О Г А Х

Реферат

По курсу:

“**Менеджмент**”

Тема:

“**Психология Менеджмента**”

Выполнил:

Студент группы 345

# Комаров Виталий

г. Одесса

**План:**

1. Теоретическая часть
	1. Личность и коллектив в менеджменте.
	2. Психологические факторы менеджмента и нормальный морально-психологический климат в коллективе.
	3. Разрешение конфликтов и управление стрессами.
2. Практическая часть

**ПРИРОДА КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Что такое конфликт**

 Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований . Мы определяем КОНФЛИКТ как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, 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, коша готовится смета компании «Си Би Эс» на следующий год, президенты «Си Би Эс Новости» и «Си Би Эс Спорт», возможно, оба стараются убедить Совет директоров «Си Би Эс», что именно он заслуживает большей доли ресурсов компании. Или представим себе двух инженеров на собрании, где каждый настойчиво предлагает принять его спецификацию продукта.

 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, административной школе 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», 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 между различными группами руководителей . Однако они обычно 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. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной лич­ности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, воз­можно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разно­образие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить боль­шее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а 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 он 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.

**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 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 но 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. Тоща 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 но 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.

Межгрупповой конфликт

Президент

Производство

Маркетинг

Конфликт

 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 . Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как пред­почитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низ­кой цене.

**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 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 ресурсовкакому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что друга 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 конфликтам.

 ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ. Возможность конфликта существует везде, то 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, ще 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 тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делая 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.

 НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ 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 ее 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.

**Модель процесса конфликта**

 Рисунок представляет модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличи­вает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфлик­тные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными . Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные вы­годы участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выража­ется следующим: «На этот раз я разрешу ему поступить по-своему».

 Однако, во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать дру­гому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других при­нять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Модель конфликта как процесса.

Управленческая ситуация

Источники конфликта

Возможность разрастания конфликта

Реакция на ситуацию

Конфликт происходит

Управление конфликтом

Функциональные и дисфункциональные последствия

Конфликта не происходит

 Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. Далее мы обсудим несколько способов управления конфликтом. В зависимости от того, на­сколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функ­циональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Имеется семь функцио­нальных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

 Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синд­рома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они счита­ют, противоречат идеям их руководителей . Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются доба­вочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

 ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Если не найти эф­фективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие две\* функциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

 1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

 2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

 3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

 4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

 5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами

 6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

 7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем | решению реальной проблемы .

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ**

 Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуа­цией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

 Как мы уже говорили, руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь один из факто­ров, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фак­тических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

**Структурные методы**

 ЧЕТЫРЕ СТРУКТУРНЫХ МЕТОДА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА — это разъяснение требований к работе, использование координа­ционных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и 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 должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достиг­нут, кто предоставляет 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 поняла, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

 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 или более подчиненных 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 решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтной ситуацией 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, чем те, которые не сделали этого . Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производ­ственным отделом — сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

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

 Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей орга­низации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собст­венной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) орга­низации, как это сделала компания «Эппл», раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, изла­гая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

 Приводя компанию «МакДоналдс в качестве примера организации, сформули­ровавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят:

 «Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, «МакДоналдс» направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Эта «социаль­ная миссия» придала больший вес оперативным целям. Повара и официанты в заведениях, рабо­тающих под вывеской «МакДонаддс», отнеслись к этим целям более высокого порядка как к полезному приему, помогающему выдержать общефирменную строгую систему контроля за каче­ством. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу».

 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.

 Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увели­чить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

 Подводя итог, заметим, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Межличностные стили разрешения конфликтов**

 Известны пять основных МЕЖЛИЧНОСТНЫХ СТИЛЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

 УКЛОНЕНИЕ. Этот стиль подразумевает» что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэих и Джейа 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 м 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 признаке конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Влэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри в накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероят­ность того, что в конечном счете произойдет взрыв» .

 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. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальни­ка» . Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руково­дитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, 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. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс — это удовлетворенность тем, что доступно, а неупорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных»

 РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Данный стиль — признание различи •о мнениях готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйх и Мутов отмечают, что

 «расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранять лить путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликт возможны, только для этого требуете зрелость м искусство работы с людьми- Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха 7личности и компании в целом»

 Таким образом, в сложных ситуациях, не разнообразие подходов и точная инфор­мации являются существенными для принятия здравого решения, появление конф­ликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотв­ращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению воп­роса» потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований нам известно, что высокоэффективные компании в конфликтных си­туациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании . В этих высокоэффективных Организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конф­ликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделени­ях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управ­лению конфликтной ситуацией .

**ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕРЕНИЙ**

 Когда в 60-х годах Боб Дилан начал сочинять свои песни, молодежь Америки остро почувствовала ветер перемен. Руководители больших организаций, хотя и подверга­лись критике за свои консервативные экономические и социальные взгляды, тоже ясно сознавали, что создалась ситуация, где их выживание зависит от них самих, так как бюрократы со своими указаниями не поспевали за переменами. Теперь, спустя более двух десятков лет, во многих организациях перемены происходят еще быстрее, и опытные руководители всех организаций признают необходимость эффективно реагировать на них.

 Перемены — вопрос, касающийся всех организаций. По мнению профессоров Джона Коттера и Леонарда Шлезивджера, «большинство компаний и отделов круп­ных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорга­низацию, по крайней мере, раз в год, и коренную — каждые четыре или пять лет». Перемены внутри организации обычно происходят как реакция на перемены во внешней среде. В гл. 4 мы приводили много примеров таких перемен. С начала 80-х годов вопрос управления эффективностью приобрел для американских организаций большое значение, особенно в условиях противостояния влиянию иностранных кон­курентов и росту себестоимости продукции. Попытки увеличить производительность обязательно потребуют реорганизации какого-то участка данной организация.

Методика разрешения конфликта через решение проблемы

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

 2. После того, как проблеме 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.

 В 1974 г. в ответ на увеличение стоимости горючего гигант автоиндустрии «Дже­нерал Моторс» модернизировал свои заводы, чтобы увеличить производство автомо­билей, наиболее экономно расходующих горючее. Одно только начальное капиталовложение составило 16 млрд. долл. Спустя десять лет после этих первона­чальных шагов, «Дженерал Моторс» совместно с «Фордом» и «Крайслером» пытается осуществить другие крупномасштабные программы.

 Увеличение числа дешевых ресторанов быстрого обслуживания, таких как «МакДоналдс» и «Бэрджер Кинг», заставило многие мелкие частные рестораны пойти на снижение цен, изменение меню и поиск более экономных технологий приготовления блюд. С того времени, как появилось постановление Департамента юстиции, разрешающее производство и продажу телефонного оборудования фирмам, конкурирующим с «Эй Ти энд Ти», эта корпорация продолжала проводить у себя реорганизацию, чтобы стать более ориентированной на маркетинг. После того, как научились лечить полиомиелит, фирма «Марч оф Даймс» выжила только потому, что изменила свою цель и стала вести борьбу с церебральным параличом. Коща в 1973 г. была отменена обязательная воинская повинность, руководство Вооруженных сил США начало использовать телевидение для изменения своего имиджа и апеллиро­вать к индивидуальным потребностям в высокой цели и приключениях. Руководство было вынуждено ослабить некоторые требования к тому, как должны быть одеты военные во внеслужебных условиях, а также изменить условия подготовки и прохож­дения службы, чтобы привлечь и удержать современную молодежь. Организации, функционирующие в быстро меняющейся обстановке, испытывают большее влияние перемен, чем те, кто работает в более стабильном окружении, а некоторые подразде­ления организации испытывают большее влияние перемен, чем другие. Например, отдел исследований и разработок на деле старается внедрить нововведения, в то время как производственные подразделения хотят работать в относительно стабильной среде.

 Хотя управляющие всех уровней должны реагировать на изменения, эффект изменений и форма реакции на разных уровнях различны. Например, фактическое решение о модернизации было принято высшим руководством «Дженерал Моторс». Управляющие среднего уровня и технические специалисты представили высшему руководству информацию о том, какие необходимы перемены, альтернативные вари­анты соотношения затраты — выгоды при реорганизации, а также технические альтернативы реакции. Руководители низового звена отвечали за проведение модер­низации на уровне конкурентных задач и обеспечивали правильную эксплуатацию новых машин и оснастки, рабочие поняли новые процедуры и сумели выполнить требования к качеству продукции при использовании новой технологии.

 И, наконец, перемены подразумевают массовые изменения организационной структуры, новую продукцию и коренное изменение технологий. Необходимость успешного осуществления таких перемен очевидна. Но менее очевидной является необходимость успешного проведения, по словам Поля Лоренса, «очень нужных «мелких» изменений, которые происходят постоянно — изменений в методах работы, в рутинных канцелярских процедурах, размещении машины или стола, назначениях руководителей и названиях должностей» . Может быть такие «мелкие» изменения и не имеют большого значения для организации в целом, они чрезвычайно важны для тех конкретных людей, кого они непосредственно касаются. А поскольку именно отдельные личности помогают осуществить цели организации, руководство не может позволить себе игнорировать их потенциальную реакцию на изменения.

 Говоря об изменениях в организации, мы имеем в виду решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. Принимая такие решения, руководство должно быть проактивным или реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Изменение, которое предпринимается для ис­правления ошибки, обнаруженной системой контроля, — типичное реактивное дей­ствие. Действие, предпринятое для того, чтобы отреагировать на предоставленную окружением возможность, даже если пока не существует фактической проблемы, будет действием проактивным.

 Рассматривая изменение данной переменной, руководитель должен помнить, что все переменные взаимосвязаны. Изменение одной переменной неизбежно скажется на других. Гарольд Левитт комментирует это так: «Внедрение новой оснастки — например, компьютеров — может вылиться в изменение структуры (т.е. системы коммуникаций и структуры полномочий организации), изменение людских ресурсов (их численности, квалификационного уровня, отношений и деятельности) и измене­ние в уровне выполнения задач и даже в определении задач, поскольку некоторые задачи могут быть впервые реально выполнены только сейчас» . Осуждая каждую переменную далее, мы дадим другие взаимосвязи. Исследования показали, что программы нововведений, которые сосредоточе­ны только на одной переменной не так эффективны, как те, что направлены одновременно на нескольких переменных

 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 ринка 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 подрааделеиие 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 ухе 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. Копну например, газеты начали заменять старый способ набора электронной система! 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 межличностиому 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. 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 приме р: руководитель направлен на семинар по методам разработки политики фирмы, и от него ждут принятия дополнительной ответственности. Беля этого на практике не происходит, деньги, потраченные на подготовку, окажутся потраченными ара, и руководитель, возможно, будет чувствовать обиду. Более тонкий вопрос—необходимость в последовательности поддержке, когда осуществляются изменения в людях. Например, явившееся вехой исследование, проведенное на фирме «Иитериэшенел Харвестер», выявило, что низовые руководители, получившие подготовку в области работы с людьми, ве могли применить новые методы у себя на работе, так как их начальник не имел аналогичной подготовки.

**ПРИРОДА СТРЕССА**

**Что такое стресс**

 Стресс — обычное и часто встречающееся явление. Мы все временами испытываем его — может быть, как ощущение пустоты в глубине желудка, когда вы встаете, 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. Как отмечает доктор Кард Альбрехт, автор книги «Стресс и менеджер»: «Стресс — это естественная часть человеческого существования. Мы должны научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. нулевой стресс невозможен» .

 Тот тип стресса который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Исследования показывают, что к физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, боль в спине, артрит, астма и боли в сердце. Психологические проявление включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию а пониженный интерес к межличиым и сексуальным отношениям .

 Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходятся организациям. Как утверждает доктор Альбрехт: «Теперь ясно, что многие проблемы сотрудников, которые отражаются на деньгах и результатах работы, так же как и на здоровье и благополучии сотрудников» коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо к косвенно увеличивает затраты на ведение дела и снижает качество трудовой жизни для большого числа американских трудящихся».

**Причины стресса**

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

 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ. Широко распространенной, понятной причиной стресса является перегрузка или напротив слишком малая рабо­чая нагрузка, — задание, которое следует завершить и конкретный период временя По словам доктора Альбрехта: «Работнику просто поручили непомерное количество задании или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период време­ни. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация, а также чувство безнадежности 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 системе организации и ощущает себя явно невознагражденным.

 Вторым фактором является конфликт ролей. Конфликт ролей возникает когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Продавец может получить указание 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 служебной иерархии могут дать работнику противоре­чивые задания. 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 появиться также 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.

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

 Четвертый фактор — неинтересная работа. Обследование 2000 рабочшмгужчия 23 профессий показало что индивидуумы» имеющие более интересную работу, про­являют меньше беспокойства и менееподвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой . Однако как было показано далее, взгляды на понятие «интересная» работа у людей различаются: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.

 В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого ос­вещения или чрезмерного шума. Исследования также покаяаля, что неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена ин­формацией в оогямжкщяя я необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс .

 ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ. Работа представляет собой основной аспект жизни большинства людей, но, несомненно, каждый участвует во многих видах деятельно­сти, не связанной с организацией. Эти частные события также будут потенциальной причиной стресса, что может привести к пониженным результата работы.

**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. 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.. Бели 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 неуверены 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 расслабтесь и выбросьте работу из головы. Обратитесь к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг... Уходите время от времени из конторы, чтобы сменить обстановку ил» ход мыслей. Не обедайте там и не задерживайтесь подол­гу после того, как вам следовало бы ухе идти домой или заняться другой рабо­той»".

 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.

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

**Используемая литература:**

1. Основы Менеджмента, Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Федоури. 1997 г., Москва: “Дело”.