**СОДЕРЖАНИЕ:**

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ В СНИЖЕНИИ СТРЕССА…………………………………3

БОРЬБА ПОСТФАКТУМ……………………………………………………………....4

ПОДХОДЫ НЕКОТОРЫХ КОМПАНИЙ К БОРЬБЕ СО СТРЕССОМ…………....5

СЕМЬЯ ИЛИ БОСС………………………………………………………………..…...6

БОСС ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА ОТ СТРЕССА…………………………………………...7

АЛЬТРУИЗМ ИЛИ БИЗНЕС?.........................................................................................8

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ……………..…9

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ………………………….…………. 13

 РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ В СНИЖЕНИИ СТРЕССА.

 Что такое стресс? Стресс- это сверхмобилизация организма. Такая работа на износ не только обостряет уже имеющиеся болезни, но и провоцирует появление новых. Это психологическое явление. В первую очередь потому, что причина стрессов – это не внешние обстоятельства, а внутренне психологическое пространство человека. Одни и те же обстоятельства могут расцениваться людьми как негативно, так и позитивно. Работники испытывают сильный стресс, когда цели работы неясны, когда существует конфликт требований, предъявляемых им, когда работы слишком много или слишком мало, когда работники мало влияют на решение, касающееся их, и когда на них лежит ответственность за работу других людей. Ролевые проблемы также могут быть источником профессионального стресса, включая ролевую перегрузку, двусмысленность роли и ролевой конфликт. С 1990х гг. стресс на работе одной из наиболее актуальных производственных проблем, связанных со здоровьем. Работодатели обязаны брать на себя инициативу в решении проблем, относящихся к стрессу. По мере возрастания серьезности этой проблемы основной задачей индустриально-организационных психологов становится создание «здоровых» рабочих мест. Возможные варианты решения этого, как устранить негативные последствия связанного с работой стресса:

Внепроизводственные

стрессоры

Индивидуальные различия:

-в восприятии

- в знаниях

- демографические

Производственные

Стрессоры:

- индивидуальные

- организационные

- их взаимодействия

Стрессовые

Оценки:

- самим человеком

- другими людьми

Последствия

Стресса:

- физиологические

- психологические

- поведение на работе

Цели мероприятий по устранению стресса

 Во-первых, можно уменьшить интенсивность и количество стрессоров в производственной среде. Это метод, который в наибольшей степени поможет максимальному числу работников, внедрить в организациях совсем не сложно. Многие производственные стрессоры порождаются теми решениями , которые принимаются в отношении подбора и размещения кадров, обучения, планирования работы и создания определенных условий труда. В эти решения можно внести коррективы, которые уменьшат стресс.

 Во-вторых, можно предпринять какие-то действия по изменению оценки ситуации людьми, столкнувшимися со стрессом. К примеру, реорганизация производства может быть сильным стрессором, но этот стресс в значительной мере обусловлен страхом перед неизвестностью. Если заранее предупредить работников, а также максимально подробно объяснить, каким образом их затронут грядущие изменения, такие действия могут устранить или уменьшить их страх. Можно также воспользоваться программами поддержки работников, которые делают доступными для них книги, курсы или консультации, чтобы помочь людям научиться оценивать потенциально стрессовые ситуации более объективно.

 В-третьих, можно предпринять какие-то меры по повышению способности людей эффективно справляться с последствиями стресса. Это наиболее распространенный подход - и именно тот, о котором большинство людей думают в первую очередь, когда слышат слова «борьба со стрессом».

 БОРЬБА ПОСТФАКТУМ.

 Некоторые организации проявляют значительную изобретательность при использовании методов борьбы с последствиями стрессов. Например:Cigna Corporation предлагает групповой перерыв в работе, во время которого, рабочие делают физические упражнения, танцуют или слушают музыку. Когда служащие компании Lipshultz. Levin and Gray начинают испытывать перенапряжение, они могут поиграть в дартс, или мини-гольф или покрутить на себе хула-хуп – и все это прямо в офисе.

 В других фирмах имеются душевые, комнаты для кратковременного сна и даже массажные, где работники могут расслабиться в течение нескольких минут.

Описанные неформальные приемы борьбы со стрессом прерывают работу и непрактичны на многих производствах. Что касается формальных программ, помогающих отдельным работникам справиться со стрессом, то здесь наиболее практичный подход для большинства организаций – это обеспечить доступные средства помощи путем осуществления программ поддержки работников. Вот некоторые из имеющихся возможностей:

 ● помещения для физических упражнений;

 ● релаксации и медитации;

 ● инструкции относительно организации времени;

 ● определения своих задач и реалистичной оценки стрессоров.

 Стресс на работе может получить широкое распространение. Он способен парализовать работу компании, если менеджеры высшего и среднего звена боятся принимать решения. Когда это происходит, стресс распространяется по организации подобно зловредному грибку. В результате многие фирмы стали бороться со стрессом на производстве. Почти в 80 % (В Америке) крупных компаний имеются программы содействия работникам и программы здоровья. Рассчитанные на борьбу со злоупотреблением алкоголем и наркотиками, эти программы все чаще охватывали другие проблемы психического здоровья. Они помогают индивидам справиться со стрессом путем консультирования и соответствующих упражнений. Однако они не ориентированы на изменение самих организаций.

 ПОДХОДЫ НЕКОТОРЫХ КОМПАНИЙ К БОРЬБЕ СО СТРЕССОМ.

 Некоторые специалисты полагают, что внимание следует сосредоточить на изменении организации труда. Самостоятельные рабочие бригады – типа тех, что образованы при выпуске автомобилей «Saturn», - обеспечивают работникам больший контроль над условиями труда. Это позволило сократить текучесть и абсентеизм – два следствия стресса на производстве.

 Если не прибегать к реорганизации труда, то компании, добивающиеся перемен, должны научить своих сотрудников иному отношению к работе, а не ждать, пока они сами адаптируются к ней, говорит Брайан Лаутон, психолог и консультант банка «Wells Fargo». Лаутон работал с одной группой работников, производительность которых была низкой из-за стиля управления босса – из-за того, как он делегировал полномочия, общался, определял ответственность и приоритеты. Люди не доверяли ни ему, ни друг другу. Проведя обследование, Лаутон выявил проблему и свел всех вместе для поиска решений. Обнаружилось, что все члены группы испытывают дискомфорт, а это подняло моральный дух, ибо работники осознали, что у них одна проблема. Общение между боссом и коллективом наладилось, а менеджер научился использовать обратную связь от сотрудников.

 Другой подход – участие работников в планировании и осуществлении перемен. Эксперты полагают, что работники, которые участвуют в организационных переменах, испытывают меньший стресс, чем те, кого руководство игнорирует.

 Некоторые компании даже оказывают помощь увольняемым сотрудникам. Когда правительство не возобновило единственный контракт, который планировался с заводом, выпускающим самолеты «Боинг» комитет в составе менеджеров, трудящихся и работников отдела занятости штата решил оказать помощь 1600 работникам, подлежащим увольнению. Были образованы консультационный центр и курсы переподготовки. В радиусе 100 миль от города с 70 000 жителей были найдены 2343 рабочих места. За три месяца до закрытия завода 300 рабочих нашли новые места, а проекты, выполнявшиеся заводом, были выполнены в срок и в соответствии со сметой.

 Компании предлагают своим работникам гибкий график, позволяющий им самим составлять свое расписание, учитывая приоритеты и стиль жизни. Это помогает при наборе сотрудников, так как 80 % молодых людей в возрасте от 20 до 39 лет говорят, что гибкий график позволяет им больше времени проводить с семьей, что гораздо важнее работы и высокого заработка.

 Другие мероприятия позволяющие работникам снизить уровень профессионального стресса:

 ● программы по уходу за детьми, учебные и воспитательные проекты для детей сотрудников;

 ● разделение труда для снижения нагрузки;

 ● бесплатная мобильная связь несколько дней в неделю в часы пик;

 ● услуги по реорганизации дней рождений для детей;

 ● предоставление работникам с собой готовой еды, чтобы им не приходилось готовить дома после работы;

 ● скидки на оборудование для домашнего компьютера;

 ● программы по уходу за стариками в семьях сотрудников.

 Стиль управления. Опыт армии и результаты 40-летних исследований в ней могут подсказать некоторые решения. «Взаимное доверие, поддержка и предсказуемость поведения в отношениях между руководителями и подчиненными – таковы ключи к снижению стресса на производстве, говорит Дэвид Марлоу (главный военный психиатр в Исследовательском институте армии им. Вальтера Рида) – Крайне важно не допускать мысли и формы поведения, словно вы считаете, что от вас можно избавиться».

 СЕМЬЯ ИЛИ БОСС…

 Многих руководителей обвиняли в том, что они были причиной расстройства здоровья у подчиненных, и восхваляли многих благожелательных супругов как утешителей при стрессе. Однако результаты 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:

1. Даже самая благожелательная семья не может предоставить средства справиться со стрессом, связанным с работой. Однако босс может это сделать.
2. Сотрудники, испытывающие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не ощущали.
3. Работники, которые воспринимали свои семьи как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Это подтверждалось даже в отношении тех, кто располагал таким социальным активом, как большая заработная плата или высокая должность.
4. Среди тех работников, у кого отсутствует устойчивость, большему риску подвергается тот, кто чувствует, что начальник не на его стороне, и вместо него обращается за поддержкой к семье.

 Какова причина? Исследователи предполагают, что семьи работников, как правило, оказывают им не тот вид поддержки для преодоления проблем на работе. В то время как должность требует от них дисциплины и усиленной работы, семьи могут потворствовать развитию горечи и жалости к себе. Что не способствует снятию стресса.

 БОСС ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА ОТ СТРЕССА.

 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 .»

 Майкл Ломбарде, описывает подходы, типичные для начальника, который добивается наибольшей эффективности, помогая сотрудникам преодолеть стресс:

 ● он обеспечивает своих сотрудников средствами для решения их проблем, но не делает это за них. «Более полезно показать голодному человеку, как пользоваться рыболовной удочкой, чем дать ему рыбу»;

 ● 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 это прежде, чем это произойдет;

 ● если работник застрял на какой-то проблеме, начальник может помочь: сказать, чтобы тот отложил ее на время, или засыпать вопросами, которые заставили бы подумать об этой проблеме с других сторон.

 Если начальник, обладающий определенным мастерством, может стать наилучшей опорой для встревоженного подчиненного, то правда также и то, что начальник с неправильными представлениями может причинить вред разуму и телу своего подчиненного. Примером такого вреда является начальник, который ведет себя слишком, амбициозно: указывает только на ошибки, игнорирует достижения, критикует по любому поводу, не дает высказаться, подчеркивает разницу в статусе и.т.п. Другой «вредный» начальник – т.н. «начальничек». Это приверженец правил, больше озабоченный мелочами, вроде своевременного прихода на работу, чем более общей картиной производительности. Он строго придерживается инструкций, не разрешая сотрудникам нарушать правила, даже если это будет означать их большую эффективность.

 АЛЬТРУИЗМ ИЛИ БИЗНЕС?

Опыт зарубежных стран показывает, что принятие на себя ответственности за стресс сотрудника – не только этический вопрос: это еще и хороший бизнес. Вот несколько примеров:

1. Все больше и больше компаний предлагают программы по уходу за детьми, чтобы снизить стресс, связанный с длительным отсутствием родительского надзора за детьми по причине работы. Работникам одного из американских банков могут обеспечить двадцать дней бесплатного присмотра за ребенком в год. Анализ показал, что в 1996 году это сэкономило банку 825 000 долларов. Настоящая экономия стала возможной по причине того, что родителям не приходилось пропускать работу из-за необходимости беспокоиться о состоянии ребенка в рабочее время. Это позволяло им лучше сконцентрироваться на задании, они также стали меньше болеть из-за снижения стресса, вызванного беспокойством за благополучие ребенка.
2. Преимущества физкультурных программ находят прямое отражение в сотнях тысяч рублей, выплачиваемых ежегодно в виде страховых взносов и в качестве оплате по больничным листам. Эти деньги организации могут экономить, когда их работники начинают регулярно выполнять физические упражнения и/или сбрасывать вес. Если они бросают при этом курить (не столь уж редкий побочный эффект при регулярных занятиях физкультурой), экономия становится еще большей.
3. С финансовой точки зрения высока также польза от оздоровительных мероприятий. Одна компания снизила на 90% медицинские расходы, связанные с беременностью работниц, после введения обязательных курсов будущих матерей. Компания Джонсон и Джонсон чья программа «Живи ради жизни» оказалась настолько успешной, что ее покупают другие фирмы, оценивает связанное с ее проведением сокращение выплат по медицинским страховкам в 13 млн. доларов-15% ежегодно.

 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ

 Проницательный менеджер не оставит без внимания злоупотребление сотрудниками алкоголя и наркотиков на работе, снижение результативности, ухудшение качества продукции или иные признаки того, что цели организации в части результативности не достигаются.

 Опытный менеджер рассматривает такие явления в качестве симптомов стресса и пытается выяснить истинные и глубинные их причины. Однако большинство менеджеров в настоящее время по – прежнему, склонны изыскивать традиционные причины снижения результативности типа слабой подготовки, дефектного оборудования или неудовлетворительности инструктажа. Стресс, скорее всего не рассматривается ими в списке возможных проблем.

 Самый первый шаг в любой программе со стрессом – признание того, что он существует. Любая программа решения проблемы должна исходить из того, существует ли стресс и чем он вызван. Рассмотрим примеры организационных программ:

1. Для эффективного достижения результатов важно отношение работников к своей работе. Они должны:

 ▪ четко понимать ее смысл;

 ▪ знать , чего от них ждет компания;

 ▪ быть уверенными в том, что сумеют оправдать их ожидания.

 Стресс возникает, когда работники не знают своих производственных ролей или боятся, что не справятся с работой. Если роль сопряжена с чрезмерным стрессом, то руководство может прореагировать на это следующим образом:

 ▪ уточнить роль человека в общей работе;

 ▪ снизить нагрузку;

 ▪ применить методы снижения стресса, если он имел место (например, организовать встречу работника с теми, кто вызывает проблемы, чтобы выработать решение).

 Каждый из указанных методов направлен на обеспечение большего соответствия между конкретной ролью и работой или организационной средой. Эту же логику используют в программах обогащения труда, предполагающих уточнение и реорганизацию работ, с тем, чтобы труд стал более содержательным, интересным и заключал в себе возможность внутреннего поощрения. Назначение заданий, заключающих в себе такую возможность, обеспечивает лучшее соответствие между работником и выполняемой им работой.

1. Также важна корпоративная культура компании. Которая, диктует соответствующее поведение и мотивацию индивидов даже при наличии неопределенности и конфликта. Культуру фирмы формируют и поддерживают ее сотрудники. Если они подвержены стрессу, сверхчувствительности, депрессии и враждебным настроениям, то это найдет отражение в культуре. Если же имеются проницательные лидеры, то они постараются сформировать открытость, обучение и учет потребности работников.
2. Программы борьбы со стрессом можно реализовать в масштабе компании.

Некоторые программы имеют конкретную ориентацию:

 ▪ злоупотребление алкоголем и наркотиками;

 ▪ перевод на другое место;

 ▪ консультирование в области карьеры и т.п.

Другие носят наиболее общий характер:

 ▪ программа эмоционального здоровья;

 ▪ центр содействия работникам;

 ▪ программа оценки здоровья;

 ▪ специальные услуги здоровья.

 Существуют две разновидности программ борьбы со стрессом – клиническая и организационная. Первая инициируется фирмой и направлена на решение индивидуальных проблем: вторая имеет дело с подразделениями или группами трудового коллектива и ориентирована на проблемы группы или всей организации.

1. Клинические программы. Такие программы основаны на традиционном медицинском подходе к лечению. Элементы программы включают:

**Диагноз.** Человек, который, испытывает проблему, обращается за помощью. Медицинский персонал компании стремится поставить диагноз.

**Лечение**. Консультирование или укрепляющая терапия. Если персонал компании не в состоянии помочь, то работника отправляют к специалистам.

**Скрининг.** Периодическое обследование сотрудников на весьма стрессовых работах позволяет выявить ранние признаки проблемы.

**Профилактика**. Работников, подверженных значительному риску, обучают и убеждают в том, что для борьбы со стрессом следует что-то предпринять.

 Для того чтобы клинические программы приносили пользу, в их осуществлении должен участвовать квалифицированный персонал. Необходимо заслужить доверие и уважение со стороны участников программы, что возможно лишь при наличии персонала, способного грамотно провести диагностику, лечение, скрининг и профилактику.

 Эти программы рассчитаны на весь трудовой коллектив. Иногда они представляют собой развитие клинической программы. Часто такие программы обусловлены проблемами, выявленными в группе работников или подразделении, либо предстоящей переменой (перевод или закрытие предприятия, установка нового оборудования и т.п.)

1. Физкультурные программы на предприятиях. Исследования, проводившиеся более пятидесяти лет , показали, что участие в физкультурных программах позволяет человеку:

 ▪ избавиться от лишнего веса;

 ▪ стать более сильным подвижным и гибким;

 ▪ уменьшить число факторов, способствующих возникновению сердечных заболеваний;

 Упражнения – это одно из наиболее эффективных средств борьбы со стрессом, обеспечивающее естественный физический выход избыточной физиологической и психической энергии. Занимающиеся физкультурой люди чувствуют себя лучше, они могут и лучше работать; что при этом также имеет место снижение текучести кадров. Физические упражнения имеют множество бесспорных плюсов, но создать физкультурный центр еще не значит осуществить физкультурную программу. Работники должны еще и пользоваться тренажерами, а это может оказаться проблематичным; люди, нуждающиеся в них в наибольшей степени, могут уклоняться от тренировок. Однако, основываясь на опыте многих работодателей, можно сказать, что подобные инициативы действительно заставляют людей больше двигаться, и многие из работников, ободренные своими результатами, продолжают занятия спортом.

1. Оздоровительные программы на предприятиях. Оздоровительная программа отличается от физкультурной тем, что она направлена на целостную личность. Физкультурные упражнения являются необходимой частью этой программы, также как и снижение веса, отказ от курения и борьба со стрессом. Некоторые организации оборудуют на своей территории оздоровительные центры, побуждая работников незамедлительно разрешать все прочие проблемы со здоровьем. Как и в случае физкультурных программ, необходимым элементом успеха оздоровительных мероприятий является участие в них работников. Один из эффективных способов побуждения работников к участию таков: в бюджет компании ежегодно закладываются суммы на поддержание здоровья каждого работника. Те, кто не болеет и не использует полностью средства, идущие на медицинские цели, получают вознаграждение, некоторую премию за неиспользование средств, идущих на покрытие издержек в случае болезни сотрудника.

 Общий вывод таков: более здоровые работники – это более счастливые люди, которые выходят на работу регулярно, работают лучше и дольше остаются в рядах компании. Исследователи указывают на четыре вида действий, связанных с более успешным проведением оздоровительных программ.

 **Планирование.** Выявление потребностей организации, и ее работников и определение целей, соответствующих этим потребностям.

 **Осуществление.** Превращение оздоровительных мероприятий в обязанность организации и нахождение адекватных ресурсов, обеспечивающих долговременное выполнение этой обязанности.

 **Распространение.** Осуществление программы в наступательной манере и использование необходимых стимулов, побуждающих работников, особенно входящих в группу риска, в ней участвовать.

 **Оценка.** Разработка долговременной многосторонней проверочной программы для определения того, способствует ли оздоровительная программа улучшению производственных показателей, сокращению выплат по медицинским страховкам и повышению качества трудовой жизни работников.

Индустриально-организационные психологи располагают учебной и научной информацией, способной помочь организациям в осуществление этих шагов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Гибсон ДЖ.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. – мл. Организационное поведение, структура, процессы: Пер.с англ.-8-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2000
2. Гринбер Дж.Управление стрессом. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2002
3. Джуэлл Л. Индустриально – организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер , 2001
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: ТОО «Остожье», 1999