

# Управление стрессом

---

Организационное поведение

# 1 Понятие стресса

Первооткрыватель стресса – Ганс Селье  
(канад. патолог)

---

- Стресс – это вид эмоционального состояния, которое характеризуется повышенной физической и психической активностью

**Стресс – это чрезмерное  
психологическое и физическое  
напряжение**

- Психологические проявления – потеря аппетита, раздражительность, депрессия, пониженный интерес к межличностным отношениям.

# 2 Стадии стресса

## 1 Тревога 2 Сопротивление 3 Истощение

---

- **Тревога** - внешний фактор стресса вызывает повышение уровня адреналина, усиливается потоотделение, сердцебиение, повышается кровяное давление, обостряются чувства.
- **Сопротивление** - организм мобилизует для борьбы необходимый орган или систему. Другие органы и системы в этот период становятся легко уязвимы.

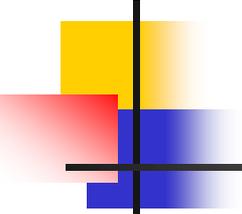
## 2 Стадии стресса



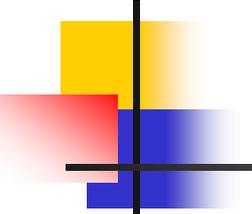
---

- **Истощение** - если фактор стресса действует на организм в течение долгого времени, адаптивные возможности истощаются. Истощение оказывает тяжелое воздействие на человека и отражается на всем организме.

# 3 Области стресса в повседневной жизни

- 
- **Личностный С** – нарушение социальных ролей - родителя, мужа, служащего. Нарушение здоровья, плохие привычки, скука ...
  - **Семейный С** – трудности по поддержанию отношений в семье – работа по дому, супружеские проблемы, конфликты между поколениями, алкоголизм, развод ...
  - **Общественный С** – экономический спад, бедность, банкротство, дискриминация.

# Области стресса в повседневной жизни



---

- **Экологический С** – воздействие экстремальных условий окружающей среды, ожидание воздействия или его последствий – загрязнение воздуха и воды, суровые погодные условия, шум.
- **Финансовый С** – невозможность оплатить счета, несоответствие уровня зарплаты результатам работы, возникновение дополнительных расходов.

## 3 Области стресса в повседневной жизни

- **Рабочий С** – тяжелая рабочая нагрузка, отсутствие самоконтроля за результатами работы, ролевая неопределенность, ролевые конфликты. Несправедливая оценка труда, нарушение организации труда, плохое обеспечение безопасности работы.

# 4 Организационные факторы, вызывающие стресс (Фред Лютенс)

---

- 1 Административная политика и стратегия
- 2 Организационное проектирование и структура
- 3 Организационные процессы, условия труда.



# 4.1 Политика администрации

---

- Сокращение штатов
- Требование конкуренции с коллегами
- Система оплаты труда по результатам
- Сменная работа
- Бюрократические правила
- Внедрение передовых технологий.

## 4.2 Организационное проектирование и структура

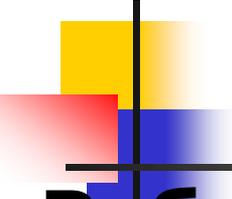
- Централизация и формализация
- Конфликты между линейным и штабным персоналом
- Специализация
- Неопределенность ролей и конфликты
- Отсутствие возможностей для продвижения
- Недоверие руководства.

## 4.3 Организационные процессы, условия труда

---

- Жесткий контроль
- Односторонние коммуникации (сверху вниз)
- Отсутствие обратной связи в отношении деятельности работника
- Централизованное принятие решений
- Система мотивации, основанная на наказании.

## 4.3 Организационные процессы, условия труда



---

### Рабочие условия

- Теснота, шум, жара, холод, духота
- Сильные запахи
- Несоблюдение мер безопасности труда
- Плохое освещение
- Физическое или умственное напряжение
- Токсичные химические элементы или радиация.

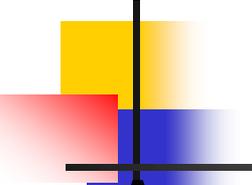


# Групповые факторы стресса

---

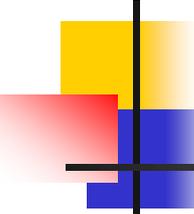
- Отсутствие групповой сплоченности (если работник не ощущает себя членом коллектива)
- Наличие межличностных и внутри-групповых конфликтов.

# Индивидуальные черты характера

- 
- 
- Авторитарность, жесткость
  - Возбудимость, нетерпеливость
  - Потребность в достижениях, агрессивность, склонность к конкуренции
  - Чувство беспомощности и низкая самооценка
  - Пессимистическая оценка окружающего и будущего
  - Наличие серьезных внутриличностных конфликтов, проявляющихся невротизмом.

## 4 Организационные факторы, вызывающие стресс (кратко)

- 1 Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка.
- 2 Конфликт ролей – противоречивые требования, указания, различия между нормами неформальной группы и формальной организации.
- 3 Неопределенность ролей – требования уклончивы и неопределенны.
- 4 Неинтересная работа.
- 5 Неудовлетворительные физические условия – температура, освещение, шум.

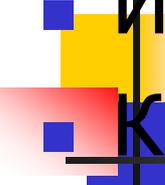


# Шкала оценки социальной адаптации (Томас Холмс, Ричард Рахе)

---

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| ■ Смерть супруга (или супруги)        | 100 |
| ■ Развод                              | 73  |
| ■ Содержание в тюрьме                 | 63  |
| ■ Вступление в брак                   | 50  |
| ■ Увольнение с работы                 | 47  |
| ■ Восстановление отношений с супругом | 45  |
| ■ Беременность                        | 40  |
| ■ Появление нового члена семьи        | 39  |

- Крупные изменения финансового положения (лучше, хуже) 38
- ~~Переход на совершенно иной вид работы~~ 36
- Уход сына или дочери из дома 29
- Натянутые отношения с родней мужа или жены 29
- Начало или прекращение официального образования 26
- Резкие изменения жизненных условий 25
- Пересмотр личных привычек (одежды, манер, связей и пр.) 24

- 
- Трудные отношения с боссом 23
  - Изменение местожительства 20
  - Крупные изменения в обычном типе и продолжительности отдыха 19
  - Резкие изменения в общественной активности (посещение клубов) 18
  - Изменение времени сна 16
  - Изменение привычек приема пищи 15
  - Отпуск 13
  - Рождество 12
  - Небольшие правонарушения 11

# Шкала оценки подверженности рisku чрезмерного стресса

- 150 и < - относительно небольшое кол-во перемен в жизни, низкая восприимчивость к нарушениям здоровья, вызываемым стрессом в последующие два года.
- >300 – высокая вероятность серьезного нарушения здоровья - до 80%.
- Менеджеры расплачиваются за чрезмерный стресс подверженностью сердечно-сосудистым заболеваниям
- «Жена менеджера – это вдова, муж которой еще жив» Граффито

# 5 Последствия стресса

проявляются на следующих уровнях:

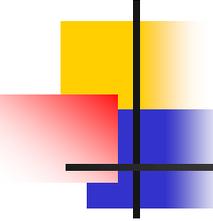
- **Персональный (личный):** изнеможение, страх, депрессия, чувство вины, неудовлетворенность, раздражение, возбуждение, агрессивность;
- **Поведенческий:** частые ошибки, несчастные случаи, потребление никотина, алкоголя, наркотиков, социальная изоляция
- **Познавательный:** затруднения с концентрацией внимания, забывчивость, уменьшенная способность к решению проблем.

# 5 Последствия стресса

проявляются на следующих уровнях:

- **Физиологический:** высокое давление, высокий уровень холестерина, аллергии, коронарные, желудочно-кишечные заболевания.
- **Организационный:** прогулы, текучесть кадров, снижение производительности, недовольство работой, сниженная готовность принимать на себя обязательства. Централизация решений. Авторитарно-директивный стиль управления.

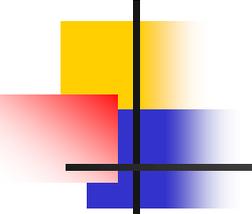
# 6 Профилактика чрезмерного стресса



## Организационные мероприятия

---

- Заполнение штатного расписания в строгом соответствии с квалификационными характеристиками, исключение завышенных и заниженных требований к персоналу, повышение квалификации;
- Хорошее структурирование рабочих заданий (в т.ч. обогащение труда – job enrichment – передача работнику части управленческих функций: планирование, контроль);



## 6 Профилактика чрезмерного стресса

---

- Развитие самой организации (например, формирование в организации климата, обеспечивающего оптимальный уровень конфликтности);
- Ясное определение уровня полномочий, ответственности, информационных и коммуникационных потоков;
- Планирование карьеры и собеседования-консультации.

# Персональные мероприятия

- Разработка системы приоритетов.
- Научитесь говорить «нет».
- Налаживание эффективных и надежных отношений с боссом.
- Не соглашайтесь с выставлением противоречивых требований.
- Сообщите руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны.
- Обсудите отсутствие интереса к работе с руководителем, получите возможность принимать участие в других видах деятельности.

## **7 Стрессовый стиль жизни**

Испытывает хронический неослабевающий стресс

Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций

Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (в семье, с боссом, сотрудниками)

## **Нестрессовый стиль жизни**

Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности

Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться

Отстаивает собственные права и потребности, тщательно выбирает друзей, завязывает отношения, одобряющие, спокойные



Участвует в неинтересной скучной, раздражающей или иным образом неблагодарной работе

Испытывает постоянную нехватку времени

Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий

Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение

Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки уравновешиваются «передышками»

Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться

Обладает пагубными для здоровья привычками (в питании, курит, имеет плохую физическую форму)

Поглощен одним видом деятельности (работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью)

Сохраняет хорошую физическую форму, правильно питается, алкоголь и табак употребляет редко или совсем не употребляет

Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых)

Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой

Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагодарные или общественно «запрограммированные» (путем интриг, стремления «заманить»)

Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию, отсутствует чувство юмора

Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение

Наслаждается полной и кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит»

Наслаждается жизнью в целом, может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора

Соглашается с выполнением угнетающих неблагоприятных социальных ролей

Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча

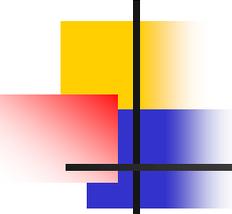
Проводит жизнь относительно свободную от ролей; способен выразить естественные потребности, желания и чувства без оправдания

Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации, пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуаций; эффективно распределяет время

# 8 Профилактика стрессов

■ Ганс Селье не рассматривал стресс как однозначно негативный фактор в жизни человека. Лишь в том случае, когда человек не справляется со стрессом, начинается истощение и стресс может рассматриваться как повреждающее воздействие. Наличие легкого стресса (приход нового начальника, перемещение) может оказать положительное воздействие, являясь стимулирующим фактором для развития работника.

# 8 Профилактика стрессов

- 
- 
- Эффективное преодоление легких стрессов в дальнейшем может помочь в преодолении сильных. Это похоже на эффект закаливания. Лечения стресса как такового не существует. Необходимо выделять стрессовые факторы, устранять их или помогать человеку преодолевать трудности.