

# УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ: ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ТА ПРАКТИКИ

© 2018 ЩЕТИНІНА Л. В., РУДАКОВА С. Г., ІВАНЕЦЬ О. О.

УДК 316.6

Щетиніна Л. В., Рудакова С. Г., Іванець О. О.

## Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики

Мета статті полягає у визначенні методів управління стресами в організації та надання рекомендацій щодо їх застосування. Розглянуто та проаналізовано інформацію щодо рівня впливу професійного стресу на здоров'я працівників. Встановлено конкретні причини виникнення професійного стресу та наявні методи впливу на нього на рівні особи й організації. Обґрунтовано, що управління стресами в організації забезпечить позитивний соціально-психологічний клімат та ефективність діяльності підприємства. Аналізуючи вплив факторів, що викликають професійний стрес, було розглянуто способи попередження та ліквідації стресових ситуацій керівником і самим працівником. Під час соціологічного дослідження було виділено конкретні причини виникнення професійного стресу та шляхи його подолання. Надано рекомендації, що ґрунтуються на зарубіжному досвіді. На рівні організації методами управління стресами можуть бути: тренінги із психологом, створення ігрових кімнат, лаунж-зон, перетворення офісу на креативний простір.

**Ключові слова:** стрес, професійний стрес, управління.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Щетиніна Людмила Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** sludval@ukr.net

**Рудакова Світлана Григорівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** svetlana.rudakova.home@gmail.com

**Іванець Ольга Олегівна** – студент, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

УДК 316.6

UDC 316.6

## Щетинина Л. В., Рудакова С. Г., Іванець О. О. Управление стрессами персонала: подходы к пониманию и практики

Цель статьи заключается в определении методов управления стрессами в организации и предоставлении рекомендаций относительно их применения. Была рассмотрена и проанализирована информация относительно степени влияния профессионального стресса на здоровье работников. Установлены конкретные причины возникновения профессионального стресса и существующие методы воздействия на него на уровне личности и организации. Обосновано, что управление стрессами в организации обеспечит положительный социально-психологический климат и эффективность деятельности предприятия. Анализируя влияние факторов, вызывающих профессиональный стресс, были рассмотрены способы предупреждения и ликвидации стрессовых ситуаций руководителем и самим работником. В результате социологического исследования были выделены конкретные причины возникновения профессионального стресса и пути его преодоления. Даны рекомендации, основанные на зарубежном опыте. На уровне организации методами управления стрессами могут быть: тренинги с психологом, создание игровых комнат, лаунж-зон, преобразование офиса в креативное пространство.

**Ключевые слова:** стресс, профессиональный стресс, управление.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 9.

**Щетинина Людмила Валерьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** sludval@ukr.net

**Рудакова Светлана Григорьевна** – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** svetlana.rudakova.home@gmail.com

**Іванець Ольга Олегівна** – студент, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

Shchetinina L. V., Rudakova S. G., Ivanets O. O.

## The Management of Staff Stresses: Approaches to Understanding and Practics

The article is aimed at defining the methods of stress management in the organization and providing recommendations on their application. The information on the degree of influence of professional stress on the workers' health was considered and analyzed. Specific causes of professional stress and existing methods of impacting it at the level of both personality and organization have been determined. It is substantiated that management of stresses in the organization will provide positive socio-psychological climate and efficiency of activity of the enterprise. Analyzing the influence of factors causing professional stress, the ways of prevention and elimination of stress situations by the manager and the employee himself were considered. As a result of sociological research, the concrete reasons of occurrence of professional stress and ways of its overcoming have been allocated. Recommendations based on foreign experience are provided. At the organization level, methods of stress management can be the following: trainings with psychologist, creation of game rooms, lounge areas, transformation of office into creative space.

**Keywords:** stress, professional stress, management.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 9.

**Shchetinina Ludmila V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** sludval@ukr.net

**Rudakova Svetlana G.** – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** svetlana.rudakova.home@gmail.com

**Ivanets Olha O.** – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

У сучасному світі стреси супроводжують життя кожної людини. Ми знаходимося у постійному русі і не помічаємо, як негативні події накопичуються і з часом проявляються у формі хвороби або депресії. Ще більший вплив має окремий вид стресу – професійний. Професійний стрес впливає не тільки на трудову діяльність людини, а й на особисте життя, стан її здоров'я. Профілактика та використання сучасних методів нейтралізації стресу на рівні організації та особистості позбавить працівників і керівників від таких проблем.

Проблематиці професійного стресу приділяють увагу такі науковці, як: Н. Самолюк, Л. Куликов, О. Михайлова, Б. Новіков та ін. Досліджень на тему управління стресами в організації невелика кількість. Часто ця тематика згадується побічно, без практичних рекомендацій вирішення цієї проблеми. Також зарубіжний досвід в управлінні стресами працівників вивчений недостатньо.

Професійний стрес – це явище, що впливає на продуктивність трудової діяльності працівника, на його здоров'я та ставлення до роботи. Наслідки такого стресу переносяться на особисте життя людини, іноді створюючи серйозні проблеми в її житті. Отже, метою статті є дослідження професійних стресів, що виникають під час трудової діяльності, факторів, що їх викликають, і методів ліквідації наслідків стресу.

У світовій науковій літературі останніми роками активно обговорюється питання професійного стресу, що впливає на фізичний і психологічний стан працівників.

У статті розглянемо стрес як емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію. Наприклад: ситуація дефіциту часу; одночасна велика кількість подій або інформації, яку не в змозі оцінити та прийняти людина; неприємна подія в родині та ін. Стрес – це обов'язковий компонент людської діяльності [1].

В науковій літературі широко розглядається такий вид стресу, як професійний. У зв'язку із появою інформаційних технологій, комп'ютеризацією, погіршенням екологічної ситуації та збільшенням інформаційних потоків людський імунітет до стресів знижується кожного дня. Через брак часу людина навіть не помічає, як дрібні проблеми спричиняють появу професійного стресу, а отже, не знає, як з ним боротися.

Крім професійного стресу, деякі автори виділяють і інші види стресів у трудовій діяльності. Так, А. В. Куликов, О. А. Михайлова виділяють їх аж три [2]:

- 1) робочий стрес (job stress, work stress) – викликаний причинами, що безпосередньо пов'язані з роботою (умови праці, робоче місце);
- 2) професійний стрес (occupational stress) – зумовлений причинами, які пов'язані з професією, родом або видом діяльності;
- 3) організаційний стрес (organizational stress) – викликаний негативним впливом на працівника особливостей організації, в якій він працює.

Безсумнівно, розглянуті поняття не є тотожними, хоча і дуже близькі за змістом. У статті будемо розглядати такий вид стресу, як професійний.

Всесвітня організація охорони здоров'я назвала професійний стрес хворобою XXI ст., тому що цей вид стресу спостерігається в будь-якій професії світу, досягаючи розмірів глобальної епідемії [3]. Варто наголосити, що він навіть був включений до Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-10), у класифікаційну рубрику «Проблеми, пов'язані з труднощами подолання життєвих ускладнень, труднощами управління власним життям» під номером Z 73.0 [3].

За думкою експертів, людина, що страждає від професійного стресу, відчуває негатив стосовно своєї роботи, що супроводжується порушенням сну, депресією, професійними захворюваннями. Знижується інтерес не тільки до професії, але і до самого життя в цілому. Водночас повністю позбавитися стресу, навіть в успішних компаніях, неможливо. Він погіршує як здоров'я працівників, так і зумовлює падіння продуктивності. Тому дуже важливо вміти управляти стресами в організації, мати змогу їх попередити або нейтралізувати.

Для визначення впливу професійного стресу на працівників було проведено опитування серед 80 працюючих людей. Найбільша частка респондентів – віком від 16 до 25 років (82,5 %). Тобто це молоді фахівці, що навчаються в університеті або нещодавно його закінчили.

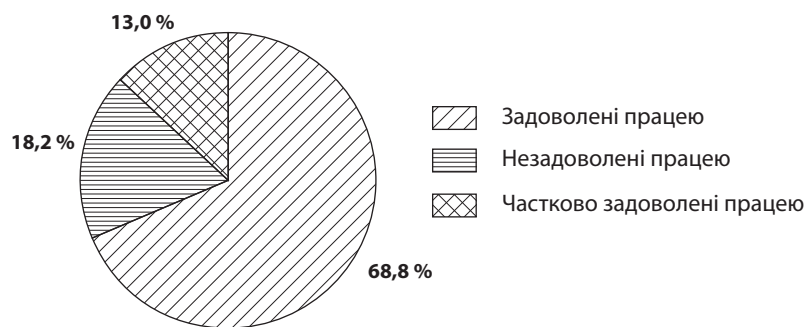
Насамперед необхідно зазначити, що жінки брали активнішу участь в опитуванні (75 %). Переважна більшість опитуваних займають в організації посаду фахівця (80,8 %), інші – керівники (11,5 %) або їх помічники (7,7 %).

Ефективність трудової діяльності та якість професійного життя кожної людини залежить від задоволеності працею. За даними опитування, 68,8 % людей отримують задоволення від роботи, 13 % – не завжди, а 18,2 % – взагалі незадоволені. Отже, більшість респондентів отримують задоволення від своєї професійної діяльності. Тобто якщо працівник відчуває, що його праця є змістовною, гідно оплачуваною та цінною для компанії і суспільства, то ймовірність настання стресу значно зменшиться.

Які наслідки негативного впливу стресу? Дослідження показують, що до фізіологічних ознак впливу стресу належать виразки, мігрень, гіпертонія, біль у спині, артрит, астма та болі в серці. Психологічні явища включають дратівливість, втрату апетиту, депресію і понижений інтерес до міжособистісних відносин. Надмірний стрес дорого обходиться організаціям, тому що знижує ефективність і добробут індивідуума [5].

Тому важливим є питання здоров'я працівників. Цікаво, що на запитання «Як можете описати стан вашого здоров'я протягом попередніх двох років?» більшість опитаних відповіли «добре» – 58,8 %, «нормально» – 40 %, «погано» – 1,2 %.

А на наступне запитання «Як можете описати стан здоров'я зараз?» більшість відповіли «нормально» –



**Рис. 1. Розподіл респондентів щодо міри задоволеності працею**

**Джерело:** розроблено авторами на основі власного соціологічного дослідження.

52,5 %, «добре» – 41,3 %, «погано» – 6,3 %. Тобто у частки людей за два роки професійного життя стан здоров'я погіршився. Частка людей із поганим станом здоров'я збільшилася у 5 разів (рис. 1).

Це свідчить про те, що людина дійсно зазнає негативного впливу стресу, що відбивається на її самопочутті, мотивації та ставленні до праці.

**С**трес у професійному житті має різноманітні прояви. Від головного болю до депресії. За даними опитування, під час своєї трудової активності від головного болю страждали 59 осіб, відчували виснаження 54 особи, мали часті перепади настрою 37 осіб та відчували тривогу 24 особи. Позитивним у цій статистиці є те, що меншість опитуваних мали такі прояви стресу, як депресія, – 9 осіб, хвороби серця – 5 осіб, поява шкідливих звичок – 13 осіб.

Також результати опитування показали, що більше половини працюючих інколи замислюються про зміну місця роботи (72,8 %), часто думають про такі зміни – 14,8 % опитаних і лише 12,3 % опитаних ніколи не замислювалися над цим запитанням (рис. 2). Тому далі ми дослідили причини незадоволеності працівників і виявили фактори, що найчастіше викликають у працівника стрес.

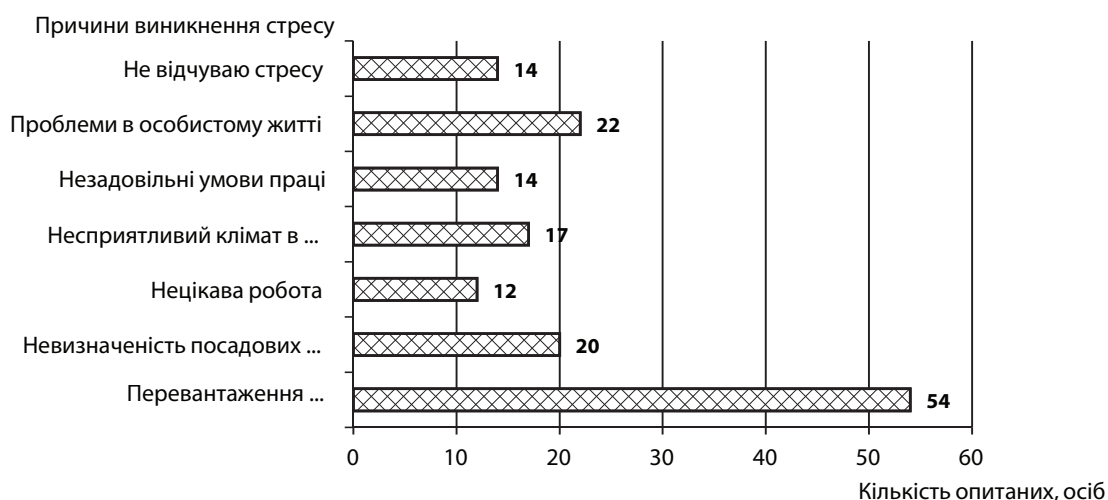
Бачимо, що найбільша чисельність працюючих відчувають стрес через неправильний розподіл повно-

важень, вони або перевантажені, або недовантажені роботою – 54 особи. 22 особи відчувають стрес через проблеми в особистому житті, 20 осіб – через невизначеність посадових обов'язків і 17 осіб – через несприятливий клімат у колективі. Можна зробити висновок, що більшість негативних факторів, що зумовлюють стрес, пов'язані з професійною діяльністю, наприклад організацією праці або станом соціально-психологічного клімату.

Якщо виникає стрес, то, скоріше за все, працівник буде шукати шляхи його подолання. Результати опитування демонструють таку статистику: 61 особа для боротьби зі стресом обирає метод розслаблення – гаряча ванна, прогулянка пішки, улюблене хобі. 41 особа обрала варіант «багато сплю», 22 особи займаються спортом і 20 осіб борються зі стресом, зловживаючи шкідливими звичками. Позитивним є те, що тільки 1 особа обрала варіант «залишаю все, як є». Тобто в будь-якому разі людина намагається подолати негативні прояви стресу.

Г. Сельє писав: «Не слід боятися стресу. Його не буває тільки в мертвих. Стресом треба управляти. Керований стрес несе в собі аромат і смак життя» [4].

Ефективні практики управління стресом в організації є важливою складовою успішної діяльності підприємства. Саме тому повинні бути керівники, психологи, HR-менеджери, які зможуть ефективно попереджати, ліквідувати стреси та конфлікти.



**Рис. 2. Основні причини виникнення стресу на роботі, осіб**

**Джерело:** розроблено авторами на основі власного соціологічного дослідження.

Управління стресом для підвищення продуктивності праці, поліпшення здоров'я працівників можливе завдяки цілеспрямованому впливу на персонал. Це необхідно для адаптації до стресової ситуації, ліквідації джерел стресу та оволодіння методами їх усунення. Існують два рівні управління стресами [6]:

- ✦ перший – на рівні організації, що передбачає діагностику стресових ситуацій, заходи для профілактики їх виникнення, а також різноманітні методи боротьби зі стресами;
- ✦ другий – на рівні окремої особи, що забезпечує нейтралізацію стресу безпосередньо самим працівником із використанням рекомендацій та спеціальних програм.

За даними опитування виявилось, що лише менша частка працівників інформують керівництво про виникнення стресу – 80,2 % опитуваних. Певною мірою можлива ситуація, коли працівники не хочуть і перешкоджають боротьбі керівництва зі стресом.

Наведена далі статистика показує, що більше половини керівників не приділяють уваги управлінню стресом в організації – 55%. Можливо, що саме неповідомленість керівництва не дає йому змоги оперативно й ефективно впливати на стресори в організації. Для управління стресами персоналу використовуються різноманітні методи.

Результати опитування показують, що для подолання стресу у 42 компаніях влаштовують корпоратив-

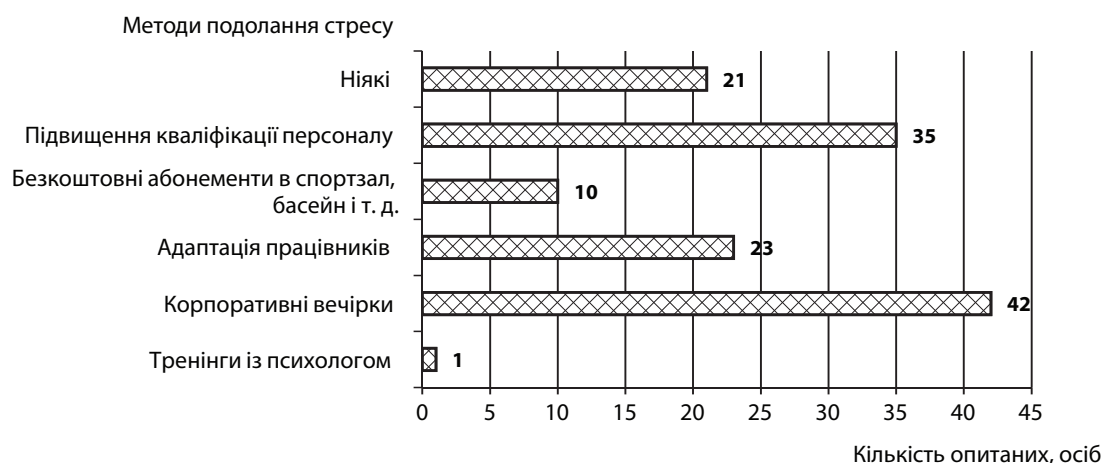


Рис. 3. Основні методи управління стресом, що застосовуються на підприємствах України

Джерело: розроблено автором на основі власного соціологічного дослідження.

ні вечірки. 35 осіб обрали варіант підвищення кваліфікації персоналу і 23 особи – адаптацію працівника. Водночас, за даними опитування, спостерігається негативний стан управління стресами в організації, адже 21 особа вказала, що в їх організації не запроваджують жодних заходів і тільки 1 особа підтвердила, що її роботодавець організовує для персоналу тренінги із психологом.

Чи повинен взагалі керівник, менеджер із персоналу управляти стресом в організації? Рональд Дж. Берк спростував міф, який стверджує, що чим менше контролюється робота працівника, тим більше у нього можливостей розвиватися відповідно до власних ідей і схильностей. Насправді ж саме відсутність конкретних цілей породжує відчуття пригніченості та невизначеності та гальмує зростання продуктивності праці. Тому керівник може усунути негативну дію цього стреса, чітко сформулювавши завдання [7].

Результати опитування показують, що 55,6 % працюючих не проти втручання з метою зниження або ліквідації негативного впливу стресу, 43,2 % вважають, що управління стресом має місце тільки в окремих випадках. І тільки 1,2 % проголосували проти практик управління стресом.

Розглянемо рекомендації управління стресом в організації, деякі з яких базуються на зарубіжному досвіді провідних країн світу.

Проблема професійного стресу настільки масштабна, що уже в багатьох країнах світу вона вирішується на законодавчому рівні. Зокрема, у Швеції закон «Про виробниче середовище» заохочує працівників змінювати свою робочу атмосферу, пристосовувати її для себе, а адміністрації пропонується в усьому їм допомагати. У багатьох шведських програмах на перше місце ставляться завдання зменшення стресу завдяки удосконаленню організації праці, зміні характеру праці, встановленню реальних планових завдань, поліпшенню взаємостосунків у колективі та створенню невеликих робочих груп [8].

Також існує практика виплат за професійний стрес. Тобто додаткові компенсації окремо за негативний вплив стресорів на працівника. Якщо в 1983 році з усіх судових позовів найманих працівників до компанії 15 % стосувалися плати за професійний ризик, то в 1993 році їх кількість становила вже 40 %, а задовольняються ці позови в два рази частіше, ніж позови з приводу заподіяння шкоди здоров'ю [6].

У деяких організаціях, переважно в закордонних компаніях і в окремих вітчизняних банківських структурах, проводять тренінги релаксації (2–3 рази на тиждень

після роботи) із використанням аудіокaset під наглядом психолога. Проводяться також комунікативні тренінги для розвитку комунікативної культури співробітників, оволодіння навичками зняття напруги, виїзні ігрові тренінги з метою зняття напруги в колективах, зміцнення зв'язків між співробітниками. Широкого поширення в останні роки ці програми набули на підприємствах країн Західної Європи й США [9].

**О**тже, на нашу думку, керівник повинен брати активну участь у запобіганні та ліквідації стресів персоналу. Для попередження стресу в організації повинна бути чітка організація праці та розподіл повноважень. Умови праці повинні бути зручними, адаптованими для кожного співробітника та безпечними. Стан соціально-психологічного клімату також може призвести до виникнення стресу у працівника. Тобто необхідно створювати позитивний клімат в організації, завжди цікавитися емоційним і фізичним станом співробітників, проводити опитування, бути відкритими до співпраці.

Але якщо наслідки стресу вже існують, то усувати їх необхідно відповідно до характеру стресора. Як вже було вказано вище, існують два рівні управління стресами: на рівні організації та рівні окремої особи.

На рівні організації керівник повинен виконувати наведені далі дії.

1. Оцінювати здібності та психологічні особливості працівника для правильного вибору обсягу та типу навантаження для нього. Якщо людина продемонструє позитивні результати у виконанні роботи, то можна збільшити навантаження за бажанням працівника. За можливості доцільно делегувати повноваження та відповідальність. Це дасть працівнику відчуття потрібності та важливості в організації.
2. Дозволяти працівникам відмовлятися від виконання якого-небудь завдання, якщо у них є для цього достатньо обґрунтовані підстави.
3. Чітко описувати конкретні зони повноважень, відповідальності та продуктивних очікувань.
4. Використовувати стиль керівництва, що відповідає вимогам конкретної ситуації та типу особистості.
5. Забезпечувати адекватну для кожного винагороду за ефективну роботу.
6. Важливо, на нашу думку, щоб організації проводили тренінги з психологом. Корпоративні вечірки допоможуть згуртувати колектив для поліпшення соціально-психологічного клімату. Надання безкоштовних абонементів у спортзал, басейн буде мотивувати людину піклуватися про свою фізичну форму та здоров'я.
7. Також ефективним в управлінні стресом є правильне облаштування офісу та місця роботи. Для підвищення продуктивності у міжнародних компаніях намагаються перетворити нудні офісні приміщення у креативні простори. Робочі місця співробітників компанії Google в Цю-

ріху схожі на великі вулики. Офіс шведського інтернет-провайдера Bahnhof знаходиться у бомбосховищі часів холодної війни і він схожий на підземне сховище для жителів землі після глобальної катастрофи.

8. Виправданим є створення для співробітників можливості розслабитися та відпочивати не виходячи із офісу. Тобто можна створити ігрову кімнату, терасу на даху, лаунж-зону, спортзал, басейн. Існує практика створення зелених куточків із живими рослинами.

**Я**кщо розглядати рівень окремої особистості, то існують рекомендації, що допоможуть людині попередити або подолати професійний стрес.

1. Необхідно розставити пріоритети в роботі. Виокремити важливі, неважливі завдання і ті, що можна зробити пізніше.
2. Навчитися казати «ні», коли завдання, що були поставлені, не входять у рамки повноважень працівника. Або коли працівник перевантажений роботою.
3. Також кожного дня необхідно виділяти час для відпочинку. Це можуть бути фізичні вправи, прогулянка на вулиці, музика, спілкування з колегами.
4. Повноцінний сон. Часто стрес виникає через недосипання. Хронічний стрес виникає вже тоді, коли людина спить менше 6 годин. Постійний недосип – перша передумова емоційної дестабілізації, тож необхідно якнайшвидше нормалізувати свій сон і його тривалість.
5. Помірні фізичні навантаження. Помірне фізичне навантаження усуває симптоми затяжного стресу на 40 %. Під час занять спортом в організмі людини виробляються гормони, що впливають на настрій і допомагають боротися із наслідками стресу. Це може бути біг, заняття в тренажерному залі, танці, піші прогулянки. Всі ці навантаження знімають відчуття тривоги та хвилювання.
6. Аутогенне тренування. Аутогенне тренування – це релаксаційна техніка, що складається з комплексу вправ, що викликають відчуття теплоти у всьому тілі, і візуалізації, яка допомагає розслабити свідомість [9]. Такий метод тренування зменшує чутливість до стресових ситуацій, заспокоює та розслабляє. Необхідно визначити особистий темп роботи і не поспішати.
7. Здорове харчування. Важливо слідкувати за харчуванням, щоб забезпечувати свій організм необхідними жирами, білками та вуглеводами. Збалансоване та якісне харчування – безперечний аргумент проти стресу.
8. Підтримка друзів і рідних. Соціальні зв'язки є протидією стресу. Близькі люди завжди допоможуть та вислухають. Тому дружні стосунки – гарний фактор у профілактиці та лікуванні стресу.

## ВИСНОВКИ

Отже, проблему управління стресами в організації можна вирішити, використовуючи різні методи. Оскільки стрес на роботі призводить до зниження продуктивності персоналу й ефективності діяльності організації, керівникам обов'язково необхідно брати безпосередню участь у процесі профілактики та ліквідації наслідків стресу працівників. Наприклад, створити для персоналу зручні умови праці, ігрові кімнати, обладнати спортзал. Тренінги з психологом, корпоративні вечірки та гідна оплата праці – основні методи управління стресом в організації. Працівник може боротися зі стресом самостійно. Здорове харчування, підтримка друзів та близьких, спорт, повноцінний сон – це вже допоможе людині підтримувати позитивний настрій та не піддаватися впливу стресів. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Рульєв В. А., Гуткевич С. О.** Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 312 с.
2. **Куликов Л. В., Михайлова О. А.** Види трудового стресу. *Психологія психических состояний*. 2001. Вып. 3. С. 245–255.
3. Всесвітня організація охорони здоров'я. МКБ-10 Класифікація психічних і поведінкових розладів: клінічні описи та діагностичні рекомендації. Женева: ВООЗ, 1992.
4. **Сельє Г.** Стресс без дистресса. М. : Прогресс, 1979. 128 с.
5. **Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.** Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2004. 560 с.
6. **Петюх В. М.** Конфліктологія : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
7. Чим може бути корисним стрес? URL: [http://novarobota.ua/ru/stati/chim\\_mozhe\\_buti\\_korisnim\\_stres\\_.htm](http://novarobota.ua/ru/stati/chim_mozhe_buti_korisnim_stres_.htm)
8. **Самоліук Н. М.** Професійні стреси: причини та методи. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/18342/1/164-174.pdf>

**9. Сляднева О. В., Василенко Е. В.** Рекомендації із саморегуляції психічних станів співробітників в особливих умовах несення служби : метод. посіб. 2004. URL: <http://medbib.in.ua/autogennaya-trenirovka37990.html>

## REFERENCES

- “Chym mozhe buty korysnym stres?” [What can be useful stress?]. [http://novarobota.ua/ru/stati/chim\\_mozhe\\_buti\\_korisnim\\_stres\\_.htm](http://novarobota.ua/ru/stati/chim_mozhe_buti_korisnim_stres_.htm)
- Kulikov, L. V., and Mikhaylova, O. A. “Vidy trudovogo stressa” [Types of labor stress]. *Psikhologiya psikhicheskikh sostoyaniy*, no. 3 (2001): 245–255.
- Novikov, B. V., Siniok, H. F., and Krush, P. V. *Osnovy administrativnoho menedzhmentu* [Fundamentals of administrative management]. Kyiv: Tsentri navch. lit., 2004.
- Petiukh, V. M. *Konfliktolohiia* [Conflictology]. Kyiv: KNEU, 2003.
- Ruliev, V. A., and Hutkevych, S. O. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Tsentri uchb. lit., 2011.
- Samoliiuk, N. M. “Profesiini stresy: prychny ta metody” [Professional stress: causes and methods]. <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/18342/1/164-174.pdf>
- Sele, G. *Stress bez distressa* [Stress without distress]. Moscow: Progress, 1979.
- Sliadnieva, O. V., and Vasilenko, E. V. “Rekomendatsii iz samorehuliatcii psikhichnykh staniv spivrobotnykiv v osoblyvykh umovakh nesennia sluzhby” [Recommendations on self-regulation of mental states of employees in special conditions of service]. *Metodychnyi posibnyk*. 2004. <http://medbib.in.ua/autogennaya-trenirovka37990.html>
- Vsesvitnia orhanizatsiia okhorony zdorovia. MKB-10 Klasyfikatsiia psikhichnykh i povedinkovykh rozladiv: klinichni opysy ta diahnostychni rekomendatsii* [World Health Organization. ICD-10 Classification of mental and behavioral disorders: clinical descriptions and diagnostic recommendations]. Zheneva: VOOZ, 1992.