

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая медико-биологическая школа  
Факультет «Психология»  
Кафедра «Психология развития и возрастное консультирование»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 2020г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

д-р психол.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.А.Рыльская  
\_\_\_\_\_ 2020г.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
СТРЕССА СОТРУДНИКОВ, ВХОДЯЩИХ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

**ОАО «РЖД»**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 37.05.02.2020.052.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.М. Долотина  
\_\_\_\_\_ 2020г.

Автор работы  
студент группы МБ –573

\_\_\_\_\_ Д.С. Степанова  
\_\_\_\_\_ 2020г.

Нормоконтролер  
зав.уч.лабораторией

\_\_\_\_\_ А.А. Многосмылова  
\_\_\_\_\_ 2020г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Степанова Д.С. Психологические факторы профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД» – Челябинск: ЮУрГУ, МБ–573, 79 с., 9 ил., 11 табл., библиогр. список 65 наим.

Целью дипломной работы является разработка модели поведения сотрудников ОАО «РЖД», входящих в кадровый резерв, в ответ на стрессовую ситуацию.

Теоретико-методологическую основу данного исследования составили фундаментальные подходы к изучению феномена стресса (теория стресса как общего адаптационного синдрома Г. Селье, концепция психологического стресса Р. Лазаруса, классификация основных подходов и моделей психологического стресса В.А. Бодрова), а также понятия профессионального стресса в русле работ следующих авторов: А.Б. Леоновой, Н.В. Самоукиной, Н.Е. Водопьяновой, В.А. Бодрова, Е.С. Старченковой, А.Н. Занковского, В.В. Бойко, Н.С. Пряжникова, Е.Ю. Пряжниковой, Дж. Гринберга. Также в работе были рассмотрены особенности протекания профессионального стресса и способы его преодоления у сотрудников, занимающихся управленческой деятельностью. Были рассмотрены исследовательские работы таких авторов как Т.Л. Крюкова, Е. Р. Исаева и В.В. Барабанщикова.

Эмпирическую базу исследования составили сотрудники ОАО «РЖД», входящие в кадровый резерв (базовый и корпоративный резерв), со стажем от 1 года до 20 лет. Общее количество респондентов – 105 человек (женщины и мужчины).

В работе были использованы следующие методики: Методика определения доминирующего состояния Л.В. Куликова, методика дифференциальной диагностики состояний сниженной работоспособности» А.Б. Леоновой, С.Б. Величковой, многоуровневый личностный опросник «Адаптивность»

А.Г. Маклакова, С.В. Чермянина, «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи, П. Мартина, «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» в адаптации Т.А. Крюковой.

В результате проведённого эмпирического исследования был выявлен общий профиль сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД». Таких сотрудников в целом можно охарактеризовать как оптимистично направленных, удовлетворенных своей профессиональной деятельностью. Сотрудники способны сдерживать и контролировать свои эмоции. Также сотрудники ответственны, соблюдают социальные нормы и правила, принятые в компании. Стоит отметить, что сотрудники направлены на решение проблемы. В том случае, если возникшая профессиональная ситуация не вызывает трудностей, сотрудники проявляют себя активно и с лёгкостью решают проблему. Если же возникшая ситуация является новой или нестандартной, сотрудники испытывают тревогу. Переживания сотрудников в основном связаны со страхом принять решение, которое приведёт к серьёзным необратимым последствиям. Чаще всего в стрессовых ситуациях сотрудники используют такие стратегии поведения как избегание и отвлечение.

Также в ходе исследования была подтверждена гипотеза о том, что определенные психологические факторы могут выступать как факторы риска развития профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

На основе выделенных психологических факторов была создана модель поведения сотрудников в ответ на стрессовую ситуацию.

Данная модель имеет следующее описание. В случае возникновения стрессовой ситуации сотрудники проявляют растерянность, испытывают нарастающее чувство тревоги, самокритичны. Сотрудники осознают, что существующих привычных способов решения проблемы недостаточно. Также, если сотрудники какое-то время находятся в стрессовой ситуации, то могут демонстрировать раздражительность или пытаться скрыть своё состояние, например, шутя. Сотрудники ориентированы на мнение рабочего коллектива и

вышестоящего руководства. Даже в стрессовых ситуациях сотрудники стараются поддерживать с другими людьми хорошие отношения. Стоит отметить, что иногда процесс решения может осуществляться с помощью такого метода как мозговой штурм. Здесь стоит отметить наличие потребности в креативности даже в стрессовой ситуации.

При возникновении стрессовой ситуации сотрудники занимают активную или пассивную позицию в зависимости от особенностей самой ситуации. Если у сотрудников есть опыт, то эта ситуация может восприниматься как вызов и предоставляет специалисту возможность убедиться в своих силах. В том случае, если ситуация нестандартна и у сотрудников отсутствует опыт, они тревожатся, занимают пассивную позицию и испытывают нарастающее чувство беспокойства. Стоит также сказать, что основной стратегией сотрудников является избегание стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности. Это может быть избегание как игнорирование или отрицание существования проблемы, так и отвлечение другой деятельностью или межличностным общением.

В стрессовой ситуации у сотрудников наиболее ярко проявляется потребность в нововведениях. Это может быть связано, например, с отсутствием соответствующего регламента для некоторых нестандартных ситуаций и мыслей сотрудников о недочётах компании. При этом, когда перемены происходят, уже эта ситуация может стать для сотрудников стрессовой. Также усилить стресс могут такие ситуации, в которых сотрудник не получает должного вознаграждения за свои труды, недоволен физическими условиями и компания игнорирует его потребность в росте и развитии как профессионала.

Полученные результаты могут быть использованы на практике для разработки профилактических и тренинговых программ.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ПОНЯТИЙ СТРЕССА, ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА И СПОСОБОВ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ У СОТРУДНИКОВ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.....	12
1.1 Понятие стресса в психологии.....	12
1.2 Профессиональный стресс.....	17
1.3 Профессиональный стресс в деятельности сотрудников, занимающихся управленческой деятельностью, и способы его преодоления.....	24
1.4 Особенности работы кадрового резерва ОАО «РЖД».....	29
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	34
2.1 Цель, задачи, объект и предмет исследования.....	34
2.2 Методы исследования.....	35
2.3 Методы исследования.....	38
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ, ВХОДЯЩИХ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ОАО «РЖД».....	39
3.1 Анализ доминирующих состояний и состояний сниженной работоспособности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».....	39
3.2 Анализ индивидуально-личностных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».....	44
3.3 Анализ особенностей мотивационной сферы сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».....	52
3.4 Анализ особенностей копинг-поведения сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».....	54
3.5 Анализ личностных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», в зависимости от пола и трудового стажа в компании.....	56

3.6 Структура психологических факторов профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».....	60
ВЫВОДЫ.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	73

## **ВВЕДЕНИЕ**

Возникновение профессионального стресса выделено в качестве актуальной научной проблемы. Профессиональный стресс оказывает негативное влияние на здоровье сотрудников, а также на результаты труда. Последствиями длительного профессионального стресса для сотрудников могут быть профессиональные деформации и появление синдрома эмоционального выгорания. Подобные изменения в личности сотрудников влияют и на работу организации в целом, что может привести к уменьшению прибыли и изменению положения организации на рынке труда. Поэтому, важно обратить внимание на разработку мер борьбы с профессиональным стрессом из-за его влияния на эффективность деятельности и психическое здоровье человека.

ОАО «РЖД» на сегодняшний день является компанией, стремящейся к повышению эффективности своей деятельности. Ежегодно в компании ведётся работа по развитию человеческого капитала, направленная на изменение модели работы с персоналом. Для этого создаются специальные проекты, большое внимание в которых уделяется и работе кадрового резерва.

По результатам корпоративного социологического исследования, проводимого в 2019 году, у половины сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», был выявлен высокий уровень профессионального стресса. Проведенное исследование подтвердило данные предшествующих опросов о высоком уровне профессионального стресса у сотрудников компании в целом. Эти данные говорят о необходимости исследования личностных особенностей сотрудников ОАО «РЖД» для разработки профилактических и тренинговых программ и выявления способов совладания с профессиональным стрессом.

Теоретико-методологическую основу данного исследования составили фундаментальные подходы к изучению феномена стресса (теория стресса как общего адаптационного синдрома Г. Селье, концепция психологического стресса Р. Лазаруса, классификация основных подходов и моделей психологического стресса В.А. Бодрова), а также понятия профессионального стресса в русле работ

следующих авторов: А.Б. Леоновой, Н.В. Самоукиной, Н.Е. Водопьяновой, В.А. Бодрова, Е.С. Старченковой, А.Н. Занковского, В.В. Бойко, Н.С. Пряжникова, Е.Ю. Пряжниковой, Дж. Гринберга. Также в работе были рассмотрены особенности протекания профессионального стресса и способы его преодоления у сотрудников, занимающихся управленческой деятельностью. Были рассмотрены исследовательские работы таких авторов как Т.Л. Крюкова, Е. Р. Исаева и В.В. Барабанщикова.

**Цель:** разработать модель поведения сотрудников ОАО «РЖД», входящих в кадровый резерв, в ответ на стрессовую ситуацию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи:**

1. Изучить доминирующие состояния и состояния сниженной работоспособности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».
2. Исследовать индивидуально-личностные особенности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».
3. Исследовать особенности мотивационной сферы сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».
4. Изучить особенности копинг-поведения сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».
5. Выявить личностные особенности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», в зависимости от пола и трудового стажа.
6. Выявить психологические факторы профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

**Объект исследования:** профессиональный стресс.

**Предмет исследования:** профессиональный стресс сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

**Методы исследования:** Методика определения доминирующего состояния Л.В. Куликова, методика дифференциальной диагностики состояний сниженной работоспособности» А.Б. Леоновой, С.Б. Величковой, многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» А.Г. Маклакова, С.В. Чермянина,



«Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи, П. Мартина, «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» в адаптации Т.А. Крюковой.

В работе были использованы следующие методы статистической обработки данных: U-критерий Манна-Уитни и факторный анализ. Обработка осуществлялась с помощью программы IBM SPSS Statistics 23 (2015)

Практическая значимость данной работы заключается в выявлении определённых психологических факторов профессионального стресса сотрудников. Это такие психологические факторы как особенности эмоциональной сферы, которые влияют на процесс принятия решения, адаптивные способности, личностное самоопределение, самокритичность в профессиональной деятельности, избегание профессионально трудных ситуаций, направленность на социальное взаимодействие, неопределённое отношение к нововведениям, потребность в организации труда, потребность в креативности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3-х глав, выводов, заключения, списка литературы (65 наименований), в тексте имеется 11 таблиц и 9 иллюстраций. Общий объём работы 79 страниц.

Результаты проведённого исследования были представлены в тезисах на международной студенческой научно-практической конференции «Психология в меняющемся мире: проблемы, гипотезы, исследования» [54].

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ПОНЯТИЙ СТРЕССА, ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА И СПОСОБОВ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ У СОТРУДНИКОВ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

## **1.1 Понятие стресса в психологии**

Стресс (от англ. «stress» – давление, напряжение) – неспецифические физиологические и психологические проявления адаптационной активности при сильных, экстремальных для организма воздействиях, имеющих определенную значимость для человека [37, с. 8].

Стоит сказать, что есть и другие подходы к определению стресса. Например, стресс как сильное неблагоприятное отрицательное, влияющее на организм воздействие, стресс как субъективные реакции, отражающие внутреннее психическое состояние напряжения и возбуждения или стресс как неспецифические черты физиологических и психологических реакций организма при сильных, экстремальных для него воздействиях, вызывающих интенсивные проявления адаптационной активности. Как отмечает Н.Е. Водопьянова, не все определения в полной мере отражают сущность данного понятия. Ещё одной особенностью является то, что под термином «стресс» понимают очень широкий круг явлений [10, 22, 57].

А.Н. Занковский выделяет две тенденции в исследовании стресса: психофизиологическую и когнитивную. Первая тенденция берёт начало в работах Г. Селье. Исследователи, придерживающиеся этого направления, изучают взаимодействие физиологического и психологического уровней регуляции. В русле второй тенденции исследователи отталкиваются от работ Р. Лазаруса, изучая когнитивные аспекты стресса (например, принятие решения) [18].

Г. Селье был первым, кто рассмотрел механизмы возникновения стресса. В понимании автора, стресс представляет собой неспецифическую реакцию организма в ответ на требования окружающей среды. Стоит также сказать о выделенных автором видах стресса – эустресс и дистресс. И в том и в другом

случае Г. Селье говорит о потере равновесия, только при эустрессе субъект имеет необходимое количество ресурсов для того, чтобы противостоять требованиям окружающей среды, а в случае с дистрессом – не имеет. Г. Селье выделил три стадии протекания стресса и описал физиологические реакции организма, возникающие на каждой из этих стадий. Первая стадия – стадия тревоги, на которой организм как бы вступает в противоборство с возмущающим фактором среды. Эта стадия может длиться от нескольких минут до нескольких часов. На этой стадии происходит мобилизация поверхностных ресурсов. Стоит сказать, что большинство стрессов разрешается на этой стадии. В том случае, если решение не было найдено, а раздражитель продолжает действовать, наступает вторая стадия. Вторая стадия – стадия резистентности, на которой организм адаптируется к новым условиям. Эта стадия длится около 11 суток. На этой стадии происходит мобилизация глубинных ресурсов. Если раздражитель действует какое-то время, в любом случае наступает истощение ресурсов. Третья стадия – стадия истощения, на которой происходят сбои в работе защитно-приспособительных механизмов организма. Длительность этой стадии четко не определена, может протекать несколько недель и больше [1, 4, 5, 22, 51].

Стоит отметить ещё один, не менее известный, подход – подход Р. Лазаруса. Автор понимает под стрессом сложное психическое состояние, возникающее в результате когнитивной оценки индивидом своей способности адаптироваться к требованиям среды. Если соотношение между требованиями среды и способностями кажется человеку уравновешенным, то ситуация оценивается как вызов, что соответствует понятию эустресса. В том случае если стрессор оценивается как ущерб, то человек может испытывать такие эмоции как печаль или гнев. Если же ситуация оценивается как опасная, то следствием этой оценки является страх. Стрессовые эмоции направлены мобилизовать человека для определенных копингов. Именно с именем Р. Лазаруса связано такое понятие как «копинг» в качестве центрального звена стресса. Можно сказать, что копинг – это то, что предпринимает личность для того, чтобы решить возникшую проблему,

поддерживать или сохранить баланс между требованиями среды и ресурсами, удовлетворяющими этим требованиям. По сути, копинг и есть адаптивная реакция. Также большое внимание в работах Р. Лазаруса уделяется когнитивной оценке самого раздражителя или стрессора. Стоит отметить, что стрессорами могут оказаться как внешние, так и внутренние требования. Говоря о концепции Р. Лазаруса стоит обратить внимание на такие понятия как первичная и вторичная оценки. Первичная оценка представляет собой оценивание ситуации на наличие каких-либо изменений, к которым надо адаптироваться. Если событие оценивается как незначительное или как приятное, то преодолевать его нет нужды. В том случае, если событие оценивается как то, что нарушает равновесие, оно характеризуется потребностью в адаптации. Вторичная оценка заключается в оценивании имеющихся в распоряжении человека ресурсов для решения возникшей проблемы [18, 20, 23, 63, 62].

В концепции Г. Селье был рассмотрен биологический стресс, в то время как концепция Р. Лазаруса посвящена психологическому и эмоциональному стрессу. Тем не менее, обе эти концепции являются важными для развития представлений о стрессе в целом.

Стоит отметить, что на сегодняшний день существует большое количество подходов к описанию стресса. Например, В.А. Бодров предлагает следующую классификацию [5, 43]:

1. Генетически-конституциональная теория. Согласно этой теории, предопределенные защитные стратегии функционирования влияют на способность организма сопротивляться стрессу. То есть, в этой теории подчеркивается связь между генотипом и некоторыми физическими характеристиками, которые могут снизить общую индивидуальную способность сопротивляться стрессу.

2. Модель предрасположенности к стрессу, основанная на взаимном влиянии наследственных предрасполагающих факторов и факторов внешней среды (неожиданные, сильные воздействия).

3. Психодинамическая модель З.Фрейда. Автор описал два типа зарождения и проявления таких чувств как тревога и беспокойство. В первом случае, это сигнализирующая тревога, которая возникает как реакция предвосхищения реальной внешней опасности. Во втором случае, это травматическая тревога, которая развивается под воздействием бессознательного, внутреннего источника. Для описания симптомов этого состояния З. Фрейдом был введён термин «психопатия повседневной жизни».

4. Модель H.G. Wolff. По мнению автора, стресс – это физиологическая реакция на социально-психологические стимулы, которая зависит от природы аттитюдов, мотивов поведения индивида, определенности ситуации и отношения к ней.

5. Междисциплинарная модель стресса. Согласно этой модели, стресс возникает под влиянием стимулов, которые вызывают тревогу у большинства индивидов и приводят к ряду физиологических, психологических и поведенческих реакций, в том числе и патологических. Также эти стимулы могут привести к высшим уровням функционирования и новым возможностям регулирования.

6. Теории конфликтов. Существуют модели стресса, которые отражают взаимосвязь поведения субъектов в обществе и состояния напряжения в отношениях, сопровождающих групповые процессы.

7. Модель D. Mechanik. Автор этой модели определяет адаптацию как способ, которым индивид борется с ситуацией, со своими чувствами, вызванными этой ситуацией. Ситуация имеет два проявления: 1) преодоление – борьба с ситуацией, 2) защита – борьба с чувствами, вызванными ситуацией.

8. Стресс как поведенческие реакции на социально-психологические стимулы. В данной модели стресс рассматривают как состояние организма, в основе которого лежат как адаптивные, так и не адаптивные реакции. На первом месте находятся социальные стресс-факторы.

9. Системная модель стресса отражает понимание процессов управления (поведения, адаптации) на уровне системной саморегуляции и осуществляется путем сопоставления текущего состояния системы с его относительно стабильными нормативными значениями.

10. Интегративная модель стресса. Эта модель рассмотрена в работах таких авторов как К.В. Matheny, D.W. Ayscock, J.L. Pugh. Центральное место в данной модели занимает проблема, требующая от человека принятия решения. В том случае, если проблема не решается, напряжение сохраняется или даже нарастает – развивается стресс. Важная роль отводится несоответствию между требованиями, предъявляемыми человеку, и его неумением воспользоваться ресурсами для совладания со стрессом. По мнению авторов, способности человека в решении возникающих перед ним проблем зависят от ряда внешних и внутренних факторов: 1) ресурсов человека, 2) личного энергетического потенциала, необходимого для решения конкретной проблемы, 3) происхождения проблемы, степени неожиданности ее возникновения, 4) наличия и адекватности психологической и физиологической установки на конкретную проблему, когнитивная оценка, как ситуации, так и данной проблемы, 5) типа выбранного реагирования. Значение и учёт этих факторов определяет выбор стратегии поведения для предотвращения стресса.

В.А. Бодровым была также разработана классификация видов стресса: внутриличностный (нереализованные потребности, притязания), межличностный (трудности общения с окружающими, наличие конфликтов), личностный (несоответствие социальной роли), семейный, профессиональный, экологический, финансовый [4, 5].

Стоит сказать, что каждый человек по-разному реагирует на одну и ту же стрессовую ситуацию. Собственно, для кого-то она действительно является стрессовой и человек, ощущая рост напряжения, мобилизует свои ресурсы для того, чтобы справиться с ней и ищет оптимальные для себя пути решения. Стресс является индивидуально воспринимаемым феноменом, причина которого кроется

не столько во внешних, сколько во внутренних процессах. Тем не менее, причины возникновения стресса могут быть различными. Самый оптимальный подход к рассмотрению стресса, это, несомненно, учёт всех существующих концепций, моделей и теорий.

## **1.2 Профессиональный стресс**

Профессиональный стресс является одной из проблем, затрагивающей трудовую деятельность любого специалиста.

Чаще всего понятие «профессиональный стресс» употребляют наравне с такими понятиями как «рабочий стресс», «трудовой стресс», «производственный стресс», «организационный стресс», «управленческий стресс».

Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова дают следующие определения этим понятиям. Рабочий стресс («job stress», «work stress») возникает из-за причин, связанных с условиями труда или местом работы. Организационный стресс («organizational stress») возникает из-за негативного влияния особенностей организации, в которой работает сотрудник. Профессиональный стресс («occupational stress») возникает из-за причин, связанных с профессией, родом или видом деятельности. Так или иначе, все эти виды стресса могут негативно влиять на работу организации в целом и впоследствии привести к потере кадровых ресурсов [11].

Стоит сказать, что понятие «профессиональный стресс» во многих источниках является синонимичным или интегрирующим понятием.

Профессиональный стресс всегда связан с негативным воздействием факторов, присущих как конкретной трудовой ситуации, так и профессиональной жизни человека в целом. Эти факторы, в свою очередь, оказывают влияние на адаптационные ресурсы человека [34].

Национальный институт охраны труда США (United States National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH), 1999) дает следующее определение профессионального стресса («stress at work», «job stress») – это вредящие

работнику физиологические и эмоциональные реакции, возникающие в том случае, если требования работы не соответствуют возможностям, ресурсам или потребностям работника. Такой стресс может привести к ухудшению здоровья и даже травмам [65].

J. Sharit и G. Salvendy определяют профессиональный стресс как многомерный феномен, выражающийся в физиологических и психологических реакциях на сложную трудовую ситуацию. А.Н. Занковский пишет, что согласно этой концепции понятие профессионального стресса близко к понятию функционального состояния [18, 64].

Дж. Гринберг вводит следующее понятие профессионального стресса. Профессиональный стресс – это смесь стрессоров, связанных с работой, личностными характеристиками человека и стрессорами, воздействующих вне работы. Все эти стрессоры могут привести как к профессиональному выгоранию, так и к психосоматическим заболеваниям [14].

Н.В. Самоукина предлагает понимать под профессиональным стрессом напряжённое состояние работника, которое возникает при выполнении профессиональной деятельности из-за воздействия эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов. Автор также выделяет виды профессионального стресса: информационный стресс, эмоциональный стресс и коммуникативный стресс [50].

Информационный стресс возникает в том случае, если работник ограничен во времени и руководство требует от него в условиях высокой рабочей нагрузки как можно быстрее принять решение. Всё это может усложняться из-за неопределённости ситуации, отсутствия или недостоверности информации о ситуации, а также противоречивых требований [12, 50].

Эмоциональный стресс возникает в том случае, если человек испытывает чувство вины за невыполненную работу или работу, выполненную некачественно. В этом случае могут меняться глубинные установки и ценности работника,



связанные с его профессией. Также стоит сказать об ответственности как о факторе, влияющем на возникновение эмоционального стресса [29, 50].

Коммуникативный стресс связан с трудностями в общении в целом. Стоит также отметить, что многое зависит и от индивидуальных особенностей работника [50].

Н.С. Пряжников и Е.Ю. Пряжникова считают, что главной причиной возникновения профессионального стресса является ущемление человеческого достоинства в условиях современного производства. В основном, проблема заключается в несправедливой оплате труда, из-за чего работник перестает считать себя специалистом в какой-то определенной сфере деятельности. Дж. Гринберг придерживается такого же мнения и добавляет, что работники испытывают сильный стресс, когда цели работы неясны, когда существует конфликт требований, предъявляемых им, когда работы слишком много или слишком мало, когда работники мало влияют на решение, касающееся их, и когда на них лежит ответственность за работу других людей [14, 45].

В.А. Бодров подразделяет причины развития профессионального стресса на две группы: главные и непосредственные. К первой группе он относит индивидуальные особенности субъекта труда, что включает психологические, физиологические и профессиональные характеристики. Ко второй группе причин автор относит события, которые привели к повышению уровня напряжённости и стресса. В.А. Бодров также выделяет дополнительные факторы, например, внутренний конфликт, в основе которого лежит несоответствие трудовой деятельности ожиданиям субъекта труда [4, 5].

Е.М. Мезенцева пишет, что развитие профессионального стресса обусловлено психологическими и социальными факторами. В последнее время исследования в рамках данной области посвящены изучению психологических особенностей личности (например, мотивации, ценностных установок) [11, 36].

Существует большое количество подходов к рассмотрению профессионального стресса, также они имеют парадигмы, которые

взаимодополняют друг друга. Эти подходы и парадигмы подробно были описаны А.Б. Леоновой, при этом автор утверждает об отсутствии между ними жёстких разграничений или непримиримых противоречий [34, 34, 42].

Первая парадигма лежит в основе экологического подхода и здесь профессиональный стресс рассматривается как результат дисбаланса между требованиями окружающей среды и ресурсами, которыми обладает человек. Последствия стресса могут быть следующими: снижение эффективности труда, ухудшение физического здоровья и личностного благополучия работников. Это парадигма соответствия в системе «личность-среда», лежащая в основе экологического подхода. Представителям этого подхода являются Г. Олдхэм, Дж. Р. Хакман, П. Варр, Р. Карасек и другие [42].

Г. Олдхэм и Дж. Р. Хакман являются авторами модели, согласно которой структура различных видов труда может быть описана пятью базовыми характеристиками. Авторы выделили следующие характеристики: разнообразие, сложность задач, автономия исполнения и наличие обратной связи [2, 34].

П. Варр выделил девять факторов среды, влияющих на психическое здоровье. К этим факторам относится возможность контролировать, возможность использовать имеющиеся навыки, генерируемые извне цели, разнообразие, ясность обстановки, возможность межличностных контактов, наличие денег, физическая безопасность, значимая социальная позиция. П. Варр сравнил эти факторы с витаминами. Уровень того или иного фактора, превышающий определенный предел, как и с витаминами, не способен оказать позитивного влияния на психическое здоровье [6].

На сегодняшний день в зарубежной литературе популярной является модель Р. Карасека, которая получила название «JDC», «Job Demand-control» (в переводе на русский язык «требования-контроль»). Согласно этой модели, стресс возникает в результате взаимодействия двух факторов – ответственности и контроля. Р. Карасек предлагает оценивать интенсивность профессионального стресса по сочетанию следующих факторов: степень психологической нагрузки на работника

в совокупности с возможностью принятия самостоятельных решений. Если работник чувствует, что он несёт большую ответственность как за свою деятельность, так и за результаты этой деятельности, но при этом он не обладает достаточным контролем, он испытывает стресс. В том случае, если работнику предъявляются высокие требования при равно высокой возможности контроля собственных действий, то он испытывает умеренный профессиональный стресс. Это, в основном, характерно для деятельности руководителей и других специалистов, которые занимаются управленческой деятельностью. Впоследствии исследователи неоднократно вносили в модель Р. Карасека изменения, пытаясь усовершенствовать её и тем самым, расширить области применения. J.V. Johnson и E.M. Hall добавили такую переменную как «социальная поддержка». Согласно обновлённой модели, работники испытывают стресс в том случае, если испытывают высокую рабочую нагрузку из-за предъявляемых требований, не обладают достаточным контролем и имеют низкую социальную поддержку. Позднее сам Р. Карасек ввёл в свою модель такие переменные как «неуверенность в стабильности работы» и «физическая нагрузка». В качестве преимуществ этой модели считают её эффективность и применимость на практике. Исследования, основой которых является эта модель, посвящены изучению физиологических, психосоматических и психологических проблем (например, хроническому утомлению, острому физическому недомоганию, сердечнососудистым заболеваниям, депрессии, эмоциональному выгоранию) [6, 58, 59, 60, 61].

Согласно трансактному подходу, в основе которого лежит вторая парадигма, профессиональный стресс – это процесс развития индивидуально-личностных форм адаптации к осложнённым условиям деятельности, главными компонентами которого являются когнитивная оценка ситуации и актуализация репертуара копинг-стратегий или стратегий совладающего поведения. Это процессуально-когнитивная парадигма. Представителями подхода, основанного на данной парадигме, являются Р. Лазарус, Т. Кокс, К. Маккей, В. Шенпфлюг, Дж. Макгрет и другие [2, 34].

Т. Кокс и К. Маккей выделяют пять стадий развития стресса. Согласно представлениям авторов, стресс – это динамическая система и рассматривается как процесс – помеха, как отражение взаимодействия между личностью и её окружением. Авторы подчёркивают в своей модели наличие обратной связи между всеми компонентами [4, 25].

В своей модели В. Шенпфлюг описывает трансформацию субъективного видения человеком ситуации как процессуальный анализ, который может быть преобразован с помощью использования эмоциональных, когнитивных и поведенческих стратегий преодоления стресса [42].

Дж. Макгрет создал модель, в которой описал последовательность событий от тех требований, предъявляемых стрессогенными ситуациями до их последствий. Эти события связаны с тремя последовательными событиями: оценкой, принятием решений и действием [34].

Третья парадигма лежит в основе регуляторного подхода и здесь профессиональный стресс рассматривается как особый класс состояний, возникающих в результате изменения механизмов регуляции деятельности и поведения при актуальном или длительном воздействии стрессогенных факторов. Это парадигма регуляции состояний. Представителями подхода, в основе которого лежит данная парадигма, являются Г.Р. Хокки, Л. Г. Дикая, А. Б. Леонова, В. А. Бодров [2, 18, 34].

Г.Р. Хокки является автором двухуровневой модели «управления ресурсами». Автор описал механизм изменений функциональной структуры когнитивных задач, типичных для операторских профессий, в зависимости от сдвигов в целевой структуре деятельности и от субъективного восприятия величины нагрузок [34].

Особенности регуляции трудовой деятельности также были рассмотрены в трудах отечественных психологов. Например, А.Б. Леонова изучала этот феномен на разных этапах динамики работоспособности, в то время как В.А. Бодров изучал этот феномен при развитии информационного стресса в операторском

виде труда. Также этот феномен был рассмотрен А.Б. Леоновой, А.С. Кузнецовой, Л.Г. Дикой при взаимодействии различных систем, обеспечивающих регуляцию произвольной активности человека и саморегуляцию состояния [5, 15, 33, 42].

Можно сказать, что описанные выше подходы имеют как преимущества, так и ограничения. Их применение на практике зависит от целей и предмета исследования.

Стоит обратить внимание на то, что иногда профессиональный стресс может иметь и положительное влияние, например, способствовать достижению максимальной производительности. Такое происходит при краткосрочном стрессе, когда работник воспринимает ситуацию как вызов. Длительный профессиональный стресс может негативно сказаться на работоспособности сотрудника, привести к ухудшению качественных и количественных показателей работы. При длительном профессиональном стрессе личность работника может деформироваться, что иногда приводит к нарушениям индивидуального и группового поведения, а также к психическому напряжению, снижению адаптационных возможностей, психосоматическим расстройствам и появлению признаков депрессивных расстройств. Ещё одним серьёзным последствием профессионального стресса может стать выгорание человека как профессионала [4, 11, 19, 23, 36, 65].

На сегодняшний день не существует единого подхода к определению профессионального стресса. Каждый из подходов имеет свои преимущества и недостатки. Стоит также отметить, что само понятие «профессиональный стресс» не существует отдельно, так как обычно в него включены рабочий, организационный, трудовой и другие виды стресса так или иначе связанные с профессиональной деятельностью. А.Б. Леоновой были выделены три основные парадигмы, в рамках которых ведутся научные исследования, посвящённые актуальной проблеме профессионального стресса. Иногда профессиональные стрессы могут восприниматься работниками как вызов, в этом случае можно говорить о полезном стрессе или эустрессе, но длительные профессиональные

стрессы негативно сказываются как на здоровье работника, так и на его личности, и могут привести к серьёзным последствиям.

### **1.3 Профессиональный стресс в деятельности сотрудников, занимающихся управленческой деятельностью, и способы его преодоления**

Профессиональный стресс влияет, с одной стороны, на эффективность труда, с другой стороны, на личность человека в целом. Профессиональный стресс может привести к изменению психического и соматического состояния сотрудника, психологическим проблемам и личностным изменениям, в том числе и к личностным деформациям.

Профессиональный стресс влияет на личность сотрудника и проявляется в следующих симптомах. Во-первых, это когнитивные симптомы, связанные с трудностями запоминания новой информации, забывчивости, неорганизованности, трудностями в принятии решения, проблемами с концентрацией внимания, неспособностью строить планы и другие. Во-вторых, это эмоциональные симптомы, связанные с преобладанием таких эмоций, как печали, тревоги, так и раздражительности, вспыльчивости, враждебности, также характерны частые перепады настроения. В-третьих, это физические симптомы, связанные с головными болями, затруднённым дыханием, частыми простудами, нервной дрожью, болями в шее, изжогой, зудом, аллергией, болями в груди. В-четвёртых, это поведенческие симптомы, связанные с перееданием или недоеданием, бессонницей или сонливостью, пренебрежением обязанностями, снижением производительности, употреблением алкоголя, других веществ, навязчивым поведением и проблемами в общении [55].

Все вышеперечисленные симптомы могут проявляться и у сотрудников, занимающих руководящие должности. В этом случае напряжение испытывает как сам руководитель, так и его подчинённые, что влияет на совместные продукты деятельности, а следовательно, работу организации в целом. Сам же человек, находящийся в стрессе, постепенно теряет все социальные контакты, становится

раздражительным и в какой-то момент понимает, что остался совершенно один. В этом случае можно говорить о снижении самооценки, потере, как рабочей мотивации, так и мотивации в целом. Последствия профессионального стресса могут быть действительно печальными, если сотрудник перестанет видеть в жизни перспективы и примет решение, например, не сменить место деятельности, а попрощаться с жизнью навсегда. Иногда из-за профессионального стресса люди начинают употреблять алкоголь, курить и приобретают разного рода зависимости. Тем не менее, каждый сотрудник выбирает свой способ борьбы.

Говоря о проблеме профессионального стресса и способах его преодоления, очень важно упомянуть о личностных особенностях сотрудников и стратегиях совладания со стрессом.

Г.С. Никифоров выделил следующие качества личности, способствующие адаптации к стрессу и его преодолению, в том числе и у руководителей: оптимизм, волевые качества, доброжелательность, самоуважение, самообладание, самоконтроль, умение корректировать своё поведение. Н.Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова также выделяют такие личностные особенности, как: экстраверсия, гибкость моделей поведения, творческий подход, лидерский потенциал, высокие коммуникативные умения, адекватная самооценка, наличие чётких профессиональных и жизненных целей. С.В. Шекшня выделяет следующие качества, необходимые успешному руководителю: чувство ответственности, целеустремленность, уверенность, способность перспективно мыслить. Немалую роль в успешности руководителя играет и харизма, благодаря которой руководитель может заряжать других людей [11, 40, 56].

На сегодняшний день имеется большое количество исследований личностных особенностей и способов совладания со стрессом сотрудников, занимающих руководящие должности.

Н.Б. Бячкова исследовала личностные особенности руководителей в гендерном аспекте и особое внимание уделила стилю управления. Автор отметила, что мужчины чаще, чем женщины проявляют эмоциональную

нестабильность и тревожность. Если говорить о результатах, полученных на женской группе, то здесь стоит выделить такие качества как сдержанность, уступчивость, тактичность. Исследование М.Д. Квятковской было также посвящено изучению гендерных особенностей, но уже в русле их влияния на принятие решения. Стоит сказать, что когда от руководителей требуют принятия решения в кратчайшие сроки, мужчины и женщины ведут себя по-разному, чем в отсутствии временного давления. По результатам исследования было выявлено, что женщины-руководители стараются избежать стрессовой ситуации, в то время как мужчины-руководители пытаются решить проблему и предлагают разные варианты для её решения. В. А. Горячкина рассматривала в своём исследовании гендерные стереотипы эффективности руководства. Полученные данные свидетельствуют о том, что эффективность зависит от выраженности маскулинных черт. Эти данные подтверждают стереотип, что роль лидера связана с наличием у сотрудников «мужских» качеств. В.А. Горячкина пришла к выводу, что эффективность руководителя зависит как от выраженности у него маскулинных и фемининных черт, так и от индивидуально-психологических особенностей, мотивации, стереотипов [8, 13, 21].

С.О. Пожарский описывает руководителя с высоким лидерским потенциалом как специалиста, который не боится идти на риск, обладает ориентацией на результат, может управлять своими эмоциями, интернален в области межличностных отношений, обладает деловой направленностью [43].

Л.Э. Кузнецова рассматривала в своём исследовании влияние направленности личности руководителя на социально-психологический климат трудового коллектива. Результаты этого исследования свидетельствуют о том, что успешный руководитель должен обладать следующими личностными особенностями: общительность, оптимистичность, открытость, устойчивость к стрессу, фрустрационная толерантность. В то же самое время такие личностные особенности как скрытность, депрессивность, импульсивность, раздражительность, низкая стрессоустойчивость и низкая фрустрационная



толерантность у руководителя позволяют сделать вывод о низкой эффективности деятельности, а так же о неуспешности такого руководителя [30].

М.Б. Овчинникова выделяет следующие личностные качества руководителя: контактность, коммуникативная совместимость, адаптивность в общении. По мнению автора, руководитель, обладающий перечисленными качествами, лучше воспринимает как трудную ситуацию, так и свои возможности, выбирает эффективные стратегии совладания, сохраняет устойчивость к действию профессионального стресса [41].

Ю.В. Постыляковой было проведено исследование, результаты которого свидетельствуют об использовании такими сотрудниками личностных, когнитивных, социальных и инструментальных ресурсов, которые обеспечивают эмоционально-ориентированное и проблемно-ориентированное совладание со стрессом. О.А. Ковалёвой было проведено исследование, целью которого было изучить особенности совладающего поведения руководителей. Согласно результатам исследования, преобладающим стилем совладания руководителей является проблемно-ориентированный копинг, направленный на планирование решения проблемы. Стоит сказать, что направленность на решение проблем является для руководителей одной из самых важных компетенций, которая напрямую связана с волевым самоконтролем. При возникновении стрессовой ситуации руководитель в кратчайшие сроки должен найти решение возникшей проблемы. В то же время у руководителей наблюдается эмоционально-ориентированный копинг, что повышает уязвимость к профессиональному стрессу и негативно сказывается как на эффективности деятельности, так и на здоровье самих сотрудников [24, 26, 44].

К.И. Корнев в своём исследовании приходит к выводу, что руководители высшего и среднего звена используют разные стратегии преодоления стресса. Руководители высшего звена больше воспринимают стрессовую ситуацию как опыт, в отличие от руководителей среднего звена. К.И. Корнев в своём исследовании также говорит о схожих профилях руководителей, вне зависимости

от ранга. Руководители обладают высоким самоконтролем, сдержанны и недоверчивы, обладают высоким уровнем саморуководства, положительным отношением к себе, адекватной самооценкой, низким уровнем внутренней конфликтности и низким уровнем самообвинения [27].

Стоит сказать о профессиональных деформациях и выгорании как следствиях профессионального стресса. Есть исследования, подтверждающие, что характерные симптомы профессиональных деформаций и выгорания больше выражены у женщин, чем у мужчин. Этой проблеме посвящено исследование Н.А. Дубинко, в котором автор также говорит об отсутствии зависимости выгорания от стажа работы в руководящей должности [16]. Также есть исследования, посвящённые специфике эмоционального выгорания у руководителей. Эту проблему рассматривает Н.С. Савина. Результаты этого исследования свидетельствуют о том, что психическое выгорание у руководителей складывается из двух симптомов – эмоционального истощения и деперсонализации. Н.С. Савина говорит также об основных личностных факторах, повышающих риск развития психического выгорания у руководителей: безответственность, неумение или нежелание проявлять заинтересованность в окружающих людях, личностная и ситуативная тревожность [49].

Сегодня проблема профессионального стресса интересует многих исследователей, цели работ которых достаточно разнообразны. Многие исследования направлены на изучение стресс-факторов профессиональной деятельности и разработку практических рекомендаций по преодолению профессионального стресса. Также есть исследования, направленные на изучение особенностей совладающего поведения сотрудников, чтобы сделать вывод о том, насколько адаптивны применяемые ими стратегии. И, конечно же, не стоит упускать из виду исследование личностных особенностей сотрудников, которые могут помочь успешно адаптироваться к стрессу или преодолеть его.

## **1.4 Особенности работы кадрового резерва ОАО «РЖД»**

Кадровый резерв – это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [3, с. 31].

Положение о формировании единого кадрового резерва ОАО «РЖД» было впервые опубликовано в октябре 2010 года. На сегодняшний день действующим является положение от августа 2017 года. Однако цели формирования кадрового резерва остаются неизменными – это развитие кадрового потенциала компании, повышение эффективности управления на основе целенаправленного отбора, обучения и развития наиболее перспективных работников, а также повышения уровня их профессиональных компетенций для достижения корпоративных и стратегических целей компании [46, 47].

Стоит отметить, какие нововведения вступили в силу после публикации приказа от 2017 года. Во-первых, формирование кадрового резерва стало осуществляться на основе системы Единых корпоративных требований (ЕКТ) к персоналу ОАО «РЖД». Во-вторых, изменились и принципы работы с кадровым резервом. Основными принципами работы с кадровым резервом в ОАО «РЖД» являются: принцип объективности, принцип открытости, принцип приоритетности развития, принцип непрерывности, принцип преемственности.

Принцип объективности предполагает использование единого унифицированного подхода к отбору кандидатов в кадровый резерв на основании результатов оценки по системе ЕКТ, соответствие кандидата требованиям для включения в кадровый резерв, а также требованиям к конкретной должности. Принцип открытости предполагает доступность для работников информации о подходах и порядке формирования кадрового резерва в целях их вовлечения в решение корпоративных задач и повышения их заинтересованности в развитии корпоративных и профессиональных компетенций. Принцип приоритетности развития предполагает целевое инвестирование в обучение и развитие

работников, состоящих в кадровом резерве, целенаправленное планирование их карьеры. Принцип непрерывности предполагает постоянное всестороннее развитие участников сформированного кадрового резерва, поддержание его состава и численности в актуальном состоянии. Принцип преемственности предполагает использование базового резерва в качестве приоритетного источника формирования корпоративного резерва, который, в то же самое время, является источником для формирования стратегического резерва. Стоит сказать, что по сравнению с положением от 2010 года в положении от 2017 наблюдается четкое определение принципов [47].

В кадровый резерв ОАО «РЖД» входят сотрудники до 55 лет (включительно), проработавшие в занимаемой должности от одного года (на управленческой должности не менее трёх лет) и с учетом горизонтального перемещения на равнозначную должность или переназначения в случае переименования должности. Также у сотрудников обязательно должен быть определённый уровень развития профессиональных и корпоративных компетенций. Сотрудники, входящие в кадровый резерв, должны стабильно выполнять установленные ключевые показатели эффективности деятельности, обладать высокой степенью мобильности, а также быть готовым к ограничениям, которые связаны с работой высокой степени секретности.

Говоря о нововведениях, стоит отметить и изменения в классификации групп, входящих в кадровый резерв. В положении от 2010 года кадровый резерв составляли четыре группы: стратегический резерв, резерв корпоративного развития, базовый резерв и молодёжный резерв. В положении от 2017 года кадровый резерв составляют уже три группы: базовый резерв, корпоративный резерв и стратегический резерв.

Базовый резерв – резерв на должности руководителей, назначение на которые осуществляется приказами руководителей подразделений ОАО «РЖД». В перечень целевых позиций базового резерва филиалов ОАО «РЖД» в

обязательном порядке включаются руководители и заместители руководителей структурных подразделений филиалов.

Корпоративный резерв – резерв на должности руководителей подразделений ОАО «РЖД», назначение на которые осуществляется приказами президента компании и вице-президента, в ведении которого находятся вопросы управления персоналом и социальные вопросы.

Стратегический резерв – группа наиболее подготовленных, высокопрофессиональных и перспективных работников из числа зачисленных в корпоративный резерв, прошедших подготовку по специальной программе развития и в приоритетном порядке рассматривающиеся в качестве кандидатов на ключевые руководящие должности в компании. Требования к кандидатам в стратегический резерв, порядок формирования стратегического резерва, а также дальнейшего развития работников, включенных в стратегический резерв, устанавливаются отдельным локальным нормативным актом ОАО «РЖД».

Каждый работник, состоящий в кадровом резерве, обладает определёнными правами и обязанностями. Выдвижение в кадровый резерв осуществляется только с согласия самого работника. Работник также вправе отказаться от нахождения в кадровом резерве. К обязанностям работника относится формирование и выполнение индивидуального плана развития, прохождение предусмотренных программ обучения и развития, самостоятельное совершенствование корпоративных и профессиональных компетенций, освоение умений и навыков, необходимых для работы [47].

Также в нормативном документе от 2017 года прописаны те случаи, когда работники могут быть исключены из кадрового резерва. Причины исключения могут быть следующими: отказ от назначения на целевую позицию, отказ от прохождения программ обучения и развития, по результатам оценки или аттестации, при неоднократном неисполнении без уважительных причин трудовых обязанностей, зафиксированном в установленном порядке, при увольнении из компании, по письменному заявлению, по состоянию здоровья, не

позволяющему выполнять должностные обязанности по целевой позиции. В случае исключения работника из кадрового резерва по собственному желанию проводится интервью, направленное на выявление и анализ причин отказа от пребывания в резерве.

Стоит также отметить, что процент действенности кадрового резерва ОАО «РЖД» с каждым годом становится всё выше. Например, в 2017 году этот показатель был следующим – 82,4%, в 2018 – 82%, в 2019 – 85,5%.

Несмотря на то, что деятельность работников железнодорожного транспорта не находится на первых местах в рейтинге профессий с высокими показателями профессионального стресса и синдрома эмоционального выгорания, симптомы указанных явлений могут проявляться и у них. Причем, уязвимыми являются работники всех подразделений, от машинистов локомотивных бригад до сотрудников, входящих в кадровый резерв.

В случае с руководителями возникновение профессионального стресса может быть обусловлено рядом причин: однотипностью профессиональных задач, продолжительностью и интенсивностью труда, большим количеством регламентов, неправильным питанием, эмоциональным напряжением, ожиданиями подчинённых, завышенными ожиданиями от себя, ответственностью, информационными и коммуникативными перегрузками. Также стоит сказать и о влиянии личностных качеств. Например, экстраверты реже, чем интроверты сталкиваются с профессиональными стрессами. В зону риска попадают не профессии, а люди, имеющие завышенные личностные требования, а также те, кто не привык разграничивать работу и личную жизнь. Согласно результатам исследований, у руководителей профессиональный стресс и эмоциональное выгорание наблюдается чаще, чем у других сотрудников. При этом сотрудники редко обращают внимание на первые признаки эмоционального и физического истощения. Более того, они оценивают своё состояние как нормальное.

В 2019 году в ОАО «РЖД» проводилась работа по развитию человеческого капитала, направленная на изменение модели работы с персоналом. Для достижения этой цели было создано и реализовано пятнадцать проектов. Большое внимание в них уделялось и кадровому резерву. По итогам проделанной работы удалось достичь таких базовых показателей как укомплектованность, текучесть, действенность кадрового резерва. Также был завершен целый ряд стратегически важных проектов, посвященных созданию комфортной среды для работников, необходимых условий для реализации их творческого потенциала и профессионального роста. Тем не менее, по результатам корпоративного социологического исследования, проводимого в 2019 году, у большей половины женщин-руководителей, входящих в кадровый резерв, был выявлен высокий уровень профессионального стресса. Опрошенными были выбраны следующие факторы стресса: организация рабочего процесса и стиля управления, уровень нагрузок, условия труда, стиль взаимодействия внутри коллективов и между подразделениями, несправедливое материальное вознаграждение труда, опасение потери рабочего места и отсутствие возможностей дальнейшего роста и развития.

Проведенное исследование подтвердило данные предшествующих опросов о высоком уровне профессионального стресса у сотрудников компании в целом.

Компания ОАО «РЖД», как и любая компания, нацелена на повышение эффективности своей деятельности. При этом, несмотря на количество и качество проводимых мероприятий, в том числе и в рамках кадровой политики, показатели профессионального стресса у сотрудников остаются в высоких значениях.

## **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **2.1 Цель, задачи, объект и предмет исследования**

**Цель:** разработать модель поведения сотрудников ОАО «РЖД», входящих в кадровый резерв, в ответ на стрессовую ситуацию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи:**

1. Изучить доминирующие состояния и состояния сниженной работоспособности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».
2. Исследовать индивидуально-личностные особенности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».
3. Исследовать особенности мотивационной сферы сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».
4. Изучить особенности копинг-поведения сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».
5. Выявить личностные особенности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», в зависимости от пола и трудового стажа.
6. Выявить психологические факторы профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

**Объект исследования:** профессиональный стресс.

**Предмет исследования:** профессиональный стресс сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

Эмпирическую базу исследования составили сотрудники ОАО «РЖД», входящие в кадровый резерв (базовый и корпоративный резерв), со стажем от 1 года до 20 лет. Общее количество респондентов составило 105 человек (женщины и мужчины).

**Гипотеза:**

Определенные психологические факторы, могут выступать как факторы риска развития профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».



### **Этапы исследования:**

На **первом этапе** исследования на основе теоретической части дипломной работы осуществлялся подбор диагностического материала. Методики предлагались испытуемым на **втором этапе** исследования. На **третьем этапе** исследования был использован U-критерий Манна-Уитни для выявления различий по полу и по стажу. На **четвёртом этапе** исследования был проведён факторный анализ с помощью программы IBM SPSS Statistics 23 (2015). На последнем, **пятом этапе** исследования были выделены факторы и дана их содержательная характеристика.

## **2.2 Методы исследования**

Для исследования доминирующих состояний и состояний сниженной работоспособности были использованы следующие методики: Методика определения доминирующего состояния (Л.В. Куликов) и Методика «Дифференциальная диагностика состояний сниженной работоспособности» (А.Б. Леонова, С.Б. Величковская). Для исследования личностных и адаптационных особенностей был использован многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (А.Г. Маклаков, С.В. Чермянин). Для исследования особенностей мотивационной сферы была использована методика «Мотивационный профиль личности» (Ш. Ричи, П. Мартин). Для исследования копинг-стратегий была использована методика «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» (в адаптации Т.А. Крюковой).

### **Методика определения доминирующего состояния Л.В. Куликова (краткий вариант)**

Данная методика разработана автором в двух вариантах. Полный вариант включает в себя восемь шкал, краткий включает в себя шесть шкал и более удобен как в подсчётах, так и по временным затратам. Методика предназначена для диагностики относительно устойчивых (доминирующих) состояний личности. Методика состоит из 42 утверждений, респонденту нужно выразить своё согласие

с утверждением по 7-бальной шкале. Варианты ответа предлагаются следующие: от «совершенно не согласен» до «согласен полностью». Методика включает в себя следующие шкалы: 1. «Активное – пассивное отношение к жизненной ситуации», 2. «Тонус высокий – низкий», 3. «Спокойствие – тревога», 4. «Устойчивость – неустойчивость эмоционального тона», 5. «Удовлетворенность – неудовлетворенность жизнью в целом», 6. «Положительный – отрицательный образ самого себя». Обработка заключается в подсчитывании баллов по ключу, а после в переводе сырых значений в Т-баллы [31, 32].

### **Методика «Дифференциальная диагностика состояний сниженной работоспособности» (ДОРС) А.Б. Леоновой и С.Б. Величковской**

Методика предназначена для оценки степени тяжести труда в разных видах профессиональной деятельности. Методика состоит из 40 утверждений и респондентам требуется выбрать тот вариант ответа, который им наиболее подходит: «почти никогда», «иногда», «часто», «почти всегда». Методика включает в себя четыре шкалы: монотония, психическое пресыщение, напряженность/стресс, утомление. Обработка заключается в подсчёте баллов в соответствии с ключом, после чего эти баллы сопоставляются с тестовыми нормами [9].

### **Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ)**

**А. Г. Маклакова и С. В. Чермянина**

Опросник позволяет оценить адаптационные возможности работников. Испытуемому нужно ответить «да» или «нет» на 165 утверждений. Опросник состоит из нескольких шкал, по каждой из которых в соответствии с ключом подсчитываются баллы. Обработка начинается с подсчёта баллов по шкале «Достоверность». Если результаты по этой шкале больше 10 баллов, то они считаются недостоверными и это значит, что испытуемый, отвечая на вопросы методики, стремился показать себя в более выгодном свете. Сырые значения переводятся в Т-баллы и стены, в зависимости от структурного уровня [22].

Методика состоит из четырёх структурных уровней. Первый уровень – базовые шкалы методики СМИЛ. Этот уровень представлен следующими шкалами: 1. Невротический сверхконтроль, 2. Пессимистичность, 3. Эмоциональная лабильность, 4. Импульсивность, 5. Женственность-мужественность, 6. Ригидность, 7. Тревожность, 8. Индивидуалистичность, 9. Оптимизм и активность, 0. Социальная интроверсия. Второго уровня – шкалы опросника «ДАН» («Дезадаптационные нарушения»). Этот уровень представлен следующими шкалами: 1. Астенических реакций и состояний («АС»), 2. Психотические реакции и состояния («ПС»). Третий уровень представлен следующими шкалами: 1. Поведенческая регуляция («ПР»), 2. Коммуникативный потенциал («КП»), 3. Моральная нормативность («МН»). Четвёртый уровень – шкала, отражающая личностный адаптационный потенциал («ЛАП») [38, 53].

### **Методика «Мотивационный профиль» (М-профиль)**

#### **Ш. Ричи и П. Мартина**

Методика позволяет выявить факторы мотивации работника, которые высоко им оцениваются, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Испытуемому нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из 33 утверждений, обозначенными буквами. В результате подсчитывается количество баллов по каждому фактору в соответствии с ключом. Диагностируемые мотивационные факторы: 1. Материальная выгода («МВ»), 2. Физические условия («ФУ»), 3. Структурирование информации («Ст»), 4. Социальные контакты («СК»), 5. Взаимоотношения («Во»), 6. Признание («Пр»), 7. Стремление к достижениям («СД»), 8. Власть и влияние («ВВ»), 9. Разнообразие и перемены («РП»), 10. Креативность («Кр»), 11. Совершенствование («Сс»), 12. Интерес и полезность («ИП») [48].

## **Методика «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» (адаптированный вариант Т. А. Крюковой)**

Данная методика состоит из 48 утверждений, где испытуемому предлагается выбрать один из предложенных вариантов ответа: очень редко, иногда, часто, очень часто, почти всегда. Методика нацелена на определение доминирующих стратегий, которыми человек пользуется в стрессовых ситуациях. Методика содержит следующие шкалы: проблемно-ориентированный копинг («ПОК»), эмоционально-ориентированный копинг («ЭОК»), избегание («КОИ»), отвлечение, социальное отвлечение. Обработка результатов заключается в подсчитывании баллов по ключу. Также стоит сказать, что для мужчин и женщин существуют разные тестовые нормы [9, 22, 28].

### **2.3 Методы исследования**

В данной работе было использовано несколько статистических методов: U – критерий Манна-Уитни и факторный анализ.

Назначение U-критерия Манна-Уитни заключается в оценке различий между двумя выборками по уровню какого-либо признака, измеренного количественно. Данный критерий нельзя применять, если в каждой выборке больше 60 человек. Ещё одним ограничением данного критерия является то, что в каждой выборке должно быть не менее 3 наблюдений, допускается, чтобы в одной выборке было 2 наблюдения, но тогда в другой их должно быть не менее 5 [39, 52].

Факторный анализ – это метод статистической обработки, целью которого является сведение обширного числового материала к нескольким независимым и простым факторам при условии минимальных потерь исходной информации. Эти факторы объясняют большую часть дисперсии в группе оценок по различным тестам или другим психометрическим измерениям. С помощью факторного анализа можно подтвердить существующую гипотезу на основе большого объема наблюдений по выделенным существенным компонентам [7, 17].

## ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ, ВХОДЯЩИХ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ОАО «РЖД»

### 3.1 Анализ доминирующих состояний и состояний сниженной работоспособности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

В данном параграфе будут последовательно описаны результаты диагностики доминирующих состояний и состояний сниженной работоспособности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

Для решения поставленной задачи использовалась методики: «Доминирующие состояния» Л.В. Куликова и «Дифференциальная диагностика состояний сниженной работоспособности» А.Б. Леоновой, С.Б. Величковой. По результатам диагностики доминирующих состояний у 105 сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», были получены следующие результаты (Таблица 1).

Таблица 1 – Результаты диагностики доминирующих состояний сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

Шкалы	M±σ (для всей выборки)	M±σ (для мужчин n=51)	M±σ (для женщин n=54)	Норма
Шкала «Ак»: Активное – Пассивное отношение к жизненной ситуации	52,19±15,99	49,71±17,65	54,54±14,01	50±10
Шкала «Го»: Тонус: высокий – низкий	47,5±10,66	45,96±9,93	48,96±11,19	50±10
Шкала «Сп»: Спокойствие – Тревога	51,68±8,56	50,43±6,63	52,85±9,98	50±10
Шкала «Ус»: Устойчивость – Неустойчивость эмоционального тона	53,36±10,22	51,92±9,02	54,72±11,15	50±10
Шкала «Уд»: Удовлетворенность – Неудовлетворенность жизнью в целом (ее ходом, процессом самореализации)	55,02±11,52	53,08±10,63	56,85±12,12	50±10
Шкала «По»: Положительный – Отрицательный образ самого себя	52,19±15,99	49,08±10,01	50,87±11,81	50±10

В таблице приведены средние значения, стандартные отклонения, а также норма по каждой шкале методики. Полученные средние значения находятся в пределах нормы.

Ниже (рис. 1) представлен график со средними значениями испытуемых.

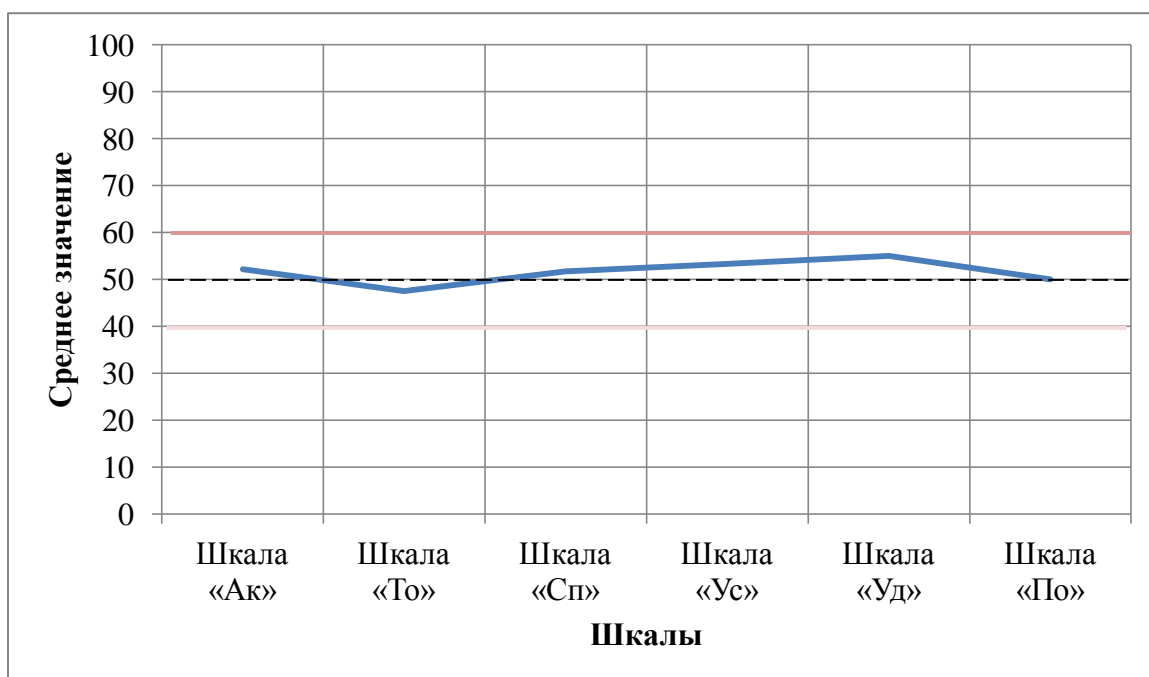


Рисунок 1 – Результаты диагностики доминирующих состояний сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

Анализируя представленные на графике средние значения, следует сказать, что предрасположенность к активному или пассивному отношению зависит от текущих обстоятельств социальной среды, а также от предыдущего опыта человека. То есть, сотрудники занимают активную или пассивную позицию в зависимости от ситуации. Стоит обратить внимание на понижение графика по второй шкале. Такие результаты свидетельствуют о наличии у сотрудников усталости, снижении энергии и повышенной утомляемости. Для сотрудников кадрового резерва одной из причин может быть большой объём работы. Стоит сказать, что сотрудники не склонны проявлять немотивированную тревожность, они спокойно относятся к тому, что с ними происходит. Также сотрудники имеют ровный положительный эмоциональный тон, что означает наличие у сотрудников способности контролировать свои эмоции и действовать адекватно ситуации. Сотрудники не склонны проявлять излишнюю эмоциональность. Следует отметить, что в целом сотрудники довольны тем, как сложилась их жизнь. Сотрудники принимают себя, а также дают себе и своим психологическим особенностям адекватную оценку.

По результатам диагностики у 105 сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД» наблюдается следующее распределение доминирующих состояний по показателям нормы (Таблица 2).

Таблица 2 – Распределение доминирующих состояний сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», по показателям нормы

Шкалы	Ниже нормы	Норма	Выше нормы
Шкала «Ак»: Активное – Пассивное отношение к жизненной ситуации	26/25%	40/38%	39/37%
Шкала «То»: Тонус: высокий – Низкий	23/22%	69/66%	13/12%
Шкала «Сп»: Спокойствие – Тревога	8/8%	82/78%	15/14%
Шкала «Ус»: Устойчивость – Неустойчивость эмоционального тона	9/9%	64/61%	32/30%
Шкала «Уд»: Удовлетворенность – Неудовлетворенность жизнью в целом	8/8%	64/61%	33/31%
Шкала «По»: Положительный – Отрицательный образ самого себя	14/13%	76/73%	15/14%

Ниже (рис. 2) представлена гистограмма с распределением доминирующих состояний сотрудников по следующим показателям: ниже нормы, норма, выше нормы.

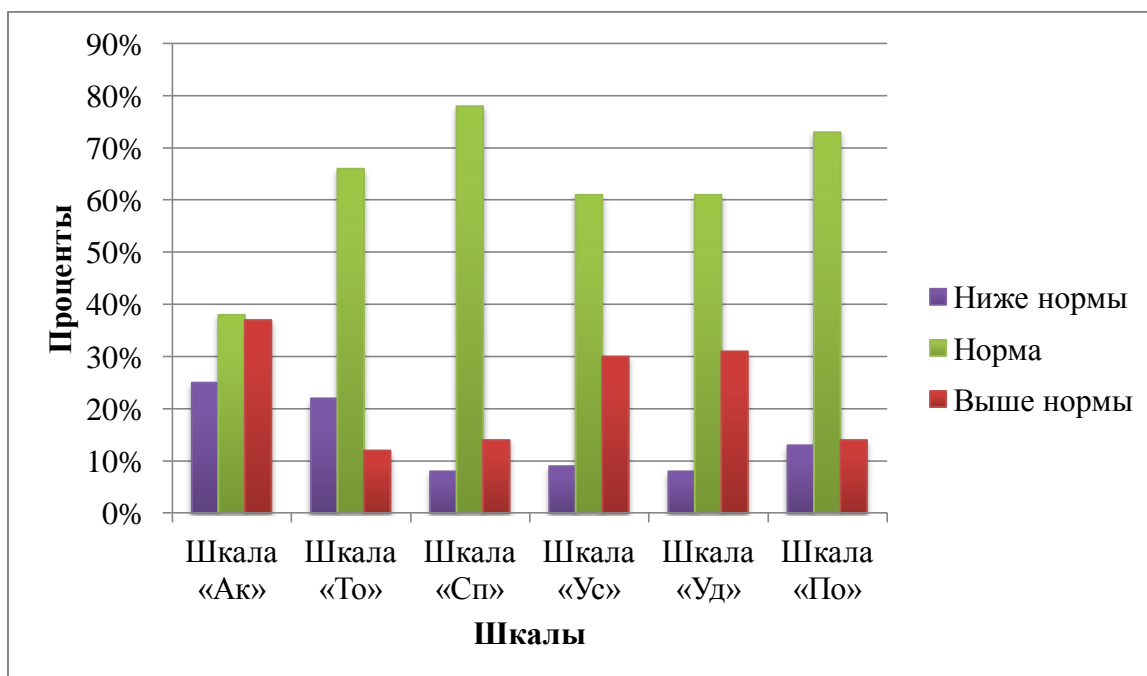


Рисунок 2 – Распределение доминирующих состояний сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», по показателям нормы

Таким образом, у большинства сотрудников значения по всем шкалам находятся в пределах нормы. Это значит, что они адекватно оценивают себя,

сохраняют спокойствие, эмоционально сдержаны и в трудных профессиональных ситуациях способны контролировать свои эмоции. Стоит сказать, что такие показатели по первой шкале могут свидетельствовать о том, что большинство сотрудников проявляют решительность и сохраняют оптимизм. Это те качества, которыми должен обладать успешный руководитель.

По результатам диагностики оценки состояний сниженной работоспособности у 105 сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», были получены следующие результаты (Рисунок 3).

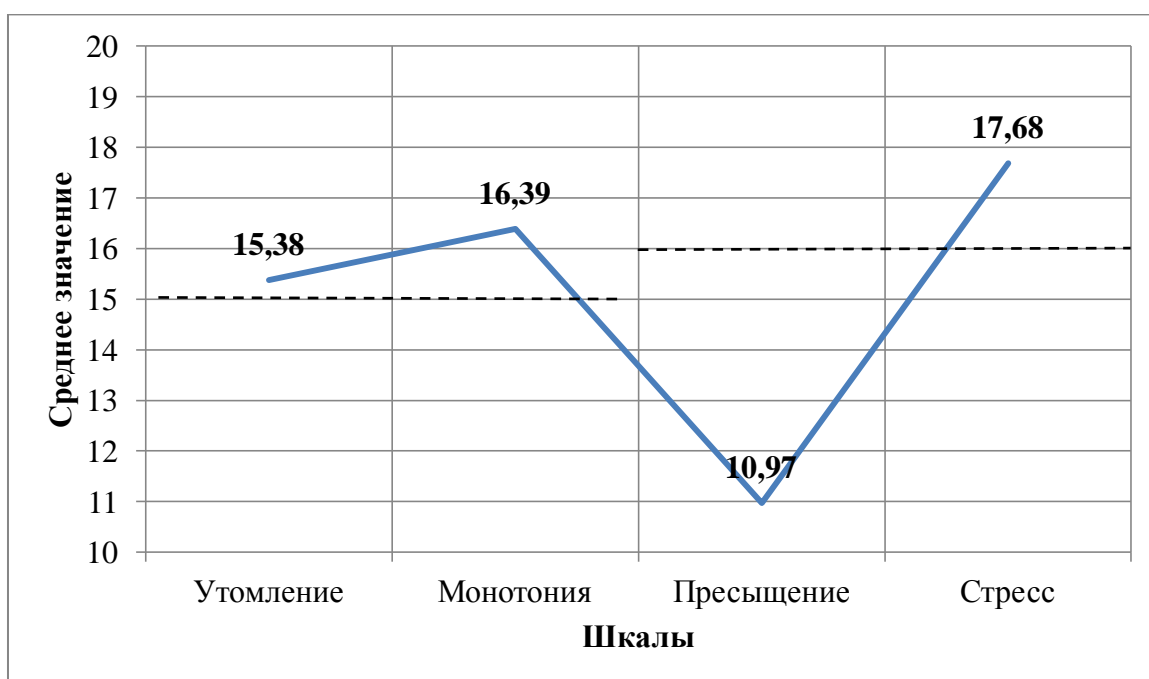


Рисунок 3 – Распределение оценки состояний сниженной работоспособности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

Такой показатель как пресыщение находится на низком уровне, в то время как другие показатели (утомление, монотония, стресс) на умеренном уровне. Низкие значения по такому показателю как пресыщение свидетельствуют о том, что профессиональная деятельность является для сотрудников интересной и осмысленной. Показатели на умеренном уровне по остальным шкалам свидетельствуют о наличии этих состояний в профессиональной деятельности сотрудников. Стоит отметить, что сотрудники часто сталкиваются как с однообразной рутинной работой, к которой, например, относится работа с



документами, так и с ситуациями, в которых им нужно быстро мобилизовать свои ресурсы, например, при возникновении экстренной ситуации, когда руководителям необходимо в кратчайшие, даже сжатые, сроки принять важное решение. Продолжительное и интенсивное воздействие рабочих нагрузок может негативно сказаться на общем состоянии сотрудников и привести как к ухудшению здоровья, так и к личностным изменениям.

Ниже (рис. 4) представлена гистограмма распределения оценки состояний сниженной работоспособности по уровню выраженности, от низкого уровня к высокому уровню.

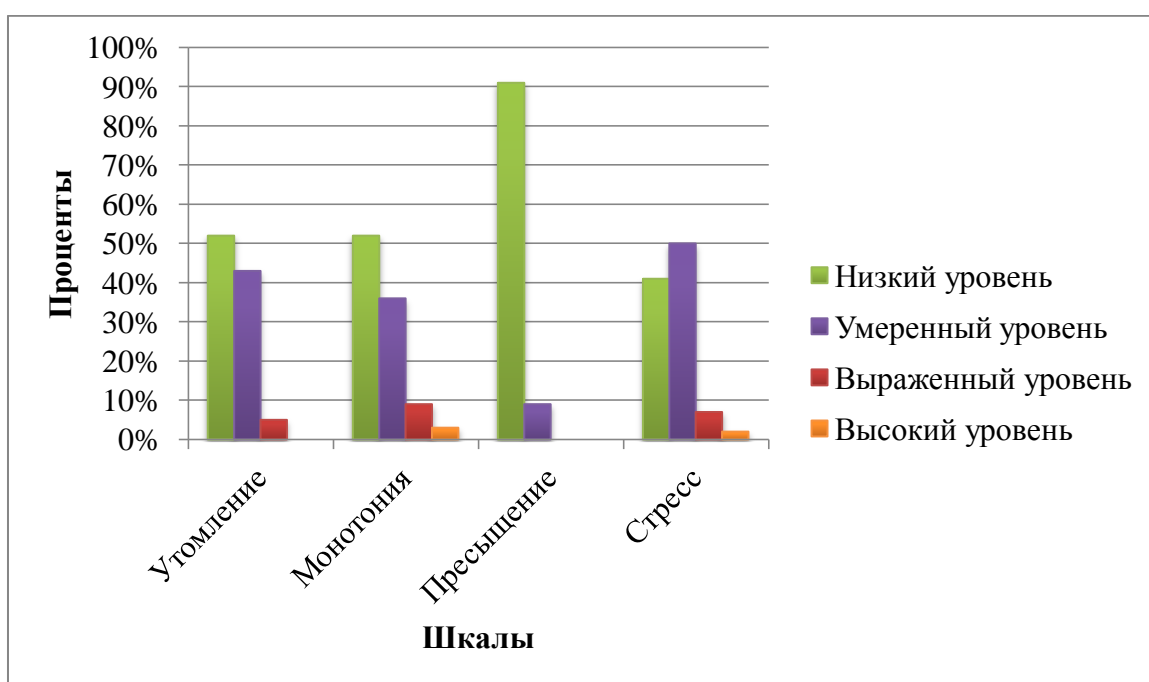


Рисунок 4 – Распределение оценки состояний сниженной работоспособности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», по уровню выраженности

Таким образом, у большинства сотрудников такие состояния как утомление, монотония и пресыщение находятся на низком уровне, в то время как стресс на умеренном уровне. Полученные результаты свидетельствуют о том, что большинство сотрудников испытывают интерес к той профессиональной деятельности, которой они занимаются. Также большая часть сотрудников в состоянии сохранять сознательный контроль над исполнением своих профессиональных обязанностей. Стоит отметить, что большинство сотрудников

не ощущают сильного воздействия на них рабочих нагрузок. Тем не менее, есть те сотрудники, у которых состояния утомления и монотонии находятся на умеренном уровне, что свидетельствует о наличии нагрузок в их профессиональной деятельности. У большинства сотрудников состояние стресса выражено на умеренном уровне, что может означать о напряжении, которое испытывают сотрудники в связи со своей профессиональной деятельностью. Это также может быть состояние повышенной мобилизации, направленное на то, чтобы справиться с трудной задачей, найти новые способы её решения.

### **3.2 Анализ индивидуально-личностных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»**

В данном параграфе будут последовательно описаны результаты диагностики личностных и адаптационных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД». Для исследования личностных и адаптационных особенностей был использован многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» А.Г. Маклакова, С.В. Чермянина. Результаты по первому уровню методики отражают личностные особенности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД». Полученные значения представлены в Таблице 3.

Таблица 3 – Результаты диагностики личностных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

<b>Шкалы 1-го уровня</b>	<b>М±σ (для всей выборки)</b>	<b>М±σ (для мужчин n=51)</b>	<b>М±σ (для женщин n=54)</b>	<b>Норма</b>
1. Шкала невротического сверхконтроля	54,55±8,52	54,69±8,67	54,43±8,46	50±10
2. Шкала пессимистичности	64,50±8,24	64,49±8,5	64,52±8,07	50±10
3. Шкала эмоциональной лабильности	53,95±6,94	54,08±7,67	53,83±6,27	50±10
4. Шкала импульсивности	63,82±8,03	63,61±8,28	64,02±7,87	50±10
5. Шкала женственности-мужественности	–	60,8±5,13	61,3±5,02	50±10
6. Шкала ригидности	56,92±8,36	56,35±8,26	57,46±8,52	50±10
7. Шкала тревожности	66,84±6,4	66,75±6,13	66,93±6,7	50±10
8. Шкала индивидуалистичности	67,19±9,31	67,2±9	67,19±9,68	50±10
9. Шкала оптимизма и активности	61,62±9,8	62,08±9,58	61,19±10,06	50±10
0. Шкала социальной интроверсии	61,49±7,64	62,14±7,73	60,87±7,57	50±10

В таблице приведены средние значения, стандартные отклонения, а также норма по каждой шкале методики. Средние значения и стандартные отклонения приведены также для таких групп, как мужчины и женщины, поскольку у мужчин и женщин по-разному интерпретируются значения по пятой шкале. По остальным шкалам результаты мужчин и женщин не отличаются друг от друга.

Анализируя полученные результаты, можно сказать о социальной направленности интересов сотрудников, ориентации на правила, инструкции, указания. Также можно сказать о наличии у сотрудников чувства сверхответственности, при котором есть ориентация на решение проблемы, но также присутствует и страх не справиться с поставленной задачей. При этом стоит отметить серьёзное, вдумчивое отношение к выполняемой работе. Сотрудники имеют аналитический склад ума, а также склонны прогнозировать результаты принимаемых решений.

Также стоит отметить, что сотрудники зависимы от авторитетного мнения и чаще всего ориентируются на вышестоящее руководство. Стоит отметить, что таким сотрудникам нужно постоянно находиться в «созвучии» с другими людьми.

Сотрудники чаще всего занимают активную личностную позицию и удовлетворены тем, как сложилась их жизнь.

Стоит сказать о различиях между мужчинами и женщинами, которые проявляются во взаимодействии с рабочим коллективом. Мужчины проявляют себя как гуманные руководители, которые стремятся сгладить конфликты. Также они склонны проявлять к своим подчинённым дружелюбие и сострадание. Женщины-руководители стремятся показать свои сильные стороны, демонстрируют мужественность и самостоятельность.

Ниже (рис. 5) представлен график со средними значениями испытуемых.

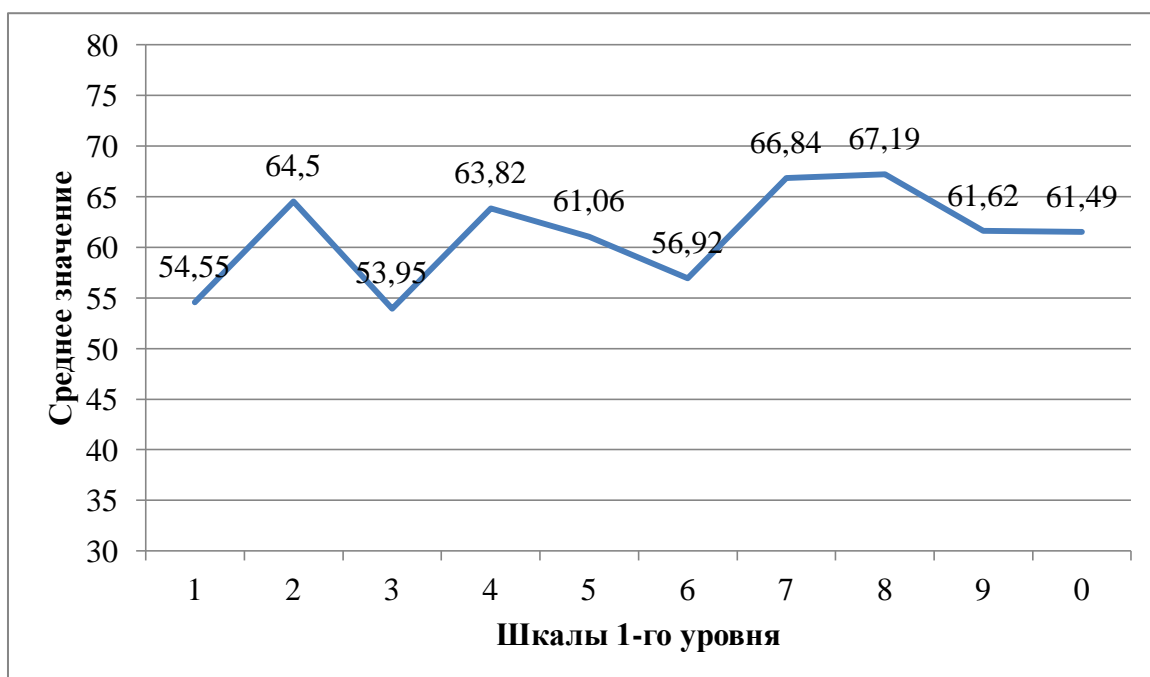


Рисунок 5 – Результаты диагностики личностных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

Условные обозначения: 1. Невротический сверхконтроль, 2. Пессимистичность, 3. Эмоциональная лабильность, 4. Импульсивность, 5. Женственность-мужественность, 6. Ригидность, 7. Тревожность, 8. Индивидуалистичность, 9. Оптимизм и активность, 0. Социальная интроверсия.

В полученном профиле важно рассмотреть пики. К пикам в данном случае относятся показатели по второй, четвёртой, седьмой и восьмой шкале.

Анализируя «пики», можно сказать о том, что сотрудники испытывают тревогу в тех профессиональных ситуациях, когда от них ждут принятия решений в кратчайшие сроки. В целом, они направлены на то, чтобы разрешить ситуацию, но предполагают, что решение, которое они примут, повлечёт за собой серьёзные последствия. Такие сотрудники имеют тенденцию к тщательной перепроверке проделанной работы. Сотрудники ориентированы на мнения других людей, среди которых важную роль играет как рабочий коллектив, так и вышестоящее руководство. Сотрудники склонны к альтруистическим проявлениям, действиям на предельном уровне своих возможностей, чтобы заслужить одобрение. Также стоит отметить, что сотрудники имеют тенденцию к отстранению от внешнего мира и уход с головой в работу.

По результатам диагностики у 105 сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД» наблюдается следующее распределение личностных особенностей по показателям нормы (Таблица 4).

Таблица 4 – Распределение личностных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», по показателям нормам

Шкалы 1-го уровня	Ниже нормы	Норма	Выше нормы
1. Невротический сверхконтроль	5/5%	83/79%	17/16%
2. Пессимистичность	–	38/36%	67/64%
3. Эмоциональная лабильность	2/2%	85/81%	18/17%
4. Импульсивность	–	43/41%	62/59%
5. Женственность-мужественность	–	49/47%	56/53%
6. Ригидность	–	83/79%	22/21%
7. Тревожность	–	18/17%	87/83%
8. Индивидуалистичность	–	29/28%	76/72%
9. Оптимизм и активность	–	58/55%	47/45%
0. Социальная интроверсия	–	48/46%	57/54%

Ниже (рис. 6) представлена гистограмма с распределением личностных особенностей сотрудников по следующим показателям: ниже нормы, норма, выше нормы.

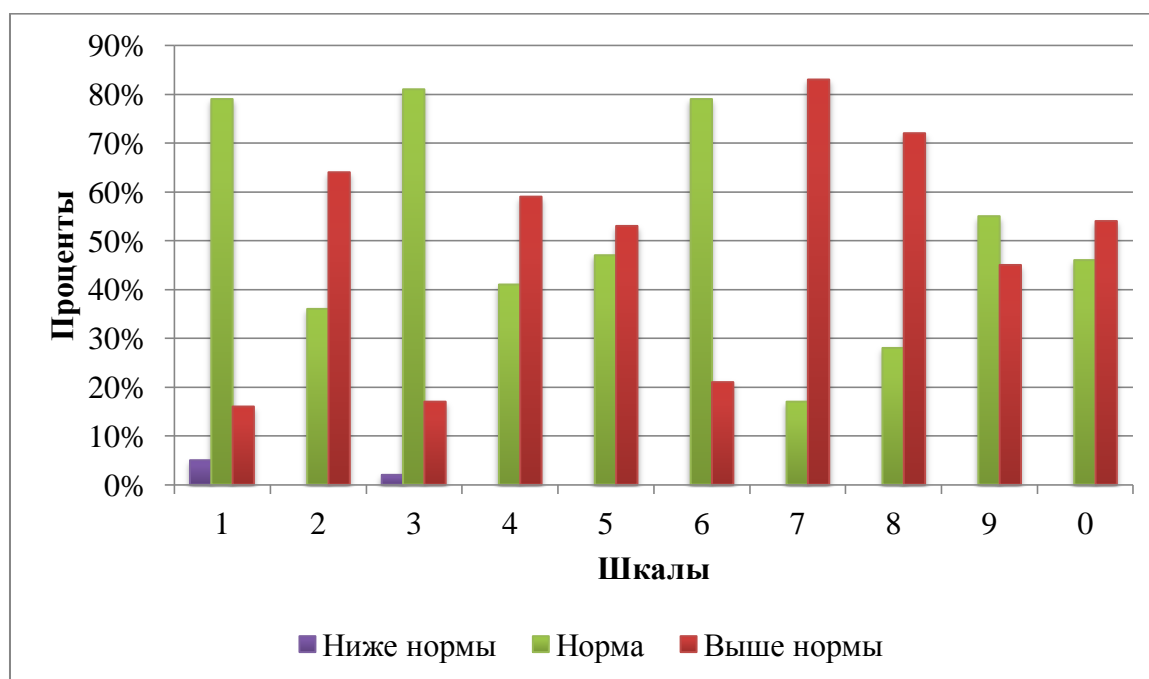


Рисунок 6 – Распределение личностных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», по показателям нормам

Таким образом, значения по таким шкалам как «Невротический сверхконтроль», «Эмоциональная лабильность», «Ригидность», «Оптимизм и активность» находятся в пределах нормы. Значения по таким шкалам как «Пессимистичность», «Импульсивность», «Женственность-мужественность», «Тревожность», «Индивидуалистичность», «Социальная интроверсия» превышают значения нормы.

Такие показатели могут свидетельствовать о самокритичности сотрудников. Особенно ярко это может проявляться в ситуациях принятия решения, когда в кратчайшие сроки сотрудник должен выбрать тот или иной вариант действий. Принимая решение, сотрудники ориентируются на рабочий коллектив и вышестоящее руководство. При этом стоит отметить, что сотрудники избирательны в контактах, что может означать чёткое разграничение профессиональных и личных интересов. Такие сотрудники уходят с головой в решение поставленной задачи и в связи с этим их отношения с коллегами носят сугубо деловой характер. Сотрудники также могут испытывать тревогу, предполагая, какие именно последствия повлекут за собой принятые ими решения. С одной стороны, они хотят быть успешными, проявляют себя как ответственные, гуманные и самостоятельные руководители, а с другой, они тревожатся из-за возможной неудачи. За такими профессиональными неудачами может следовать, например, выговор от начальства, лишение премии или, в крайнем случае – сокращение или потеря работы.

Результаты по второму, третьему и четвёртому уровням методики отражают адаптационные особенности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД». Полученные значения представлены в Таблице 5.

Таблица 5 – Результаты диагностики адаптационных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

Шкалы 2-4го уровней	M±σ	Норма
<b>Шкалы 2-го уровня</b>		
Астенические реакции и состояния («АС»)	5,95±2,17	5,5+/-2
Психотические реакции и состояния («ПС»)	4,57±1,26	5,5+/-2

<b>Шкалы 2-го уровня</b>	<b>М±σ</b>	<b>Норма</b>
Интегративная оценка (дезадаптационные нарушения) («ДАН»)	5,41±1,97	5,5+/-2
<b>Шкалы 3-го уровня</b>		
Поведенческая регуляция («ПР»)	4,07±2,39	5,5+/-2
Коммуникативный потенциал («КП»)	4,43±1,5	5,5+/-2
Моральная нормативность («МН»)	4,95±1,4	5,5+/-2
<b>Шкала 4-го уровня</b>		
Личностно-адаптационный потенциал («ЛАП»)	3,21±2,03	5,5+/-2

В таблице приведены средние значения, стандартные отклонения, а также норма по каждой шкале методики.

Стоит отметить, что средние значения испытуемых по шкалам 2-го уровня («АС», «ПС», «ДАН») находятся в пределах нормы. То, как сотрудники реагируют на возникновение трудных ситуаций, зависит от их типов личности. Также стоит сказать об отсутствии у сотрудников выраженных дезадаптационных нарушений. Анализируя полученные средние значения, стоит сказать о риске возникновения у сотрудников больше состояний и реакций астенического типа, чем состояний и реакций психотического типа на стрессовую или профессионально трудную ситуацию.

Средние значения испытуемых по шкалам 3-го уровня («КП», «МН») находятся в пределах нормы. Такие показатели свидетельствуют о том, что у сотрудников отсутствуют выраженные проблемы с коммуникацией. Сотрудники демонстрируют доброжелательность и неконфликтность в общении, как с коллегами, так и с вышестоящим руководством. Сотрудники адекватно оценивают своё положение в рабочем коллективе, ориентированы на соблюдение общепринятых социальных норм и правил, а также внутренних правил компании.

Средние значения по шкале 4-го уровня («ЛАП») интерпретируется иначе. Полученный средний показатель находится в пределах нормы и свидетельствует об удовлетворительном уровне адаптации сотрудников.

Ниже (рис. 7) представлен график со средними значениями испытуемых.

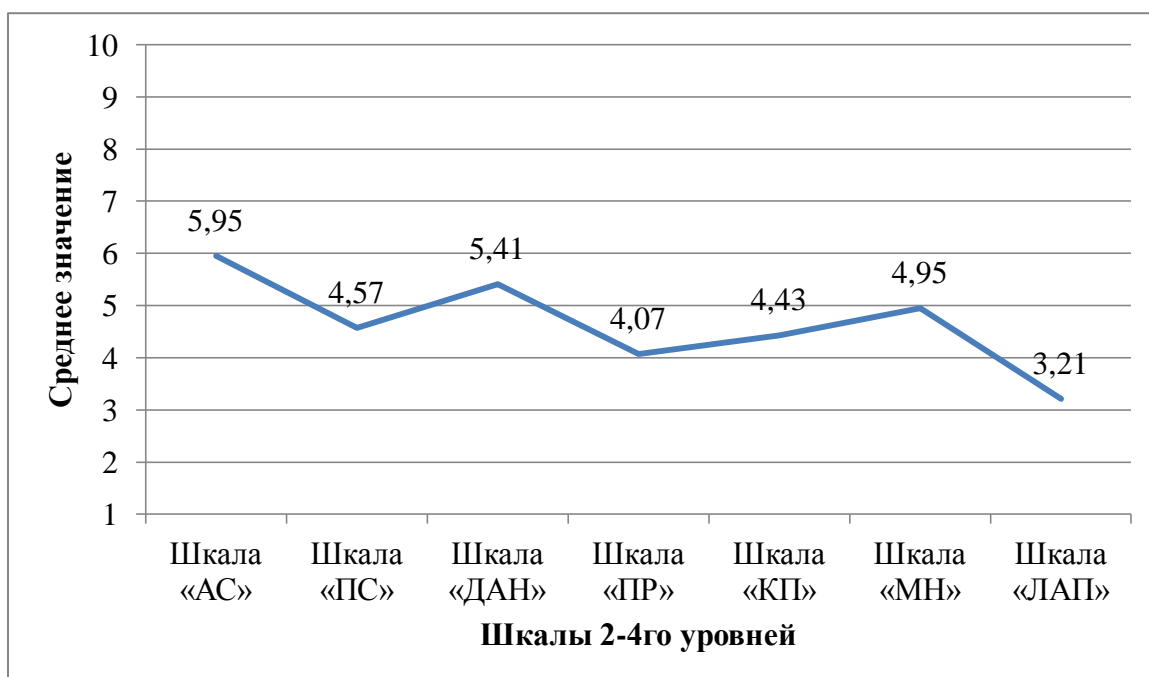


Рисунок 7 – Результаты диагностики адаптационных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

Анализируя полученный график, можно сказать, что у сотрудников отсутствуют ярко выраженные астенические и психотические проявления. Стоит отметить, что сотрудники по-разному реагируют на возникающие в их трудовой деятельности проблемные ситуации. Есть те ситуации, которые вызывают у них беспокойство и на какое-то время выводят из равновесия, а есть те, которые легко решаются в кратчайшие сроки. Сотрудники способны устанавливать контакты со своими коллегами, но чаще всего такие контакты носят деловой характер и могут быть ограничены профессиональной сферой. Сотрудники склонны соблюдать общепринятые социальные нормы, действовать, опираясь на принятый в компании свод правил. В том случае, если возникает нестандартная ситуация, и нигде в нормативных документах не прописан конкретный алгоритм действий, то это также вызывает у сотрудника чувство тревоги. И если сотрудник не может найти решение проблемы в кратчайшие сроки и на него оказывает давление вышестоящее руководство, это может привести к агрессивным проявлениям. В целом, полученные данные свидетельствуют об удовлетворительном уровне адаптации и отсутствии выраженных дезадаптивных нарушений у сотрудников.



По результатам диагностики у 105 сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», наблюдается следующее распределение адаптационных особенностей по показателям нормы (Таблица 6). Ниже (рис. 8) представлена гистограмма с распределением личностных особенностей сотрудников по следующим показателям: ниже нормы, норма, выше нормы.

Таблица 6 – Распределение адаптационных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», по показателям нормам

Шкалы 2-4го уровней	Ниже нормы	Норма	Выше нормы
<b>Шкалы 2-го уровня</b>			
Астенические реакции и состояния («АС»)	45/43%	41/39%	19/18%
Психотические реакции и состояния («ПС»)	27/26%	70/67%	8/7%
Интегративная оценка (дезадаптационные нарушения) («ДАН»)	14/13%	77/74%	14/13%
<b>Шкалы 3-го уровня</b>			
Поведенческая регуляция («ПР»)	62/59%	36/34%	7/7%
Коммуникативный потенциал («КП»)	11/11%	57/54%	37/35%
Моральная нормативность («МН»)	25/24%	73/69%	7/7%
<b>Шкалы 4-го уровня</b>			
Личностно-адаптационный потенциал («ЛАП»)	25/24%	43/41%	37/35%

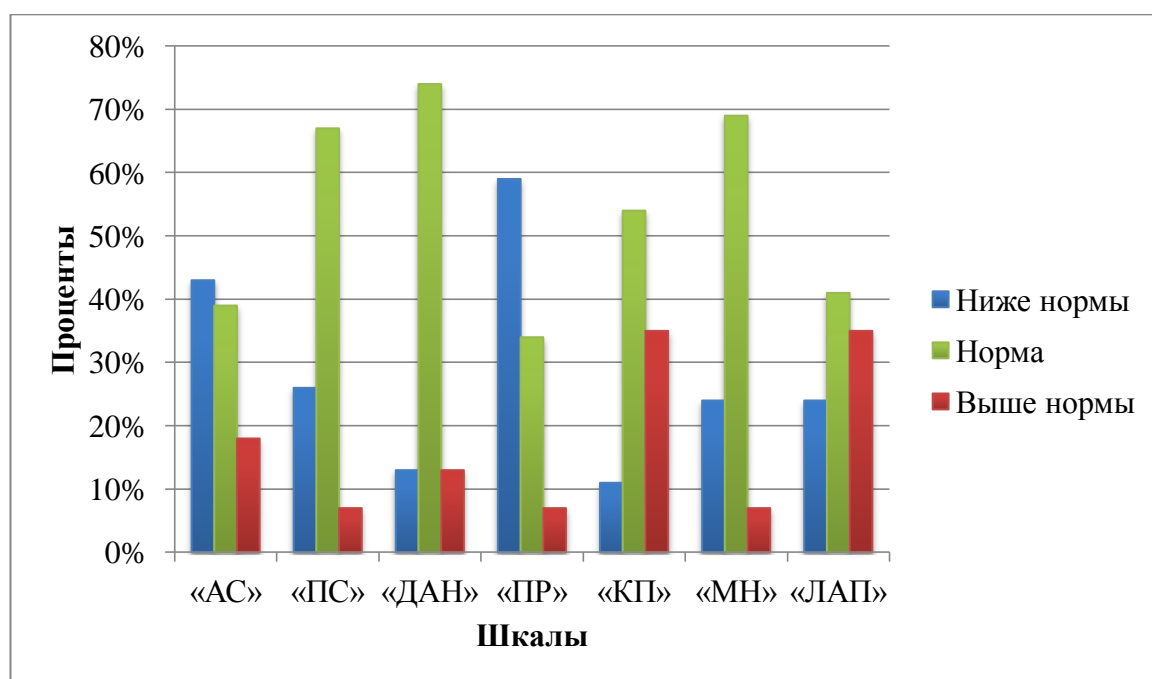


Рисунок 8 – Распределение адаптационных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», по показателям нормы

Таким образом, у большинства сотрудников показатели по шкалам «Психотические реакции и состояния», «Дезадаптивные нарушения», «Коммуникативный потенциал», «Моральная нормативность» и «Личностно-адаптационный потенциал» находятся в пределах нормы. Ниже нормы располагаются значения по таким шкалам как «Астенические реакции и состояния», а также «Поведенческая регуляция». Эти результаты свидетельствуют о том, что при возникновении трудных профессиональных ситуаций, у сотрудников могут возникать реакции астенического типа. Это может проявляться в повышении уровня ситуационной тревожности, проблемах со сном, повышенной утомляемости, слабости. Также полученные результаты говорят о наличии тревожности и самокритичности у большинства сотрудников в моменты принятия решений. Иногда им требуется больше времени для того, чтобы начать какое-либо действие, при этом особенности профессиональной среды заключаются в том, чтобы принимать ответственные решения в кратчайшие сроки. Очень важно в этом случае иметь поддержку рабочего коллектива. Эта поддержка может заключаться в совместном поиске решений возникшей проблемы за счёт использование метода мозгового штурма.

### **3.3 Анализ особенностей мотивационной сферы сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»**

В данном параграфе будут последовательно описаны результаты диагностики особенностей мотивационной сферы сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

Для решения поставленной задачи использовалась методика «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина.

По результатам диагностики у 105 сотрудников были получены следующие результаты (Рисунок 9).

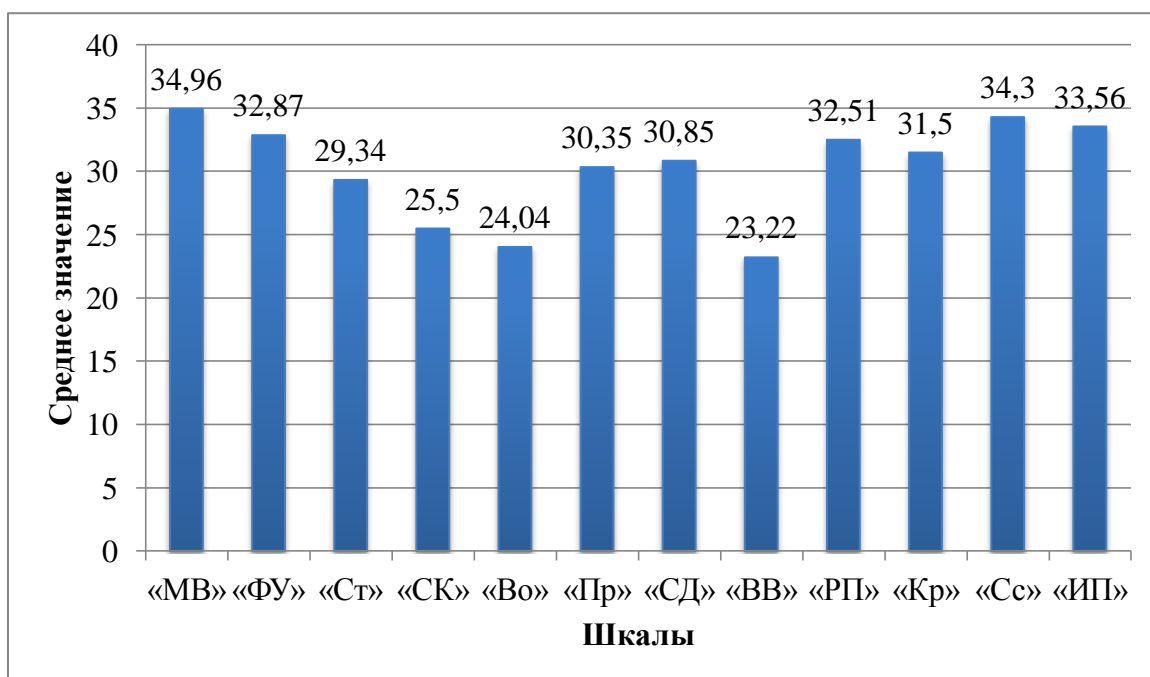


Рисунок 9 - Результаты диагностики мотивационных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

*Условные обозначения: 1 – Материальная выгода («МВ»), 2 – Физические условия («ФУ»), 3 – Структурирование информации («Ст»), 4 – Социальные контакты («СК»), 5 – Взаимоотношения («Во»), 6 – Признание («Пр»), 7 – Стремление к достижениям («СД»), 8 – Власть и влияние («ВВ»), 9 – Разнообразие и перемены («РП»), 10 – Креативность («Кр»), 11 – Совершенствование («Сс»), 12 – Интерес и полезность («ИП»)*

На гистограмме видно, что ведущими мотивационными факторами сотрудников являются следующие факторы: материальная выгода, физические условия, разнообразие и перемены, самосовершенствование, интерес и полезность. Это значит, что сотрудники хотят получать за свою профессиональную деятельность заслуженную плату. Также сотрудники хотят, чтобы на рабочем месте им было комфортно, уютно и никакие посторонние факторы не мешали им сосредоточиться. Можно предположить, что сотрудники стремятся к карьерному росту и хотят быть на максимум полезны компании. Стоит сказать, что у сотрудников ярко выражена готовность к действиям. Это может свидетельствовать об активной жизненной позиции сотрудников. Также стоит отметить, что сотрудники нуждаются не только в четком структурировании работы, но и в наличии обратной связи. Сотрудникам важно анализировать

результаты своей работы и понимать, в чём их сильные и слабые места. Сотрудники имеют мотивационную направленность на установление профессиональных контактов, что в целом свидетельствует о стремлении работать с другими людьми. При этом стоит отметить, что не все сотрудники стремятся переходить на другой уровень взаимоотношений с коллегами, который предполагает более тесное общение. Также сотрудники не проявляют стремления к конкуренции и влиятельности. Это может быть связано с установкой сотрудников на решение поставленных задач, а не на конкуренцию.

### **3.4 Анализ особенностей копинг-поведения сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»**

В данном параграфе будут последовательно описаны результаты диагностики особенностей копинг-поведения сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

Для исследования преобладающих копинг-стратегий была использована методика «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» (в адаптации Т.А. Крюковой). По результатам диагностики у 105 сотрудников были получены следующие результаты (Таблица 7).

Таблица 7 – Результаты диагностики преобладающих копинг-стратегий у сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

<b>Шкалы</b>	<b>М±σ (для мужчин n=51)</b>	<b>Норма</b>	<b>М±σ (для женщин n=54)</b>	<b>Норма</b>
Проблемно-ориентированный копинг («ПОК»)	57,43±5,61	59±6	57,7±7,5	58,5±5,5
Эмоционально-ориентированный копинг («ЭОК»)	42,35±8,41	42±6	41,02±9,65	44,5±6,5
Избегание («КОИ»)	52,69±6,16	40±5	49,26±7,42	44±5
Отвлечение	26,39±4,84	18,5±3,5	24,67±4,55	19,5±2,5
Социальное отвлечение	17,1±2,93	8,5±3,5	15,94±3,13	8,5±3,5

В таблице приведены средние значения, стандартные отклонения, а также норма по каждой шкале методики, отдельно для мужчин и для женщин.

Показатели у мужчин распределены следующим образом: значения шкалы «ПОК», «Социальное отвлечение» и «ЭОК» на среднем уровне, «КОИ» и

«Отвлечение» на высоком уровне. Анализируя результаты, можно сделать вывод, что часто используемыми копинг-стратегиями у сотрудников-мужчин являются стратегии избегания и отвлечения. В стрессовой ситуации сотрудники пытаются отстраниться от проблемы, заняться другими делами, чтобы забыть о трудностях. Также сотрудникам может быть свойственно отрицание и игнорирование проблемы.

Показатели у женщин распределены следующим образом: значения шкалы «ПОК», «ЭОК», «КОИ» и «Социальное отвлечение» на среднем уровне, «Отвлечение» на высоком уровне. Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что у сотрудников-женщин часто используемой является стратегия отвлечения. Для женщин также характерно переключение внимания на какое-то другое дело, чтобы на какое-то время отстраниться от проблемы.

По результатам диагностики у 105 сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», наблюдается следующее распределение копинг-стратегий по уровням (Таблица 8).

Таблица 8 – Распределение копинг-стратегий у сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», по уровням

Шкалы	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Проблемно-ориентированный копинг («ПОК»)	17/16%	77/74%	11/10%
<i>Мужчины</i>	6/12%	41/80%	4/8%
<i>Женщины</i>	9/17%	38/72%	7/11%
Эмоционально-ориентированный копинг («ЭОК»)	19/18%	73/70%	13/12%
<i>Мужчины</i>	7/14%	39/76%	5/10%
<i>Женщины</i>	12/22%	34/63%	8/15%
Избегание («КОИ»)	6/6%	28/27%	71/67%
<i>Мужчины</i>	–	6/12%	45/88%
<i>Женщины</i>	6/11%	22/41%	26/48%
Отвлечение	4/4%	25/24%	76/72%
<i>Мужчины</i>	1/2%	12/21%	38/75%
<i>Женщины</i>	3/6%	13/24%	38/70%
Социальное отвлечение ( <i>Мужчины, Женщины</i> )	9/9%	56/53%	40/38%

Ниже (рис. 9) представлена общая гистограмма с распределением преобладающих копинг-стратегий сотрудников по следующим показателям: низкий уровень, средний уровень, высокий уровень.

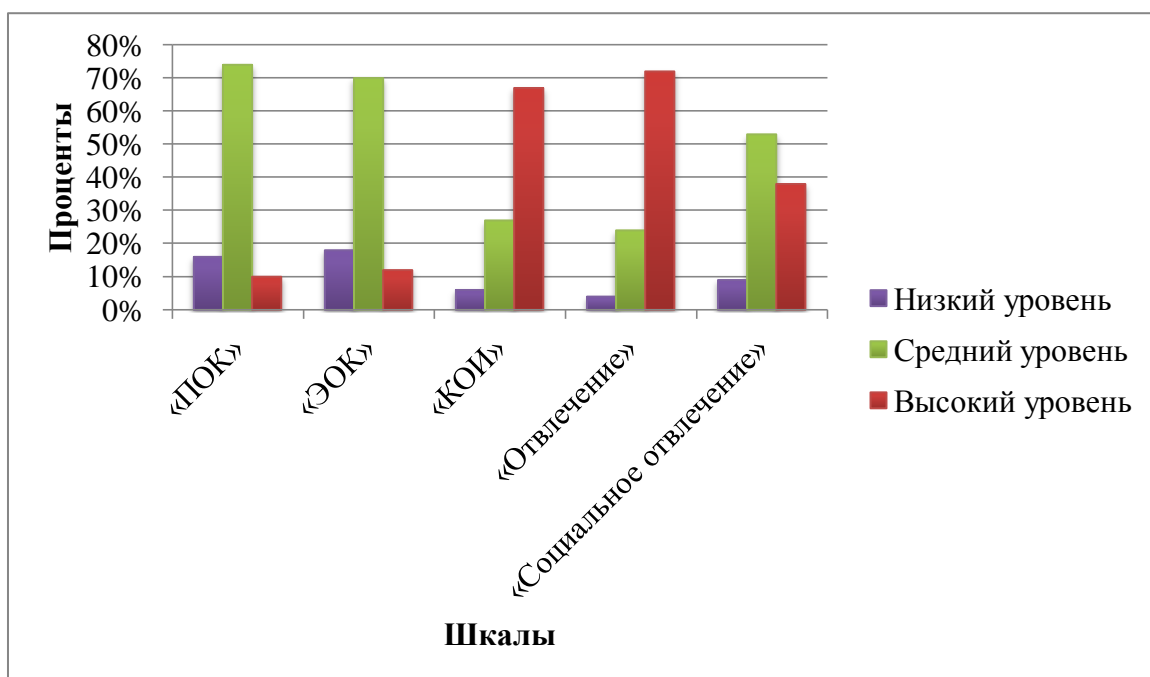


Рисунок 9 – Распределение преобладающих копинг-стратегий сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», по уровням

На гистограмме видно, что доминирующими копинг-стратегиями являются стратегии избегания и отвлечения. При этом стоит отметить то, что такие копинг-стратегии как ориентация на решение проблемы и эмоциональное реагирование находятся на среднем уровне. Это значит, что сотрудники в стрессовых ситуациях могут прибегать и к этим вариантам совладающего поведения. Также стоит сказать, что выбор той или иной копинг-стратегии может зависеть как от особенностей ситуации, так и от внутренних ресурсов самих сотрудников.

### **3.5 Анализ личностных особенностей сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», в зависимости от пола и трудового стажа в компании**

Для того чтобы выяснить, существуют ли значимые различия в показателях доминирующих состояний, состояний сниженной работоспособности, личностных и адаптационных особенностей, мотивационных особенностей, копинг-стратегий у сотрудников в зависимости от пола и трудового стажа, был применен критерий Манна-Уитни.

Вся выборка была поделена на две группы по полу: мужчины ( $n_1=51$ ) и женщины ( $n_2=54$ ).

По шкалам таких методик как «Определение доминирующего состояния» (Л.В. Куликов), «Многоуровневый личностные опросник «Адаптивность»» (А.Г. Маклаков, С.В. Чермянин) различий в показателях выявлено не было.

По некоторым шкалам таких методик как «Дифференциальная оценка состояний сниженной работоспособности» (А.Б. Леонова, С.Б. Величковская), «Мотивационный профиль личности» (Ш. Ричи, П. Мартин), «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» (в адаптации Т.А. Крюковой) были выявлены значимые различия (Таблица 9).

Таблица 9 – Значимые различия по полу в показателях оценки сниженной работоспособности, мотивационных особенностей, копинг-поведения у сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

Шкалы	Средний ранг		U-критерий Манна-Уитни
	Мужчины ( $n_1=51$ )	Женщины ( $n_2=54$ )	
<i>Методика «Дифференциальная оценка состояний сниженной работоспособности»</i>			
Стресс	47,34	58,99	0,049*
<i>Методика «Мотивационный профиль личности»</i>			
Социальные контакты	46,32	59,31	0,029*
<i>Методика «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях»</i>			
Избегание	61,53	44,94	0,005*
Отвлечение	59,79	46,58	0,026*
Социальное отвлечение	59,28	47,06	0,039*

Условные обозначения:  $p \leq 0,05^*$

Анализируя полученные результаты, можно предположить, что женщины испытывают профессиональный стресс больше, чем мужчины. Такой показатель может быть связан со спецификой деятельности. Стоит также сказать о закрепившихся в обществах стереотипах, что железнодорожная отрасль, в основном, представлена мужчинами, так как им, исходя из физиологических особенностей, проще приспособиться к условиям труда. Это может стать ещё одним стресс-фактором, поскольку женщине-руководителю необходимо не только принимать ответственные решения, но и доказывать своими действиями, что она занимает свою позицию заслуженно. Подобное может влиять и на

взаимоотношения внутри коллектива. Женщины больше, чем мужчины, стремятся к тому, чтобы устанавливать контакты с другими людьми и общаться. Можно предположить, что для женщин важно постоянно быть в рабочем коллективе и поддерживать хорошие взаимоотношения со своими коллегами. Стоит отметить, что социальная поддержка имеет положительное влияние на личность сотрудников. Также фактор социальной поддержки оказывает влияние на профессиональный стресс и способствует его снижению.

Также стоит отметить значимые различия в преобладающих у мужчин и женщин копинг-стратегиях. Мужчины при возникновении стрессовой ситуации чаще используют такие стратегии как избегание, отвлечение и социальное отвлечение. То есть, мужчины могут какое-то время отрицать существование проблемы или отстраняться от проблемы, переключаясь на что-то другое. Подобный способ реагирования также может быть связан с наличием мотивации, направленной на избегание неудач. Вероятно, мужчины испытывают тревогу из-за последствий, которые могут наступить из-за поспешного и ошибочного решения.

Выборка также была поделена на две группы по стажу: от года до пяти лет ( $n_1=57$ ) и от пяти до десяти лет ( $n_2=48$ ).

По шкалам таких методик как «Определение доминирующего состояния» (Л.В. Куликов), «Дифференциальная оценка состояний сниженной работоспособности» (А.Б. Леонова, С.Б. Величковская), «Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность»» (А.Г. Маклаков, С.В. Чермянин) различий в показателях выявлено не было.

По некоторым шкалам таких методик как «Мотивационный профиль личности» (Ш. Ричи, П. Мартин), «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» (в адаптации Т.А. Крюковой) были выявлены значимые различия (Таблица 10).



Таблица 10 – Значимые различия по стажу в показателях мотивационных особенностей, копинг-поведения у сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»

Шкалы	Средний ранг		U-критерий Манна-Уитни
	От года до пяти лет (n <sub>1</sub> =57)	От пяти до десяти лет (n <sub>2</sub> =48)	
<i>Методика «Мотивационный профиль личности»</i>			
Структурирование	47,25	59,82	0,035*
<i>Методика «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях»</i>			
Избегание	59,52	45,26	0,017*
Социальное отвлечение	60,43	44,18	0,006*

Условные обозначения:  $p \leq 0,05^*$

Анализируя полученные результаты, можно предположить, что сотрудники, которые проработали в компании от пяти лет, больше нуждаются в чётком структурировании работы. Таким сотрудникам важно наличие обратной связи и информации, позволяющей анализировать результаты своей профессиональной деятельности. Также данный показатель может быть связан с таким фактором профессионального стресса сотрудников как организация рабочего процесса и стиля управления. Можно предположить, что иногда в профессиональной деятельности возникают ситуации, когда сотрудники не понимают, что от них требуется. Сотрудники не уверены, что чётко выполняют все положенные производственные процедуры. И как раз с опытом работы приходит понимание нужды в чётком структурировании работы.

Те сотрудники, которые работают в компании от одного года до пяти лет, чаще применяют такие стратегии как избегание и социальное отвлечение, чем те сотрудники, которые работают в компании больше пяти лет. Это может быть связано с отсутствием опыта у сотрудников с меньшим стажем. Они не знают как вести себя в той или иной ситуации, если сталкиваются с ней впервые. Сотрудники с меньшим стажем игнорируют или отрицают наличие проблемы, иногда уходя от неё в межличностное общение.

### **3.6 Структура психологических факторов профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД»**

Одной из главных задач исследования, в соответствии с гипотезой, было выявить психологические факторы профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

#### **Гипотеза:**

Определенные психологические факторы, могут выступать как факторы риска развития профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

Так как U-критерий Манна-Уитни показал, что между двумя группами по полу и двумя группами по стажу, в основном, нет значимых различий, выборка не была разделена. Выборку составили сотрудники (n=105), входящие в кадровый резерв ОАО «РЖД».

Также для результатов таких методик как «Мотивационный профиль» (Ш.Ричи, П. Мартин) и «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях» (в адаптации Т.А. Крюковой), проводилась процедура и стандартизации и последующий перевод полученных Z-баллов в баллы.

Для выявления психологических факторов профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», был использован факторный анализ. Использованный метод выделения факторов – метод максимального правдоподобия, а метод вращения – варимакс с нормализацией Кайзера.

Основную долю информативности переменных берут на себя девять факторов. Накопленные проценты дисперсии по данным факторам 59,24%.

Результаты представлены ниже (рис. 10).

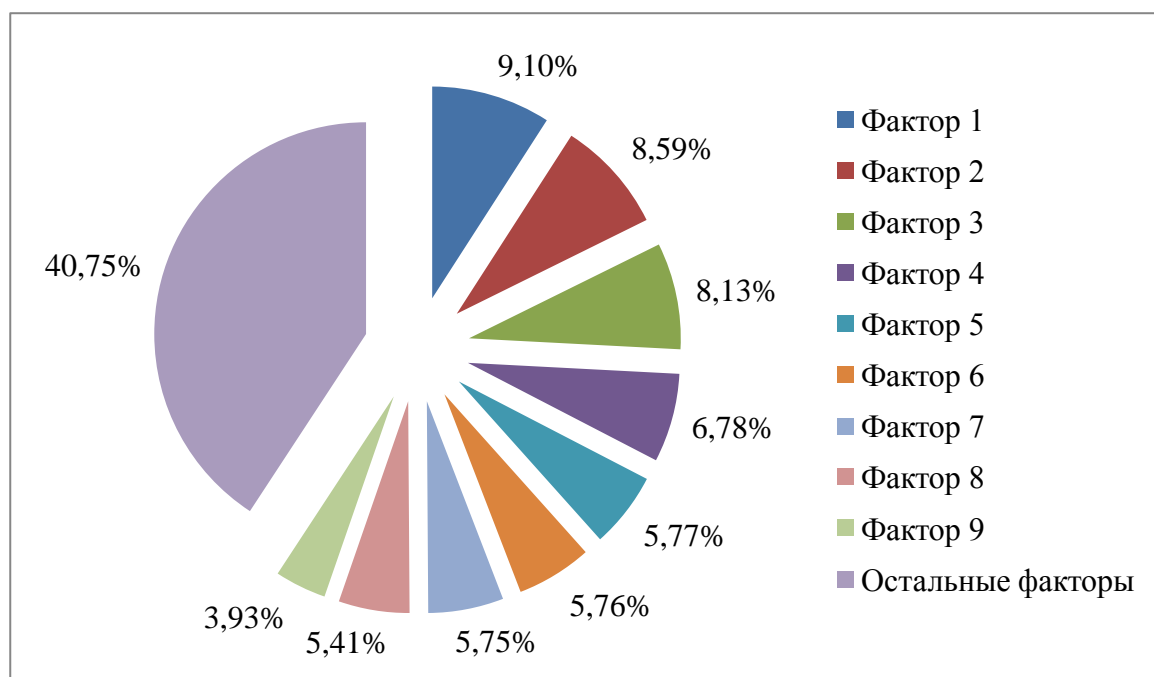


Рисунок 10 – Распределение информативности переменных

Ниже представлена перевернутая факторная матрица с обозначением переменных, которые больше всех остальных нагружают восемь обозначенных факторов (Таблица 11).

Таблица 11 – Факторные нагрузки после варимакс-вращения

Переменные	Факторы								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Шкалы методики «Доминирующее состояние»</i>									
Активное – пассивное отношение к жизненной ситуации			0,701						
Спокойствие-тревога			0,819						
Устойчивость – неустойчивость эмоционального тона			0,918						
Положительный – отрицательный образ самого себя			0,667						
<i>Шкалы методики «МЛО – Адаптивность»</i>									
Невротический сверхконтроль				0,865					
Пессимистичность				0,602					
Эмоциональная лабильность				0,919					
Импульсивность	0,625								
Ригидность	0,440								
Тревожность	0,804								

Переменные	Факторы								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Индивидуалистичность	0,985								
Оптимизм и активность	0,810								
Поведенческая регуляция		0,886							
Коммуникативный потенциал		0,700							
Моральная нормативность		0,608							
Личностный адаптационный потенциал		0,980							
<i>Шкалы методики «Мотивационный профиль»</i>									
Материальное вознаграждение								0,512	
Физические условия								0,789	
Структурирование							0,656		
Социальные контакты						0,551			
Взаимоотношения						0,537			
Стремление к достижениям								-0,466	
Власть и влияние								-0,544	
Разнообразие и перемены							-0,947		
Самосовершенствование								-0,445	
Креативность									-0,988
Интерес и полезность						-0,962			
<i>Шкалы методики «Копинг-поведение в стрессовых ситуациях»</i>									
Избегание					0,984				
Отвлечение					0,712				
Социальное отвлечение					0,552				
<b>% дисперсии</b>	9,10	8,59	8,13	6,78	5,77	5,76	5,75	5,41	3,93

Первый фактор является общим, поскольку не все его нагрузки отличаются от нуля. В первом факторе наибольшим весом обладают такие переменные как импульсивность, ригидность, тревожность, индивидуалистичность, оптимизм и активность. Данный фактор получил название: «Особенности эмоциональной сферы, которые влияют на процесс принятия решения». В данный фактор входят

следующие характеристики сотрудников. Во-первых, это активная личностная позиция и высокая поисковая активность сотрудников в сочетании с тревогой за возможный результат своих решений. Стоит сказать, что процесс принятия решения зависит от того, какие эмоции испытывает сотрудник, попадая в определенную ситуацию. Если у него есть опыт и он знает, что нужно делать, процесс принятия решения проходит быстро, в кратчайшие сроки, и не вызывает трудностей. В том случае если сотрудник сталкивается с нестандартной или незнакомой ситуацией, он испытывает растерянность, нарастающее чувство тревоги и осознает, что существующих привычных способов решения проблемы недостаточно. В этом случае могут проявляться гневливые реакции, которые быстро вспыхивают и также быстро угасают. Ещё одной реакцией на трудную ситуацию может быть юмор. Во-вторых, это ориентация на мнение рабочего коллектива и вышестоящего руководства. Можно сказать, что сотрудники зависимы от мнения большинства. В этом случае, принятие решения может осуществляться с помощью такого метода как мозговой штурм. В-третьих, можно выделить такие выраженные качества сотрудников как практичность, ответственность, обязательность.

Второй фактор является общим, поскольку не все его нагрузки отличаются от нуля. Во втором факторе наибольшим весом обладают такие переменные как поведенческая регуляция, коммуникативный потенциал, моральная нормативность, личностный адаптационный потенциал. Перечисленные переменные относятся к третьему и четвёртому уровням методики «МЛО – Адаптивность», поэтому название этому фактору можно предложить, опираясь на то, что измеряют эти шкалы, а именно – «Адаптивные способности». Данный фактор отражает то, как сотрудники ведут себя в случае возникновения трудной ситуации. Стоит сказать, что поведение сотрудников зависит от особенностей самой ситуации, будут ли они активно действовать или займут пассивную позицию. Также данный фактор показывает то, как сотрудники устанавливают контакты с окружающими людьми. Стоит отметить, что сотрудники быстро

устанавливают контакты, но чаще всего эти контакты носят сугубо деловой характер. Также данный фактор показывает то, что сотрудники ориентированы на соблюдение общепринятых норм и правил компании. Однако стоит отметить, что иногда трудности могут вызывать ситуации, для которых чёткий регламент отсутствует.

Третий фактор также является общим и представлен следующими переменными: активное-пассивное отношение к жизненной ситуации, спокойствие-тревога, устойчивость-неустойчивость эмоционального тона, положительный-отрицательный образ самого себя. Данный фактор получил название: «Личностное самоопределение». Стоит отметить, что сотрудники выбирают активную или пассивную позицию в зависимости от ситуации и предыдущего опыта. Сотрудники чаще всего спокойны. Появление тревожности также может быть связано с особенностями определенной профессиональной ситуации. Сотрудники имеют, скорее, ровный положительный эмоциональный тон и могут контролировать свои эмоции. Стоит отметить, что в целом сотрудники довольны тем, как сложилась их жизнь. Сотрудники дают адекватную оценку, как себе, так и своим психологическим особенностям.

Четвёртый фактор также является общим. В четвёртом факторе наибольшим весом обладают такие переменные как невротический сверхконтроль, пессимистичность, эмоциональная лабильность. Данный фактор получил название «Самокритичность в профессиональной деятельности». В данный фактор вошли следующие характеристики сотрудников. Во-первых, сотрудники имеют ориентацию на правила, инструкции и указания. Сотрудники ответственны, при этом наблюдается тенденция к избеганию серьезной ответственности из-за самокритичности и страха не справиться. В межличностных отношениях такие люди требовательны как к себе, так и к окружающим людям. При этом такие сотрудники стараются демонстрировать только положительные качества, скрывая раздражительность и контролируя эмоции.

Пятый фактор также является общим и представлен следующими переменными: избегание, отвлечение, социальное отвлечение. Данный фактор получил название: «Избегание профессионально трудных ситуаций». Сотрудники чаще всего предпочитают отстраняться от проблемной ситуации. Это может быть избегание как игнорирование или отрицание существования проблемы, так и отвлечение другой деятельностью или межличностным общением.

Шестой фактор является общим и биполярным. В шестом факторе наибольшим весом обладают такие переменные как социальные контакты, взаимоотношения, интерес и полезность. Данный фактор получил название: «Направленность на социальное взаимодействие». Основной характеристикой данного фактора является мотивация сотрудников, направленная на поддержание хороших взаимоотношений с коллегами и выполнение работы, результат которой был бы полезен другим людям.

Седьмой фактор является общим и биполярным и представлен такими переменными как структурирование, разнообразие и перемены. Данный фактор получил название: «Неопределенное отношение к нововведениям». Седьмой фактор включает в себя следующую характеристику. С одной стороны, сотрудники ощущают потребность в переменах, с другой, испытывают напряжение, когда эти перемены происходят на деле.

Восьмой фактор также является общим и биполярным. В данный фактор вошли следующие переменные: материальное вознаграждение, физические условия, стремление к достижениям, власть и влияние, самосовершенствование. Данный фактор получил название: «Потребность в организации труда». В данный фактор входят следующие характеристики. Во-первых, это потребность сотрудников получать за свою работу соответствующую материальную плату. Также сотрудники положительно реагируют на существующие в компании социальные пакеты и льготы. Во-вторых, это потребность сотрудников в комфортных физических условиях, в которых они могли бы осуществлять профессиональную деятельность. В-третьих, это

направленность на достижение поставленных целей, распределение ответственности, а также потребность в самосовершенствовании, что может проявляться, например, в желании сотрудников пройти курсы повышения квалификации.

Девятый фактор является индивидуальным и представлен одной переменной. Этот фактор – потребность в креативности. Данный фактор проявляется в следующей характеристике. Для решения поставленных задач, особенно когда привычные способы оказались неэффективными, сотрудникам необходимо искать новые подходы.

В результате факторного анализа были определены психологические факторы профессионального стресса сотрудников. Данные факторы являются основой модели поведения сотрудников ОАО «РЖД», входящих в кадровый резерв, в ответ на стрессовую ситуацию.



## ВЫВОДЫ

1. Выявлены доминирующие состояния и состояния сниженной работоспособности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», необходимые для успешной профессиональной деятельности. Это такие доминирующие состояния как адекватная самооценка, эмоциональная сдержанность, умение контролировать свои эмоции, оптимизм и удовлетворённость своим жизненным положением. Среди доминирующих состояний сотрудников, по усредненному профилю, все значения находятся в пределах нормы. Такой показатель как пресыщение находится на низком уровне. Это свидетельствует о том, что профессиональная деятельность является для сотрудников интересной и осмысленной. Такие показатели как утомление и монотония у большинства сотрудников находятся в пределах нормы, а такой показатель как стресс находится на умеренном уровне. Стоит отметить, что продолжительное и интенсивное воздействие рабочих нагрузок может негативно сказаться на общем состоянии сотрудников.

2. Выявлены личностные и адаптационные особенности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД». К ним относятся такие особенности как пессимистичность, импульсивность, тревожность, индивидуалистичность. Стоит сказать, что сотрудники испытывают тревогу в тех ситуациях, когда от них ждут принятия решения в кратчайшие сроки. В целом, сотрудники могут быть направлены на то, чтобы разрешить трудную профессиональную ситуацию, но самокритичны и предполагают, что принятое ими решение повлечёт за собой серьёзные последствия. Сотрудники ответственны и имеют тенденцию к тщательной перепроверке проделанной работы. Также сотрудники ориентированы на мнения других людей. Стоит сказать, что сотрудники имеют удовлетворительный уровень адаптации. Такие показатели как астенические реакции и поведенческая регуляция находятся ниже нормы. Это свидетельствует о том, что при возникновении трудных профессиональных ситуаций у сотрудников могут наблюдаться реакции астенического типа.

3. В результате исследования мотивационного профиля сотрудников выявлено, что ведущими факторами являются следующие: материальная выгода, физические условия, разнообразие и перемены, самосовершенствование, интерес и полезность. Наименее предпочтительным оказался такой мотивационный фактор как власть и влияние.

4. Выявлены преобладающие копинг-стратегии. Чаще всего сотрудники прибегают к использованию таких стратегий как избегание и отвлечение. При этом показатели проблемно-ориентированного копинга, эмоционально-ориентированного копинга находятся на среднем уровне. Стоит отметить, что использование того или иного копинга зависит от ситуации и прошлого опыта сотрудников.

5. Выявлены личностные особенности сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД», в зависимости от пола и трудового стажа.

Женщины испытывают профессиональный стресс больше, чем мужчины. Также женщины больше, чем мужчины, стремятся к тому, чтобы устанавливать контакты с другими людьми и общаться. Также стоит отметить значимые различия в преобладающих у мужчин и женщин копинг-стратегиях. Мужчины при возникновении стрессовой ситуации чаще используют такие стратегии как избегание, отвлечение и социальное отвлечение.

Сотрудники, которые проработали в компании от пяти лет, больше нуждаются в чётком структурировании работы. Те сотрудники, которые работают в компании от одного года до пяти лет, чаще применяют такие стратегии как избегание и социальное отвлечение, чем те сотрудники, которые работают в компании больше пяти лет.

6. Выявлены психологические факторы профессионального стресса сотрудников. Эти факторы являются основой модели поведения сотрудников ОАО «РЖД», входящих в кадровый резерв, в ответ на стрессовую ситуацию.

Были выделены следующие психологические факторы.

1. *Особенности эмоциональной сферы, которые влияют на процесс принятия решения.* Сотрудники занимают активную личностную позицию и ведут высокую поисковую активность в сочетании с тревогой за результат своих решений. Также сотрудники зависимы от мнения большинства.

2. *Адаптивные способности.* Процесс адаптации зависит от особенностей самой ситуации. Сотрудники легко устанавливают межличностные контакты, при этом такие контакты могут носить сугубо деловой характер. Сотрудники соблюдают нормы и принятые в компании правила.

3. *Личностное самоопределение.* Сотрудники занимают активную позицию и способны дать как себе, так и своим психологическим особенностям адекватную оценку.

4. *Самокритичность в профессиональной деятельности.* У сотрудников наблюдается тенденция к избеганию серьезной ответственности из-за самокритичности и страха не справиться.

5. *Избегание профессионально трудных ситуаций.* При возникновении проблемной ситуации сотрудники выбирают стратегию избегания.

6. *Направленность на социальное взаимодействие.* Сотрудники направлены на то, чтобы поддерживать с коллегами и вышестоящим руководством устойчивые взаимоотношения. При этом сотрудникам также важно, чтобы результат их работы был полезен другим людям.

7. *Неопределенное отношение к нововведениям.* С одной стороны, сотрудники ощущают потребность в переменах, с другой, испытывают напряжение, когда эти перемены происходят на деле.

8. *Потребность в организации труда.* Сотрудники нуждаются в материальной плате за их труд, комфортных физических условиях и в целом соответствующих условиях для их роста и развития как профессионалов.

9. *Потребность в креативности.* Для решения поставленных задач, особенно когда привычные способы оказались неэффективными, сотрудникам необходимо искать новые подходы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение профессионального стресса является на сегодняшний день актуальной темой исследования.

В теоретической части работы рассматривались основные подходы к определению таких понятий как стресс, профессиональный стресс и способы его преодоления у сотрудников, занимающих управленческие посты.

Теоретический анализ позволил выделить личностные особенности сотрудников, необходимые для успешного выполнения профессиональной деятельности, адаптации к стрессу и его преодолению. Это такие личностные особенности как оптимизм, волевые качества, высокие коммуникативные умения, доброжелательность, ответственность, целеустремленность, самоуважение, самообладание, самоконтроль, умение корректировать своё поведение и гибкость моделей поведения, креативность.

Целью работы являлось разработать модель поведения сотрудников ОАО «РЖД», входящих в кадровый резерв, в ответ на стрессовую ситуацию.

В результате проведённого эмпирического исследования было выявлено, что большинство показателей находятся в пределах нормы. Сотрудников в целом можно охарактеризовать как оптимистичных, удовлетворенных той профессиональной деятельностью, которой они занимаются. Сотрудники способны сдерживать и контролировать свои эмоции, для них не характерны бурные эмоциональные реакции. Также сотрудники ответственны, соблюдают социальные нормы и правила, принятые в компании. Сотрудники направлены на решение проблемы. В том случае, если возникшая профессиональная ситуация не вызывает трудностей, сотрудники проявляют себя активно и с лёгкостью решают проблему. Если же возникшая ситуация является новой или нестандартной, сотрудники испытывают тревогу. Стоит также отметить, что переживания сотрудников в основном связаны со страхом принять решение, которое приведёт к серьёзным необратимым последствиям. Чаще всего в стрессовых ситуациях сотрудники используют такие стратегии поведения как избегание и отвлечение.

Также в ходе исследования была подтверждена гипотеза о том, что определенные психологические факторы могут выступать как факторы риска развития профессионального стресса сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД».

На основе выделенных психологических факторов была создана модель поведения сотрудников в ответ на стрессовую ситуацию.

Данная модель имеет следующее описание. В случае возникновения стрессовой ситуации сотрудники проявляют растерянность, испытывают нарастающее чувство тревоги, самокритичны. Сотрудники осознают, что существующих привычных способов решения проблемы недостаточно. Также, если сотрудники какое-то время находятся в стрессовой ситуации, то могут демонстрировать раздражительность или пытаться скрыть своё состояние, например, шутя. Сотрудники ориентированы на мнение рабочего коллектива и вышестоящего руководства. Даже в стрессовых ситуациях сотрудники стараются поддерживать с другими людьми хорошие отношения. Стоит отметить, что иногда процесс решения может осуществляться с помощью такого метода как мозговой штурм. Здесь стоит отметить наличие потребности в креативности даже в стрессовой ситуации.

При возникновении стрессовой ситуации сотрудники занимают активную или пассивную позицию в зависимости от особенностей самой ситуации. Если у сотрудников есть опыт, то эта ситуация может восприниматься как вызов и предоставляет специалисту возможность убедиться в своих силах. В том случае, если ситуация нестандартна и у сотрудников отсутствует опыт, они тревожатся, занимают пассивную позицию и испытывают нарастающее чувство беспокойства. Стоит также сказать, что основной стратегией сотрудников является избегание стрессовых ситуаций в профессиональной деятельности. Это может быть избегание как игнорирование или отрицание существования проблемы, так и отвлечение другой деятельностью или межличностным общением.

В стрессовой ситуации у сотрудников наиболее ярко проявляется потребность в нововведениях. Это может быть связано, например, с отсутствием соответствующего регламента для некоторых нестандартных ситуаций и мыслей сотрудников о недочётах компании. При этом, когда перемены происходят, уже эта ситуация может стать для сотрудников стрессовой. Также усилить стресс могут такие ситуации, в которых сотрудник не получает должного вознаграждения за свои труды, недоволен физическими условиями и компания игнорирует его потребность в росте и развитии как профессионала.

Полученные результаты могут быть использованы на практике для разработки профилактических и тренинговых программ.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абабков, В.А., Перре, М. Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии / В.А. Абабков, М. Перре. – СПб.: «Речь», 2004. – 166 с.
2. Барабанщикова, В.В. Профессиональные деформации в профессиях инновационной сферы / В.В. Барабанщикова. – М.: Изд-во МГУ, 2016. – 359с.
3. Богатырева, О.Н., Бармина, Е. Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – Санкт-Петербург, 2013. – 48 с.
4. Бодров, В.А. Информационный стресс / В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ, 2000. – 352 с.
5. Бодров, В.А. Психологический стресс: развитие и преодоление / В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ, 2006. – 528с.
6. Брайт, Д., Джонс, Ф. Стресс. Теории, исследования, мифы / Д. Брайт, Ф. Джонс. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. – 352с.
7. Бурлачук, Л.Ф. Психодиагностика / Л.Ф. Бурлачук. – СПб.: Питер, 2006. – 351 с.
8. Бячкова, Н.Б. Личностные особенности руководителей (гендерный аспект) / Н.Б. Бячкова // Мир педагогики и психологии. – 2019. – №7(36). – С. 99-111.
9. Водопьянова, Н.Е. Психодиагностика стресса / Н.Е. Водопьянова. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.
10. Водопьянова, Н.Е. Стресс-менеджмент / Н.Е. Водопьянова. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 283 с.
11. Водопьянова, Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – СПб.:СПбГУ, 2008. – 258 с.
12. Воробьева, М.А. Профессиональная деформация специалистов и её профилактика / М.А. Воробьева // Психолого-педагогические проблемы образования. – 2015. – № 2. – С. 22-26.

13. Горячкина, В.А. Гендерные стереотипы эффективности руководства / В.А. Горячкина // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2015. – №1(3). – С. 97-98.
14. Гринберг, Дж. Управление стрессом / Дж. Гринберг. – СПб.: Питер, 2004. – 496 с.
15. Дикая Л.Г. Психическая саморегуляция функционального состояния человека (системно-деятельностный подход) / Л.Г. Дикая. – М: Изд-во «Институт психологии РАН», 2003. – 318 с.
16. Дубинко, Н.А. Психологическая диагностика и коррекция синдрома эмоционального «выгорания» у руководителей / Н.А. Дубинко // Вестник Полоцкого государственного университета. – 2008. – №11. – С. 81-84.
17. Дьячук, А.А. Математические методы в психологических и педагогических исследованиях: учебное пособие / А.А. Дьячук. – Красноярск: Красноярский гос. пед. унт им. В.П. Астафьева, 2013. – 347 с.
18. Занковский, А.Н. Профессиональный стресс и функциональные состояния / А.Н. Занковский // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. – 2019. – Т. 4 (№ 1). – С. 222-243.
19. Ильин, Е.П. Психофизиология состояний человека / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2005. – 412 с.
20. Исаева, Е.Р. Возрастные и гендерные особенности стресс-преодолевающего поведения (копинга) на примере российской популяции / Е.Р. Исаева // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2009. – Выпуск 6(84). – С. 86-89.
21. Квятковская, М.Д. Гендерные аспекты принятия решений руководителями в ситуации нехватки времени / М.Д. Квятковская // Организационная психология. – 2015. – Т.5.(№2). – С. 139-154.



22. Китаев-Смык, Л.А. Психология стресса. Психологическая антропология стресса / Л.А. Китаев-Смык. – М.: Издательство "Академический Проект", 2009. – 943 с.
23. Клиническая психология / под ред. М. Перре, У. Бауманна. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
24. Ковалёва, О.А. Совладание руководителей со стрессом на рабочем месте / О.А. Ковалёва // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2013. – Том 19. №4. – С. 149-152.
25. Кокс Т., Маккей К. Трансактный подход к изучению производственного стресса / Т. Кокс, К. Маккей // Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития. – 1995. – С. 205-224.
26. Комкова, Е.И., Овчинникова, М.Б. Эффективность совладания со стрессом в деятельности руководителей в зависимости от используемых копинг-стратегий / Е.И. Комкова, М.Б. Овчинникова // Могилевский государственный университет имени А. А. Кулешова. – 2018. – №1(51). – С. 64-69.
27. Корнев, К.И. Личностные детерминанты, стратегии копинга и типы руководителей высшего и среднего звена в условиях профессиональных стрессовых ситуаций / К.И. Корнев. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2008. – 23 с.
28. Крюкова, Т.Л. Психология совладающего поведения / Т.Л. Крюкова. – Кострома, 2010. – 380с.
29. Кузнецова, Е.В. Психология стресса и эмоционального выгорания: учебное пособие. /Е.В. Кузнецова, В.Г. Петровская, С.А. Рязанцева. – Куйбышев, 2012. – 96с.
30. Кузнецова, Л.Э. Влияние направленности личности руководителя на социально-психологический климат трудового коллектива / Л.Э. Кузнецова // Гуманизация образования. – 2019. – №2. – С. 28-41.
31. Куликов, Л.В. Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики / Л.В. Куликов. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.

32. Куприянов, Р.В. Психодиагностика стресса / Р.В. Куприянов. – Казань: КНИТУ, 2012. – 212 с.
33. Леонова А.Б., Кузнецова А.С. Психологические технологии управления состоянием человека / А.Б. Леонова, А.С. Кузнецова. – М.: Изд-во Смысл, 2009. – 311 с.
34. Леонова, А.Б. Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции/А.Б. Леонова// Психологический журнал. – 2004. – Т. 25 (№ 2). С.75-85.
35. Леонова, А.Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса / А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. – 2000. – №3. – С. 4-21
36. Мезенцева, Е.М. Теоретический и методологический анализ подходов к изучению профессионального стресса в психологии / Е.М. Мезенцева // Альманах современной науки и образования. – 2016. – №11 (113). С.83-85.
37. Мельникова, М.Л. Психология стресса: теория и практика / М.Л. Мельникова. – Екатеринбург, 2018. – 112 с.
38. Методическое руководство по профессиональному психологическому отбору в МЧС России / М. М. Бобровницкая, О. Ю. Голубева, Т. Н. Коняева, Ю.С. Шойгу. – Москва, 2006. – 383 с.
39. Наследов, А.Д. Математические методы психологического исследования / А.Д. Наследов. – СПб.: Речь, 2004. – 392с.
40. Никифоров, Г.С. Надежность профессиональной деятельности / Г.С. Никифоров. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1996. – 172 с.
41. Овчинникова, М.Б. Волевые и коммуникативные качества руководителей как ресурсы совладания со стрессом в управленческой деятельности / М.Б. Овчинникова // Могилевский государственный университет имени А. А. Кулешова. – 2020. – №1(55). – С. 69-75.
42. Организационная психология / под ред. А. Б. Леоновой. – М. ИНФРА-М, 2013. – 428 с.

43. Пожарский, С.О. Особенности лидерского потенциала руководителя / С.О. Пожарский // Вестник Красноярского государственного педагогического университета. – 2016. – №2(36). – С. 226-230.
44. Постылякова, Ю.В. Психологическая оценка ресурсов совладания со стрессом в профессиональных группах / Ю.В. Постылякова. – М.: МИИТ, 2004. – 20 с.
45. Пряжников, Н.С., Пряжникова, Е.Ю. Психология труда / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. – М.: «Академия», 2009. – 480 с.
46. Распоряжение ОАО «РЖД» от 4 октября 2010 года № 2075р «Об утверждении положения о формировании единого кадрового резерва ОАО «РЖД» и его дочерних и зависимых обществ» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «РЖД» – URL: [https://old-www.rzd.ru/doc/public/ru/json?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&id=6300](https://old-www.rzd.ru/doc/public/ru/json?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=6300) (Дата обращения 2.05.2020).
47. Распоряжение ОАО «РЖД» от 30 августа 2017 года №1748р «Об утверждении положения о кадровом резерве ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] // Консорциум Кодекс. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации – URL: <http://docs.cntd.ru/document/556490594> (Дата обращения 2.05.2020).
48. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Е.Э. Лалаян, под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
49. Савина, Н.С. Специфика психического выгорания в управленческой деятельности / Н.С. Савина // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. – 2009. – №1(7). – С.55-59.
50. Самоукина, Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности / Н.В. Самоукина. – М.: Тандем-ЭКМОС, 1999. – 351 с.
51. Селье, Г. Стресс без дистресса / Г. Селье; пер. с англ. А.Н. Лука. – Москва : Прогресс, 1982. – 124 с.

52. Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки в психологии / Е.В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2000. – 350 с.
53. Собчик, Л.Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМИЛ / Л.Н. Собчик. – СПб.: Речь, 2000. – 219 с.
54. Степанова, Д.С., Долотина, Т.М. Исследование копинг-поведения сотрудников, входящих в кадровый резерв ОАО «РЖД» / Д.С. Степанова, Т.М. Долотина // Психология в меняющемся мире: проблемы, гипотезы, исследования. – 2020 (в печати).
55. Труфанова, Т.А. Современные подходы к управлению профессиональными стрессами / Т.А. Труфанова // Вестник Тамбовского университета. – 2015. – №4 (144). – С. 77-84.
56. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 368 с.
57. Юнусова, С.Г., Розенталь, А.Н., Балтина, Т.В. Стресс. Биологический и психологический аспекты / С.Г. Юнусова, А.Н. Розенталь, Т.В. Балтина // Учёные записки Казанского государственного университета. – 2008. – Т. 150 кн. 3. – С. 139-150.
58. Юрченко, О.В. Применение модели стресса «требования-контроль» к оценке безопасности образовательной среды / О.В. Юрченко // Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches. – 2017. – 6 (1A). – С. 74-81.
59. Crescenzo, P. An ancient theory for a current problem [Review of the book Healthy Work: Stress, productivity and the reconstruction of working life, by R.A. Karasek & T. Theorell] / P. Crescenzo // Journal of Health and Social Sciences. – 2016. – 1(3). – P. 287-292.
60. Johnson, J.V., Hall, E.M. Job strain, work place social support and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population / J.V. Johnson, E. M. Hall // American Journal of Public Health. – 1988. – 78 (10). – P. 1336-1342.

61. Karasek, R.A. Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign / R.A. Karasek // Administrative Science Quarterly. – 1979. – 24(2). – P. 285-306.
62. Lazarus, R., Folkman, S. Stress, Appraisal and Coping / R. Lazarus, S. Folkman. – N.Y., 1984.
63. Lazarus, R.S. Psychological stress and the coping process / R. Lazarus. – N.Y., 1966.
64. Sharit, J., Salvendy, G. Occupational stress: Review and reappraisal / J. Sharit, G. Salvendy // Human Factors. – 1982. – Vol. 24 (№2). – P. 129-162.
65. Stress at work / S. Sauter, L. Murphy, M. Colligan [and others] // NIOSH: Department of Health and Human Services. – 1999. – №99-101.