

---

## OCCUPATIONAL STRESS AND DEMOTIVATION - RISK FACTORS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**Nikola Sabev**

Angel Kanchev University of Ruse, Faculty of Public Health and Health Care, Department of Medical and Clinical Diagnostic Activities, Republic of Bulgaria, [nikola\\_sabeff@abv.bg](mailto:nikola_sabeff@abv.bg)

**Abstract:** One of the most important factors for guaranteed success in any social activity is human resources. They represent a fundamental part of the development of an organization, starting from its creation, growth, establishment and achievement of certain levels of success, actively participating in the entire life cycle of the respective structure. They are the basis of development due to the performance of the work required by them. Historically, regardless of the nature of the work performed, people have always worked together, and since ancient times their activities have been carried out in an organized manner - in smaller or larger groups, now called organizations. They begin to create certain relationships, there is a distribution of responsibilities, guidances for the final results and products of work are formed, which connect in a special way the participants in the work process, creating specific relationships and hierarchy. In this way, the phenomenon that gives the appearance of human civilization, most often defined by the concept of organization, is born. This phenomenon has at least two aspects, the first covers the way organizations work performing their social functions, and the second relates to the behavior of people within the organization, with the emphasis on this aspect mainly on the human factor. Creating a highly professional and motivated team is a complex task that managers from different management levels meet with. Requirements for employees include not only a specific set of knowledge, skills and competencies within the performance of work, but also a certain amount of qualities related to commitment and devotion to the goals and vision of the organization. This requires managers to develop skills for interpersonal contacts and to direct organizational behavior to optimize the factors that ensure higher efficiency of the organization. In this sense, human resource management is a concept that covers not only management but also the development of employees.

It includes the processes of staff recruitment and employment, provision of salaries and additional remuneration, regulation of relations within the service hierarchy, continuous training and professional development, maintenance of organizational development and growth. It includes the processes of staff recruitment and appointment, provision of salaries and additional remuneration, regulation of relations within the service hierarchy, continuous training and professional development, maintenance of organizational development and growth. The wide range of responsibilities and activities of human resources management specialists requires them to have skills and experience in many areas.

**Keywords:** human resources, motivation, occupational stress

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТРЕСС И ДЕМОТИВАЦИЯ - ФАКТОРЫ РИСКА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Никола Сабев**

Университет „Ангел Канчев“, г. Русе, Факультет общественного здоровья и здравоохранения,  
Кафедра медицинской и клинико-диагностической деятельности, Республика Болгария,  
[nikola\\_sabeff@abv.bg](mailto:nikola_sabeff@abv.bg)

**Резюме:** Одним из важнейших факторов гарантии успеха в любой общественной деятельности являются человеческие ресурсы. Они представляют собой фундаментальную часть развития организации, начиная с ее создания, роста, утверждения и достижения определенных уровней успеха, активно участвуя во всем жизненном цикле соответствующей структуры. Они являются основой развития за счет выполнения требуемой от них рабочей деятельности. Исторически сложилось так, что независимо от характера выполняемой работы люди всегда трудились вместе, и с древних времен их деятельность осуществлялась организованно - в меньших или больших группах, которые теперь называемыми организациями. В них начинают создаваться определенные отношения, происходит распределение ответственности, формируются ориентиры на конечные результаты и продукты работы, которые особым образом связывают участников рабочего процесса, создавая определенные отношения и иерархию. Таким образом зарождается явление, дающее облик человеческой цивилизации и чаще всего определяется как организация. Это явление имеет как минимум два аспекта: первый касается того, как организации функционируют при выполнении своих

социальных функций, а второй относится к поведению людей внутри организации с акцентом в этом аспекте в основном на человеческий фактор. Создание высокопрофессиональной и мотивированной команды - сложная задача, стоящая перед менеджерами разных уровней управления. Требования к сотрудникам включают не только определенный набор знаний, навыков и компетенций в рамках выполняемой работы, но также и определенные качества, связанные с обязательствами и преданностью к целям и образу организации. Это требует от менеджеров развития навыков межличностных контактов и направления организационного поведения в сторону оптимизации факторов, обеспечивающих более высокую эффективность организации. В этом смысле управление человеческими ресурсами - это концепция, которая охватывает не только менеджмент, но и развитие сотрудников. Он включает в себя процессы подбора персонала, предоставления заработной платы и дополнительного вознаграждения, регулирования отношений в рамках служебной иерархии, непрерывного обучения и повышения квалификации, поддержания организационного развития и роста. Широкий круг обязанностей и видов деятельности специалистов по управлению человеческими ресурсами требует от них владения навыками и опыта во многих областях.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, мотивация, стресс на рабочем месте.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В процессе реализации своей трудовой деятельности люди вступают в определенные отношения, которые формируют среду, связывающую их определенным образом. Эта среда определяется термином „организация“. Это структура, которая возникает на основе характеристик трудового процесса, отдельных функций, выполняемых его участниками, и относительно стабильных межличностных отношений, установленных в рамках этого процесса. Основным элементом организации является человеческий фактор, так как деятельность по подбору, назначению, обучению и оплате труда персонала имеет первостепенное значение для любой структуры, независимо от ее параметров. Параллельно с процессами развития и усовершенствования организаций существуют процессы поддержки и повышения возможностей человеческих ресурсов, что, в свою очередь, создает непрерывный цикл взаимного потенцирования и обогащения. В рамках трудовой деятельности возникают межличностные проблемы, решение которых не всегда бывает легким и не всегда сопровождается гарантированным успехом. Возникают неудачи, недостатки и даже провалы, которые мешают нормальному ходу их совместной работы, демотивируют и даже отдаляют от их первоначальных целей. Исследование организационного поведения как дисциплины, изучающей действия людей в организации и их влияние на ее работу, важно и дает ответы на ряд вопросов, связанных с возникновением возможных неудач и упадка.

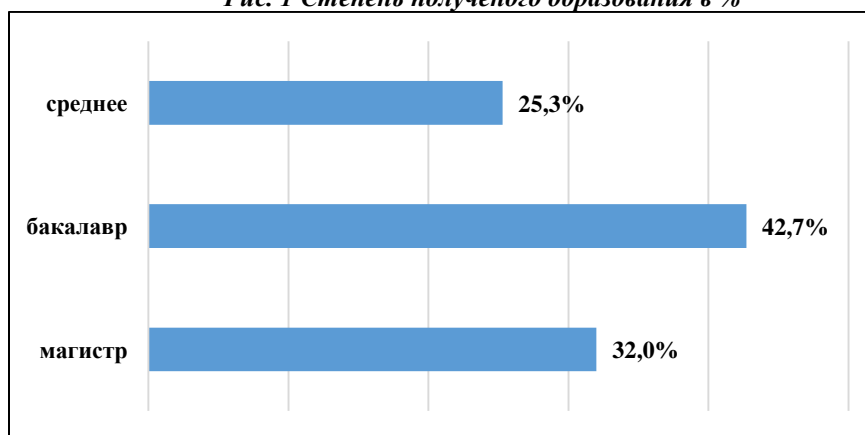
## 2. ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Симптомы демотивации, истощения и профессионального выгорания известны давно. Еще в начале прошлого века Зигберт Шнайдер говорил о некоторых симптомах новой учительской болезни, которую он назвал „неврастенией“. Позже в 1953 г. Шварц и Уилл описывают случай разочарованной психиатрической медсестры мисс Джонс, который является одним из наиболее часто упоминаемых примеров эмоционального выгорания. Появляются сообщения о выгорании персонала как психологическое явление среди сотрудников, работающих с несовершеннолетними преступниками (Bradley, 1969). В середине 1970-х годов дискуссии по этим вопросам увеличиваются, в основном в Соединенных Штатах, и связываются с именами Freudenberger, Maslach, Jackson и Cherniss, а также официально появляется термин „Burn out“, введенный Фройденбергером для описания „выгорания“ среди работающих в наркологических клиниках и связывающийся с истощением и переутомлением из-за длительной интенсивной работы с конкретными контингентами. В тот же период Christina Maslach изучает способы справиться с эмоциональным возбуждением на работе, которое имеет важные последствия для профессиональной идентичности и поведения людей на рабочем месте. Исследования этого явления в прошлом веке направлены на так называемые социальные профессии - медицинских работников, учителей, сотрудников правоохранительных органов, социальных работников, которые обязаны соблюдать строгие стандарты в своей работе, затрачивая при этом огромное количество физической и эмоциональной энергии, а также когнитивных ресурсов. Эмоциональное выгорание или “ Burn out“ включены в качестве диагноза в Международную классификацию болезней (МКБ) - 11 пересмотр и определяются как состояние истощения жизненных сил. Это особая форма психической дезадаптации, которая возникает в результате длительного воздействия накапливающегося профессионального стресса и неспособности с ним справиться. Основные факторы риска, связанные с возникновением этого синдрома, могут возникать как из характеристик человека, так и из организационной среды. Чем больше хроническое несоответствие между сотрудником и

организационными характеристиками рабочего места, тем выше вероятность возникновения синдрома выгорания, ведущего к ряду негативных последствий для человека и организации. Организационными факторами, создающими условия для появления синдрома, являются дестабилизирующая организационная среда, в которой преобладают стресс и напряжение, неблагоприятный психологический климат, многочасовая работа и конфликты как на уровне начальник - подчиненный, так и между коллегами. Для отдельного сотрудника это невыносимая нагрузка, неадекватная оплата труда, отсутствие социальной поддержки и морального признания, неспособность участвовать в принятии важных решений, постоянный страх возможных санкций или выполнение однообразных, монотонных и бесперспективных действий. На практике источники профессионального стресса обнаруживаются во всем спектре человеческого труда, влияя на поведение, стиль работы и, в конечном итоге, на психическое и физическое здоровье.

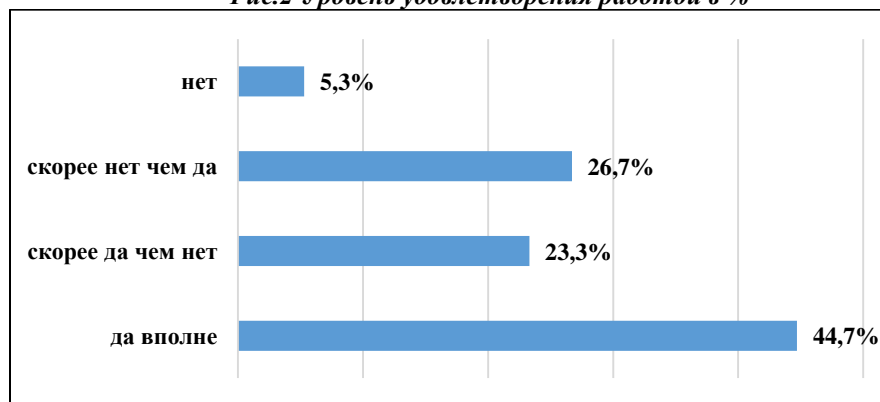
Более подробное изучение факторов, вызывающих стресс в рабочей деятельности, показывает их влияние на определенные итоговые ценности, такие как: удовлетворенность работой; ролевые конфликты; неясные перспективы; ограниченные возможности личного контроля над событиями в рабочей среде; удовлетворенность профессиональным карьерным ростом; процессы изменений и инноваций в организации. Одна из попыток моделирования профессионального стресса (Palmer, Cooper и Thomas) определила семь основных опасностей, которые могут вызвать стресс у сотрудников, и одна из опасностей - культура - включена в остальные шесть. Эти шесть опасностей: требования, контроль, поддержка, отношения, роль, перемена. Идея в этом случае заключается в том, что их организационная культура влияет на них или является их частью. Семь рисков преломляются за счет оценки сотрудников происходящего и приводят к проявлению симптомов стресса на индивидуальном и организационном уровне. Возникающий на этой основе профессиональный стресс длится долго, и его последствия могут проявиться на более позднем этапе, индивидуально для каждого сотрудника. Причин возникновения стресса на рабочем месте много, но их можно объединить в следующие: недостаток времени для выполнения задачи; нечеткое описание должности; недостаточная оплата; много обязанностей с небольшой автономией; высокий темп работы, однообразная, монотонная деятельность; недостаточная нагрузка или перегрузка; не сотрудничающие менеджеры и коллеги. Дополнительные факторы риска: пол, возраст, перенесенные или хронические заболевания. В связи с этим был проведен опрос об удовлетворенности и наличии стрессоров в рабочей среде социальных работников, отслеживание их отношения к существующему профессиональному стрессу, способов и форм борьбы с ним. На рис. 1 представлен процент опрошенных по степени полученного образования. Почти половина из них (44%) имеют опыт работы более 10 лет, 37,3% - от 4 до 10 лет, 5,3% - от 1 до 3 лет и 13,3% - до 1 года.

*Рис. 1 Степень полученного образования в %*



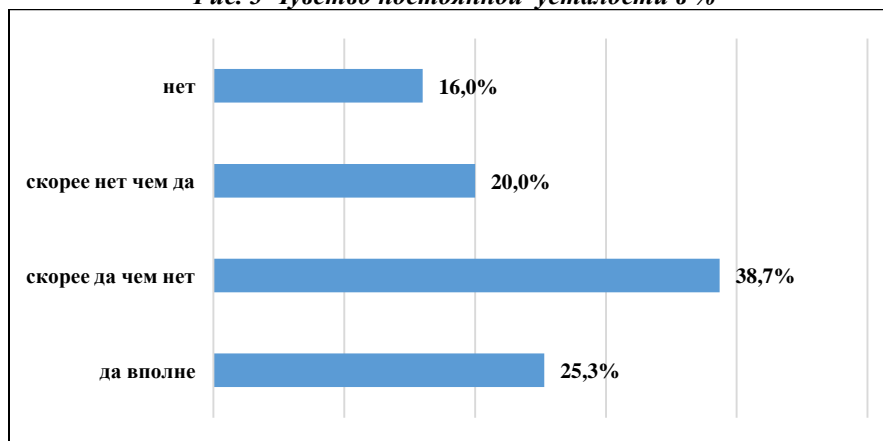
На рис. 2 показан уровень удовлетворенности работой, где видно, что почти половина сотрудников заявляют о полной и почти четверть о частичной удовлетворенности своей профессией.

*Рис.2 Уровень удовлетворения работой в %*

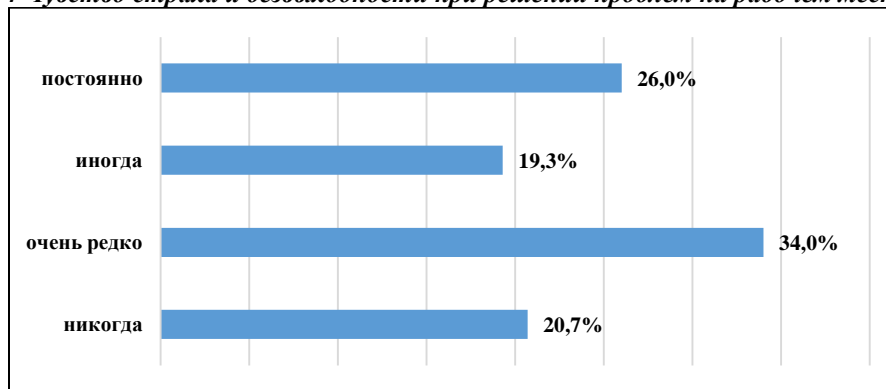


Близки по результату данные, свидетельствующие об удовлетворенности материальным вознаграждением, где наибольшей относительной долей являются те, которые указывают на полное удовлетворение полученным вознаграждением (47,3%), на втором месте находятся лица, не полностью одобряющие полученную ежемесячную заработную плату за проведенную работу (26,7%). 7,3% из всех заявили, что полностью неудовлетворены полученным материальным вознаграждением. Большинство анкетированных (42%) указали, что они в некоторой степени удовлетворены распределением своего рабочего времени. Четверть из них полностью удовлетворены, меньшую относительную долю составляют анкетированные, указывающие на частичную (18%) или полную неудовлетворенность (14,7%) распределением рабочего времени. Наблюдаются различия по полу - мужчины преобладают в категории удовлетворенных, но данные не имеют статистической значимости. Ощущение постоянной усталости - показатель, существенно характеризующий наличие стрессовой ситуации в профессиональной среде. Более трети анкетированных заявляют, что в той или иной степени это явление присутствует у них, а более четверти указывают, что оно их полностью сопровождает (рис. 3). Изучено наличие страха и безнадежности при решении проблем на работе. Результаты показывают, что более четверти анкетированных постоянно испытывают это чувство, а около трети из них никогда не испытывают таких страхов (рис. 4). 32,7% анкетированных заявили, что они иногда чувствуют себя неспособными справиться с повседневными задачами (самая высокая относительная доля анкетированных), а тех, кто никогда не испытывал таких страхов - 19,2%. 21,4% постоянно считают, что не справляются с поставленными перед ними задачами. Для целей исследования важно установить уровень мотивации среди опрошенных лиц. Мотивация рассматривается как внутренняя сила, которая побуждает людей действовать или относиться к кому-либо в разных ситуациях по своему усмотрению. Собранные данные показывают низкую мотивацию среди опрошенных. Почти треть из них (31,3%) указали, что они полностью демотивированы, а имеющих полную мотивацию к работе - только 10%.

*Рис. 3 Чувство постоянной усталости в %*

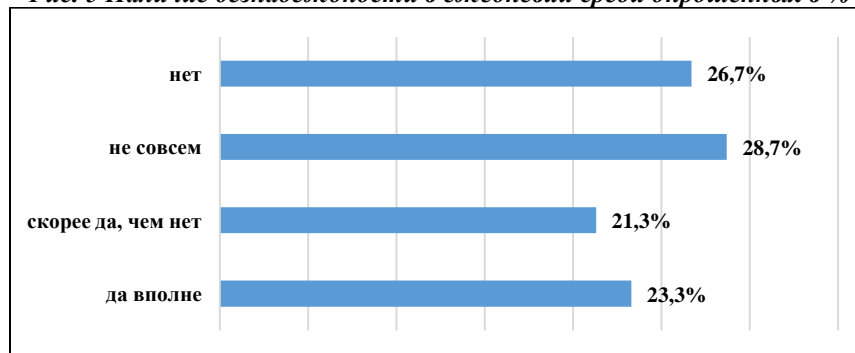


**Рис. 4 Чувство страха и безвыходности при решении проблем на рабочем месте в %**



Важным фактором оценки профессионального стресса является наличие чувства истощения от рабочего процесса. Относительная доля тех, кто говорит, что вообще не испытывает истощения, очень мала - всего 3,3% от всех опрошенных. Опрошенные, которые указали на полное истощение на работе - 37,3%, на частичное истощение - 38,7%. Близки и почти равны результаты по опросу о ощущении безнадежности в повседневной жизни (рис. 5). Примерно в равных относительных долях анкетированные ответили на вопрос, воспользуются ли они профессиональной психологической помощью для снятия напряжения на работе, и те, кто дал положительный ответ, составили 52% из всех, участвовавших в исследовании. Наибольшая доля анкетированных - это те, кто говорит, что предпочитает решать проблему самостоятельно, а наименьшая - те, кто обратился - бы к руководству в соответствующей структуре.

**Рис. 5 Наличие безнадежности в ежедневии среди опрошенных в %**



Интерес представляет оценка анкетированных лиц основных источников демотивации в процессе работы. Данные представлены на рис. 6.

**Рис. 6 Главный источник демотивации среди опрошенных в %**



### 3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессиональный стресс - это состояние, которое возникает в результате давления на человека факторов производственной среды. Создается дисбаланс между требованиями окружающей среды и возможностями адаптации, за которым следует генерация неспецифических реакций, которые в большинстве случаев непродуктивны, и люди реагируют на них проблемами со здоровьем. Социально ориентированные и высоко эмоциональные профессии обладают высоким потенциалом профессионального стресса. Низкая оплата труда, отсутствие положительных результатов на работе и плохой психоклимат - одни из основных демотивирующих факторов для сотрудников. Необходимо принятие мер на разных уровнях для предотвращения и раннего управления профессиональным стрессом и последующей его демотивацией. Для этого от менеджеров требуется создавать и поддерживать благоприятную рабочую среду, стимулировать командную работу, улучшать коммуникацию между сотрудниками и их руководителями посредством соответствующей и систематической обратной связи. Это гарантирует развитие мотивации, непрерывное обучение и стимулирование карьерного роста в соответствии с регулируемыми возможностями в конкретной организационной структуре.

### ЛИТЕРАТУРА

- Атанасова, М. (2015). *Мениджмънт на човеешките ресурси. Теория и практика*. ISBN 978-619-160-660-3, Издателство Авангард Прима София.
- Ачкова, М. (2001). *Приложна психология в медицината и здравните грижи*, София: Коти ЕООД.
- Велкова, Д. (2002). *Стресът при работа - подценяван проблем на работното място*, сп. Безопасност и трудова медицина, бр. 3.
- Вълчева, А. (2020). *Синдром на емоционално прегаряне сред социални работници – съвременни аспекти, разпространение и значимост*, РУ „Ангел Кънчев“.
- Георгиева, К., & Стоянов, Д. (2018). *Сравнително изследване на професионалното изпепеляване в рискови професионални групи: акцент върху диспозиции на личността и психологическия климат*, Българско списание за психиатрия, Vol. 3 (4):288-296.
- Георгиева, К., Стоянов, Д., & Райчева, Р. (2017). *Уязвимост на личността към синдрома на професионално изпепеляване*, В: Психопатология, невронаука и психично развитие. Актуални проблеми: Стено.
- Дичева, Е. (2013). *Профилактика на синдрома „Бърнаут“ в работата на социалния работник*. Управление и образование том IX, (4) Изд. Университет „Проф. Асен Златаров“ – Бургас, ISSN: 13126121
- Лечева, Зл., Георгиева, Л., & Стойчева, М. (2017). *Теоретични основи на професионалния стрес и бърнаут синдром*; Scientific Online Resource System, Social Medicine.
- Стоянова, К. (2020). *Бърнаут, емоционална интелигентност и копинг стратегии при учители*, Благоевград: УИ „Неофит Рилски“.
- Стоянова, К. (2018). *Личността в пространството на професионалното изпепеляване. Психобиологичен модел на личността*. В сб. „Докторантите в науката“, Благоевград: УИ „Неофит Рилски“.
- Ценова, Б. (2016). *Четвърт век бърнаут-синдром в трудовата здравна психология в България - от теория към практика*. В: „Приложна психология и социална практика – XV“, Варна, Университетско издателство ВСУ „Черноризец Храбър“, 2016, ISSN 1314-0507.