

The background features a 3D bar chart on the left with a 'Money' label and a pie chart on the right. The scene is set against a blue grid with faint line graphs and data points.

# Управление стрессом при оказании медицинской помощи с позиций клинической психологии

ЧЕРНАВСКИЙ АЛЕКСАНДР ФРИДРИХОВИЧ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО ВРАЧА ПО МЕДИЦИНСКОЙ ЧАСТИ МАУ «СП № 12»,  
ДОКТОР ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ НАУК

Стресс (от англ. Stress – напряжение, нагрузка; состояние повышенного напряжения) – совокупность неспецифических адаптационных (нормальных) реакций организма на воздействие различных неблагоприятных факторов – стрессоров (физических или психологических), нарушающее его гомеостаз, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом)

- ▶ Изменения, происходящие сегодня во всех сферах жизни, требуют от руководителей медицинских организаций более совершенных механизмов и систем управления, учитывающих политические, социальные, экономические, экологические и другие проблемы. Это связано с повышением не только эффективности и надежности функционирования предприятий, но и безопасности и сохранения их целостности.
- ▶ В последнее время в современной научной и популярной литературе, появились серьезные публикации и материалы, рассматривающие организацию по аналогии с живым организмом. Они отличаются большой пестротой взглядов, разным пониманием структуры и функций живой организации и свидетельствуют о зарождении нового интегративного менеджмента организации — управление с позиций живых, или «целеустремленных», систем.

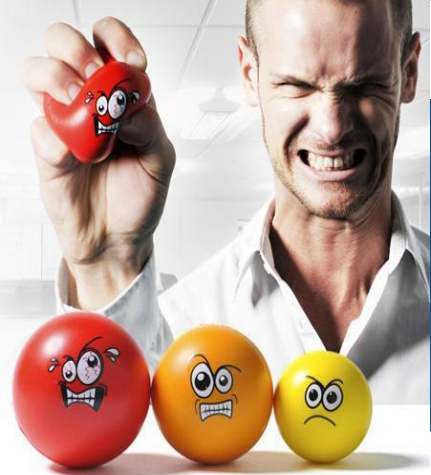


**Организационный стресс** – психическое напряжение, которое связано с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в определенной организационной структуре (в организации или в ее подразделении), а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

- ▶ Общим признаком и причиной организационного стресса выступает наличие внутреннего конфликта между требованиями со стороны организации, привлекательностью работы в ней, ожиданиями и реальными возможностями работника.
- ▶ Возникновение стрессовых ситуаций может произойти по разным причинам, но чаще всего – из-за стиля менеджмента в организации. Для того чтобы оставаться конкурентоспособными многие работники сознательно подвергают себя перегрузкам, что приводит к нервному и физическому истощению.
- ▶ Стресс провоцируют: неуверенность в рабочем месте, большая конкуренция на рынке, интенсивно изменяющаяся внешняя среда, повышенные требования к подчиненным, большой объем поступающей информации, необходимость взаимодействовать с большим количеством людей...
- ▶ По мнению исследователей, особую группу производственных стресс факторов составляют организационные проблемы и изменения.
- ▶ Все эти факторы приводят к переутомлению и, в итоге к стрессу.







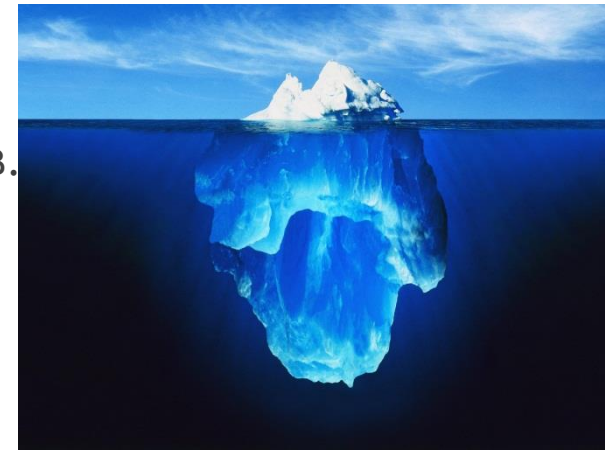
## Особую категорию организационных стрессов составляют



- ▶ фактор высокой личной ответственности за коллег и подчиненных, за общее дело. Например, современные исследования показывают, что лица с высокой ответственностью в большой степени подвержены развитию синдрома профессионального выгорания.
- ▶ Отстранение от активного участия в принятии решений. В том случае, если служащие не привлечены к этому процессу, они чувствуют себя «неучтенными». Данное обстоятельство выступает как негативный опыт и способствует развитию эмоционального стресса. Если работники не имеют возможности повлиять на важные события, касающиеся их работы, то они испытывают чувство беспомощности и потери контроля над ситуациями. **Это ведет к развитию неудовлетворенности самореализацией и качеством жизни и, как следствие, к снижению (редукции) уверенности в профессиональной самоэффективности.**

# Факторы организационного стресса

- ▶ переход к новым технологиям и освоение их;
- ▶ реорганизацию и нововведения в организации;
- ▶ переподготовка персонала;
- ▶ изменения требований к персоналу;
- ▶ повышение требований к оперативности и интенсивности работы;
- ▶ новые маркетинговые технологии;
- ▶ изменения организационной структуры;
- ▶ Личностные особенности руководителя (руководителей) и сотрудников.



## Е. С. Кузьмин выделил следующие причины организационного стресса:

- ▶ нарушение чувства комфорта и безопасности труда;
- ▶ дефицит времени для оказания медицинской помощи;
- ▶ трудные и ранее незнакомые производственные задачи;
- ▶ чрезвычайные происшествия, стихийные бедствия, несчастные случаи;
- ▶ конфликты с вышестоящими руководителями, с подчиненными, потеря руководителем своего авторитета и управляющего влияния на коллектив;
- ▶ длительная работа без отдыха, переутомление;
- ▶ несправедливые наказания, незаслуженное осуждение или пристрастная критика, лишение вознаграждения.
- ▶ К организационным стрессам относятся также ролевые конфликты, высокие профессиональные требования, экстремальные условия деятельности для определенных профессий



С точки зрения клинической психологии и согласно психофизиологическому подходу, организационный стресс представляет собой многомерный феномен, детерминированный:

▶ **внутриорганизационными факторами трех уровней:**

- ▶ индивидуальные характеристики персонала,
- ▶ групповое взаимодействие,
- ▶ организационная среда

▶ **внешними (макросредовыми) стресс факторами,** зависящими от качества и успешности взаимодействия медицинской организации с микро- и макробизнес средой.

- ▶ Организационный стресс проявляется в напряжении адаптационных механизмов в ответ на определенную организационно производственную ситуацию.





Несоответствие между личностью и организационной средой может проявляться на нескольких уровнях: субъективном, поведенческом, когнитивном, физиологическом, организационном.

- ▶ К субъективным причинам и проявлениям организационного стресса, как считают немецкие психологи В. Зигерт (Sigert) и Л. Ланг (Lang), относятся следующие страхи у работников:
- ▶ страх не справиться с работой;
- ▶ страх допустить ошибку;
- ▶ страх быть обойденным другими;
- ▶ страх потерять работу;
- ▶ страх потерять собственное «Я».





# Факторы, вызывающие стресс, можно разделить на следующие виды:

## ▶ 1. Организационные – факторы, связанные с положением человека в организации.

- ▶ – выполняемая работа, не соответствующая уровню квалификации человека;
- ▶ – отсутствие перспективы роста;
- ▶ – внутренняя конкуренция;
- ▶ – несовершенные коммуникации;
- ▶ – плохие условия труда;
- ▶ – повышенные требования руководства и т.п.

## ▶ 2. Внеорганизационные – факторы, которые связаны с воздействием

- ▶ внешней среды на человека, находящиеся за пределами организации
- ▶ – длительное отсутствие работы;
- ▶ – конкуренция на рынке труда;
- ▶ – социальные и психологические проблемы, неопределенность

## ▶ 3. Личностные – факторы, вызванные психологическими проблемами человека.

- ▶ – заниженная или завышенная самооценка;
- ▶ – эмоциональная неустойчивость;
- ▶ – нереализованные потребности и т.п

## Негативные последствия организационных и профессиональных стрессов

- ▶ снижение трудовой мотивации и волевого контроля,
- ▶ текучесть кадров,
- ▶ увеличение числа «врачебных ошибок»,
- ▶ увеличение конфликтности в коллективе,
- ▶ снижение производительности,
- ▶ переживания депрессии и переутомления,
- ▶ переживание одиночества и неудовлетворенности жизнью
- ▶ другие комплексные переживания, называемые стресс синдромами.



# КЛАССИФИКАЦИЯ СТРЕССОРОВ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЙ

Стрессоры		Последствия
В окружающей среде	Личные стрессоры	
<p><b>Производственные:</b> перегрузки (недогрузки); необъяснимые перемены; изменения расписания; плохое оборудование</p>	Потребности Надежды и достижения	<p><b>Субъективные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● расстройство;</li><li>● утомленность;</li><li>● чувство тревоги;</li><li>● чувство вины;</li></ul>
<p><b>Ролевые:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ролевой конфликт;</li><li>● ролевая неясность;</li><li>● ответственность за людей;</li><li>● недостаток поддержки;</li><li>● недостаток статуса</li></ul>	Эмоциональная устойчивость	<p><b>Поведенческие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● опасность инцидента</li><li>● "нехорошие" разговоры</li></ul>
<p><b>Структурные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● слабая коммуникация;</li><li>● недостаток соучастия;</li><li>● неправильно построенная иерархия</li></ul>	Гибкость	<p><b>Когнитивные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● слабые решения;</li><li>● плохая сосредоточенность</li></ul>



# Система управления стрессами в организации

- ▶ Управление стрессами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, овладения методами их нейтрализации всем персоналом организации и устранения источников стресса.
- ▶ проблемно-ориентированное (изменение стрессора),
- ▶ комплексные,
- ▶ Прямые, т.е. воздействующие на стрессор,
- ▶ эмоционально-ориентированные (изменение отношения).





# Основные направления управления стрессом на организационном уровне

Основные направления управления стрессом на уровне организации	Характеристика направления
Подбор и расстановка кадров	<b><u>Характер и содержание работы в разных аспектах влияют на возможность возникновения стрессовых ситуаций.</u></b> Сотрудники проявляют индивидуальные реакции на стрессогенные факторы. <u>Эти факторы требуют при подборе и расстановке кадров соотносить характер и содержание работы с индивидуальными характеристиками человека</u>
Постановка конкретных и выполнимых задач	<b>Четкая постановка задач со стороны руководителя</b> снижает вероятность возникновения стресса. Положительное влияние на управление стрессами оказывает наличие рефлексии (обратной связи) со стороны сотрудников относительно достижения поставленных целей и выполнения работ
Проектирование работ	Проектирование работ требует от руководства разработки индивидуальной траектории каждому сотруднику по повышению стрессоустойчивости: сотрудник может отдавать предпочтение самостоятельному решению стоящих перед ним задач и другой работе в команде и групповому принятию решений
Взаимодействие и групповое принятие решений	<b>Групповое взаимодействие в коллективе требует учета индивидуальных особенностей сотрудников и того факта, что участие сотрудника в принятии решений и делегирование полномочий при достижении организационных целей создает предпосылки для развития самоменеджмента,</b> самоконтроля и способствует предупреждению и дальнейшему развитию стрессоров. Стрессовые ситуации часто возникают, когда перед сотрудниками не ставятся четкие задачи и не определены зона его полномочий и ответственности, критерии оценки результативности работы. Если соблюдается принцип «соучастия» в планировании деятельности и принятии решений, то создаются условия для личного и профессионального развития сотрудников и, как следствие, снижается негативное воздействие стрессогенных факторов
Программы оздоровления работников	Напрямую повышают стрессоустойчивость сотрудников за счет стабилизации психоэмоционального состояния индивида и профилактики различных заболеваний

# Для решения задач стресс-менеджмента на практике используются следующие методы

- ▶ — организация эффективной системы обратной связи; привлечение сотрудников к участию в принятии решений;
- ▶ — использование проектных и командных форм организации труда.
- ▶ формирование организационной культуры, как один из стандартных подходов к формированию благоприятных взаимоотношений в коллективе,
- ▶ внедрение в практику деятельности методик исследования ценностных ориентаций и потребностей работников медицинских организаций.
- ▶ меры социальной поддержки персонала. Эффективная система социальной поддержки способна смягчить негативные последствия воздействия стрессогенных факторов. К ресурсам социальной поддержки относят невербальные средства, информацию, совет, материальную помощь, организацию отдыха. Эти меры позволяют достичь позитивного эмоционального или поведенческого эффекта для сотрудников.
- ▶ эффективным антистрессовым фактором являются различные программы формирования здорового образа жизни. Но стоит отметить сложность и неоднозначность данных программ, поскольку от вовлеченности сотрудника в данные программы и от его отношения к здоровому образу жизни зависит эффективность данных программ.
- ▶ обучающие релаксации и корректирующие поведенческие акции, направленными на развитие коммуникативных навыков, навыков поведения в конфликтной ситуации, формированию лидерских качеств, навыков командной работы и др.

# Методы управления стрессом на организационном уровне

Метод управления стрессом на уровне организации	Характеристика метода
Социальная поддержка	К ресурсам социальной поддержки <u>относят невербальные средства, информацию, совет, материальную помощь, организацию отдыха и т.п.</u> В том числе поддержка со стороны коллектива: поддержка выполнения задачи, информационная поддержка; обратная связь; эмоциональная поддержка
Коучинг руководства	<b>Коучинг — личное сопровождение, наставничество.</b> Позволяет руководству увидеть преимущества и негативные последствия принимаемых решений, активизировать управленческие стратегии, скорректировать план действий с учетом возможного воздействия стрессогенных факторов
Психологические тренинги	Специализированные тренинги по развитию навыков борьбы со стрессом, снятию психологического напряжения и т.д.
Программы оздоровления	Мероприятия по поддержке здоровья сотрудников: корпоративные абонементы в спортивные секции, корпоративные соревнования, медицинские страховки
Корпоративные тренинги	Сначала выявляются основные проблемы, существующие в коллективе, и формулируются результаты, которые необходимо получить по итогам тренинга. Затем формируется и согласовывается программа тренинга
Методики релаксации	Освоение методик релаксации, расслабления, снятия напряжения

# Методы управления стрессом на организационном уровне

Метод управления стрессом на уровне организации	Характеристика метода
Управление неопределенностью	Неопределенность является одним из стрессогенных факторов. Руководители организации, управляя неопределенностью, не должны дистанцироваться от ответственности и формировать достоверные информационные каналы с обратной связью
Методики отреагирования	Специальные регулярные мероприятия по снятию напряжения посредством отложенной реакции на стрессогенные ситуации
Психологическое консультирование	Введение в штат ставки психолога-консультанта с целью оказания психологической помощи сотрудникам
Управление отношениями	Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе напрямую зависит от эффективности системы организационных коммуникаций. Развитие корпоративных ценностей, традиций, проведение корпоративных праздников, формирование корпоративного духа
Управление нагрузками	При управлении нагрузками следует проанализировать режим работы сотрудников или выстроить новый с учетом индивидуальных потребностей работника и содержания работы



Успехов вам на этом нелегком, творческом и увлекательном пути – формировании вовлеченности персонала в успешную работу медицинской организации.

Управление стрессами должна выступать как управленческая компетенция. Какие бы причины не привели к стрессу, он оказывает серьезное влияние на деятельность организации. Поэтому руководители должны вовремя реагировать на состояние сотрудников и принимать меры.

