

**Психолог***Правильная ссылка на статью:*

Долидович О.М., Спасова О.А., Гончаревич Н.А., Ковалевич И.А., Тюканов В.Л. Организационный стресс у сотрудников службы управления персоналом Красноярской железной дороги // Психолог. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-8701.2025.4.74837 EDN: TILFMF URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=74837](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74837)

## **Организационный стресс у сотрудников службы управления персоналом Красноярской железной дороги**

**Долидович Олеся Михайловна**

ORCID: 0000-0003-3364-1528

доктор исторических наук

доцент, зав. кафедрой; кафедра современных образовательных технологий; Сибирский федеральный университет

660041, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, Октябрьский р-н, Свободный пр-кт, д. 79

✉ [dolidovich@mail.ru](mailto:dolidovich@mail.ru)**Спасова Ольга Алексеевна**

Заместитель начальника отдела реализации социальной политики службы управления персоналом Красноярской железной дороги; Красноярская железная дорога

660021, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, Центральный р-н, ул. Горького, д. 6а

✉ [sot\\_ipps@sfu-kras.ru](mailto:sot_ipps@sfu-kras.ru)**Гончаревич Наталья Алексеевна**

ORCID: 0000-0003-2380-9235

старший преподаватель; кафедра современных образовательных технологий; Сибирский федеральный университет

660041, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, Октябрьский р-н, Свободный пр-кт, д. 79

✉ [jyxfltdbx@mail.ru](mailto:jyxfltdbx@mail.ru)**Ковалевич Игорь Анатольевич**

ORCID: 0000-0003-0325-4551

кандидат технических наук

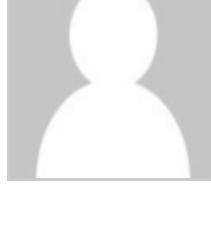
доцент; кафедра современных образовательных технологий; Сибирский федеральный университет

660041, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, Октябрьский р-н, Свободный пр-кт, д. 79

✉ [ia-kov@yandex.ru](mailto:ia-kov@yandex.ru)**Тюканов Василий Леонидович**

ORCID: 0009-0007-4925-0026

старший преподаватель; кафедра современных образовательных технологий; Сибирский федеральный университет

✉ [vastuk85@mail.ru](mailto:vastuk85@mail.ru)✉ [vastuk85@mail.ru](mailto:vastuk85@mail.ru)[Статья из рубрики "Профессиональная психология"](#)

**DOI:**

10.25136/2409-8701.2025.4.74837

**EDN:**

TILFMF

**Дата направления статьи в редакцию:**

14-06-2025

**Аннотация:** Статья посвящена проблеме организационного стресса у сотрудников службы управления персоналом Красноярской железной дороги (филиал ОАО «РЖД»). Основное внимание уделяется выявлению ключевых стрессогенных факторов в рабочей среде, оценке уровня стрессовой устойчивости персонала и разработке мер по снижению негативного воздействия стресса на здоровье сотрудников и эффективность их профессиональной деятельности, где особое значение приобретает необходимость выявления основных источников стресса в условиях повышенной напряженности труда. Рассматриваются подходы к управлению стрессом: организационный, медицинский и психологический, а также выделяются этапы и методы диагностики стрессовых факторов и их профилактики. Особое вниманиеделено специфике железнодорожной отрасли, где психофизиологические требования к персоналу особенно высоки, представлен обзор современных исследований и практических рекомендаций по эффективному антистрессовому управлению на железнодорожном транспорте. Для оценки склонности к организационному стрессу, включая показатели самопознания, гибкости поведения и активности использован опросник «Шкала организационного стресса» (А. Маклин в адаптации Н. Е. Водопьяновой), для идентификации источников стресса и ранжирования уровней воздействия (высокий, умеренный, низкий) применен опросник трудового стресса (в адаптации А. Б. Леоновой, С. Б. Величковской). В исследовании уровня организационного стресса приняли участие 22 сотрудника, преимущественно женщины; возраст респондентов варьировался от 30 до 58 лет. Выявлен высокий уровень восприимчивости к организационному стрессу у 59% специалистов. Анализ данных включал расчет процентных долей, средних значений, ранжирования факторов по частоте упоминаний, оценку воздействия. Установлены ключевые стрессоры: регламентированные сроки подготовки документации, ответственность за безопасность транспортных процессов, потребность в оперативном принятии управленческих решений. Выявленные стресс-факторы легли в основу профилактических мероприятий. Был разработан тренинг, ценность которого заключается в комплексном и практико-ориентированном подходе. Он формирует устойчивые навыки борьбы со стрессом на индивидуальном и организационном уровнях и адаптирован под специфику железнодорожной отрасли. Ключевым ограничением исследования является небольшой размер выборки и её гендерная диспропорция, что требует осторожности при обобщении результатов. Новизна работы заключается в комплексном подходе, интегрирующем анализ отраслевой специфики железнодорожного транспорта, применение адаптированных методов диагностики и разработку практико-ориентированных мер управления стрессом.

**Ключевые слова:**

организационный стресс, железнодорожный транспорт, служба управления персоналом, профессиональный стресс, копинг стратегии, факторы стресса, синдром выгорания, управление стрессом, психодиагностика стресса, профилактика организационного стресса.

**Введение**

Работа занимает значительную часть времени каждого взрослого человека, поэтому она неизбежно становится одним из главных источников стресса: «Современные условия и характер профессиональной деятельности человека все чаще предъявляют повышенные требования к его психическому состоянию, сопровождаются максимальной мобилизацией физиологических и психических ресурсов и требуют от него максимальной отдачи с точки зрения личностного психофизиологического потенциала» [\[1, с.34\]](#).

Нынешние организации испытывают острую потребность в программах и мероприятиях, направленных на развитие стрессоустойчивости персонала, предотвращение профессионального выгорания, удержание ценных сотрудников и формирование продуктивной, позитивной рабочей атмосферы, способствующей командной работе и сотрудничеству. Для руководителей и специалистов по работе с персоналом важно понимать причины возникновения стресса, закономерности его протекания, а также владеть эффективными методами его регулирования и управления [\[2\]](#).

Особая актуальность данной проблемы наблюдается в железнодорожной отрасли, где сотрудники сталкиваются с повышенным уровнем стресса, обусловленным высокой ответственностью за безопасность пассажиров и грузов, ненормированным рабочим днем, длительными сменами, значительной физической нагрузкой и неблагоприятными условиями труда (шум, вибрация, монотонность). Даже работники служб управления персоналом, не занятые непосредственно в производственных процессах, испытывают стресс из-за ответственности за большой штат, сложных кадровых процедур, высокой интенсивности работы с постоянным потоком задач и необходимостью разрешения конфликтов.

Таким образом, для снижения уровня стресса, сохранения физического и психического здоровья сотрудников, повышения качества и эффективности их работы, а также создания благоприятной атмосферы в коллективе и повышения привлекательности компании как работодателя, необходимо сочетать индивидуальное обучение сотрудников методам управления стрессом с корректировкой организационных факторов.

**Теоретические основы и современные подходы к управлению стрессом персонала**

Исследования в области физиологии и психологии стресса ведутся с 1930-х гг. Понятие «стресс» происходит от английского «stress» («напряжение», «давление», «усилие» и др.), в научный оборот было введено канадским биологом и врачом Г. Селье. Он пришел к выводу, что оно означает неспецифический ответ организма на любые требования жизни, нарушение гомеостаза (биохимических механизмов, обеспечивающих постоянство внутренней среды), или «общий адаптационный синдром» [\[3\]](#).

При условии совладания с воздействием организм приобретает устойчивость (резистентность, адаптацию, полезный стресс, эустресс). Если стрессовый фактор

действует долго или обладает большой силой, это может привести к психосоматическим или психовегетативным нарушениям (дистрессу). Помимо биологических аспектов Г. Селье также исследовал социальные причины стресса и сформулировал ряд рекомендаций, которых следует придерживаться во избежание психических травм.

Согласно исследованиям, Д. Гринберга, если человек в разных жизненных ситуациях акцентирует внимание на их негативных сторонах, они воспринимаются как стрессовые, что имеет следствием эмоциональное и физиологическое возбуждение, вызывающее соответствующие последствия. К ним относятся изменение работы организма как на биологическом уровне, так и психологическом. Необходимо ограничивать «вредоносный эффект стресса», устанавливая «барьеры» на стадии восприятия, а также эмоционального и физиологического возбуждения.

Системный подход к профилактике стресса, по мнению Д. Гринберга, заключается в том, чтобы человек изменил восприятие событий и собственную самооценку, снизил внутреннюю суетливость и враждебность, повысил уверенность в себе. Помимо этого, уменьшению уровня стресса способствует духовное здоровье – ориентация личности на общие ценности общества, проявляющиеся через моральные принципы и традиции, которые обычно сосредоточены в религиозных учениях или отражаются в художественных образах искусства [\[4\]](#).

В современной научной литературе понятие «стресс» используется «для характеристики обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на чрезвычайные или экстремальные события, обстоятельства жизнедеятельности, стрессогенные факторы внешней среды» [\[5, с. 15\]](#). Вследствие того, что объективные, физиологические проявления стресса зависят от его субъективной оценки, многие исследователи считают, что психологические («субъективные») показатели во многих случаях являются наиболее чуткими индикаторами физического и психического состояния человека по сравнению с физиологическими («объективными») показателями.

Серьезные исследования проводятся в рамках когнитивно-поведенческой модели совладающего со стрессом поведения – копинга. Впервые термин «копинг» был введен в 1960-е гг., основная заслуга в его изучении принадлежит разработчику когнитивной теории стресса Р. Лазарусу. По его мнению, степень воздействия стрессогенного фактора на человека зависит в большей степени не от его объективных характеристик, а от субъективного восприятия. В процессе первичной оценки индивид определяет значимость события для своего благополучия. Если событие воспринимается как представляющее угрозу или вызов, человек переходит ко вторичной оценке, включающей анализ доступных ресурсов и стратегий для преодоления ситуации. Разные люди реагируют на одни и те же стрессоры совершенно по-разному

В ходе своих исследований Р. Лазарус выделил восемь копинг-стратегий, которыми руководствуется человек при переживании стресса: конfrontация, дистанцирование самоконтроль, поиск социальной поддержки, принятие ответственности, избегание, планирование решения проблем, положительная переоценка (философское осмысление проблемной ситуации, рассмотрение ее в качестве стимула для личностного роста при возможной недооценке действенных способов разрешения конфликта) [\[6\]](#).

Единой классификации копинг-стратегий в научной литературе не существует до сих пор. Их разделяют на проблемно-ориентированные и эмоционально-ориентированные. Эффективность копинг-стратегии зависит от специфики ситуации, в которой оказался

человек, и его личностных ресурсов, поэтому стратегии, эффективные в одном случае, не будут являться таковыми в другом. Однако исследователи выделяют ряд индивидуально-психологических характеристик, которые облегчают адаптацию (например, копинг-компетентность, самоуважение, оптимизм, жизнестойкость и др.), а также социальная поддержка [\[7\]](#).

Поток работ по проблематике, связанной со стрессом нарастает и включает самые разные области исследования – стресс эмоциональный, физический, травматический, операционный, семейный, информационный, экзаменационный, соревновательный у спортсменов и т.д. Особенno остро проблема стресса проявляется в сфере общественного производства, где уровень стресса постоянно растет. Всемирная Организация Здравоохранения даже назвала его «болезнью двадцать первого века» [\[8,9\]](#).

Сложно привести какие-либо данные, характеризующие влияние стресса на рабочем месте на здоровье работников и сотрудников в нашей стране. Можно ориентироваться лишь на косвенные показатели медицинской статистики: динамику роста смертности трудоспособного населения, особенно от таких заболеваний как болезни сердечно-сосудистой системы и органов дыхания [\[10\]](#). Кроме того, косвенное значение имеют такие социальные показатели, как рост суицидов, психогенез, алкоголизма, наркомании [\[11\]](#).

В актуальных научных исследованиях для обозначения стресса на работе используются два понятия – организационный и профессиональный стресс. Первоначально исследователи их не разграничивали. Например, Д. Гринберг писал, что профессиональный стресс – тот, который связан с работой. Он первым разделил исследования рабочего стресса на две условные группы. Согласно первому подходу, уровень стресса у представителей разных профессий измерить невозможно вследствие значительного количества факторов, которые его определяют. Источники стресса могут заключаться в характере самой работы, другие связаны с условиями труда в конкретной компании, третьи – с карьерным ростом, четвертые – с отношением к работе и пятые – со структурой и климатом в организации [\[12\]](#). То, как конкретный работник воспринимает такого рода стрессовые воздействия, также во многом зависит от особенностей его личности, уровня тревожности, нейротизма, толерантности к ситуациям неопределенности.

Согласно второму подходу, разработка системы оценки профессионального стресса возможна, поскольку стресс на рабочем месте проявляется в различных сферах: социокультурной, организационной, трудовой, межличностной, психологической, биологической и физической. Соответственно, программы по снижению и профилактике стресса должны учитывать его тип и причины. Проблема может решаться как на уровне организации, так и на уровне конкретного сотрудника, при этом их возможности существенно различаются. Руководство организации способно изменить условия найма и работы сотрудников, организовать обучение без отрыва от производства, консультирование, внедрить гибкий график или программы по уходу за детьми и т.п. В арсенале же отдельного индивида, как правило, – поиск социальной поддержки, отдых, посещение врача, самолечение, физические упражнения, увольнение и смена работы и т.п. [\[13\]](#).

На современном этапе понятия профессиональный стресс и организационный стресс обычно различают следующим образом: «Профессиональный стресс возникает в ответ на

трудности и специальные требования со стороны профессии, а также детерминирован личными амбициями, субъективным образом профессионального развития и самореализации личности. Организационный стресс – психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре, а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах» [\[14, 15\]](#).

Причины высокого организационного стресса могут заключаться в: индивидуальных характеристиках сотрудников (высокие профессиональные требования, нарушения чувства комфорта и безопасности труда, незнакомые ранее задачи); групповом взаимодействии (конфликты, недостаточная или высокой интенсивности коммуникация, высокая личная ответственность за подчиненных); организационной среде (дефицит времени, высокая интенсивность труда, непрозрачность условий материального вознаграждения); взаимодействии с внешней средой (разные факторы, зависящие от характера деятельности компании).

Иными словами, профессиональный стресс связан непосредственно с выполнением профессиональных обязанностей и условиями труда. Например, в здравоохранении к ним относятся высокая ответственность за жизнь и здоровье пациентов, большой электронный и бумажный документооборот, дефицит времени; в системе образования – серьезная нагрузка и многозадачность, необходимость постоянного освоения инновационных технологий, высокая коммуникативная активность и т.д. Организационный стресс больше коррелирует со структурой организации, ее культурой и политикой. Это стресс, вызванный факторами, такими как бюрократия, отсутствие четких правил и процедур, несправедливое распределение обязанностей, плохая коммуникация внутри компании, изменения в структуре управления и другие аспекты, влияющие на функционирование всей организации. Оба вида стресса накладываются друг на друга. Например, человек одновременно испытывает профессиональный стресс из-за высокой рабочей нагрузки и организационный стресс из-за отсутствия поддержки от руководства [\[16, с.40\]](#).

Вопрос об управлении стрессом в системе трудовых отношений начал разрабатываться в 1980-е гг., с начала 2000-х гг. наблюдается значительный рост числа научных публикаций на эту тему. Одной из причин стало осознание руководителями современных компаний высокой значимости человеческого капитала, определяющего успех бизнеса: «Хороший специалист – это не только эффективный сотрудник с точки зрения профессиональной самоорганизации и эффективности. Прежде всего, это здоровый человек с позиции общего физического и психологического самочувствия, в основе которого лежит способность к психофизической саморегуляции, развитию и поддержанию, таким образом, оптимальной работоспособности» [\[17\]](#). Таким образом, управление стрессом в современных условиях признано насущной потребностью.

Процесс управления стрессом в организации включает в себя такие аспекты, как: предупреждение возникновения стресса в рабочей среде; снижение уровня напряженности при воздействии неизбежных стресс-факторов на рабочем месте; разработка и внедрение программ для борьбы с негативными последствиями стресса [\[18\]](#). Многие исследователи относят управление стрессом к одной из базовых функций менеджмента, представляющую последовательность определенных этапов: анализ состояния стресса в организации, планирование и разработка эффективной программы профилактики стресса и предотвращения его негативных последствий, организацию,

мотивацию, контроль [\[19\]](#).

Н. Е. Водопьянова выделяет три подхода к управлению стрессом на работе. Первый – организационный, ориентирован на уменьшение стрессогенности рабочей среды и корпоративной культуры. Этот метод включает несколько этапов: анализ факторов, вызывающих стресс (например, виды работ, сложные профессиональные задачи, конфликтные ситуации); идентификация должностей и сфер деятельности с наиболее высоким уровнем стресса; выявление ключевых организационных факторов, которые можно улучшить или изменить для снижения уровня стресса; определение аспектов работы, требующих длительного времени в плане их корректировки; разработку плана организационных преобразований для решения проблем, связанных со стрессом; реализацию этого плана и последующий контроль уровня профессионального стресса среди сотрудников. Второй подход – медицинский, подразумевает обращение сотрудника, страдающего от стресса, к врачу, который проводит диагностику, назначает терапию или консультации. Третий – психологический, заключается в предоставлении консультаций сотрудникам для повышения их устойчивости к стрессу, а также в оказании психологической помощи в случае формирования стресс-синдромов или личностных деформаций [\[5, с.11-12\]](#).

Неотъемлемой частью управления стресса, является его диагностика. Прежде, чем приступить к нейтрализации негативных последствий стресса или его профилактике, необходимо выявить его причины. Задача эта считается чрезвычайно сложной, поскольку причины его чаще всего «многоуровневые», кроме того, существуют методологические и методические трудности диагностики и измерения психологического стресса. Так, разными исследователями подвергаются серьезным сомнениям опросники и тесты, основанные на субъективных оценках.

По мнению некоторых исследователей, смещение фокуса анализа на совместную деятельность персонала в организационной системе требует проведения комплексной диагностики на уровне работника, группы и организации в целом, поскольку организационный стресс является специфическим видом стресса, переживаемого коллективным субъектом труда. Оказание помощи отдельным работникам не устраниет проблем, заключенных в самой организационной среде. При этом «фактор специализации подразделения оказывает опосредующее влияние на степень выраженности и качественное своеобразие синдрома организационного стресса» [\[20\]](#).

В целом в научной литературе возобладал подход, согласно которому управление стрессом должно включать две основные стратегии: управление на индивидуальном уровне и управление на организационном уровне [\[21\]](#). К примеру, К. Киннан считает, что на индивидуальном уровне существуют экстренные результативные способы для ослабления стрессового воздействия: физические упражнения, улучшение условий на рабочем месте, релаксация. Для того, чтобы научиться контролировать стресс на долговременную перспективу, следует проанализировать свой образ жизни и выработать собственную стратегию (повышение уровня физической активности, нормализация режима сна, питания, снижение употребление алкоголя, поиск времени для хобби и общения с друзьями). Затем необходимо проанализировать свой жизненный опыт и принять некоторые объективные факты: осознать границы собственных возможностей, признать свои недостатки, научиться говорить нет, принимать перемены, избегать неприятных людей, сформировать положительный образ собственного «Я» (обдумать цели, достижения, ожидания, достоинства), настроить правильное восприятие (избегать негативных мыслей) [\[22\]](#) [\[23\]](#).

На уровне службы управления персоналом организации снижение стресса в компании реализуется как часть работы по повышению эффективности стратегии управления персоналом и включает проведение диагностики и развитие персонала (через коучинг, наставничество, делегирование, тренинги и др.); создание сбалансированной системы мотивации сотрудников; обеспечение безопасных и комфортных условий труда; специально выстроенную работу по привлечению, адаптации и удержанию молодых специалистов; расширение социальных программ для сотрудников (молодых семей, пенсионеров и т.д.): «Кадровая служба должна разработать антистрессовую программу, включенную в кадровую политику компании. В каждой отрасли имеется своя специфика работы с сотрудниками при профилактике стрессоров, минимизации и устраниении кризисных последствий стрессовых случаев, как на личностном, так и на организационном уровне, что способствует здоровому моральному климату, отлаженности бизнес-процессов и достижению высоких результатов» [\[24\]](#) [\[25\]](#) [\[26\]](#).

Железнодорожный транспорт выделяется среди прочих отраслей народного хозяйства тем, что психологические аспекты работы имеют в нем особую значимость, которая усиливается по мере увеличения технической оснащенности, ускорения движения поездов и внедрения современных систем автоматического управления и контроля. Профессии, связанные с железнодорожным транспортом, такие как машинист, дежурный по станции и диспетчер, предъявляют самые строгие требования к психологическим характеристикам человека: скорости реакции, способности длительно поддерживать готовность к экстренным действиям, умению быстро и точно решать непредвиденно возникающие сложные задачи и др. Наибольшую сложность представляют два вида деятельности: управление локомотивом и координация движения поездов. Эти профессии стали предметом психологических исследований еще в начале XX в., то есть с самого зарождения прикладной психологии. В советскую эпоху основное внимание уделялось научной организации труда на железнодорожном транспорте, разработке принципов проектирования и оценки управляющих устройств, проведению профессионального отбора, контролю над состоянием готовности к чрезвычайным ситуациям (бдительность) и прочим аспектам [\[26\]](#) [\[27\]](#).

В исследованиях об антистрессовом управлении на предприятиях железнодорожного транспорта констатируется, что на уровне высшего руководства организации процесс управления стрессом должен включать такие ключевые этапы, как разработка научно обоснованной антистрессовой политики, определение стратегических направлений для снижения стресса в жизнедеятельности организации, создание или адаптация существующих технологий управления стрессом, планирование графика мероприятий по борьбе со стрессом, а также оценка эффективности и своевременности реализации этих мер. К числу важнейших элементов антистрессовой системы управления относятся методы формирования организационно-производственной культуры, такие, как производственная адаптация и планирование карьеры работников, ценностно-мифологемные трансформации их группового сознания, технологии лидерства в системе управлческих воздействий руководителя на объект управления [\[22\]](#) [\[25\]](#).

В начале и середине 2000-х годов исследования в области организационного стресса среди работников железнодорожного транспорта носили преимущественно прикладной характер и зачастую ограничивались анализом базовых факторов, таких как рабочая нагрузка, условия труда и межличностные отношения [\[24\]](#).

В зарубежных публикациях рассматривается влияние крупных железнодорожных катастроф на психологическое здоровье машинистов. Аварии могут вызывать у

машинистов серьезные психологические травмы, включая посттравматическое стрессовое расстройство, тревожные расстройства и другие негативные последствия. Такие состояния могут существенно повлиять на их способность выполнять профессиональные обязанности, снижая концентрацию внимания, скорость реакции и качество работы. Кроме того, длительное воздействие стресса может привести к профессиональному выгоранию и ухудшению общего самочувствия [\[28, 29\]](#).

Современная научная повестка дня характеризуется переходом от простых моделей анализа стресса к комплексному изучению различных уровней воздействия внешних и внутренних факторов на психоэмоциональное состояние работников железнодорожной отрасли. Возрос интерес к междисциплинарным подходам, интегрирующим знания из психологии, социологии, менеджмента и медицины труда. Так, например, изучены условия труда и их влияние на функциональное состояние сотрудников ОАО «РЖД». Показано, что трудовая деятельность сопряжена с воздействием ряда неблагоприятных производственных факторов, основными из которых являются психоэмоциональное напряжение и сменный режим работы – ночные смены, нерегулярные графики, сверхурочные часы, ожидание вызова вне установленного расписания и т.д. Профессиональные особенности рабочей среды способствуют возникновению профессионального стресса и развитию невротических состояний работников. Кроме того, существует взаимосвязь между ростом невротических заболеваний и ежегодной тенденцией сокращения численности психологов и психотерапевтов в структуре ОАО «РЖД» [\[30\]](#).

Исследование организационного стресса у сотрудников службы управления персоналом железнодорожной дороги играет важное значение для устойчивого развития отрасли, поскольку имеет прямое отношение к таким аспектам работы, как снижение экономических потерь, повышение безопасности перевозок, усовершенствование кадровой политики, сохранение здоровья сотрудников.

#### Организация и методы исследования

Служба управления персоналом Красноярской железной дороги (далее – служба) является подразделением органа управления Красноярской железной дороги – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги». В настоящее время в службе управления персоналом заняты 25 сотрудников. Проведённое исследование было направлено на оценку уровня организационного стресса и стресс-толерантности у сотрудников Службы управления персоналом Красноярской железной дороги (филиал ОАО «РЖД»), а также выявление ключевых стрессогенных факторов в их рабочей среде. В исследовании приняли участие 22 человека: 19 женщин и 3 мужчины в возрасте от 30 до 58 лет, у всех высшее образование.

Методология исследования сочетает стандартизированные психодиагностические инструменты с анализом индивидуальных особенностей и организационных условий. Такой подход позволяет определить причины организационного стресса и предложить обоснованные меры по его снижению именно в специфике железнодорожной отрасли.

Оценивался уровень восприимчивости сотрудников службы управления персоналом к стрессовым факторам в рабочей среде и их способности противостоять им (стресс-толерантность) (опросник «Шкала организационного стресса» А. Маклин в адаптации Н. Е. Водопьяновой), а также выявлялись ключевые источники стресса в трудовой среде, общий индекс организационного стресса и пять дополнительных показателей: способность самопознания (когнитивность); широта интересов; принятие ценностей

других; гибкость поведения; активность и продуктивность деятельности (опросник трудового стресса в адаптации А. Б. Леоновой и С. Б. Величковской). Сбор данных проводился групповым методом в удобное для сотрудников рабочее время в помещении службы, обеспечивающем конфиденциальность. Участникам одновременно выдавались оба опросника с четкими инструкциями по заполнению. Использование двух взаимодополняющих, валидных и надежных опросников позволило получить разностороннюю картину: от индивидуальной уязвимости и устойчивости до конкретных источников стресса в рабочей среде и личностно-средовых ресурсов.

Полученные данные подвергались первичной проверке, после чего анализировались с помощью описательной статистики, что позволяет выявить распространенность и взаимосвязи изучаемых явлений без отслеживания изменений во времени. Небольшая и специфическая выборка (одно подразделение, преобладание женщин) ограничивает возможность проведения корреляционного анализа и генерализации результатов на другие службы РЖД или организации.

#### Результаты и их обсуждение

Согласно результатам опроса по методике «Шкала организационного стресса» А. Маклин в адаптации Н. Е. Водопьяновой, сотрудники разделились на две группы в зависимости от степени стрессовой восприимчивости. Анализ результатов исследования представлен на рисунке 1 в виде диаграммы.

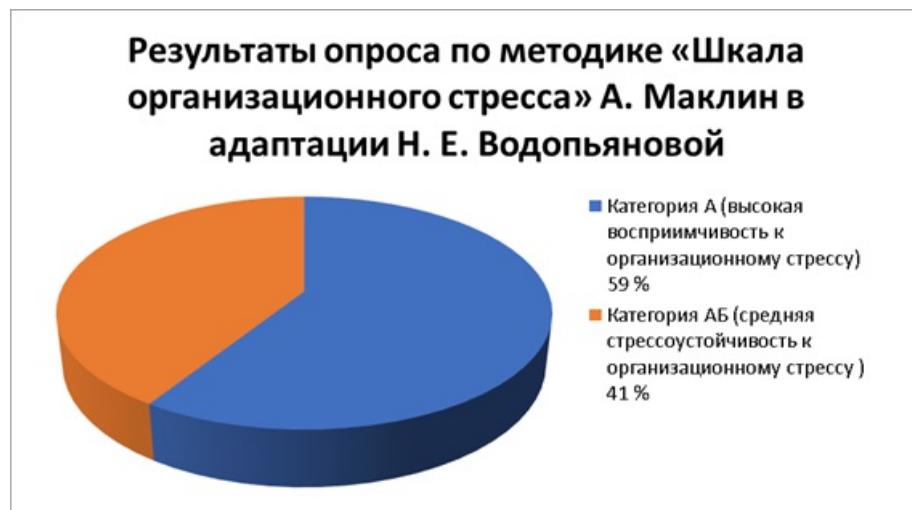


Рисунок 1 – Показатели стрессовой уязвимости сотрудников службы управления персоналом Красноярской железной дороги в (%)

Категория А (высокая восприимчивость к организационному стрессу) – 13 человек (59 %). Сотрудники, относящиеся к этой группе, демонстрируют повышенную чувствительность к стрессогенным ситуациям на рабочем месте. Для них характерны эмоциональная напряженность в условиях неопределенности или высокой нагрузки, трудности в адаптации к изменениям, риск эмоционального выгорания при длительном воздействии стрессоров.

Категория АБ (средняя стрессоустойчивость) – 9 человек (41 %). Сотрудники этой категории обладают умеренной способностью справляться с организационным стрессом. Они успешно выдерживают обычные рабочие нагрузки, однако в периоды повышенного напряжения или кризисных ситуаций могут временно снижать свою продуктивность.

Таким образом, больше половины коллектива численно преобладают сотрудники с

высокой восприимчивостью к стрессу (59 %), что требует системного подхода к управлению стрессом в организации. Для группы со средней толерантностью важны меры по укреплению существующих ресурсов и предотвращению рисков.

Согласно опроснику трудового стресса (в адаптации А. Б. Леоновой и С. Б. Величковской) уровень стресса интерпретируется на основе диапазонов: высокий уровень (>30 баллов), вызванный факторами, требующими немедленного внимания; умеренный (20–30 баллов), обусловленный значимыми, но менее критичными стрессорами; низкий (< 20 баллов), вызванный относительно слабо выраженными проблемами.

Степень выраженности стресса у сотрудников по диапазонам представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Уровни и факторы стресса у сотрудников службы управления персоналом

Уровни стресса	Факторы организационного стресса
Высокий уровень (>30 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- жесткие сроки выполнения работы (36,5 баллов)</li> <li>- фактор повышенной ответственности (31,8 баллов)</li> <li>- необходимость незамедлительно принимать решения (31,5 баллов)</li> <li>- преодоление кризисных ситуаций (31,3 баллов)</li> <li>- борьба за продвижение по службе (31,1 баллов)</li> <li>- ограниченные возможности роста (30,6 баллов)</li> <li>- перегрузка документацией (30,6 баллов)</li> <li>- сверхурочная работа (30,2 баллов)</li> </ul>
Умеренный уровень стресса (20–30 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие одобрения за работу (29,9 баллов)</li> <li>- невыполнение коллегами обязанностей (29,7 баллов)</li> <li>- несправедливость в оплате (26,5 баллов).</li> <li>- трудности с начальством (26,9 баллов).</li> <li>- неприятные обязанности (27,4 баллов)</li> <li>- недостаток поддержки руководства (27,1 баллов)</li> </ul>
Факторы низкого уровня стресса (< 20 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- шум в помещениях (18,9 баллов)</li> <li>- конфликты с подразделениями (17,6 баллов)</li> <li>- недостаток участия в решениях (16,6 баллов)</li> <li>- плохое оборудование (12,1 баллов)</li> <li>- периоды вынужденного бездействия (10,4 баллов)</li> </ul>

Наибольшая выраженность стресса была выявлена по следующим факторам (в порядке убывания, при высоком уровне >30 баллов).

Во-первых, *жесткие сроки выполнения работы* (36,5 баллов) – самый значимый стрессор, указывающий на хроническую нехватку времени. Основными причинами такой ситуации являются: несоответствие между объемом задач и выделенным временем; отсутствие гибкости в планировании деятельности отдела вследствие бюрократических процедур или многоуровневого согласования определенных задач; сезонные пики нагрузки:

например, перед летним сезоном требуется срочно набрать временный персонал для обслуживания туристических маршрутов; аварийные ситуации: необходимость экстренного закрытия вакансий после чрезвычайных происшествий (например, замена машиниста, получившего травму).

Во-вторых, фактор повышенной ответственности (31,8 баллов) представляет собой значительное психологическое давление, испытываемое сотрудниками из-за высокой степени ответственности за результаты своей работы. Он обусловлен необходимостью обеспечивать безопасность перевозок (даже незначительная ошибка в делопроизводстве может иметь серьезные последствия, так, неверное указание категории допуска у инженера может привести к сбою в системе управления движением поездов, что вызовет задержки на линии и т.д.) и наличием финансовых рисков (к примеру, неправильное оформление трудовых договоров влечет штрафы от контролирующих органов).

Третий фактор, вызывающий высокий уровень стресса сотрудников службы управления персоналом: необходимость незамедлительно принимать решения (31,5 баллов). Кадровые работники сталкиваются с необходимостью быстрого реагирования на чрезвычайные ситуации (аварии, стихийные бедствия, требующие срочной переброски персонала). Например, при крушении грузового состава кадровой службе необходимо за 24 часа организовать замену бригады, обеспечить психологическую помощь пострадавшим, согласовать действия с МЧС, организовать пункты питания и отдыха пассажирам. Кроме того, существует высокая когнитивная нагрузка, вызванная многозадачностью (параллельная работа с отчетами, звонками, экстренными запросами).

Четвертый фактор повышенного стресса – преодоление кризисных ситуаций (31,3 баллов). Стресс возникает из-за необходимости быстро реагировать на резкие изменения, угрозы или нестабильность. Кризисы могут быть самыми разнообразными: технологические аварии (сбои систем управления), закрытие убыточных направлений (например, приостановка пригородных маршрутов), пандемии и др.

Пятый фактор – борьба за продвижение по службе (31,1 баллов). Фактор, вызывающий стресс из-за конкуренции за повышение, необходимости соответствовать высоким требованиям, а также неопределенности в достижении карьерных целей.

Шестой фактор – ограниченные возможности роста (30,6 баллов). Отсутствие перспектив профессионального или личностного развития приводит к ощущению стагнации, снижению мотивации и фрустрации. Причинами такой ситуации может быть отсутствие достаточного финансирования обучения специалистов на программах развития или стажировках.

Седьмой фактор – перегрузка документацией (30,6 баллов). Фактор, вызывающий стресс из-за чрезмерного объема административных задач, рутинного оформления документов и бюрократических процедур. Сотрудникам приходится дублировать отчеты: один отчет требуется для центрального департамента, общего центра обслуживания и внутреннего аудита. Работать приходится на устаревших ИТ-системах (ручной ввод данных в Excel вместо автоматизированных баз). Например, в 2023 г. из-за сбоя в системе электронного документооборота сотрудники вручную обработали несколько тысяч приказов о премировании, потратив 200 часов сверхурочных.

Восьмой фактор – сверхурочная работа (30,2 баллов). Фактор, вызывающий стресс из-за продолжительного рабочего времени, нарушения баланса между профессиональной и личной жизнью, накопления усталости и риска физического или эмоционального

истощения. Сверхурочная работа возникает в отчетные периоды, в связи с решением непредвиденных задач (внезапные запросы от руководства на анализ кадровых данных).

Вторая группа факторов по опроснику трудового стресса – это факторы умеренного уровня стресса.

Первый из них – отсутствие одобрения за работу (29,9 баллов) или недостаток признания достижений со стороны руководства или коллег. Причины могут крыться в организационной культуре компании, где руководство не считает нужным выражать благодарность сотрудникам, полагая, что зарплата является достаточной мотивацией, либо в высокой занятости руководителей подразделений, из-за которой они теряют обратную связь с персоналом.

Второй фактор, вызывающий умеренный стресс – невыполнение коллегами обязанностей (29,7 баллов). Когда сотрудники не выполняют свои задачи, происходит перегрузка других членов команды, нарушение сроков и ухудшение рабочей атмосферы – рост недоверия в коллективе, снижение общей продуктивности.

Третий фактор – несправедливость в оплате (26,5 баллов). Поводом могут стать рыночные дисбалансы (новые сотрудники получают более высокие оклады, чем опытные), субъективные решения (чаще всего размер премии зависит от личных симпатий руководителя, а не от объективных показателей), отсутствия регулярного пересмотра зарплат.

Четвертый фактор – трудности с начальством (26,9 баллов). Конфликт или непонимание между сотрудником и руководителем может быть спровоцирован популярностью среди руководителей подразделений авторитарного стиля управления, неясными задачами, гиперконтролем со стороны начальника, ограничивающим самостоятельность, личной неприязнью и несовпадение ценностей.

Пятый фактор – неприятные обязанности (27,4 баллов) влечет стресс от выполнения задач, которые физически или эмоционально истощают (выполнение рутинных задач без возможности творчества и др.).

Шестой фактор – недостаток поддержки руководства (27,1 баллов) – стресс из-за отсутствия помощи, ресурсов или обратной связи от руководителей (игнорирование проблем, недоступность руководителя и т.п.).

Последняя группа факторов организационного стресса – факторы низкого уровня стресса (< 20 баллов).

Первый – шум в помещениях (18,9 баллов), который нарушает концентрацию и комфорт. Причины: открытые офисные пространства (отсутствие звукоизоляции между рабочими зонами), техническое оборудование (шум от принтеров, серверов, систем вентиляции).

Второй – конфликты с подразделениями (17,6 баллов), т.е. напряжение, возникающее из-за противоречий между разными отделами или командами в организации, что мешает слаженной работе. Причинами могут быть несовпадение целей (отделы фокусируются на локальных задачах, игнорируя общие стратегические приоритеты), плохая коммуникация.

Третий – недостаток участия в решениях (16,6 баллов). Причины: руководство принимает решения зачастую единолично вследствие того, что не наложены механизмы сбора предложений от сотрудников или считая, что сотрудники «недостаточно компетентны»

для участия в стратегических решениях.

Четвертый – плохое оборудование (12,1 баллов), т.е. использование устаревшей или неудобной техники, инструментов или программ. Причины: небрежное обслуживание (отсутствие регулярного ремонта и проверок оборудования), недостаток обучения: сотрудники не умеют эффективно использовать предоставленное оборудование.

Пятый – периоды вынужденного бездействия (10,4 баллов) из-за невозможности выполнять работу в ожидании решений, ресурсов или инструкций. Причины: бюрократические задержки (многоэтапные согласования, блокирующие выполнение задач); технические сбои: ожидание ремонта оборудования или доступа к программному обеспечению.

### Заключение

Таким образом, была выявлена значительная распространенность стрессовой уязвимости. Более половины сотрудников Службы управления персоналом Красноярской железной дороги (59 %) демонстрируют высокую восприимчивость (уязвимость) к организационному стрессу (категория А). Это проявляется в повышенной эмоциональной напряженности, трудностях адаптации к изменениям и высоком риске выгорания при длительном стрессе. Оставшиеся 41 % сотрудников (категория АБ) обладают умеренной стрессоустойчивостью, достаточной для рутинных задач, но недостаточной для эффективного преодоления кризисов или периодов пиковой нагрузки. Основные причины организационного стресса у сотрудников подразделения связаны с высокой нагрузкой, неопределенностью и внутренними организационными противоречиями.

Коллектив в целом характеризуется средним уровнем стрессоустойчивости, что может создавать риск для психологического благополучия персонала и эффективности работы службы. Выявленные факторы стресса тесно взаимосвязаны и формируют систему сложных условий труда, требующую оптимизацию процессов, распределение нагрузки, развитие кадрового потенциала и внедрение эффективных систем поддержки сотрудников. Приоритетными направлениями вмешательства должны стать устранение причин дефицита времени, снижение бюрократической нагрузки и создание системы управления стрессом, учитывающей высокую уязвимость значительной части коллектива.

Результаты исследования стали основой для разработки профилактических мероприятий, направленных на снижение уровня организационного стресса. Предлагаемые меры делятся на две группы: «управление стрессом на организационном уровне» и «управление стрессом на индивидуальном уровне». Руководителю подразделения направлен комплекс предложений по совершенствованию организационной культуры (создание благоприятного психологического климата, оптимизация рабочих процессов, повышение участия сотрудников в управлении, развитие навыков эффективного управления стрессом и др.). Для работы с сотрудниками создан тренинг «Управление организационным стрессом», его ключевая ценность заключается в комплексном и практико-ориентированном подходе к снижению стресса, адаптированном под специфику отрасли. Наибольшее внимание следует уделить управлению временем, снижению эмоциональной нагрузки и улучшению коммуникационных процессов. Комбинируя методы быстрой саморегуляции и стратегические подходы, тренинг способствует долгосрочному снижению уровня стресса, повышению продуктивности сотрудников отдела персонала и улучшению общего психологического климата организации. Таким образом, обеспечивается комплексный подход, сочетающий системные изменения и

индивидуальную поддержку, что позволит снизить уровень организационного стресса, повысить лояльность сотрудников и эффективность работы службы управления персоналом.

## Библиография

1. Орел В. Е. Синдром "Психического выгорания" и стилевые особенности поведения и деятельности профessionала // Сибирский психологический журнал. 2006. № 23. С. 33-38. EDN: KNVCYT.
2. Танаева З. Р., Казарцкв Г. А. Факторы развития профессионального стресса сотрудников правоохранительных органов // Правопорядок: история, теория, практика. 2019. № 2 (21). С. 96-101. EDN: MNKOFH.
3. Селье Г. Стресс без дистресса / пер. с англ. Е. М. Крепса. М.: Прогресс, 1982. 124 с.
4. Гринберг Д. Управление стрессом / пер. с англ. Л. Гительман, М. Потапов. СПб.: Питер, 2002. 495 с.
5. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009. 336 с. EDN: QXVSDN.
6. Лазарус Р. С., Фолкман С. Психологический стресс и процесс совладания с ним. СПб.: Питер, 2006. 456 с.
7. Методика для психологической диагностики способов совладания со стрессовыми и проблемными для личности ситуациями: пособие для врачей и медицинских психологов / Л. И. Вассерман, Б. В. Иовлев, Р. Е. Исаева [и др.]. СПб.: Психоневрологический институт им. В. М. Бехтерева, 2008. 38 с.
8. Жданова О. Н. Стресс-менеджмент на рабочем месте // Альманах современной науки и образования. 2009. № 3. С. 62-64. EDN: OWDQLN.
9. Леонова А. Б. Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции // Психологический журнал. 2004. Т. 25. № 2. С. 75-85. EDN: OXFYPX.
10. de Lira, C. R. N., Akutsu, R. d. C. C. d. A., Coelho, L. G.; Zandonadi, R. P., Costa, P. R. d. F. The influence of occupational stress on workers' health: systematic review and metaanalysis // Research, Society and Development. 2022. V. 11. N. 3. P. 148-151.
11. Берендеева А. Б., Сизова О. В. Анализ факторов смертности населения в трудоспособном возрасте в регионах Российской Федерации методом моделирования // Теоретическая экономика. 2020. № 4. С. 11-24. EDN: QMIYSN.
12. Babatunde Oluwatoyin Akanji. Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure // Economic Insights – Trends and Challenges. 2013. V. 2. N. 3. P. 73-80.
13. Кузнецова Е. В., Сабирова З. Э. Управление стрессом персонала в современных условиях Shiva-мира // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 5. С. 111-115. DOI: 10.34773/EU.2023.5.20. EDN: HETLZU.
14. Надточий Ю. Б., Тимошкина Н. А. Стресс-менеджмент в практике управления персоналом // Материалы пула научно-практических конференций, Сочи, 23-27 января 2024 года. Керчь: Керченский государственный морской технологический университет, 2024. С. 893-898. EDN: YWRTRT.
15. Левшунова Л. А., Толкачева Е. Г. Стресс-менеджмент как направление развития современного менеджмента // Актуальные проблемы мировой экономики и менеджмента. Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2019. С. 195-196.
16. Öztürk Eyimaya, A., Tezel A. Evaluating Occupational Stress Levels of the Railway Workers // Florence Nightingale Journal of Nursing. 2021. N. 29(1). P. 40-55. DOI: 10.5152/fnjn.2021.19082. EDN: BPBYNB.
17. Артамонова Л. Н. Комплексная диагностика организационного стресса как средство оптимизации деятельности персонала (на примере различных подразделений Сбербанка

- РФ): автореф. дис. канд. псих. наук. М., 2009. 29 с. EDN: ZNYNZJ.
18. Кондрашова Р. Ю. Стресс-менеджмент: инструменты овладения энергией стресса // Форум. 2015. № 2 (5). С. 101-105.
19. Пушкин В. Н., Нерсесян Л. С. Железнодорожная психология. М.: Транспорт, 1972. 239 с.
20. Невструева Т. Х., Тимошенко Г. А. Особенности профессионального выгорания машинистов локомотивов: в контексте проблемы стрессогенности труда на железнодорожном транспорте // Современная психология: приоритетные направления развития науки и практики: сборник научных трудов всероссийской научно-практической конференции. Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2022. С. 140-145. EDN: XKSXRK.
21. Векленко Д. А. Исследование психологических особенностей различных категорий сотрудников железной дороги // Проблемы современной психологической теории и практики: сборник научных статей. М.: Перо, 2018. С. 7-10. EDN: XSOBZR.
22. Сугоровский А. В. Особенности поведения в стрессовой ситуации студентов и выпускников, обучающихся по специальности "Эксплуатация железных дорог" // Modern Science. 2020. № 12-3. С. 153-157.
23. Семенов Ю. Г. Антистрессовое управление персоналом предприятия железнодорожного транспорта в контексте организационной культуры: автореф. дис... д-ра соц. наук. Екатеринбург, 2008. 42 с. EDN: NKLTBZ.
24. Шех О. И. Оценка эффективности технологии психологического стресс-менеджмента у руководителей РЖД и МВД // Сборник научных трудов SWORLD. 2012. Т. 16. № 2. С. 58-66. EDN: PADNGR.
25. Костенко Н. А., Бухтияров И. В., Жовнерчук Е. В., Сериков В. В., Хатин Д. Е. Условия труда, медицинское обеспечение и заболеваемость стресс-обусловленными невротическими расстройствами работников ОАО "РЖД" // Медицина труда и промышленная экология. 2023. Т. 63. № 6. С. 379-385. DOI: 10.31089/1026-9428-2023-63-6-379-385. EDN: TIORIM.
26. Мероян З. Х. Оценка стрессоустойчивости работников железнодорожного транспорта // Молодежный инновационный вестник. 2023. Т. 12, № S2. С. 423-425. EDN: IVSYOC.
27. Данилова Ж. Л., Карапетзи В. А., Поташева Ю. Л. Симптоматика профессионального выгорания проводников пассажирских вагонов со стажем работы 5-7 лет // Право. Экономика. Психология. 2018. № 4. С. 60-63. EDN: KYGZAM.
28. Karlehagen S., Malt U., Hoff H., Tibell E., Herrstromer U., Hildingsson K., Leymann H. The effect of major railway accident on the psychological health of train drivers. I. Acute psychological responses to accident // Journal of Psychosomatic Research. 1993. Vol. 37 (8). P. 793-805.
29. Mehnert A., Nanninga I., Fauth M., Schäfer I., Mehnert A. Course and predictors of posttraumatic stress among male train drivers after the experience of 'person under the train' incidents // Journal of Psychosomatic Research. 2012. Vol. 73 (3). P. 191-196.
30. Адельсейтова Э. Б. Стресс-менеджмент как часть менеджмента организации // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2023. № 3 (81). С. 34-38. DOI: 10.34771/UZCEPU.2023.81.3.006. EDN: FYMAZK.

## Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия скрыта по просьбе автора