**Введение**

Курсовая посвящена пониманию современного управления, пополнения своих знаний о природе конфликта, переменах и стрессовых ситуациях в организации, а также о методах эффективного управления ими.

Так же в данной курсовой мы рассмотрим ряд методов управления человеческими ресурсами. Используя их надлежащим образом, руководство может повышать как благосостояние своих сотрудников, так и производительность организации. Однако даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают в них чувство стресса. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для индивидуума, а, следовательно, для организации.

Таким образом, это – еще один фактор, который должен понимать проницательный руководитель и научиться нейтрализовать его для обеспечения полной эффективности.

**1. Природа конфликта в организации**

Как и у многих понятий у конфликта имеется множество определений и толкований. Обобщенно можно сказать, что конфликт это отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Например, при выборе программного обеспечения для установки в организации на совещании директора и инженеров-программистов фирмы, каждый из инженеров предлагает определенные программные продукты, которые по его мнению и расчетам лучше подойдут фирме.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления (Ф.У. Тейлор, Г. Ганнт), административной школе (Анри Файоль, Джеймс Д. Муни) и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу.

Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы в основном устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений» (Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо), также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и различных групп руководителей. Однако они рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации или может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. В зависимости от того, насколько эффективно будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

**1.1 Типы конфликта**

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

**Внутриличностный конфликт**. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному нами выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать – как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт**. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой**. Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

**Межгрупповой конфликт**. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это – яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах (имеется в виду снижение издержек производства на единицу продукции при увеличении размеров производства, так как на каждое изделие будет приходиться меньшая доля условно-постоянных и накладных расходов. Однако при слишком больших размерах предприятия такого рода «экономия на масштабах» часто перестает действовать из-за нарастающих трудностей в управлении. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений.

**1.2 Причины конфликта**

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

**Распределение ресурсов**. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных – люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

**Взаимозависимость задач**. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Обсуждая межгрупповой конфликт, мы привели пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

**Различия в целях**. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

**Различия в представлениях и ценностях**. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тоща, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника).

Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Вам, конечно, встречались люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

**Неудовлетворенные коммуникации**. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и се положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

**1.3 Управление конфликтной ситуацией**

конфликт управление стресс производительность

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией.

Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Руководитель должен начинать управление конфликтом с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику.

Структурные методы:

1. Разъяснение требований к работе.

2. Координационные и интеграционные механизмы.

3. Установление общеорганизационных комплексных целей.

4. Использование системы вознаграждений.

**Разъяснение требований к работе.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должен быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто представляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Например, в университет была принята молодая девушка, без опыта работы на должность лаборанта кафедры, через месяц, в ранее слаженно работающем коллективе начались ссоры, появились несвойственные кафедре невыполненные указания руководства, и т.д. Как выяснилось, на заседании кафедры это произошло вследствие не разъяснения лаборанту его должностных инструкций, обязанностей, ответственности.

**Координационные и интеграционные механизмы.** Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два подчиненных или более имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решением он должен подчиняться.

Например, если возникают разногласия между проректорами ВУЗа, то их рассудит ректор заведения.

В управлении конфликтной ситуации очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности.

Например, конфликт между профессорско-преподавательским составом университета и службой расписания может разрешить учебный отдел, который регулирует вопросы нагрузки преподавателей, учебные планы специальностей, и т.д.

**Общеорганизационные комплексные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух сотрудников или более, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если учебный и учебно-методический отдел университета конфликтуют между собой, следует сформулировать общие цели для этих отделов, а не для каждого в отдельности. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные стили разрешения конфликтов.

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

Уклонение

Сглаживание

Принуждение

Компромисс

Решение проблемы

**Уклонение.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

**Сглаживание.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта.

**Принуждение.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль принуждения может быть эффективен в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

**Решение проблемы**

Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Методика разрешения конфликта через решение проблемы:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.

2. После того как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.

3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

**Цели**. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Модификация целей необходима даже для самых успешных организаций, хотя бы потому, что текущие цели уже достигнуты. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство об относительной эффективности организации в целом и каждого подразделения в отдельности. Радикальные изменения целей скажутся на всех остальных переменных. Например, когда «Ай Би Эм» решила добиться большей доли рынка персональных компьютеров, она должна была образовать отдел, отвечающий за новую продукцию, разработать и внедрить технологию производства, подготовить персонал для выполнения новых задач, а также нанять и обучить большое число технических специалистов по ремонту и обслуживанию компьютеров.

**Структура.** Структурные изменения – часть организационного процесса – относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения – одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они – реальная необходимость, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии. Когда большая организация открывает новое направление деятельности, она создает подразделение с основной ответственностью за эту деятельность, и проводит интеграцию руководства этого направления с руководством всей остальной организации. Например, чтобы выйти на рынок с диетическим напитком «Кока-Кола», было создано специальное подразделение. Добавление нового подразделения к уже имеющимся также потребовало изменений в системе взаимоотношений функциональных служб на уровне корпорации.

Структурные изменения имеют очевидное влияние на человеческую компоненту, поскольку в организацию могут влиться новые люди, и изменится система подчиненности. (Страх, что структурные изменения подорвут сложившиеся социальные и властные отношения, часто служит причиной сопротивления таким переменам). Менее очевидным является воздействие на технологию, которая косвенно связана с новой структурой.

Например, должна меняться информационная управляющая система, чтобы поставлять информацию, необходимую как новому подразделению, так и системе контроля за его деятельностью.

**Технология и задачи.** Изменения в тесно связанных переменных – технологии и задачах – относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Как и структурные изменения, изменения технологические часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов, – изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы. Когда, например, газеты начали заменять старый способ набора электронной системой верстки, им потребовалось больше специалистов по электронике и намного меньше наборщиков, чем ранее. Когда почти все газеты заявили о переходе на новый вид верстки, они встретились с сильным сопротивлением профсоюзов, которые опасались сокращения рабочих мест. Введение новых методов контроля за качеством и товарно-материальными запасами потребует большого количества изменений в задачах организации.

Аналогичным образом использование вычислительной техники часто меняет многие функции персонала организации.

**Люди.** Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповое общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни. Изменения в людях, поскольку они часто вызывают страх из-за неудовлетворения потребностей, особенно трудно сделать эффективными. Как уже упоминалось в одном из разделов, где обсуждались вопросы мотивации, руководитель никогда не может исходить из того, что объективно благоприятные изменения будут благоприятно восприняты подчиненными. Не все, например, хотят иметь больше ответственности или больше учиться.

Чтобы успешно провести изменения в самих людях, их надо скоординировать с другими изменениями. Вот красноречивый пример: руководитель направлен на семинар по методам разработки политики фирмы, и от него ждут принятия дополнительной ответственности. Если этого на практике не происходит, деньги, потраченные на подготовку, окажутся потраченными зря, и руководитель, возможно, будет чувствовать обиду. Более тонкий вопрос – необходимость в последовательности и поддержке, когда осуществляются изменения в людях.

**2. Управление изменениями**

Из-за сложностей, вызываемых состоянием некоторых переменных, обусловивших введение новшеств и подвергшихся изменению, взаимозависимостей этих переменных и реакций на новшества, эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач для управляющих. Мы сейчас рассмотрим несколько подходов и концепциц управления организационными изменениями, начиная с первых шагов осуществления перемен.

Лэрри Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями.

**Этап 1. Давление и побуждение**. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике, или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, таких как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

**Этап 2. Посредничество и переориентация внимания**. Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «Вполне вероятно, что высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например, «на этот мерзкий профсоюз» или на «это всюду сующее свой нос правительство».

Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации.

Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

**Этап 3. Диагностика и осознание**. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии».

Однако, если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

**Этап 4. Нахождение нового решения и его обязательства по выполнению.** После того, как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа – отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти».

**Этап 5. Эксперимент и выявление**. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям.

Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

**Этап 6. Подкрепление и согласие**. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, «можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения».

Возможные способы подкрепить согласие на новшества – похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т.д.

**2.1 Преодоление сопротивления переменам**

Сопротивление переменам, возможно, является неизбежным явлением. Однако, после того, как руководство решило ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть. Согласно ряду авторов, любое изменение традиционных методов создает сопротивление у всех людей, кого эти изменения касаются: и у руководителей, и у подчиненных. Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, руководство сначала должно понять, почему люди не хотят перемен.

Ниже приводятся некоторые проверенные методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

1. Образование и передача информации. Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Можно использовать различные методы передачи информации, такие как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

2. Привлечение подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

3. Облегчение и поддержка являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. Переговоры для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство могло бы предложить профсоюзу более высокую оплату труда или обязательство не увольнять рабочих; или руководитель мог бы получить интересную работу, если он или она признает необходимость перемен.

5. Кооптация означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или небольшая группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшествам в машинах и оснастке, могут быть введены в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие машины и оснастка должны быть закуплены.

6. Маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных. Например, один руководитель может попросить другого посмотреть предложение, поскольку он уже получил «добро» у высшего начальства. Хотя первый руководитель не получил этого одобрения у руководства корпорацией, он надеется, что, заручившись согласием различных руководителей своего уровня, он или она смогут затем заявить высшему руководству: «Мы все согласны с этим предложением, и нам остается получить лишь ваше согласие».

7. Принуждение есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

**3. Природа стресса**

Стресс – обычное и часто встречающееся явление. Мы все временами испытываем его – может быть, как ощущение пустоты в глубине желудка, когда встаем, представляясь в классе, или как повышенную раздражительность или бессонницу во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций. Стресс является неотъемлемой частью человеческого существования, надо только научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен. Тот тип стресса, который рассматривается в данной работе, определяется как чрезмерное психологическое или физиологическое напряжение. Исследования показывают, что к физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, боль в спине, артрит, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличным и сексуальным отношениям и др. Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Многие проблемы сотрудников, которые отражаются как на их заработке и результатах работы, так и на здоровье и благополучии сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

**3.1 Причины стресса**

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни человека.

**Организационные факторы.**

Рассмотрим те факторы, действующие внутри организации, которые вызывают стресс:

1. Перегрузка или слишком малая рабочая нагрузка, т.е. задание, которое следует завершить за конкретный период времени. Работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация (чувство крушения), а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной структуре организации и ощущает себя явно невознагражденным.

2. Конфликт ролей. Конфликт ролей возникает тогда, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Например, продавец может получить задание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром. Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в иерархии могут дать работнику противоречивые указания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества. Конфликт ролей может также возникнуть в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства – с другой.

3. Неопределенность ролей. Неопределенность ролей возникает тогда, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но и уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства – что они должны делать, как они должны делать и как их после этого будут оценивать.

4. Неинтересная работа. Некоторые исследования показывают, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако взгляды на понятие «интересная» работа у людей различается: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.

5. Существуют также и другие факторы. Стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования сотрудников друг к другу тоже могут вызвать стресс. Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс – на возможно более низком. Чтобы достичь этого, руководители и другие сотрудники организации должны научиться справляться со стрессом в самих себе. Как же управлять, чтобы повысить производительность и понизить уровень стресса?

Люди, страдающие от чрезмерного стресса на работе могут попытаться применить следующие методы:

1. Разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените свою работу следующим образом: «должен сделать сегодня», «сделать позднее на этой неделе» и «сделать, когда будет время».

2. Научитесь говорить «нет», когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы. Объясните своему начальнику, что понимаете важность задания. Затем опишите конкретные приоритетные работы, над которыми в настоящее время работаете. Если он настаивает на выполнении нового задания, спросите, какую работу вы должны отложить до завершения нового задания.

3. Наладьте особенно эффективные и надежные отношения с вашим начальником. Поймите его проблемы и помогите ему понять ваши. Научите вашего начальника уважать ваши приоритеты, вашу рабочую нагрузку и давать обоснованные поручения.

4. Не соглашайтесь с вашим руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей). Объясните, что эти требования тянут вас в противоположных направлениях. Попросите устроить совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы выяснить вопрос. Не занимайте обвинительно-агрессивной позиции; просто объясните, какие конкретные проблемы создают для вас противоречивые требования.

5. Сообщите своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки вашего задания не ясны (неопределенность ролей). Скажите им, что вы несколько неуверенны относительно ряда конкретных, связанных с заданием вопросов и хотели бы иметь возможность обсудить эти вопросы с ними.

6. Обсудите чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем. Еще раз учтите, не следует становиться в положение жалующегося. Объясните, что вы сторонник требующей отдачи сил работы и хотели бы иметь возможность принять участие в других видах деятельности.

7. Найдите каждый день время для отключения и отдыха. Закройте на пять минут дверь каждое утро, поднимите и обоприте на что-нибудь ноги, полностью расслабьтесь и выбросьте работу из головы. Обратитесь к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг. Уходите время от времени из конторы, чтобы сменить обстановку или ход мыслей. Не обедайте там и не задерживайтесь подолгу после того, как вам следовало бы уже идти домой или заняться другой работой.

К другим факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего питания, поддержание себя в форме с помощью физических упражнений и достижение общего равновесия в жизни.

В (приложение 1) приведены различия между стрессовым и низкострессовым стилями жизни.

Чтобы управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, мы предлагаем следующее:

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих задач, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность.

2. Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения, какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо, чтобы они выполнили это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, чтобы дать необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных (обратную связь).

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

**Личностные факторы.** На жизненном пути нас поджидает множество событий и потрясений, способных вызвать стресс. В большинстве своем они являются неотъемлемой частью нашей жизни, поэтому избежать их или обойти просто невозможно. Важно знать, какие события и в каких случаях особо стрессогенны, – это поможет смягчить негативные последствия. Полученные в результате многочисленных исследований данные свидетельствуют об определенной связи между вызывающими стресс жизненными ситуациями и началом развития различных заболеваний. Они позволяют сделать вывод, что вызывающее стресс событие или явление может быть одним из многочисленных факторов нашей повседневной жизни, способствующих возникновению различных психических отклонений и психосоматических заболеваний.

Если снова просмотреть перечень жизненных ситуаций и событий, способных вызвать стресс, то увидим, что некоторые из них являются положительными и благоприятно влияют на нашу жизнь (свадьба, личный успех, рождение ребенка, успешная сдача экзаменов). Кроме того, в течение жизни мы испытываем и другие положительные ощущения: к примеру, радость (окончание школы, института, встреча с друзьями и родными, победа любимой команды), любовь, творческий подъем (вдохновение), достижение выдающегося спортивного результата и т.п. Однако стрессовое напряжение способны вызвать как положительные, так и отрицательные ситуации. Чтобы как-то различать источники стрессов, да и сами стрессы, положительные получили название эвстресс, отрицательные – дистресс, или просто стресс. Некоторые жизненные ситуации, вызывающие стресс можно предвидеть. Например, смену фаз развития и становления семьи или же биологически обусловленные изменения в организме, характерные для каждого из нас.

Другие ситуации неожиданны и непредсказуемы, особенно внезапные (несчастные случаи, природные катаклизмы, смерть близкого человека). Существуют еще ситуации, обусловленные поведением человека, принятием определенных решений, определенным ходом событий (развод, смена места работы или места жительства и т.п.). Каждая из подобных ситуаций способна вызвать душевный дискомфорт. В этой связи человеку необходимы хорошие адаптационные способности, которые помогут пережить самые тяжелые жизненные ситуации, выстоять в самых жестких жизненных испытаниях. Эти адаптационные способности мы и сами можем в себе воспитать, и совершенствовать с помощью различных упражнений.

Вот несколько выводов, отвечающих на вопрос, как можно своевременно подготовиться к стрессогенному событию или жизненной ситуации и ослабить их негативное воздействие на организм:

1. Прежде всего, необходима достаточная информация о возможности наступления подобных ситуаций.

2. Продумайте, как предупредить конкретные жизненные опасности, чтобы не возникла ожидаемая критическая ситуация, или попытайтесь найти способы ее смягчения.

3. Не спешите делать преждевременные скоропалительные выводы, не принимайте решений сгоряча, в состоянии нервозности или истерии, до того как ожидаемые события начались. Не пытайтесь в преддверии самого события, исходя из своих предположений, делать поспешные умозаключения – ведь в ваших мыслях и воображении уже имеется достаточное количество материала, способного продиктовать далеко не всегда правильное решение.

4. Помните, что большую часть вызывающих стресс ситуаций вы способны решить сами, не прибегая к помощи специалистов.

5. Очень важно иметь достаточный запас энергии и силы воли для решения сложных ситуаций – это одно из главных условий активной сопротивляемости стрессу. По возможности не поддавайтесь панике, не впадайте в беспомощность. Нет ничего хуже, чем, опустив руки, покориться событиям. Наоборот, стремитесь активно вмешиваться в ситуацию, вызывающую стресс.

6. Вам необходимо понять и принять, что серьезные перемены, в том и числе негативные, – неотъемлемая часть жизни.

7. Помните, что стрессогенными жизненными ситуациями быстрее и лучше овладевают те, кто умеет использовать методы релаксации. Это самый надежный способ подготовки борьбы с ними.

8. Активный образ жизни способствует созданию в организме защитного фона против стресса, улучшая тем самым деятельность адаптационных организмов. Кроме того, создаются благоприятные возможности для развития способности к контролю своего поведения, своих реакций и для самостоятельного овладения стрессом.

9. Для ослабления негативного воздействия стрессовой ситуации необходимы надежные эмоциональные тылы, помогающие обрести чувство уверенности в себе и обеспечивающие вам эмоциональную и моральную поддержку.

10. Преодолеть стрессогенные жизненные ситуации могут помочь некоторые общественные институты: например, дошкольные учреждения, курсы будущих матерей, консультации для молодых супругов и т.д.

**Стрессовое напряжение.** Итак, стресс – это напряженное состояние организма, т.е. неспецифический ответ организма на предъявленное ему требование (стрессовую ситуацию). Под воздействием стресса организм человека испытывает стрессовое напряжение. Рассмотрим различные состояния человека, которые могут сигнализировать о наличии в организме внутреннего напряжения. Сознательная оценка способна перевести эти сигналы из сферы эмоциональной (чувства) в сферу рациональную (разум) и тем самым ликвидировать нежелательное состояние.

Признаки стрессового напряжения:

1. Невозможность сосредоточиться на чем-то.

2. Слишком частые ошибки в работе.

3. Ухудшается память.

4. Слишком часто возникает чувство усталости.

5. Мысли часто улетучиваются.

6. Довольно часто появляются боли (голова, спина, область желудка).

7. Повышенная возбудимость.

8. Работа не доставляет прежней радости.

9. Потеря чувства юмора.

10. Резко возрастает количество выкуриваемых сигарет.

11. Пристрастие к алкогольным напиткам.

12. Пропадает аппетит – вообще потерян вкус к еде.

Если вы обнаружили у себя признаки стрессового напряжения организма, то необходимо внимательно изучить его причины.

Причины стрессового напряжения:

1. Гораздо чаще вам приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно, что входит в ваши обязанности.

2. Вам постоянно не хватает времени – не успеваете ничего сделать.

3. Вас что-то или кто-то подгоняет, вы постоянно куда-то спешите.

4. Вам начинает казаться, что все окружающие зажаты в тисках какого-то внутреннего напряжения.

5. Вам постоянно хочется спать – никак не можете выспаться.

6. Вы видите чересчур много снов, особенно когда очень устали за день.

7. Вы очень много курите.

8. Потребляете алкоголя больше, чем обычно.

9. Дома, в семье, у вас постоянные конфликты.

10. Постоянно ощущаете неудовлетворенность жизнью.

11. Влезаете в долги, даже не зная, как с ними расплатиться.

12. Вы не чувствуете уважения к себе – ни дома, ни на работе.

Здесь приведены не все причины стрессового напряжения. Каждый человек должен сам проводить анализ своего состояния и выявлять причины стрессового напряжения. Предрасположенность к стрессовому напряжению можно определить с помощью теста приведённого в (приложении 2).

**3.2 Как управлять, чтобы повысить производительность и понизить уровень стресса**

Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс – на возможно более низком. Чтобы достичь этого, руководители должны научиться справляться со стрессом в самих себе.

Рассмотрим пример, в котором обсуждается вопрос о том, как руководители могут помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Люди, страдающие от чрезмерного стресса на работе, могут попытаться применить следующие методы.

1. Разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените свою работу следующим образом: «должен сделать сегодня», «сделать позднее на этой неделе» и «сделать, когда будет время».

2. Научитесь говорить «нет», когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы. Объясните своему начальнику, что понимаете важность задания. Затем опишите конкретные приоритетные работы, над которыми в настоящее время работаете. Если он настаивает на выполнении нового задания, спросите, какую работу вы должны отложить до завершения нового задания.

3. «Наладьте особенно эффективные и надежные отношения с вашим боссом. Поймите его проблемы и помогите ему понять ваши. Научите вашего босса уважать ваши приоритеты, вашу рабочую нагрузку и давать обоснованные поручения».

4. Не соглашайтесь с вашим руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей). Объясните, что эти требования тянут вас в противоположных направлениях. Попросите устроить совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы выяснить вопрос. Не занимайте обвинительно-агрессивной позиции; просто объясните, какие конкретные проблемы создают для вас противоречивые требования.

5. Сообщите своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны (неопределенность ролей). Скажите им, что вы несколько неуверенны относительно ряда конкретных, связанных с заданием вопросов и хотели бы иметь возможность обсудить эти вопросы с ними.

6. Обсудите чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем. Еще раз учтите, не следует становиться в положение жалующегося. Объясните, что вы сторонник выполнения требующей отдачи сил работы и хотели бы иметь возможность принять участие в других видах деятельности.

7. «Найдите каждый день время для отключения и отдыха. Закройте дверь на пять минут каждое утро, поднимите и обоприте на что-нибудь ноги, полностью расслабьтесь и выбросите работу из головы. Обратитесь к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг… Уходите время от времени из конторы, чтобы сменить обстановку или ход мыслей. Не обедайте там и не задерживайтесь подолгу после того, как вам следовало бы уже идти домой или заняться другой работой».

Босс может стать для подчиненного лучшей защитой от стресса

Многих боссов обвиняли в том, что они были причиной расстройства здоровья у подчиненных, и восхваляли многих благожелательных супругов как утешителей при стрессе. Однако результаты новых исследований оспаривают правильность обоих стереотипов: босс может стать существенной защитой против стресса, в то время как, по утверждению некоторых исследований, поддержка семьи может только ухудшить дело.

Результаты дают надежду на изменение восприятия связей между работой, семьей и стрессом. «Стереотипным является взгляд, согласно которому крепкая домашняя основа представляет собой убежище, противостоящее бессердечному миру», – говорит Аарон Бек, специалист-психиатр в области стресса. – «Но даже самая благожелательная семья не может дать вам средство справиться со стрессом, связанным с работой, а ваш босс может это сделать».

Значение новых исследований в том, что они выходят за пределы очевидных фактов, – будто начальник обладает властью над чувствами подчиненного – чтобы более конкретно проанализировать последствия взаимоотношений между начальником и подчиненным.

Результаты исследований могут иметь большие последствия и изменить стиль управления, поскольку указывают на то, что не так важна личность начальника, – доброжелательный или сдержанный он человек – как его отношение к подчиненным, когда они решают свои проблемы. С точки зрения одной из исследователей, Сьюзан Уэлетт Кобасы, в настоящее время профессора психологии Школы последипломного образования, университета города Нью-Йорка: «Наиболее эффективный начальник – это тот, кто спрашивает себя: «Как я могу заставить моих подчиненных чувствовать себя такими же эффективными, как и я?» Он не собирается выполнять за них работу, но дает им понять, что доверяет им самим хорошо выполнить эту работу».

Другие исследователи стресса согласны с этим. Психолог Кеннет Пеллетье утверждает: «Босс – существенная фигура в том, как чувствуют себя его подчиненные и пострадает ли их здоровье. Одним из ключевых будет решение начальника – давать ли подчиненным почувствовать, что они самостоятельно выполняют свою работу».

Надежный начальник защищает своих подчиненных от ненужных проблем. Например, если в подразделении фирмы назревают перемены в высших эшелонах власти, нет никакой необходимости, чтобы работник услышал об этом прежде, чем это произойдет.

К другим факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего режима питания, поддержание себя в форме с помощью физических упражнений и достижение общего равновесия в жизни.

**3.3 Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни**

|  |  |
| --- | --- |
| **Стрессовый стиль жизни**  | **Нестрессовый стиль жизни** |
| Испытывает хронический неослабевающий стресс | Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности |
| Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций | Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться |
| Тяжело преодолевает стрессовые межличные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, любовницей, боссом, сотрудниками) | Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает взаимоотношения, которые являются ободряющими и спокойными |
| Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе | Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение |
| Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени | Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравновешиваются периодами «передышки» |
| Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий | Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться |
| Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме) | Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет |
| Поглощен одним видом жизненной деятельности (например, работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью) | Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (например, 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 | Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение |
| Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагодарные или общественно «запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить») | Наслаждается полной и кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит» |
| Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора | Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора |
| Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей | Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания |
| Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча | Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуации; эффективно распределяет время |

Чтобы управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, мы предлагаем следующее.

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих заданий, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность.

2. Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо, чтобы они выполнили это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, чтобы дать им необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных.

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

**Заключение**

Подводя итог своей работе, можно сделать следующие выводы.

Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое.

Потенциальные причины конфликта – совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятии и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

Чрезмерный стресс может быть вызван слишком большим или слишком маленьким объемом работы, конфликтом ролей, неопределенностью ролен, скукой, физическими факторами и различными событиями личного характера.

Нельзя допускать победы стресса над собой. Надо терпеливо, с желанием готовить себя к сложным жизненным ситуациям, которые обязательно нам встретятся и на работе, и в личной жизни.

**Список используемой литературы**

1. Мескон М., Альберг М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента».

2. М.: 'Дело ЛТД', 1994. – 702 с.

3. Попова Л.М..Соколов И.В. «Стресс жизни: Сборник». (Грегор О. «Как противостоять стрессу». Селье Г. «Стресс без болезней».)

4. Спб, ТОО 'Лейла', 1994. – 384 стр.

5. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова, – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с.

6. Бабосов Е. Конфликтология: Учеб. Пособие для студентов вузов. – Мн.: ТетраСистемс, 2000. – 464 с.

7. Здравомыслов А. Социология конфликта: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: АспекПресс, 1996. – 317 с.

8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: ПитерКом, 1999. – 387 с.