

УДК 331.101:330.341.1

Рябоконт І.О.

аспірант кафедри управління персоналом та економіки праці
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»**СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ
НА ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ****STRESS MANAGEMENT AS FACTOR INFLUENCE
ON THE QUALITY OF LABOR LIFE OF HIGHER SCHOOL TEACHERS****АНОТАЦІЯ**

У статті досліджено проблему стресів, пов'язаних з роботою викладачів вищих навчальних закладів. Розглянуто види професійних стресів. Досліджено вплив перевантаження і професійного вигорання на виникнення стресів, пов'язаних з трудовою діяльністю. Запропоновано заходи і механізми попередження та подолання професійних стресів як напрями підвищення якості трудового життя викладачів системи вищої освіти в Україні. Обґрунтовано доцільність запровадження системи моніторингу рівня стресів у вищих навчальних закладах.

Ключові слова: людські ресурси, професійний стрес, освіта, управління, виснаження, якість трудового життя.

АННОТАЦИЯ

В статье исследована проблема стрессов, связанных с работой преподавателей высших учебных заведений. Рассмотрены виды профессиональных стрессов. Исследовано влияние перегрузки и профессионального выгорания на возникновение стрессов, связанных с трудовой деятельностью. Предложены меры и механизмы предупреждения и преодоления профессиональных стрессов как направления повышения качества трудовой жизни преподавателей системы высшего образования в Украине. Обоснована целесообразность внедрения системы мониторинга уровня стрессов в высших учебных заведениях.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, профессиональный стресс, образование, управление, истощение, качество трудовой жизни.

ANNOTATION

In the article the problem of stress related to the work of teachers of higher educational institutions are researched. The types of professional stresses have been considered. The influence of overload and professional burnout on the occurrence of work-related stress has been researched. The measures and mechanisms of prevention and overcoming of professional stress have been proposed as a way to improve the quality of working life of teachers of the higher education system in Ukraine. The expediency of introduction of a system of monitoring of the level of stress in higher educational institutions is substantiated.

Keywords: human resources, professional stress, education, management, exhaustion, quality of working life.

Постановка проблеми. Стреси на роботі визнаються в усьому світі ключовим питанням забезпечення здоров'я працівників та життєздатності організацій в умовах динамічного середовища. Рівень стресів на роботі є невід'ємною складовою якості трудового життя. Стрес є проблемою як для працівника, так і для роботодавця. Стреси є однією з найбільш поширених причин захворювань представників практично усіх професій. Це значна причина плинності кадрів та інших показників неефективності організації, включаючи людські помилки. Наприклад, для викладача

стрес більше може бути викликаний підготовкою необхідних паперів (посібників, звітів, доповідей), ніж викладанням дисциплін та спілкуванням зі студентами і колегами. Стреси на роботі є складним та до кінця не вивченим феноменом для міждисциплінарного дослідження, включаючи психологію, соціологію, управління персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідники активно вивчають природу та механізми управління стресами, пов'язаними з трудовою діяльністю, як категорію менеджменту. Серед вітчизняних авторів слід виділити таких, як Н.М. Мирончук, Т.І. Туркот, А.В. Шулдик, які деталізують види стресів, фактори, що їх викликають, та заходи, яких необхідно вживати на рівні організації для усунення стресів. В сучасній науці домінує діалектичне бачення стресів, що означає розмежування позитивних та негативних стресів (тиску).

Британська організація "Health and Safety Executive" (HSE) визначає стрес як несприятливу реакцію, яку людина має до надмірного тиску. Стрес відрізняється від звичайного тиску на робочому місці, що може створити ділову атмосферу пожвавлення та бути мотиваційним чинником. Ця побічна реакція може серйозно вплинути на психічне здоров'я працівників, наприклад, через тривогу або депресію, а також мати значний вплив на їхнє фізичне здоров'я [9, с. 5].

Міжнародна організація праці визначає стрес як шкідливу фізичну та емоційну реакцію, спричинену дисбалансом між потребами, ресурсами та здібностями людей і вимогами трудової діяльності [11, с. 2].

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВОЗ) визначає стрес як «реакцію, яка може виникати у людей у відповідь на вимоги і тиск, які не відповідають їх знанням та здібностям, а також які заважають здатності людей справлятися з труднощами [10, с. 3].

Фундатор наукових досліджень стресів Г. Сельє розглядав стрес як реакцію людини на виклики, яка має корисний ефект, адже дає змогу адаптуватися до труднощів та подолати їх. Г. Сельє розділив стреси на негативні (*distress*) та позитивні (*eustress*) [3, с. 8].

В ході впливу стресу на особистість педагога і зниження стресостійкості в результаті професійної діяльності можна говорити про формування синдрому емоційного вигорання. Термін «емоційне вигорання», або коректніше говорити «емоційне виснаження», вперше ввів американський психолог Х. Фреденберг в 1974 році [6, с. 162].

У 1981 році К. Маслач та С. Джексон розробили інструмент для оцінювання «вигорання» Maslach Burnout Inventory (MBI) [7, с. 12]. MBI вимірює три виміри вигорання, а саме емоційне виснаження, деперсоналізацію та особисте досягнення (благополуччя). К. Маслач визначила синдром фізичного та емоційного виснаження, що характеризується негативом в самооцінці, ставленні до дорученої роботи, втратою сенсу діяльності та співчуття по відношенню до інших. Сьогодні існують п'ять таких версій MBI: обстеження медичних послуг (MBI-HSS), обстеження медичних послуг для медичних працівників (MBI-HSS (MP)), обстеження викладачів (MBI-ES), загальне обстеження (MBI-GS), загальне обстеження для студентів (MBI-GS (S)). В науковій літературі використовуються різні поняття, а саме «стрес на роботі» (*stress at work*), «робочі стреси», «професійні стреси» (*occupational stress, work related stress, work place stress*). Зокрема, Н.Ю. Подольчак, розглядаючи робочі стреси з позиції менеджменту, побудували модель стресів, яка передбачає визначення причин стресів та управління ними [2, с. 105]. Проте вони не приділяють увагу стресам у роботі викладачів.

Відзначимо працю Т.І. Туркот, яка вважає, що у педагогічній та науково-педагогічній діяльності особистість може переживати три види стресів [4, с. 423]:

1) інформаційний стрес – явище напруженого стану організму людини, яке виникає, коли працівник не встигає приймати рішення, не справляється з поставленими завданнями та обов'язками в обставинах жорсткого обмеження часу або в умовах опрацювання надзвичайно великих обсягів інформації;

2) емоційний стрес – явище напруженого стану організму під час переживання вини, гніву чи образи, в разі глибоких протиріч чи конфліктів між викладачами і студентами тощо;

3) комунікативний стрес – явище напруженого стану організму, викликане реальними проблемами професійного спілкування, що знаходить прояв у підвищеній подразливості, невмінні захиститися від комунікативної агресії, невмінні сформулювати відмову там, де це необхідно; можливою причиною комунікативного стресу може бути також відсутність збігу темпів та стилів спілкування.

Наведений розподіл, на нашу думку, не охоплює всіх особливостей стресів у роботі викладачів.

Н.М. Мирончук вважає, що стресові чинники під час виконання професійної діяльності

можна мінімізувати за допомогою зусиль з боку самих викладачів та керівництва. Серед запропонованих заходів варто відзначити такий. Викладачам рекомендується брати участь у визначенні режиму діяльності, плануванні робочого дня, дотриманні виконавчої дисципліни та культури праці. Адміністрація відповідає за чітке формування цілей діяльності, забезпечення підготовки працівників, своєчасне інформування щодо завдань, подій, мотивування діяльності працівників, підтримку оптимального соціально-психологічного клімату в колективі, залучення працівників до участі в прийнятті рішень щодо підвищення ефективності діяльності, рівномірний розподіл обов'язків та доручень між викладачами [1, с. 64]. Ми вважаємо, що наведення переліку заходів без комплексного бачення трансформації та постійного моніторингу не дасть бажаних результатів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сучасному етапі залишається багато невирішених питань кадрової політики у вищих навчальних закладах та моніторингу рівня стресів у роботі викладачів, а особливо в умовах реформи вищої освіти. Аналіз наукової літератури, присвяченій стресам на роботі, показав, що проблеми, пов'язані з роботою викладачів вищих навчальних закладів, практично не вивчаються, тоді як переважає дослідження праці вчителів загальноосвітніх шкіл. Рівень обізнаності керівництва та персоналу навчальних закладів щодо природи і прояву стресів є низьким, що негативно впливає на загальну якість освіти.

Мета статті полягає в дослідженні природи стресів, пов'язаних з трудовою діяльністю викладачів, та заходів, які можуть попередити або подолати стреси, а також мінімізувати шкоду негативних стресів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На наш погляд, в роботі викладачів слід визначити стреси, пов'язані з роботою, оскільки поняття робочого місця для викладача (і науковця) не обмежене присутністю в конкретному закладі, а також включає роботу на дому, захоплюючи частину приватного життя.

Навантаження на роботі вважається найбільшим фактором стресу згідно з обстеженнями британської організації [12, с. 5]. Ми вважаємо, що недовантаження не може бути вирішенням проблеми стресів. Навпаки, доручення завдань, яке мобілізує працівника, є ознакою успішного менеджера.

А.В. Шулдик, використовуючи методику MBI, провів обстеження викладачів Уманського державного педагогічного університету за компонентами. Встановлено, що високий рівень емоційного виснаження та високий рівень деперсоналізації найчастіше виявляють викладачі у віці від 31 до 40 років, а редукції – у віці від 51 до 60 років. Високий рівень емоційного виснаження виявляється у викладачів зі стажем роботи від 11 до 20 років, деперсоналі-

зації – від 41 року і більше, а високий рівень редукції – від 31 до 40 років. Серед викладачів-жінок та викладачів-чоловіків найбільші показники середнього рівня емоційного виснаження та найбільші показники низького рівня деперсоналізації зафіксовані у чоловіків, середнього – у жінок. Низький рівень редукції виявили жінки і чоловіки порівняно із середнім і високим рівнями. Загалом високий рівень емоційного виснаження виявляється у 32,4% викладачів; високий рівень деперсоналізації – у 25,5% респондентів; високий рівень редукції – у 20,6% викладачів. Середній рівень емоційного вигорання і деперсоналізації виявився у найбільшій кількості респондентів (у 43,1% та у 42,2% відповідно). Найбільше респондентів (44,1%) виявили низький рівень редукції [5, с. 141]. Ми вважаємо, що такі обстеження слід запровадити на національному рівні Міністерству освіти та науки України на регулярній основі щорічно для порівняння та визначення тенденцій. Тим часом адміністрація вищих навчальних закладів повинна проводити таке опитування наприкінці кожного навчального року.

Складова управління стресом – це здатність працівника та керівника відрізнати позитивний стрес (*eustress*) від негативного стресу (*distress*). Позитивний стрес може стимулювати персонал краще працювати та підвищувати концентрацію на роботі впродовж короткого періоду часу. Негативні стреси є більш поширеними і можуть погіршити здоров'я та продуктивність праці.

Позитивний стрес (*eustress*) збільшує трудову активність, впливає на працівників у часи творчості, фізичної активності, ентузіазму чи азарту. Хронічний стрес – це тривалий стрес, який існує протягом тижнів, місяців або навіть років. Наприклад, викладач визнає себе непридатним для роботи з людьми або у сфері науки. Хронічний стрес розвивався в умовах рутинної роботи.

Крім того, слід виділяти гіперстреси. Особи, які переробляють свою роботу або виходять за межі своїх можливостей, часто стикаються з перешкодами. Навіть дрібні речі можуть викликати драгування, стимулюючи потужну емоційну реакцію.

Гіпострес розвивається в ситуаціях, коли людині нудно, вона не стикається з викликами і не має ентузіазму. Це явище є характерним для рутинної роботи, коли від працівника не вимагається розвиток. В роботі викладачів це виявляється у циклічності викладання курсів, а особливо тоді, коли певні дисципліни не вимагають постійного вдосконалення [3, с. 12].

Стрес є відносним за силою впливу на людину, має елемент суб'єктивізму. Більшість людей не відчуває один і той же фактор стресу однаково. Те, що одна людина вважає стресовим на робочому місці, може бути викликом, який інші використовують для розвитку та кар'єрного просування. Наприклад, запровадження нової методики навчання одних викладачів може поставити у стан протрації, апатії, а інших мобілізувати для вивчення та освоєння.

Ключем для вирішення проблем є пошук балансу між наявністю певного рівня стресу для отримання кращих результатів та недопущення того, щоб стрес погіршив ці результати та загальний стан працівників. Таким чином, припустимий рівень стресу необхідний для досягнення оптимальної результативності, коли постає завдання для адміністрації підтримувати оптимальний рівень стресу або балансу між стресом та результатами (рис. 1).

Стреси можуть наростати поступово, змінюючи вплив на продуктивність праці та баланс праці і приватного життя. Позитивний стрес виникає, коли фактор стресу (стресор) викликає поліпшення продуктивності праці. Добрі новини або несподівана винагорода можуть також викликати позитивний стрес. Такі позитивні сигнали можуть виходити не тільки з роботи (від трудового колективу, керівника), але й з приватного життя. Тобто успіх у приватному житті може стимулювати трудову активність. Цей зв'язок практично не досліджено у вітчизняній літературі, а ми вважаємо, що позитивна орієнтація людини у приватному житті створює потужний імпульс для роботи, надихає на нові досягнення. Такий стрес має низку переваг, які включають підвищення креативності, загальної продуктивності та зміцнення здоров'я.

Водночас надмірне посилення факторів позитивних стресів без ефективного управління стресом може перетворити позитивний стрес на негативний стрес, викликаючи виснаження. Як правило, напруга підсилює продуктивність людини. Проте якщо поріг стресу буде перевищений, то загальна продуктивність погіршується або повністю знецінюється негативними наслідками для самої людини (погіршення стану здоров'я, апатія) та закладу (погіршення якості навчального процесу).

Для фахівців вищої школи таке виснаження полягає у таких двох факторах: перевантаження навчальним процесом (або всім, що пов'язано з навчальним процесом) та поєднання наукової і педагогічної діяльності.

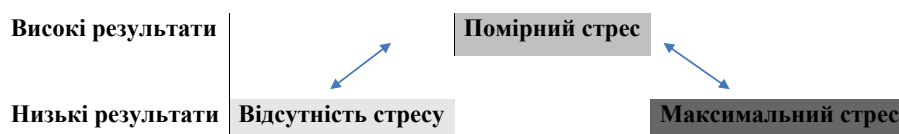


Рис. 1. Співвідношення рівня стресу та результативності роботи

Джерело: складено автором на основі даних джерела [5]

Таблиця 1

Заходи реагування керівництва на фактори стресів

Компонент	Ідеальна ситуація	Фактори (стресори)	Заходи
Вимоги	Співробітники усвідомлюють вимоги та здатні їх виконати.	Перевантаження роботою, нудні, повторювані обов'язки, неадекватні ресурси, фізичне середовище (освітлення, приміщення, температура), моральний клімат в колективі, тривалість робочого дня, відсутність достатньої перерви в роботі та відпустки, погане управління людьми, несправедливий розподіл роботи.	Визначення здібностей членів колективу та потреби у навчанні. Моніторинг робочого навантаження та відмова від додаткової роботи, коли колектив перебуває під тиском, або встановлення реалістичних термінів. Розробка прогнозу навантажень. Перегляд процесів для покращення. Сприяння ротатції завдань та збагачення робочих функцій.
Контроль	Працівники демонструють, як вони виконують свою роботу; запроваджені системи використовуються для реагування на будь-які персональні проблеми.	Не в змозі керувати вимогами до роботи та життям поза роботою. Існують жорсткі робочі схеми та терміни, накладені без будь-якої автономії чи контролю. Необґрунтована робота вимагається різними керівниками або обумовлюється аспектами роботи. Погане двостороннє спілкування не закликає до активного обговорення питань.	Довіряти співробітникам виконувати свою роботу з розширенням прав і можливостей. Управління працівниками в правильному напрямі, а не нав'язування волі. Чітко знати, коли порадитися з працівниками і коли приймати рішення. Давати працівникам можливості для висловлення думок та проведення регулярних зустрічей. Заохочувати співробітників розробляти та переглядати розробки.
Роль	Співробітники показують, що вони розуміють свої ролі та обов'язки.	Відсутність чіткості ролей, немає посадових інструкцій, встановлених цілей. Працівники не знають про політику та процедури, які використовуються для їх підтримки та використання. Відсутність комунікації, зустрічей, зворотного зв'язку.	Зберігати колектив та організацію. Доводити до відома працівників чіткі цілі та завдання. Зрозуміло визначити ролі, очікування та зв'язки. Проводити регулярні зустрічі, забезпечувати двосторонні зв'язки.
Підтримка	Працівники демонструють, що вони отримують адекватну підтримку та інформацію від колег та адміністрації.	Відсутність підтримки та заохочення від керівників та колег. Відсутність можливостей розвитку, кар'єрного росту. Відсутність обміну інформацією, приховування інформації. Робоча культура, яка заохочує тривалі або невинуваті години, в колективі постійно працюють довгі години.	Забезпечувати всі вимоги щодо здоров'я та безпеки, тривалості робочого дня. Публічно визнавати зусилля працівників. Підтримувати конструктивну критику. Управління культурою без вини, виробляти підходи до вирішення проблем. Гнучкість для підтримки працівника, якщо потрібний час. Бути поінформованими про тиск на працівників поза роботою. Заохочення розвитку та тренінгів з регулярними зустрічами тет-а-тет. Виконувати роль лідера, брати на себе відповідальність, а не перекладати її на інших. Шукати допомоги та поради з управління персоналом у кадровій служби.
Стосунки	Працівники показують, що вони не вдаються до неприйнятної поведінки.	Неправильні робочі стосунки з керівниками та колективом. Конфронтаційний стиль спілкування. Погана комунікація та обмін інформацією. Ігнорування скарги і спорів на ранній стадії.	Прислуховуватися об'єктивно до обох сторін конфлікту. Підтримувати та розслідувати скарги. Врегульовувати конфлікт на ранній стадії і не допускати розгортання дій. Застосовувати позитивний підхід, залишати спокій під тиском. Забезпечувати конфіденційність працівників. Визнавати свої неправильні дії. Ставитися до всіх співробітників однаково.
Зміни	Працівники підтверджують, що організація залучає їх до проведення змін в організації.	Погане спілкування є непевненістю в тому, що відбувається. Полювання щодо безпеки роботи. Неefективне планування строків змін. Недостатня підготовка або передача знань щодо нових систем, процесів. Відсутність консультацій та взаємодії.	Продовжувати інформувати колектив, підтримувати спілкування, двосторонні зв'язки. Доводити чіткі цілі та очікування. Надавати своєчасну інформацію та консультації. Надавати відповідну підтримку, наприклад навчання. Враховувати динаміку, фізичне робоче середовище та позиціонування в колективі.

Джерело: складено на основі даних джерела [8]

Також особливо вразливими до стресів є працівники адміністрації, які за сумісництвом займаються викладанням. Завдання адміністрації закладу полягає у виявленні оптимального навантаження на викладачів.

Для управління стресами керівництво вищих навчальних закладів має вживати превентивних та реабілітаційних заходів, при цьому превентивні є менш витратними та ефективними за правильною організації справи. Нижче наведено ті заходи, яких має вживати сам працівник щодо стресу:

- прагнути підтримувати позитивні робочі стосунки в колективі, не допускати знущання та переслідування в колективі;

- підтримувати колег шляхом надання відповідної інформації та спільного використання ресурсів;

- виявляти ініціативу стосовно визначення потреб у розвитку, користуватися ресурсами, які може запропонувати університет;

- перейти до збалансованого харчування, зменшення стимуляторів, таких як кофеїн та цукор, споживання алкоголю та нікотину, підвищення фізичної активності, яка знижує рівень стресу і запобігає деяким його шкідливим впливам на організм;

- позитивно мислити, адже це зменшує негативну напругу, яка може призвести до стресу.

Навіть якщо причини стресу знаходяться за межами роботи (в особистому житті), і тут керівник може надати допомогу працівнику шляхом перегляду робочого навантаження, надання відпустки або матеріальної допомоги.

Ознаками тиску, що переростає в негативний стрес, можуть бути події особистого життя (погіршення здоров'я, сімейні проблеми, фінансові проблеми, суперечки із сусідами), робочого життя (відсутність контролю над роботою, занадто багато або занадто мало роботи, відсутність визначення ролей, незадовільні стосунки, відсутність зворотного зв'язку, брак інформації, організаційні зміни). Управління стресами слід відрізнити від зменшення стресів, яке спрямоване на усунення джерел надмірного та негативного стресу.

Стресові ситуації можна розділити на чотири види:

- 1) значні зміни у житті, які можуть бути як приємними, так і неприємними;

- 2) рутинна діяльність, наприклад пікові навантаження у період сесій, поїздки на роботу у години пік, завершення навчального року;

- 3) нереалістичні очікування щодо своїх здібностей, хоча позитивна самовпевненість спонукає людину до досягнення цілей;

- 4) міжособистісні відносини, оскільки погана комунікація веде до конфлікту, якій може перерости в зростаюче розчарування та відкрити ворожнечу; погані міжособистісні стосунки також можуть бути викликані стресом, тобто існує зворотний зв'язок.

Аналіз соціальних програм західноєвропейських ВНЗ показав, що антистресові заходи побудовані на адекватності факторам стресів. Нижче наведено приклад кадрової політики британського університету щодо управління стресами на роботі (табл. 1). Серед ключових факторів виділяють вимоги, контроль, ролі, підтримку, стосунки та зміни.

Слід додати, що досягнення балансу праці та приватного життя зазнає труднощів через суперечливі вимоги до роботи та вдома, поєднання обов'язків робочих та батьківських, низьку підтримку фахівців вдома щодо створення належних умов, необхідність просування по роботі, наукову діяльність в незручних побутових умовах (відсутність власного життя, видатки у сімейному бюджеті тощо).

Висновки. Стреси в роботі викладачів вищої школи або стреси, пов'язані з роботою, вимагають втручання адміністрації, з одного боку, та самоорганізації людини, з іншого боку. Тому управління стресами є здатністю визначати джерела, причини стресів та зміну поведінки людини, її ставлення до навантажень. Подальшого розроблення вимагає методологія моніторингу рівня стресів у вищих навчальних закладах на державному рівні, підвищення ролі профспілок у захищеності персоналу від зайвих стресів. Стреси вимагають перебудови мислення та поведінки від керівників і підлеглих. Визнання проблеми означає, що відповідні механізми подолання можуть бути знайдені на ранній стадії, перш ніж буде реалізований негативний фізичний чи емоційний ефект. Усвідомлення природи стресу дає змогу визначити, як додаткова підтримка та особистий розвиток людини можуть допомогти в управлінні негативними наслідками тиску.

Стає очевидною необхідність вжиття заходів та механізмів попередження і подолання стресів на роботі як напрямів підвищення якості трудового життя викладачів вищих навчальних закладів в Україні. Вважаємо доцільним запровадити систему моніторингу рівня стресів у вищих навчальних закладах на державному рівні, що може стати дієвим механізмом попередження та подолання стресів спільними зусиллями персоналу та керівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мирончук Н.М. Професійне вигорання викладача вищої школи: чинники, ознаки, способи протидії. Теоретичні і методичні засади розвитку і самовдосконалення особистості педагога-новатора в контексті модернізації нової української школи: зб. наук.-метод. праць / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир: вид-во Євенок О.О., 2017. С. 62–67.
2. Подольчак Н.Ю., Дорош І.М., Дорош О.І. Сутність, причини виникнення та підходи до регулювання стресових ситуацій на підприємствах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 101–108.

3. Селье Г. Стресс без дистресса. Москва: Прогресс, 1979. 68 с.
4. Туркот Т.І. Педагогіка вищої школи: навч. посіб.: реком. МОН України для студентів магістратури вищих навчальних закладів непедагогічного профілю. Херсон, 2011. 608 с.
5. Шулдик А.В. Професійне вигорання викладачів вищої школи. Науковий вісник державного університету. 2017. Вип. 1. Т. 1. С. 139–142.
6. Freudenberger H.J. StaffBurn-Out. *Journal of Social Issues*. 1974. № 30. P. 159–165.
7. Maslach C., Jackson S.E., Leiter M. P. *Maslach Burnout Inventory Manual*. 4th edition. MenloPark, CA: MindGarden, Inc., 2016.
8. *Managers' guide to monitoring stress* / University of St. Andrews. URL: <https://www.st-andrews.ac.uk/staff/policy/hr/managersguidetomonitoringstress>.
9. *Tackling work-related stress using the Management Standards approach*. WBK1. Published 03-2017. Health and Safety Executive. URL: <http://www.hse.gov.uk/pubns/wbk01.pdf>.
10. Stavroula L., Griffiths A., Cox T. *Work organization and stress: systematic problem approaches for employers, managers, and trade union representatives*. The World Health Organisation. 2016. *Protecting workers' health series*. No 3. URL: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf.
11. *Work place Stress: A collective challenge*. World day for safety and health at work. International Labour Organization. 28 April 2016. URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf.
12. *Work-related Stress, Depression or Anxiety*. Statistics in Great Britain. 2017. URL: <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress/stress.pdf>.