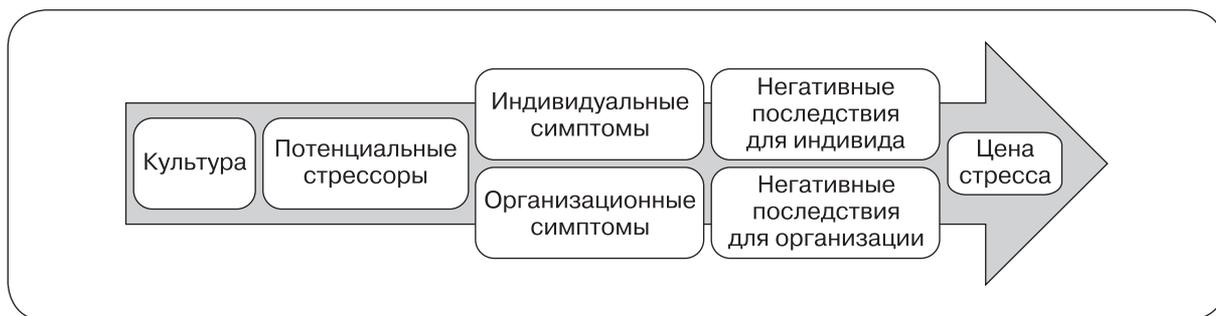


Рис. 2. Модель стресса на рабочем месте С. Палмера, К. Купера и К. Томаса
 Источник: [Palmer, Cooper, Thomas, 2003, p. 58].

для практик HR-менеджмента: реализация мер по повышению производительности труда должна сопровождаться постоянным мониторингом состояния сотрудников в целях своевременного контроля перехода этой критической точки. Определение того, что является оптимальным уровнем стресса в компании и в чем причина его перехода в негативную составляющую, и становится основной задачей исследователей организационного направления.

Итак, рабочий стресс может возникать вне зависимости от индивидуальных ресурсов, поэтому важной составляющей организационного подхода выступает выявление стресс-факторов, а также их взаимосвязи с организационными и индивидуальными симптомами и их последствиями, приводящими к высокой «стоимости» стресса (рис. 2) [Cooper, Kelly, 1993; Palmer, Cooper, Thomas, 2003].

Согласно модели С. Палмера, К. Купера и К. Томаса, организационная культура (понимаемая здесь максимально широко) занимает ведущее место, поскольку детерминирует появление и функционирование потенциальных факторов стресса, действие которых предопределяет индивидуальные и организационные симптомы, пагубно сказывающиеся на здоровье индивида и эффективности самой организации. Организационные симптомы могут проявляться в виде повышения текучести кадров, сокращения производительности сотрудников, снижения лояльности к фирме и пр. Последствия стресса можно наблюдать

в виде возрастания расходов на рекрутмент и обучение сотрудников, снижения доходности компании, возрастания несчастных случаев, судебных тяжб. Заявленные потенциальные стрессоры рассматриваются в данной модели максимально широко и не редуцируются до требований (как это было в подходе [Bakker, Demerouti, 2007; Bakker, Tims, Derks, 2012]). «Требования» трактуются в узком смысле в качестве давления на работника, связанного с непосредственным выполнением его трудовых задач (объем и сложность работы, дедлайны и пр.). Кроме того, влияние на возникновение стресса оказывают контроль со стороны руководства, отсутствие поддержки (в том числе и от коллег), взаимоотношения (конфликты и пр.), ролевой конфликт (связанный, например, с нечетким обозначением рабочих обязанностей), организационные изменения.

Современные рекомендации по практикам управления стрессом на рабочем месте выдвигают в качестве главной задачи для менеджмента компаний создание условий труда с учетом обозначенных потенциальных стрессоров, что в долгосрочной перспективе должно минимизировать риски возникновения стрессовых ситуаций.

Однако формируемые меры по предупреждению стресса трактуют потенциальные стрессоры как универсальные, объективные, что противоречит результатам исследований, где аналогичные условия труда могут приводить либо не приводить к стрессу [Weller, 2002; Lorient, Weller, 2006;

Buscatto, Loriol, Weller, 2008; Ganster, Rosen, 2013; Topic, Baum, Kabst, 2016; Mitchell et al., 2019]. На основании указанных противоречий выделяется направление, интерпретирующее стресс через конструируемые социальным контекстом нормы относительно условий труда [Barley, Knight, 1992; Loriol, 2003]. В подходе французского специалиста М. Лорьоля важным оказывается не присутствие потенциального источника стресса, а социально обусловленная реакция на него [Loriol, 2003, p. 47]. Лорьоль и его коллеги (Ж.-М. Веллер, М. Бускатто) дополняют теорию объяснения механизма проявления стресса идеями социального конструкционизма: трактовка стрессора как части нормы или как реального стрессора формируется под воздействием социального контекста (не только организационной, но и профессиональной, институциональной, социокультурной среды).

На наш взгляд, модель стресса [Palmer, Cooper, Thomas, 2003] целесообразно дополнить важным элементом: организационные и индивидуальные симптомы формируются сквозь призму нормы, конструирование которой обеспечивается не только внутренней, но и внешней организационной средой. Следуя этому интегрированному подходу, управленческие стратегии компании при нахождении баланса между доходностью фирмы и благополучием сотрудников должны учитывать в том числе и макроконтекст их деятельности. Таким образом, для комплексного анализа проблемы стресса на рабочем месте в список потенциальных факторов стресса необходимо включить макрофакторы.

Организационные факторы стресса на рабочем месте

Интегрированный подход в рамках организационного направления к пониманию механизма действия стресса предполагает анализ комплекса социальных детерминант, состоящих из внутриорганизационных факторов и факторов макроконтекста.

Организационные проявления могут быть проанализированы с точки зрения следующих групп факторов, связанных с: контекстом труда, содержанием труда, межличностными отношениями в коллективе.

Факторы, связанные с контекстом труда, включают в себя широкий набор характеристик организации, определяемых ее структурой, условиями труда, финансовой составляющей [Légeron, 2001], а также возможности развития карьеры [Johnson, Cooper, 2003], уровень контроля и автономии работников [Spence-Laschinger, Havens, 1997; Baudelot, Gollac, 2003; Palmer, Cooper, Thomas, 2003; Clot, 2010], объем их властных полномочий [Cooper, Cartwright, 1997; Gardiner, Tiggemann, 1999]. Особое место занимают механизмы формирования роли в коллективе сотрудников разных должностей [Maskau et al., 2004]. Как отмечают исследователи, ролевая перегрузка — частая характеристика работы менеджеров, которая неизбежно приводит их к стрессу и снижает производительность фирмы [Evans, 2017; Gilbert, De Winne, Sels, 2011]. Фактор организационных изменений, неизбежных в каждой компании, важен с точки зрения того, насколько безболезненно проходит этот процесс для сотрудников [HSE, 2000]. Важность факторов, связанных с контекстом труда, определяется главным образом безопасностью на рабочем месте и стабильностью занятости, что играет ключевую роль в оценке стресса работниками.

К факторам, связанным с содержанием труда, относятся объем трудовой нагрузки, характер возложенных обязанностей, ответственность работника за принимаемые решения, особенности исполнения трудовой функции и пр. [Cooper, Marshall, 1976; Сафронова, 2010; Шингаев, 2011; Ackfeldt, Malhotra, 2013]. Особого внимания заслуживают факторы, обусловленные недостатком компетенций работника для выполнения должностных обязанностей, соответствием требований и роли сотрудника. Так, необходимость решения задач, превышающих возможности и ожидания сотрудника, вызывает повышенный стресс [Légeron,

2001; Ackfeldt, Malhotra, 2013]. Эти две группы факторов тесно связаны, представляя собой единую цепочку, объясняющую формирование базы условий, которые могут привести к стрессу сотрудников. Следующая группа факторов либо оказывает резонирующее действие, либо нивелирует негативный эффект стрессоров.

В контексте определения социальных детерминант стресса наиболее активно разрабатывается группа факторов, связанных с выстроенной системой взаимоотношений, принятых в организации. Для HR-программ переменная межличностных отношений имеет решающее значение: грамотное выстраивание коммуникативного процесса позволяет менеджменту компаний в некоторой степени минимизировать испытываемый стресс путем либо компенсации негативных условий с помощью оказываемой поддержки, либо изменения оценки стрессоров: потенциальный стрессор может трактоваться как угроза или вызов [Crawford, LePine, Rich, 2010; Mitchell et al., 2019]. Такой подход требует кропотливой работы, но позволяет достичь баланса между производительностью компании и благополучием работников. Элементы организационной культуры, поощряющие поддержку со стороны начальства и коллег, служат буфером, компенсируя стрессовые условия, не давая перейти критическую точку стресса (рис. 1) [Légeron, 2001; Schaufeli, Bakker, 2004; Avey, Luthans, Jensen, 2009; Topic, Baum, Kabst, 2016; Giaucque, Anderfuhren-Biget, Varone, 2019].

С вопросом поддержки в компании тесно связана проблема соотношения работы и личной жизни: отсутствие понимания личных проблем на работе, а также поддержки дома в ответ на профессиональные проблемы на работе формирует стрессогенность ситуации на рабочем месте [Cox, Griffiths, Rial-Gonzalez, 2000]. Соответственно, менеджменту компании необходимо конструировать баланс работы и личной жизни [Barney, Elias, 2010; Giaucque, Anderfuhren-Biget, Varone, 2019]. На основе превалирующей роли коммуникационной системы

между руководством и сотрудниками выстраиваются стратегии по минимизации риска стресса в организации.

При управлении стрессом недостаточно базироваться только на организационной специфике — необходимо интегрировать факторы макроконтекста, хотя прямого влияния на них не оказывается. Включение этой группы факторов позволяет спрогнозировать оценку потенциальных стресс-факторов как таковых или как близких к норме, а также минимизировать их влияние. К ним следует отнести контекст профессиональной, институциональной среды и других макросоциальных факторов, в том числе связанных с изменениями сферы занятости на государственном уровне и в мире.

Среди основных стрессоров макроуровня исследователи выделяют тенденцию индивидуализации современных трудовых отношений, что снижает вероятность коллективных действий по борьбе со стрессом. Таким образом, управление стрессом постепенно становится ответственностью компании [Landier, 2008, p. 128]. Кроме того, обусловленность стресса общей ситуацией на рынке труда (с учетом объема работы, отсутствия стабильной работы, сильной конкуренции в профессии [Chouanière, 2006]), а также специфика конкретной сферы [Widerszal-Bazyl et al., 2000]) могут быть использованы в менеджерских стратегиях при формировании оценки потенциальных стрессоров.

Логично предположить, что возникновение стресса на работе обуславливает также общая национальная специфика, формируемая в том числе государственной политикой, отвечающей за конструирование нормы относительно восприятия стресса. Здесь необходимо уделить внимание как особенностям регулирования национального рынка труда (трудовое законодательство и механизмы его исполнения), так и проводимой государственной политике относительно риска стресса на работе [Сереекина, 2016]. Основываясь на таком подходе, можно сделать предположение, что понимание макросоциальных факторов позволит руководству

организации выстроить систему рабочего процесса с учетом минимизации существующих макроэкономических рисков.

Модели управления стрессом

Элементы государственной политики по отношению к стрессу на работе

Организационные стратегии управления стрессом во многом обусловлены государственной политикой, устанавливающей ответственность работодателя в области безопасности здоровья работников с точки зрения социально-психологических рисков.

Только в ряде стран (Австрия, Дания, Эстония, Финляндия, Франция, Греция, Италия, Норвегия, Словакия и Швеция) в настоящее время существуют правовые нормы, обязывающие учитывать психосоциальные риски, к которым относится стресс, а также психическое здоровье работников [ILO, 2016]. Во многом это заслуга международных организаций, акцентирующих внимание на проблеме стресса и устанавливающих нормы, в соответствии с которыми государства регулируют национальное законодательство. Так, в трудовых нормах Международной организации труда проблема стресса относится к психологическому здоровью сотрудников: провозглашается, что национальная политика по охране труда должна быть направлена на анализ влияния условий труда на физическое и психическое благополучие работников. В 2010 г. синдром посттравматического стресса включен в перечень профессиональных заболеваний [ILO, 2016].

Для постановки проблемы и поиска ее решений в организациях важен диалог социальных партнеров на международном и национальном уровнях, устанавливающий ответственность работодателя за создание условий труда, предотвращающих возникновение стрессовых ситуаций у сотрудников [EU-OSHA, 2016]. В ряде стран Западной Европы уже действуют коллективные договоры, регулирующие сферу охраны труда с учетом психосоциальных рисков [ILO, 2016].

Представляет интерес сценарий установления норм, регулирующих обязанности компаний по борьбе со стрессом во Франции, где в 2007–2009 гг. серьезные последствия стресса в компании France Télécom и широкая общественная дискуссия вынудили государственные институты вмешаться в решение возникшей проблемы [Le Monde, 2009; Standing, 2011; Servant, 2013]. В итоге были инициированы исследования проблемы стресса на рабочем месте [Nasse, Légeron, 2008], предписаны меры мониторинга для крупных компаний [Libération, 2009] и, наконец, заключено межпрофессиональное национальное соглашение по стрессу на работе между социальными партнерами [Figaro, 2008]. Ход развития дискуссий о проблеме стресса во Франции демонстрирует важность диалога между сторонами социального партнерства и наличия артикулируемой государственной позиции, которая во многом обеспечивает конструирование проблемы [Langlois, 1994], формирует фундамент, на котором основываются стратегии по управлению стрессом на организационном уровне.

Российские модели борьбы со стрессом на рабочем месте

В российском контексте ситуация иная: тема стресса на уровне государства не артикулируется, а отсутствие реального диалога между акторами социального партнерства не способствует публичной дискуссии.

В результате проблема стресса на рабочем месте решается лишь в рамках психологического подхода. Организационные, профессиональные факторы учитываются в исследованиях, но не становятся ресурсом снижения риска стресса. Главный результат таких исследований — установление методов диагностики стресса у сотрудников и постановка вопросов активизации индивидуальных ресурсов при обучении копинговым стратегиям [Кузнецова, 2004; Леонова, 2004; 2007; Артамонова, Леонова, 2009]. Кроме того, проводятся исследования изучения факторов выбора копинговых

стратегий [Леонова, Мотовилина, 2006; Жукина, 2007; Водопьянова, Старченкова, 2008]. Однако авторы не предлагают каких-либо схем действий руководству организации по управлению стрессом с точки зрения создания определенных условий труда.

Реальная практика методов диагностики и борьбы со стрессом встречается крайне редко: это возможно только при наличии личной заинтересованности и признания проблемы руководителем. Тема борьбы со стрессом на уровне организации только начинает актуализироваться в российском контексте, причем касается это в основном крупных компаний [Серезкина, 2016, с. 144]. Так, менеджмент крупных ИТ-компаний осознает важность помощи программистам в связи с их высокой трудовой нагрузкой, что выражается в обеспечении сотрудников доступом к различного рода тренингам по улучшению состояния здоровья. Психологи и физиологи, приглашаемые руководством, обучают сотрудников навыкам тайм-менеджмента, повышения личной эффективности, проводят тренинги по релаксации, медитации, управлению позитивными эмоциями, адаптации к нагрузкам, предлагают программы правильного питания, спортивные тренировки и др. Этот пример демонстрирует, с одной стороны, признание проблемы стресса на работе, а с другой — неготовность руководства принять на себя ответственность за возникновение стрессовых ситуаций.

Европейские модели управления рабочим стрессом

Практика европейских компаний по управлению стрессом основывается на организационном подходе, когда работодатель берет на себя ответственность по созданию нестрессовых условий труда. Более того, по данным исследований, около 30% компаний разработали свой план действий для предупреждения рабочего стресса [EU-OSHA, 2015].

Базовая идея европейских моделей управления стрессом, отражающих понимание стресса и его причин, такова: только путем

воздействия на источник проблемы — условия труда — возможно принятие мер по решению проблемы в долгосрочном периоде [Maskay, Cooper, 1987; Cooper, Cartwright, 1997; Palmer, Cooper, Thomas, 2001; Cox et al., 2000b; Landier, 2012].

Существующие подходы к управлению стрессом можно разделить на несколько групп, различающихся по уровню его воздействия (организационный, групповой и индивидуальный), а также по инструментам, минимизирующим риск стресса.

Комплексный подход к выстраиванию стратегии управления стрессом предполагает воздействие на организационном уровне с позиции корректировки корпоративной политики в отношении баланса производительности фирмы и благополучия работников. Далее обычно следуют два этапа по непосредственному управлению стрессовыми ситуациями: групповой (решение внутренних конфликтов в коллективах, проведение мероприятий по развитию кооперации и взаимоподдержки между коллегами) и индивидуальный [EU-OSHA, 2005; Thébaud-Mony, Robatel, 2009; Sahler et al., 2007]. Мероприятия на индивидуальном уровне должны являться лишь поддержкой сотрудника в случае, если предыдущие меры не смогли нивелировать организационные источники стресса (тогда применяются психологические техники релаксации, медитации, навыки тайм-менеджмента и пр.) [Palmer, Cooper, Thomas, 2003]. Сюда же относится рекомендация о создании программы медицинского, психологического сопровождения сотрудников [Cox et al., 2000a; Cox, Leka, Griffiths, 2004]. Назначение такой медицинской службы (из состава как штатных сотрудников, так и приглашенных специалистов) — адресная помощь работникам, которые оказались в зоне риска. В практике французских компаний нередко встречается отдельная должность — врач труда (*médecin du travail*), который должен заниматься в том числе предотвращением негативных последствий стресса [Baudelot, Gollac, 2003; Sarfati, 2008].

Имеющиеся подходы различаются в зависимости от того, на какую сферу должен приходиться главный акцент при построении политики минимизации стресса: организационная структура, бытовые условия, политика рекрутинга, развития и обучения работников компетенциям, соответствующим их должности, а также выстраивание коммуникативных процессов на разных уровнях [Palmer, Cooper, Thomas, 2003; Topic, Baum, Kabst, 2016; Van De Voorde, Paauwe, Van Veldhoven, 2012].

Выстраивание *организационной структуры и бытовых условий труда* должно осуществляться в соответствии с обозначенными выше факторами содержания и контекста труда. Несмотря на безусловную важность организационной структуры, в практике менеджмента данный пункт достаточно редко является начальным, поскольку масштабные изменения требуют серьезных финансовых затрат, а в переходный период могут привести к еще большему стрессу [Palmer, Cooper, Thomas, 2003; EU-OSHA, 2005].

Высокую вариативность действий для менеджмента предоставляет *сфера коммуникации и корпоративной культуры*. Коммуникация в организации должна быть построена таким образом, чтобы менеджеры различных уровней могли оказывать поддержку своим сотрудникам и соответствующим образом реагировать на их проблемы психического и физического здоровья [Stansfield, Head, Marmot, 2000; Landier, 2008; Crawford, LePine, Rich, 2010; Giauque, Anderfuhren-Biget, Varone, 2019]. Для этого в компании могут организовывать специальные интервью или коллективные семинары, на которых разбираются проблемы сотрудников и разрабатываются их решения. Сравнительное исследование российских и французских ИТ-фирм иллюстрирует, как это решается во французской практике [Сережкина, 2016]. Например, Руководство одной крупной компании прибегает к помощи специалистов (психологов, коучеров), которые проводят семинары с сотрудниками и каждые три месяца предо-

ставляют отчет об успехах и проблемах в различных отделах компании. Кроме того, в обязанности линейных менеджеров входит проведение интервью со своими сотрудниками на тему проделанной работы, роли в коллективе, а программисты, в свою очередь, также могут задать вопросы о своем будущем, заработной плате и др. На основе собранных данных принимаются управленческие решения на уровне как конкретных отделов, так и компании в целом [Сережкина, 2016, с. 118]. Безусловным преимуществом данной стратегии является обеспечение обратной связи между рядовыми работниками и руководством, а также мониторинга состояния сотрудников. Однако для эффективности такого механизма необходимо обучение менеджеров соответствующим компетенциям, что увеличивает затраты фирмы и нагрузку на этих менеджеров. Указанная компания характеризуется высокой текучкой кадров, что свидетельствует о том, что предпринимаемые меры неэффективны в долгосрочном периоде: сотрудники не справляются с трудовой нагрузкой. Следуя логике предложенного интегрированного подхода, где стрессоры по-разному оцениваются в зависимости от контекста, можно предположить, что объем трудовой нагрузки превышает допустимый в представлениях работников и воспринимается как угроза, а не как вызов. Отсюда следует значение предварительной оценки допустимости факторов стресса с точки зрения принятых норм в профессии. Такая работа может отражаться в трансляции априори негативных факторов: например, если корпоративные задачи ставятся так, что роль сотрудника заключается в том, чтобы максимально эффективно отработать период высокой нагрузки, то воздействие такого стрессора может быть снижено.

Вместе с тем другой важной задачей в области коммуникации в организации, по мнению Г. Ландье, является система оповещения о значимых событиях в компании, сопровождаемая объяснениями всех управленческих решений с возможностью обратной связи. Это позволяет обосновать

в глазах работников наличествующую организационную структуру, а также представить организационные изменения. Отдельно автором проговаривается вопрос системы оплаты труда, которая должна отражать соответствие заработной платы и усилий работников [Landier, 2008].

Подход Ландье в целом покрывает основные задачи коммуникативной организационной стратегии, однако не затрагивает вопрос об обратной связи с точки зрения признания результатов труда. Для многих профессий ценность «хорошо сделанной работы» достаточно высока, поэтому необходимо выстраивать организационный процесс с позиции видимого результата и его неформальной оценки [Clot, 2010].

С оценкой результата труда связана идея *развития рабочих компетенций* и их соответствия выполняемым задачам. В. Форастьерти конкретизирует задачи руководства — подробно объяснять роль каждого сотрудника в рамках общих корпоративных целей. Управляющий менеджмент компании обязан следить за своевременным обучением сотрудников компетенциям, необходимым для работы: у сотрудников не должно быть ни слишком высоких, ни слишком низких требований [Forastieri, 2016]. В приведенном примере с французской ИТ-компанией руководство пристально следит за развитием компетенций программистов, для чего был сформирован специальный отдел, отвечающий за обучение сотрудников, в который направляют программистов по итогам соответствующих интервью. Отдел управления персоналом разработал следующую схему ведения сотрудников: индивидуальные интервью в начале и конце проекта, где разъясняются задачи и роль программиста; ежегодное интервью, где подводятся итоги успехов сотрудника, который высказывает свои пожелания по обучению, работе в других проектах (решение об этом принимается в отделе HR); а затем проводится еще одно интервью, где разъясняются итоги этого решения. В целом система мониторинга исследуемой компании дает возможность

эффективно отслеживать возникающие риски стресса и минимизировать общий уровень стресса сотрудников [Серезкина, 2016]. Важно отметить, что система интервью позволяет учитывать специфические риски сотрудников разных направлений: такой подход близок к пониманию стресса и реакций на него, возникающих в зависимости от конкретного социального контекста.

Конкретные этапы для реализации вышеперечисленных мер разрабатывают международные организации. EU-OSHA и Управление по охране труда Великобритании (Health and Safety Executive, HSE) предлагают сходную систему корректировки социальной политики компаний из пяти этапов [Agence Européenne..., 2002; HSE, 2017b].

На первом этапе происходит оценка ситуации в компании относительно потенциальных стресс-факторов, связанных с требованиями, контролем, поддержкой, ролью, взаимоотношениями, изменениями. Помимо этого, EU-OSHA предлагает акцентировать внимание на вопросах обучения сотрудников, культуры и атмосферы в компании, а также на индивидуальных характеристиках. На втором этапе определяются группы сотрудников, наиболее подверженных стрессу. Здесь следует отметить один из принципиальных моментов моделей: для оценки подверженности стрессу используются не только опросные методики, но и косвенная информация, свидетельствующая о нарушениях физического и психологического здоровья сотрудников (отсутствие сотрудников по причине болезни, текучка персонала, данные о продуктивности, производительности труда и др.). На основе полученных результатов в ходе третьего этапа вырабатываются меры по корректировке факторов стресса и адресной помощи сотрудникам (особо отмечается, что эти меры должны обсуждаться с сотрудниками). На четвертом этапе происходит непосредственно введение разработанного плана, а на пятом — мониторинг эффективности при-

нятых мер с помощью повторных опросов. Наличие пятого этапа подчеркивает динамическую составляющую стресса: в постоянно меняющемся организационном и макроэкономическом контексте оценка стрессоров может различаться.

При всей структурированности этой модели возможности по управлению стрессом представлены в общем виде, однако непосредственно практики реализации данных этапов, порядок действий относительно того, влияние каких стрессоров необходимо минимизировать в первую очередь, остаются на усмотрении конкретной организации. Тем не менее здесь поднимается важный дискуссионный вопрос о методах диагностики стресса, а именно о возможности применения универсальной методики или конструирования специальной с учетом особенностей организации.

Известна практика компаний, которые используют в основе диагностики методiku Карасека и Теорелля (анкета состоит из 26 вопросов, затрагивающих переменные требования, контроля, а также поддержки со стороны коллег) [Karasek, 1985; Karasek, Theorell, 1990]. В программе HSE содержится универсальная анкета, позволяющая оценить стресс-факторы на основе опроса сотрудников об их восприятии работы [Cousins et al., 2004]. Анкета включает 35 вопросов, охватывающих шесть сфер потенциальных стрессоров. Также предлагается общедоступная методика подсчета результата, которая позволяет вести речь об уровне стресса и проблемных зонах [HSE, 2017a]. Очевидное преимущество такой универсальной анкеты — легкость в использовании и возможность сравнить полученный результат с нормативным, т. е. понять, насколько в конкретной организации высок уровень стресса. Более глубинное изучение причин стресса на рабочем месте с учетом специфики предприятия предлагается проводить на втором этапе с помощью дополнительных методов (интервью, фокус-группы). О действенности английской модели косвенно свидетельствуют статистические данные евро-

пейского исследования, в соответствии с которыми в Великобритании 57% компаний имеют план по предупреждению стресса на работе [EU-OSHA, 2015].

Некоторые компании обращаются к методикам, специально разработанным под специфику их деятельности. В частности, во Франции после скандала в компании France Télécom была разработана специальная анкета для определения факторов стресса [Technologia, 2009]. EU-OSHA указывает на то, что при составлении анкетного опроса необходимо учитывать специфику предприятия: специалисты подчеркивают, что, наряду с универсальными, в каждом случае необходимо подбирать специальные вопросы [INRS, 2010]. Кроме того, исследователи предлагают использовать также и метод глубинных интервью, чтобы проанализировать более подробно причины возникновения стресса. Именно на этапе интервью проявляются специфические особенности организации, которые трудно учесть в процессе анкетного опроса [François, Liévin, 2006]. Такой подход позволяет диагностировать общую обстановку в организации, а также выявлять глубинные факторы, которые могут привести к стрессу у работников.

Итак, в самом общем виде стратегии по управлению стрессом на рабочем месте предлагают идентифицировать масштаб распространения источников стресса, а затем провести работу по их корректировке и повторной оценке. Представленные подходы концентрируются только на внутри-организационных факторах, не учитывая более общий контекст. На наш взгляд, указанные модели могут быть дополнены предварительным этапом исследования специфики профессиональной сферы и ситуации на рынке труда с учетом того, какой объем стрессоров может быть признан допустимым. Такая работа позволит выявить последовательность и приоритет направлений работы для менеджмента компаний.

Следуя логике предложенного интегрированного подхода, диагностика стресса должна осуществляться с помощью

комплекса разных методов: кроме анкетного опроса, адаптированного под специфику компании, желательное использование качественных методов (интервью, фокус-группы). Обращаясь непосредственно к способам регулирования стресса, на наш взгляд, целесообразно выделить сферу коммуникации между сотрудниками всех уровней как наиболее весомую при профилактике стресса. При составлении политики в этой области важно использовать сведения, полученные на первом этапе сбора информации о макросоциальном контексте. В случае возникновения высокого уровня стресса среди сотрудников необходимы более радикальные меры, в том числе касающиеся организационной структуры, отладки трудовых процессов. Также при разработке стратегии управления стрессом требуется учитывать компетенции ответственных менеджеров и, возможно, организовывать дополнительное обучение сотрудников, реализующих предложенные практики. Следует помнить о том, что в некоторых случаях может понадобиться помощь специалистов (медиков, психологов), если предыдущие меры по борьбе со стрессовыми ситуациями на рабочем месте не принесут ожидаемого результата.

Заключение

В соответствии с обсуждаемым в статье подходом к стрессу на работе можно управлять на уровне организации, что позволяет сократить возможные финансовые потери. Сам стресс рассматривается во взаимосвязи с внутриорганизационными и макросоциальными факторами. Логика подхода приводит к тому, что причины стресса на рабочем месте нельзя рассматривать как универсальные: в каждом национальном, профессиональном, организационном контексте формируются представления о допустимом объеме стрессоров, сохраняющих баланс производительности фирмы и благополучия работников. Методики диагностики и меры противостояния проблеме необходимо связывать с этой спецификой.

Главным инструментом регулирования стресса выступает коммуникативная составляющая, касающаяся большинства основных стрессоров. Для российского контекста, где пока масштаб признания проблемы менеджерами компаний невысок, подход, при котором руководство может создать условия, предупреждающие возникновение стресса, является новаторским и сложным в реализации. Диалог между социальными партнерами в России затруднен: профсоюзы, которые в европейских моделях как раз имели ведущую роль в установлении ответственности работодателя за условия труда без стресса, не имеют реальной власти, их роль заключается скорее в поддержании социальной стабильности, чем в реальной деятельности, направленной на улучшение условий труда и занятости работников [Козина, 2007].

Тем не менее, как показывает зарубежный опыт, без соответствующей государственной политики всеобщее решение проблемы стресса невозможно. Необходимо доказывать менеджменту предприятий высокую «стоимость» стресса для организаций и экономики в целом, а также указывать на конкретные методики решения проблемы. Весьма успешным является пример Великобритании, где половина компаний внедряет у себя общедоступные методики управления стрессом.

В российском контексте проблема стресса на работе пока не сконструирована на уровне организаций: руководство считает, что индивид может и должен самостоятельно справляться со стрессом. В последнее время стали появляться организации, готовые брать на себя ответственность за предоставление индивидуальных инструментов для борьбы со стрессом, но не более того.

Представленный анализ подходов к исследованию стресса и управления им позволяет сделать несколько замечаний по поводу дальнейших направлений работы. Во-первых, вопрос влияния макрофакторов на стресс на рабочем месте отражен не в полной мере: необходим арсенал методик

диагностики и практик использования информации об особенностях институциональной среды (профессии, рынка труда, экономического положения страны в целом). Во-вторых, поскольку в российском контексте практически отсутствует информация о масштабах распространения проблемы, требуется комплексный анализ

влияния стресса на рабочем месте на показатели социально-экономического развития страны и фирмы. Наконец, в-третьих, необходима работа по конкретизации специфики российского контекста для формирования обобщенной стратегии управления стрессом и ее интеграции в современные компании.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Артамонова Л. Н., Леонова А. Б. 2009. Организационный стресс у сотрудников банка. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология* (1): 39–52.
- Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. 2008. Субъективные репрезентации организационной культуры и динамика развития психологического стресса. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Социология. Педагогика* (4): 356–363.
- Жукина Е. В. 2007. Стратегии совладания со стрессом на разных этапах профессионализации инженеров. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Философия. Культурология. Политология. Право. Международные отношения* (2): 177–183.
- Кастель Р. 2009. *Метаморфозы социального вопроса. Хроника наемного труда*. СПб.: Алетейя.
- Козина И. М. 2007. Постсоветские профсоюзы. *Отечественные записки* (4): 94–108.
- Кузнецова А. С. 2004. Психологическая саморегуляция функционального состояния человека: ресурсы профессионального развития. А. О. Прохоров (ред.). *Психология психических состояний*. Выпуск 5. Казань.

- Леонова А. Б. 2004. Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции. *Психологический журнал* 25 (2): 75–85.
- Леонова А. Б. 2007. Психическая надежность профессионала и современные технологии управления стрессом. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология* (3): 69–81.
- Леонова А. Б., Мотовилина И. А. 2006. Профессиональный стресс в процессе организационных изменений. *Психологический журнал* (2): 78–92.
- Сафронова О. Л. 2010. Технология управления профессиональным стрессом. *Труд и социальные отношения* (2): 123–127.
- Сережкина Е. В. 2016. *Социально-организационный подход в исследованиях феномена стресса на работе (на примере работников ИТ-фирм России и Франции)*. Диссертация на соискание степени кандидата социологических наук. НИУ ВШЭ.
- Шингаев С. М. 2011. Исследование профессионального здоровья менеджеров. *Вестник Башкирского университета* (4): 1414–1418.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Ackfeldt A., Malhotra N. 2013. Revisiting the role stress-commitment relationship: Can managerial interventions help? *European Journal of Marketing* 47 (3–4): 1–37.
- Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail. 2002. Stress au travail. *FACTS* [Electronic resource]. <https://osha.europa.eu/fr/publications/factsheets/22> (accessed: 11.02.2019).
- Avey J. B., Luthans F., Jensen S. M. 2009. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover.

- Human Resource Management* **48** (5): 677–693.
- Bakker A.B., Demerouti E. 2007. The job demands-ressources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* **22** (3): 309–328.
- Bakker A.B., Tims M., Derks D. 2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations* **65** (10): 1359–1378.
- Barley S., Knight D. 1992. Toward a cultural theory of stress complaints. *Research in Organizational Behavior* (4): 1–48.
- Barney C.E., Elias S.M. 2010. Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship. A three nation investigation. *Personnel Review* **39** (4): 487–502.
- Baudelot C., Gollac M. 2003. *Travailler pour Etre Heureux? Le Bonheur et le Travail en France*. Fayard: Paris.
- Bell D. 1999. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Basic Books: N.Y.
- Buscatto M., Lorient M., Weller J.-M. 2008. *Au-delà du Stress au Travail. Une Sociologie des Agents Publics au Contact des Usagers*. Erès: Toulouse.
- Butler J. 2004. *Precarious Life: The Power of Mourning and Violence*. Verso: London.
- Chouanière D. 2006. Stress et risques psychosociaux: Concepts et prévention. *INRS. Documents pour le Médecin du Travail* (106): 169–186.
- Clot Y. 2010. *Le Travail à Cœur. Pour en Finir Avec les Risques Psychosociaux*. La Découverte: Paris.
- Cooper C.L., Marshall J. 1976. Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of occupational psychology* **49** (1): 11–28.
- Cooper C.L., Cartwright S. 1997. An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research* **43** (1): 7–16.
- Cooper C.L., Kelly M. 1993. Occupational stress in head teachers: A national UK study. *British Journal of Educational Psychology* **63** (1): 130–143.
- Cousins R., Mackay C.J., Clarke S.D., Kelly C., Kelly P.J., McCaig R.H. 2004. ‘Management Standards’ and work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress* **18** (2): 113–136.
- Cox T., Karanika-Murray M., Griffiths A.J., Wong Y.Y.V., Hardy C. 2000a. *Developing the Management Standards Approach within the Context of Common Health Problems in the Workplace. A Delphi Study*. Health and Safety Executive Research Report. HSE Books: Norwich.
- Cox T., Griffiths A.J., Rial-Gonzalez E. 2000. *Research on Work-Related Stress*. Agence Européenne pour la Santé et Sécurité au Travail: Luxembourg.
- Cox T., Griffiths A.J., Barlow C., Randell R., Thomson T., Rial Gonzalez E. 2000b. *Organisational Interventions of Work Stress: A Risk Management Approach*. HSE Books: Sudbury.
- Cox T., Leka S., Griffiths A. 2004. *Organisation du travail et stress. Approches systématiques du problème de l'intention des employeurs; des cadres dirigeants et des représentants syndicaux*. Série protection de la santé, N 3, Organisation mondiale de la Santé
- Crawford E.R., LePine J.A., Rich B.L. 2010. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and metaanalytic test. *Journal of Applied Psychology* **95** (5): 834–848.
- Danford A., Richardson M., Stewart P., Tailby S., Upchurch M. 2008. Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology Work and Employment* **23**: 151–166.
- EU-OSHA. 2002. *Calcul des Coûts du Stress et des Risques Psychosociaux Liés au Travail*. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
- EU-OSHA. 2005. *Prévisions des Experts sur les Risques Physiques Emergents Liés à la Sécurité et à la Santé au Travail*. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Bilbao.
- EU-OSHA. 2007a. *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
- EU-OSHA. 2007b. *Risques Psychosociaux et Stress au Travail*. Agence Européenne pour

- la sécurité et la santé au travail. [Electronic resource]. http://osha.europa.eu/fr/topics/stress/index_html/definitions_and-causes (accessed: 15.03.2019).
- EU-OSHA. 2010. *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks: Managing Safety and Health at Work*. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
- EU-OSHA. 2013. *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health, European Agency for Safety and Health at Work*. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
- EU-OSHA. 2014. *Calcul des Coûts du Stress et des Risques Psychosociaux Liés au Travail. Observatoire Européen des Risques. Analyse Documentaire*. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
- EU-OSHA. 2015. *Deuxième Enquête européenne des Entreprises sur les Risques Nouveaux et Emergents — ESENER-2, Résumé*. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
- EU-OSHA. 2016. *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2) Overview Report: Managing Safety and Health at Work*. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
- Evans S. 2017. HRM and front line managers: The influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management* **28**: 3128–3148.
- Figaro. 2008. *Stress au travail: la CFTC signe l'accord*. [Electronic resource]. <http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2008/07/07/01011-20080707FILWWW00490-stress-au-travail-la-cftc-signe-l-accord.php> (accessed 11.05.2019).
- Forastieri V. 2016. La prévention des risques psychosociaux et du stress lié au travail. *Journal International de Recherche Syndicale* (1–2): 11–36.
- François M., Liévin D. 2006. Démarche de prévention du stress au travail. La réalisation d'un diagnostic organisationnel. *Document pour le Médecin du Travail* (107): 309–319.
- Ganster D.C., Rosen C.C. 2013. Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management* **39** (5): 1085–1122.
- Gardiner M., Tiggemann M. 1999. Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* **72** (3): 301–315.
- Giauque D., Anderfuhren-Biget S., Varone F. 2019. Stress and turnover intents in international organizations: Social support and work–life balance as resources. *The International Journal of Human Resource Management* **30** (5): 879–901.
- Gilbert C., De Winne S., Sels L. 2011. Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review* **40** (5): 549–569.
- Godard J. 2001. High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review* **54** (4): 776–805.
- Guglielmi R.S., Tatrow K. 1998. Occupational stress, burnout, and health in teachers: A methodological and theoretical analysis. *Review of Educational Research* **68** (1): 61–99.
- HSE. 2000. Management of health and safety at work. *Approved Code of Practice and guidance L21 (Second edition)*.
- HSE (Health and Safety Executive). 2017a. *HSE management standards indicator tool*. [Electronic resource]. <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf> (accessed: 11.02.2019).
- HSE (Health and Safety Executive). 2017b. *Managing the causes of work-related stress. A step-by-step approach using the Management Standards*. [Electronic resource]. <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm> (accessed: 11.02.2019).
- ILO. 2016. *Workplace stress: A collective challenge International Labour Organization*.
- INRS. 2010. *Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider*. Edition INRS.
- Jensen J.M., Patel P.C., Messersmith J.G. 2013. High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management* **39** (6): 1699–1724.

- Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal* 55 (6): 1264–1294.
- Johnson S., Cooper C.L. 2003. The construct validity of the ASSET stress measure. *Stress and Health* 19 (3): 99–113.
- Karasek R.A. 1985. *Job Content Instrument: Questionnaire and User's Guide, revision 1.1*. University of Southern California: Los Angeles, CA.
- Karasek R., Theorell T. 1990. *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*. Basic Books: N.Y.
- Karasek R., Theorell T., Schwartz J.E., Schnall P.L., Pieper C.F., Michela J.L. 1988. Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES). *American Journal of Public Health* 78 (8): 910–918.
- Landier H. 2012. *Des Salariés Engagés: Qualité du Management et Performance de L'entreprise*. Rapport de l'Institut de l'entreprise, juin 2012.
- Landier H. 2008. *Evaluer le Climat Social de Votre Entreprise*. Eyrolles: Paris.
- Langlois S. 1994. Conclusions et perspectives. Fragmentation des problèmes sociaux. In: F.Dumont, S.Langlois, Y.Martin (eds). *Traité des Problèmes Sociaux*. Institut Québécois de Recherche sur la Culture: Québec.
- Lazarus R.S. 1966. *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill: N.Y.
- Lazarus R.S., Cohen J.B., Folkman S., Kanner A., Schaefer C. 1980. Psychological stress and adaptation: Some unresolved issues. In: H.Selye (ed.). *Selye's Guide to Stress*. Van Nostrand Reinhold.
- Le Monde. 2009. *La Grande Enquête sur le Stress Accable France Télécom*. [Electronic resource]. http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/12/14/seulement-39-des-salaries-fiers-d-appartenir-a-france-telecom_1280543_3224.html http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/12/14/seulement-39-des-salaries-fiers-d-appartenir-a-france-telecom_1280543_3224.html (accessed: 11.02.2019).
- Légeron P. 2001. *Le Stress au Travail*. Edition Odile Jacob: Paris.
- Libération. 2009. *Stress au Travail: Darcos Somme les Entreprises D'agir*. [Electronic resource]. http://www.liberation.fr/futurs/2009/10/09/stress-au-travail-darcos-somme-les-entreprises-d-agir_586828 (accessed: 11.02.2019).
- Loriol M. 2003. *Le Temps de la Fatigue, la Gestion Sociale du Mal être au Travail*. Anthropos: Paris.
- Loriol M., Weller J.-M. 2006. Comment comprendre la plainte de stress au travail? In: J.Furos (ed.). *La santé mentale face aux mutations sociales*. Erès: Toulouse.
- Mackay C.J., Cooper C.L. 1987. Occupational stress and health: Some current issues. In: Cooper, Robertson (eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons Ltd.
- Mitchell M.S., Greenbaum R.L., Vogel R.M., Mawritz M.B., Keating D.J. 2019. Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management Journal* 62 (2): 531–552.
- Murphy L.R. 1995. Occupational stress management: Current status and future directions. *Trends in Organisational Behaviour* (2): 1–14.
- Nasse P., Légeron P. 2008. *Rapport sur la Détermination, la Mesure et le Suivi des Risques Psychosociaux au Travail. Remis à Xavier Bertrand Ministre du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité, Mercredi 12 Mars*. [Electronic resource]. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000156/0000.pdf> (accessed: 12.02.2019).
- Organisation mondiale de la santé. 2004. *Organisation du Travail et Stress*. [Electronic resource]. http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf?ua=1 (accessed: 12.02.2019).
- Palmer S., Cooper C., Thomas K. 2001. Model of organizational stress for use within an occupational health education/promotion or wellbeing program — a short communica-

- tion. *Health Education Journal* (60–4): 378–387.
- Palmer S., Cooper C.L., Thomas K. 2003. Revised model of organisational stress for use within stress prevention/management and wellbeing programmes — brief update. *International Journal of Health Promotion and Education* 41 (2): 57–58.
- Rosa H. 2013. Acceleration at work. In: *16e congrès de l'Association européenne de psychologie du travail et psychologie organisationnelle (EAWOP), Imaginons le futur: comment voulons-nous travailler demain? 22–25 Mai*, Münster, Allemagne, 2013.
- Sahler B., Berthet M., Douillet P., Mary-Cheray I. 2007. *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*. ANACT: Paris.
- Sarfati F. 2008. L'expérience du stress, son cadre social et ses usages managériaux. In: M. Buscatto, M. Loriol, J.-M. Weller (eds). *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*. Erès: Paris.
- Servant D. 2013. *Le Stress au Travail. Prévention et Prise en Charge en Thérapies Comportementales et Cognitives*. Elsevier Masson SAS: Issy-les-Moulineaux.
- Schaufeli W., Bakker A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25: 293–315.
- Siegrist J. 1995. Emotions and health in occupational life: New scientific findings and policy implications. *Patient Education and Counseling* (25–3): 227–236.
- Spence-Laschinger H.K., Havens D.S. 1997. The effect of workplace empowerment on staff nurses' occupational mental health and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*. (27–6): 42–50.
- Standing G. 2011. *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic.
- Stansfield S., Head J., Marmot M. 2000. *Work related factors and ill health: The Whitehall II study (Health and Safety Executive Contract Research Report No.266/2000)*. HSE Books: Sudbury, England.
- Tecnologia. 2009. *Questionnaire Technologia sur le Stress et les Conditions de Travail — France Télécom*. [Electronic resource]. <http://www.lefigaro.fr/assets/pdf/Questionnaire%20FT%20V11.pdf> (accessed: 12.02.2019).
- Thébaud-Mony A., Robatel N. 2009. *Stress et risques psychosociaux au travail*. Paris: La documentation Française, collection «Problèmes politiques et sociaux n° 965».
- Topic M., Baum M., Kabst R. 2016. Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 27 (1): 45–66.
- Van De Voorde K., Paauwe J., Van Veldhoven M. 2012. Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews* 14: 391–407.
- Weller J.-M. 2002. Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide. *Sociologie du travail* 44: 75–97.
- Widerszal-Bazyl M., Cooper C.L., Sparks K., Spector P.E. 2000. Managerial stress in private and state organizations in Poland. *Stress Medicine* 16: 299–314.

Translation of references in Russian into English

- Artamonova L.N., Leonova A.B. 2009. Organizational stress in bank staff activity. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psikhologiya* (1): 39–52. (In Russian)
- Vodopyanova N.E., Starchenkova E.S. 2008. Subjective representations of organizational culture and dynamics of psychological stress development. *Vestnik Sankt-Petersburgskogo Universiteta. Seriya 12. Sotsiologiya. Pegagogika* (4): 356–363. (In Russian)
- Zhukina E. V. 2007. Coping stress strategies at different stages of engineers' professional development. *Seriya 6. Filosofiya. Kulturologiya. Politologiya. Pravo. Mezhdunarodnye Otnosheniya* (2): 177–183. (In Russian)
- Castel R. 2009. *Metamorphoses de la Question*

- Sociale: Une Chronique du Salarariat*. St. Petersburg: Aleteya. (In Russian)
- Kozina I. M. 2007. Post-soviet unions. *Otechestvennyye Zapiski* (4): 94–108. (In Russian)
- Kuznetsova A. S. 2004. Psychological self-regulation of functional state of a person: Professional development resources. In: A. O. Prokhorov. *Mental States Psychology*. Vol. 5. Kazan. (In Russian)
- Leonova A. B. 2004. Complex strategy of professional stress analysis: From diagnostics towards prophylaxis and correction. *Psikhologicheskii Zhurnal* 25 (2): 75–85. (In Russian)
- Leonova A. B. 2007. Human reliability and stress management technologies in modern occupations. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psikhologiya* (3): 69–81. (In Russian)
- Leonova A. B., Motovilina I. A. 2006. Professional stress in the process of organizational changes. *Psikhologicheskii Zhurnal* 27 (2): 78–92. (In Russian)
- Safronova O. L. 2010. The technology of management of professional stress. *Trud i Sotsialniye Otnosheniya* (2): 123–127. (In Russian)
- Serezhkina E. V. 2016. Workplace stress: socio-organizational approach (case of Russian and French software developers) *Thesis for the degree of candidate of sociological sciences National Research University Higher School of Economics*. (In Russian)
- Shingaev S. M. 2011. Research of professional health of managers. *Vestnik Bashkirskogo Universiteta* (4): 1414–1418. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
16 апреля 2019 г.
Принята к публикации
25 июня 2019 г.*

Managing Workplace Stress: Organizational Approach

Ekaterina V. Serezhkina

Faculty of Social Sciences, National Research University Higher School of Economics, Russia

Evolution of the modern labor market creates new risks, including socio-psychological, among which workplace stress has a special place. In order to prevent productivity and financial losses, company management needs to handle the new type of risk. Existing technologies of stress management proposed by psychological literature are insufficient. We elaborate a new group of theories that consider workplace stress as a social problem and propose that not only individuals but also organizations are responsible for regulation of stress-based risks. The paper describes key approaches to stress research and systematizes different levels of stress factors including organizational and macrosocial factors. We then present and analyze European models of stress management on the firm level and the elements of government policy for the workplace stress regulation and highlight the key research gaps that specifically important in the Russian context.

Keywords: workplace stress, organizational approach, stress management, stress factors, psychosocial risks.

JEL: O15, H75, I18, K32.

For citation: Serezhkina E. V. 2019. Managing workplace stress: Organizational approach. *Russian Management Journal* 17 (2): 233–250.

*Initial Submission: April 16, 2019
Final Version Accepted: June 25, 2019*