

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)»
Пермский финансово-экономический колледж-
Пермский филиал Финансового университета**

РАССМОТРЕНО

на заседании ПЦК экономики, финансов и
бухгалтерского учёта

Протокол № 3 от «23» октября 2025 г.

Председатель ПЦК, к.п.н.

 /Е.А. Шистерова

**Конспект лекций по учебной дисциплине
«Менеджмент в профессиональной деятельности»
для студентов специальности
для специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование**

Пермь 2025

Организация-разработчик: Пермский филиал Финансового университета

Разработчик:

Останина Л.И., педагог высшей квалификационной категории

Конспект лекций по учебной дисциплине «Менеджмент» предназначен для студентов специальности для специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование.

Разработанный конспект лекций направлен на формирование у студентов нового управленческого мышления, необходимых знаний для решения практических задач по планированию, организации, мотивации и контролю деятельности различных организаций.

Структура данного конспекта лекций соответствует содержанию рабочей программы учебной дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности».

В конспекте лекций кратко раскрывается методология общей теории менеджмента. Последовательно и логично рассмотрены основные вопросы о сущности и характерных чертах современного менеджмента, истории его развития, особенностях организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности.

Одобрено Научно-методическим советом филиала
Протокол № 1 от «30» октября 2025 г.

Содержание

Введение	4
Раздел 1. Основы менеджмента и эволюционные преобразования в его развития	5
Лекция 1 Сущность, характерные черты современного менеджмента. Функции управления	5
Лекция 2 История развития менеджмента: предпосылки возникновения менеджмента	7
Раздел 2. Организация как система управления	
Лекция 3 Организация как объект менеджмента	9
Раздел 3. Лидерство и руководство	
Лекция 4 Мотивация. Содержательные теории мотивации	13
Лекция 5 Процессные мотивационные теории	16
Лекция 6 Концепции лидерства. Стил ь руководства	18
Лекция 7 Сущность управления персоналом. Кадровая политика и ее этапы, карьера работника	20
Раздел 4. Эффективность управления	
Лекция 8 Информационное обеспечение менеджмента. Контроль в управлении. Система методов управления. Управленческие решения и их эффективность	22
Раздел 5. Коммуникации в управлении	
Лекция 9 Деловое и управленческое общение.	27
Лекция 10 Управление конфликтами и стрессами	29
Список использованных источников	33

Введение

Профессиональная деятельность играет важную роль в жизни каждого человека и оказывает большое влияние на его развитие, карьеру и самореализацию. Адекватность выбора и уровень освоения профессии, в целом, определяет общее качество жизни человека.

Формирование профессиональной модели поведения специалиста в определенной области деятельности возможно при наличии профессиональных, личностных и организационных компетенций.

«Менеджмент» является одним из необходимых элементов в подготовке квалифицированных специалистов, самостоятельно мыслящих, инициативных, психологически защищенных, способных к конструктивной деятельности.

Знание законов и закономерностей, действующих в управлении, поможет будущим специалистам понять особенности организации управления в учреждениях, отслеживать деловую среду, которая непрерывно изменяется в результате конкуренции, технологических нововведений.

В ходе изучения менеджмента у студентов формируется системное представление о процессах взаимодействия внутри группы, коллектива, команды.

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент» будущие специалисты смогут лучше ориентироваться в постоянно меняющейся экономической среде, корректировать свои цели, выбирать наиболее подходящие методы и инструменты для решения задач.

Результатом изучения основ и принципов менеджмента может стать умение организовывать на научной основе свой труд, быть способным поставить цели и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, быть готовым к применению полученных знаний в процессе эффективного взаимодействия в организации, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований, уметь анализировать значимые проблемы в процессе коммуникаций и решать их в профессиональной деятельности

Лекция 1 Сущность и характерные черты современного менеджмента

1. Сущность менеджмента.
2. Субъект и объект управления.
3. Цели менеджмента.
4. Функции, принципы менеджмента.

В условиях перехода к рыночной экономике резко возрастает значение управления организацией. По различным данным около 90% неудач новых организаций на рынке связано с менеджерской неопытностью или служебной некомпетентностью.

Что же такое менеджмент?

В современной науке существует несколько подходов к определению менеджмента. В переводе с греческого «менеджмент» - «рука» (manus).

Менеджмент - совокупность принципов, методов и средств управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Менеджмент (management) как термин применяется, как правило, для обозначения управления именно хозяйственной деятельностью в любых отраслях экономики с целью получения прибыли. В современной науке можно выделить следующие подходы к менеджменту:

Как вид деятельности или функций, последовательное выполнение которых обеспечивает непрерывный цикл управления;

Как процесс манипуляций объектами управления, организация работы людей, подразделения, предприятия в целом;

Как орган или аппарат управления любого предприятия, организации с целью повышения эффективности ее деятельности, максимального использования ресурсов;

Как процесс принятия управленческих решений на основе имеющейся информации;

Как процесс управления кадрами, мотивация труда сотрудников, создание условий для эффективного труда сотрудников. Менеджмент - это наука, оперирующая научными категориями, изучающая объективные законы, принципы, функции управления, имеющая свой предмет и метод изучения.

Менеджмент - это и искусство, так как требует творческого применения науки к практике, то есть к деятельности конкретных живых людей, к быстро меняющейся экономической ситуации, умения управлять различными людьми, и значит, чувствовать, а подчас и предчувствовать, обладать эмпатией, харизмой, интуицией и рядом других качеств, составляющих талант менеджера; следовательно, менеджер - это руководитель, основными функциями которого являются организация деятельности предприятия или его части, управление людьми; ему делегируются полномочия для принятия решений.

Эффективность работы менеджера измеряется соотношением затрат сил предприятия и достигнутых результатов. С целью ее повышения в современной практике применяется структурное разделение труда менеджеров; прежде всего, выделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение предусматривает выделение трех уровней управления.

Высшее звено управления (Top management) - постановка стратегических целей, задач, перспективное планирование, стратегическое распределение ресурсов, управление прибылью, определение структуры организации, контроль.

Среднее звено управления (Middle management) - принятие тактических решений в области планирования, координации и контроля работ, управления кадрами (набор, обучение, продвижение, мотивация, увольнения), контроль как обратная связь.

Нижнее звено управления (Lower management) - оперативное планирование, координация, регулирование, управление сотрудниками.

Горизонтальное разделение труда менеджеров производится на основе осуществления ими определенных функций в области управления:

- Управление персоналом;
- Управление производством;
- Инновационная деятельность;
- Маркетинг как функция менеджмента;
- Финансы.

На основе учета вида и сложности работ выделяют технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда, что позволяет выделить руководителей, специалистов и служащих.

Таким образом, менеджер является субъектом управления, то есть лицом, принимающим решения и контролирующим их выполнение.

Объектом управления является организация, ее подразделения, сотрудники.

Следовательно, процесс управления осуществляется на основе управленческих отношений, устанавливаемых между субъектом и объектом управления. Важнейшими условиями эффективности этих отношений являются:

- Соответствие объекта и субъекта как функционально, так и психологически;
- ◆ Относительная их самостоятельность на основе делегирования полномочий;
- ◆ Взаимодействие между ними на основе принципа обратной связи;
- ◆ Взаимная заинтересованность в сотрудничестве.

Процесс управления начинается с определения и постановки цели.

Цель - идеальное мысленное предвосхищение деятельности. Важнейшими целями любой коммерческой организации являются как минимум выживание на рынке в условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры на основе предвидения, правильной оценки рисков и разработки мер по выходу из рискованных ситуаций.

Основным индикатором эффективности менеджмента является прибыль.

Кроме того, каждое подразделение ставит перед собой собственные цели на основе их взаимной координации. Развитие организации осуществляется через достижение целей, преодоления противоречий, возможных между целями. Конфликт целей может проявляться в форме:

- ◆ Внешнего конфликта - столкновение интересов производителя и потребителя.
- ◆ Внутреннего конфликта - столкновение интересов различных служб, подразделений, отделов организации.

Конфликт может носить временный характер, здесь происходит столкновение интересов текущего и перспективного периода.

Основными функциями менеджмента являются:

Планирование - определение целей, средств, сроков достижения результата.

Организация - формирование и выбор организационной структуры, создание материальных условий труда для ее функционирования, разработка внутренней организационной культуры, выбор стилей управления, делового общения.

Мотивация - процесс побуждения сотрудников к достижению целей организации, раскрытия их творческого потенциала, повышения эффективности труда.

Контроль - деятельность руководителя по учету, анализу, наблюдению и проверке количественных и качественных результатов работы, как отдельных сотрудников, отделов, так и организации в целом.

Координация - это центральная функция процесса управления. Она обеспечивает непрерывность и бесперебойность процесса управления, согласованность всех подразделений организации.

Принципы менеджмента - это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, применяющиеся при постановке практических задач управления.

Среди множества принципов можно выделить 10 основных принципов современного менеджмента

1. Научность в сочетании с элементами искусства (применение теоретических знаний, опыта управления, искусства руководства).
2. Целенаправленность - постановка и решение как стратегических, так и тактических целей и задач.
3. Функциональная специализация в сочетании с универсальностью. Каждому виду деятельности фирмы присущи свои функциональные особенности, но, в то же время, везде работают люди, следовательно, многие приемы руководства людьми носят универсальный, то есть всеобщий характер.
4. Последовательность действий менеджера, их циклический характер.
5. Непрерывность управления процессом планирования, организации, мотивации, контроля.
6. Познание и использование индивидуально-психологических особенностей личности, законов психологии в работе, как с отдельными людьми, так и с коллективом.
7. Сочетание централизации и децентрализации в управлении (централизация подразумевает принятие руководителем стратегических решений, а децентрализация - передачу прав решения на оперативный уровень).
8. Сочетание прав, обязанностей и ответственности каждого работника
9. Состязательность менеджеров на основе личной заинтересованности в повышении эффективности деятельности организации.
10. Коллегиальность управления через широкое вовлечение менеджеров, сотрудников в процесс выработки и принятия решений.

Лекция 2 История развития менеджмента.

1. Этапы развития теории и практики менеджмента
2. Современные подходы в менеджменте

История развития менеджмента как науки

Концепция научного управления (1885-1920). Фредерик У. Тейлор в 1911 году опубликовал книгу «Принципы научного управления».

- ◆ Ф.Тейлор доказал, что менеджмент является наукой, обладающей собственной методологией.
- ◆ Сформулировал необходимость использования научного анализа для определения лучших способов выполнения задач.
- ◆ Доказал необходимость научного подхода к отбору работников, лучше всех подходящих для выполнения данного задания.
- ◆ Обосновал положение о научном обучении работников4 обеспечения их ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
- ◆ Сформулировал важный вывод о значении побудительных мотивов заработной платы.
- ◆ Сделал вывод о справедливом распределении ответственности между работником и управляющим.

Концепция административного управления 1920-1950 (классическая школа).

- ◆ Сформулировано понятие об организации.
- ◆ Анри Файоль сформулировал принципы управления организацией.
- ◆ Описал функции менеджмента. «Управлять - это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать».
- ◆ Систематизировал подходы к управлению всей организацией.

Концепция А.Файоля вводил жесткий рационализм в управлении, обосновывает необходимость обучения руководителей основам административной деятельности, рассматривает качества эффективного руководителя.

Файоль доказывал необходимость выделения собственно управленческой деятельности в особый объект исследования.

Концепция человеческих отношений 1930-1950 (неоклассическая школа).

Преподаватель Гарвардского университета Гуго Мюнстенберг создал первую в мире школу практических психологов, был одним из основателей психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.)

. Мэри Паркер Фоллет выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотиваций и учете интересов всех заинтересованных сторон. Она доказывала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими и быть лидером, признанным ими, а не назначенным вышестоящими органами.

Элтон Мейо. руководитель отдела промышленных изысканий, в ходе знаменитого «Хотгорнского эксперимента» на предприятиях «Вестерн Электрик» пришел к следующим выводам:

- Человек - главный объект внимания;
- Повышать эффективность труда можно через создание малых неформальных групп;
- Необходимо активизировать духовные стимулы, важнейшим из которых является стремление к постоянной связи с коллегами;
- Критерием отбора менеджеров низшего и среднего звена должна быть степень владения ими приемами межличностных отношений.

Неоклассическая школа совершила революционный переворот в менеджменте, доказав приоритет внимания к человеческому фактору.

Под человеческим фактором в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. Это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т.д.

Современный менеджмент из 3-х важнейших факторов производства (люди, финансы, техника) на первое место ставит человеческий фактор.

Концепция «поведенческих наук» (конец 50-х годов). Виднейшими представителями являются А.Маслоу, Дуглас Макгрегор, Ренсис Ликерт.

Представители этой школы изучали влияние мотивации на поведение сотрудников, проблемы руководства различными организациями, проблемы власти, авторитета, лидерства и т.д. Главные выводы авторов: повышения эффективности организации в целом можно достичь за счет эффективной мотивации конкретного работника.

Процессная концепция (с конца 50-х годов). Представители школы анализируют постбюрократическую организацию, формулируют принципы организационного гуманизма. Считают, что основные функции современного менеджмента заключаются в определении целей организации, координации связей между отдельными элементами и обеспечении их эффективного функционирования. Менеджмент рассматривается как непрерывный процесс, к которому, наряду с основными функциями, относят управление персоналом, лидерство, процесс взаимодействия с внутренней и внешней средой организации.

Системная концепция (с середины 70-х годов).

—Честер Бернанд впервые рассмотрел предприятие как единую систему, имеющую устойчивую внутреннюю структуру и состоящую из взаимосвязанных элементов (подсистем).

—Разрабатывается философия социальной ответственности предприятия.

—Питер Друкер выдвинул идею различия систем управления в зависимости от конкретных характеристик организации, внешней и внутренней среды.

—Предвидение положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений.

В 90-х годах проявляются 3 основных тенденции в развитии менеджмента:

1. Интернационализация управления.
 2. Рост внимания к организационной культуре, демократизация управления, участие сотрудников в прибылях.
 3. Главное внимание обращается на человеческий или социальный аспект управления. Переход России к рыночной экономике ставит перед руководителями предприятий и организаций задачу освоения современных принципов и методов менеджмента как науки, способствующих раскрытию человеческого потенциала, а не применение способов управления периода «дикого» капитализма эпохи накопления капитала. Поэтому важное значение для развития менеджмента как концепции бизнеса в Российской Федерации имеет принятый в 1995 году закон «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации».
- Сформировавшаяся к данному моменту новая система взглядов (парадигма) на управление экономикой в целом включает:
1. Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социально-экономических процессов.
 2. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально-ориентированных систем.
 3. Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования базируется на действии в народном хозяйстве структур, способных к само-управлению и развитию.
 4. Укрепление социально-экономических основ Российского государства, сохранение его целостности путем обеспечения экономической интеграции регионов и создания действенного экономического механизма, способного обеспечить функционирование национальной экономики как единого целого.

Лекция 3 Организация как объект менеджмента

1. Понятие организации.
2. Внешняя и внутренняя среда организации.
3. Законы организации.
4. Организационные структуры.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации все предприятия, не являющиеся государственной собственностью, именуются организациями. Они могут быть как коммерческого, так и некоммерческого характера. Внутренняя композиция организации определяется построением ее организационной структуры.

Организация — это группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели. Каждая организация обладает внутренней (микро) средой, одновременно вступая в отношения с внешней (макро) средой.

Внутренняя среда любой организации определяется контролируемыми факторами: организационной культурой, внутренней культурой, ресурсами организации.

Организационная структура — это упорядоченная совокупность отдельных элементов организации.

Организационная культура - совокупность ценностей, стандартов, писаных и неписаных правил, традиций, сложившихся в организации.

К ресурсам организации можно отнести не только материальные, трудовые, финансовые ресурсы, но и накопленный объем информации, а также устойчивость репутации организации, ее рейтинг и т.д.

Внешняя среда организации подразделяется на две части: среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

Внешняя среда прямого воздействия включает факторы, частично не контролируемые организацией:

- акционеров;
- поставщиков;
- конкурентов;
- потребителей;
- торговых посредников;
- общества защиты прав потребителей и др.;
- правительственные органы;
- местные органы власти.

Внешняя среда косвенного воздействия включает не контролируемые организацией факторы:

- политика;
- экономика;
- демография;
- право;
- социально-культурные факторы;
- природно-географические факторы;
- уровень развития технологии;
- средства массовой информации;
- институциональные организационно - технические условия.

В процессе взаимодействия с внутренней и внешней средой организация осуществляет выбор определенной модели организационной структуры.

Этот выбор является важнейшей задачей менеджмента, от него зависит вся деятельность организации и даже само ее существование

В классификации организационных структур выделяют три основных группы: по принципу бюрократии, адаптивные структуры, организационные структуры отличающиеся степенью централизации.

Немецкий ученый М. Вебер еще в начале XX века разработал основные принципы построения бюрократической организации. В наши дни выделяют 3 варианта бюрократической модели построения организации.

Рассмотрим классификацию организационных структур:

I. Бюрократические организационные структуры. Они проявляются в следующих формах:

1. Функциональные организационные структуры. В зависимости от функций, т.е. видов деятельности на предприятии выделяют не сколько подразделений, например, производство, маркетинг, финансы, (т.2.4) Эта структура применяется, главным образом, в небольших организациях, специализирующихся на оказании каких-либо услуг, но с усложнением рыночной конъюнктуры они практически исчезают.

2. Дивизионные организационные структуры.

Деление организации при таких структурах производится в соответствии с выпуском определенного продукта, ориентации на конкретную группу потребителей, предоставлении услуг в различных регионах.

А. Структуры, ориентированные на предоставление различных видов продукции, применяются в тех случаях, когда целесообразным является сосредоточение в едином подразделении высоко квалифицированных специалистов по разработке, производству, сбыту данного продукта. Это позволяет успешно координировать весь процесс от разработки продукта до его продвижения к конкретному потребителю, что повышает как качество продукта, так и степень удовлетворенности потребителей, (т.5)

Б. Структуры, ориентированные на различные группы потребителей.

Организация при применении данной модели сосредотачивает свое внимание на нуждах определенной группы потребителей. В банковской практике, например, широко представлены банки, занимающиеся обслуживанием, в основном, одного сегмента потребителей. В США на обслуживании корпораций специализируются такие банки как: Citicorp, J.P. Morgan и др.

В. Региональные организационные структуры применяются с учетом географического фактора. Они используются в целях расширения сферы деятельности организации в различных регионах через создание сети отделений, филиалов.

3. Организации, действующие на международных рынках

За границей организации бывают представлены:

- отделениями;
- представительствами;
- филиалами;
- консорциальным участием.

Этим организационным формам делегируются достаточно большой объем полномочий, а их руководители подчиняются непосредственно высшему руководству.

II Адаптивные структуры

По мере усложнения рыночной ситуации в мировой практике намечается отход от бюрократического принципа построения организационных структур. Главная причина — отсутствие гибкости, нужной быстроты и адекватности реакции на возмущение окружающей среды. В мировой практике формируется три вида адаптивных структур: проектные, матричные структуры, конгломераты.

А. Проектные структуры — это особые организации, создаваемые для решения предприятием крупномасштабных проектов. В этих случаях руководством создается проектная организация, в состав которой входит группа специалистов и руководящих работников фирмы. Основной задачей группы является разработка проекта решения проблемы в минимальные сроки, но при этом с возможно максимальной эффективностью ее внедрения. С введением в действие разработанного проекта временная проектная структура распускается.

Б. Матричные структуры.

Матричные структуры начинают в последние годы применяться также для решения крупномасштабных проектов. На существующую организационную структуру особым образом накладывается матрица временных структур, а получаемая в результате «многоэтажная» организация достаточно эффективно может решать как проблемы осуществления повседневной деятельности организации, так и проблемы осуществления запланированного проекта.

В. Конгломераты. Между подразделениями конгломератов не существует тесного взаимодействия, они представляют собой соединение нескольких структур. При наличии единого центрального руководства каждому подразделению делегируется достаточно большие полномочия в области принятия тактических и оперативных решений. Такая организационная структура позволяет адекватно и своевременно реагировать на изменения внешней среды.

III Организационные структуры, отличающиеся степенью централизации

В них принято выделять структуры централизованные и децентрализованные.

1. Степень централизации определяется:

- объемом делегированных полномочий,
- уровнем контроля со стороны высших звеньев управления, исторические особенности развития организации.

Высшее руководство сосредотачивает в своих руках определение целей и задач, принятие стратегических планов, перспективных направлений развития организации,

Децентрализованные структуры возникают при предоставлении подразделениям полномочий в области:

- разработки продуктовой стратегии;
- ценовой стратегии;
- разработки системы сервиса;
- мероприятий в области формирования спроса и стимулирования сбыта.

2. Децентрализованные системы требуют четкого разделения полномочий между уровнями управления. Делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных им функций, освобождая время для решения важных и творческих вопросов. Оно положительно влияет на мотивацию сотрудников. Повышается чувство удовлетворенности процессом труда, полнее раскрываются способности, проявляется инициатива и самостоятельность сотрудников.

Американский ученый В. Оучи, проанализировав современные типы организаций, выделил 3 основных типа.

Организация типа «А» (американская модель). Для нее характерно:

- найм работников на относительно короткое время;
- индивидуальное принятие решений.
- индивидуальная ответственность работников;
- быстрое развитие и продвижение;
- механизм явного и точного контроля;
- способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали).

Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому.

Организация типа «J» (японская модель). Для нее характерно:

- пожизненный найм работников;
- коллективное принятие решений;
- коллективная ответственность;
- медленное развитие и продвижение;
- механизм косвенного контроля;
- способствование неспециализированной карьере работника (диверсифицированный подход);

- холистический (целостный) подход к работнику как личности.

Организация типа «Z». Для нее характерно:

- долгосрочный найм;
- индивидуальная ответственность работников;
- медленное развитие и продвижение;
- косвенный, неформальный контроль с точными, формализованными критериями;
- холистический подход, включая семью.

Законы организации

Жизнь организации подчиняется определённым законам, главным из которых принято считать закон синергии. Он гласит, что потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциала и возможностей её отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением.

Второй закон организации - закон дополнения внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными. Например, разделение дополняется объединением, специализация - универсализацией, дифференциация - интеграцией и наоборот. Это позволяет одновременно использовать выгоды тех и других процессов, а следовательно, существенно увеличить общий организационный потенциал.

- Третий закон организации требует сохранения пропорциональности между ней и её элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовывать их возможности.

- Четвёртый закон организации получил название закона композиции. Его суть состоит в том, что функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой её конкретизацию и являются по отношению к ней подцелями.

- Пятый закон организации - это закон самосохранения. Он предполагает, что любая организация, равно как и её отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий.

- Шестой закон организации - закон информированности. Он утверждает, что в организации не может быть больше порядка, чем у её членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать осмысленные решения.

- Наконец, седьмой закон организации - это закон онтогенеза. В соответствии с ним жизнь любой организации состоит из трёх основных фаз, последовательно сменяющих друг друга: становления, развития и угасания. Понятно, что задача руководства в свете этого состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочки наступления третьей.

Организации существуют формальные и неформальные. Бернард определяет формальную организацию как «систему сознательных координированных действий или сил двух или более лиц». Неформальные организации - это общность сотрудников, объединенных общими интересами, взглядами, целями.

Сущность организации заключается:

- в формировании организационной структуры;
- делегировании полномочий;
- подборе, назначении, обучении персонала;
- оценки достижений, контроле и мотивации.

В целях повышения эффективности управления каждая организация разрабатывает нормы управляемости. Для большинства западных фирм характерно наличие 4-8 подчиненных для топ-менеджеров и от 8 до 15 для менеджеров среднего и низшего звена. Психологи пришли к выводу, что когда задачу решает человек, не вооруженный никакими специальными приспособлениями переработки информации, слишком большим числом будет число элементов, превышающих 7. Это число, по-видимому, связано с механизмом работы клеток головного мозга, которые, как предполагают, имеют 8 различных состояний. Психолога установили наличие числа 7 ± 2 , где ± 2 характеризует разброс возможных отклонений в сторону в результате индивидуальных особенностей человека или его специальной тренировке

Лекция 4 Мотивация. Содержательные теории мотивации

1. Мотивация. Основные категории.
2. Содержательные мотивационные теории:
 - пирамида потребностей А Маслоу;
 - двухфакторная теория Ф. Герцберга;
 - теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланд.

.Мотивация и руководство являются важнейшими функциями менеджмента. Руководство осуществляется с целью координации действий систем и входящих в них работников. Обеспечить эффективное исполнение разработанных планов руководитель может только на основе побуждения сотрудников к достижению целей организации, применяя принципы и методы мотивации.

Стимул - это раздражитель со стороны внешней или внутренней среды.

Стимуляция охватывает те импульсы, которые побуждают человека к активности независимо от его сознания.

Нужда - это чувство нехватки чего-либо.

Потребность - это первичный ответ организма на состояние нужды.

Ожидание - это представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам.

Валентность - это индивидуальная степень ценности, приоритетности результата, вознаграждения.

В конце XIX века Ф. Тейлор закладывает основы анализа процесса мотивации работников. Автор школы "Научного управления" основным мотивирующим фактором считает заработную плату и предлагает усовершенствовать системы стимулирования труда,

"Награда для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, - писал он в своей книге "Научная организация труда". -

Он делает три основных вывода в поведении человека во время работы:

- 1) Человек - это "рациональное животное", озабоченное максимизацией своих экономических доходов.
- 2) Люди реагируют на экономические ситуации индивидуально.
- 3) Люди, как и машины, могут подвергаться стандартизированной моде.

В 30-50-е годы закладываются основы содержательного или поведенческого подхода к процессу мотивации. Авторы данного подхода считали, что любое поведение работника всегда причинно-обусловлено, мотивированно, целенаправленно. Соотношение различных мотивов образует индивидуальную мотивационную структуру. Она достаточно устойчива, но формируется во многом в процессе воспитания личности.

В 1940 году А. Маслоу разрабатывает теорию потребностей, которая предполагает, что:

- все человеческие потребности находятся в определенной иерархии, то есть в соподчинении;
- все потребности подразделяются на базисные и производные потребности (метапотребности);
- базисные потребности постоянны. К ним относятся физиологические потребности, потребность безопасности, уважения, любви, самореализации и т.д.;
- метапотребности или производные потребности изменяются. К ним относятся потребность в справедливости, благополучии, порядке к единству социальной жизни. Они все одинаково важны, между ними нет соподчинения;

•- базисные же потребности находятся в такой иерархии, которую можно изобразить в виде пирамиды из пяти ступеней. Нижние две ступени образуют первичные (или врожденные) потребности. Верхние три - вторичные (приобретенные) потребности;

- основание пирамиды составляют физиологические потребности, основное значение которых состоит в поддержании и сохранении жизнедеятельности индивида. Это потребность в еде, питье, отдыхе и т.д. Кроме того сюда относятся и сексуальные потребности, удовлетворение которых своей целью имеет продолжение вида. Вторую ступень образуют экзистенциальные потребности в безопасности, защищенности, уверенности в завтрашнем дне, стабильности работы и общегарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.

Таким образом, физиологические, сексуальные и экзистенциальные потребности являются врожденными.

Третью ступень образуют социальные потребности - привязанности, любви, принадлежности к коллективу, заботе о других и внимание к себе.

Четвертая группа - престижные потребности - престиж, уважение, статус, служебный рост, призвание и высокая оценка

Вторичные

Пятая группа - духовные потребности - самовыражение через творчество

Первичные

Иерархия потребностей по А. Маслоу



Без удовлетворения низших потребностей, считал А. Маслоу, неактуальным является удовлетворение высших.

Стимулом являются только неудовлетворенные потребности.

Дальнейшее развитие поведенческих теорий произошло в двухфакторной мотивационной теории Ф. Герцберга, которая разрабатывалась на основе экспериментов, проводимых в конце 50-х годов среди инженеров и бухгалтеров. В ходе эксперимента исследователь пытался выявить факторы, вызывающие удовлетворенность работой. Все факторы подразделяются на два класса.

I класс - класс "гигиены". Сюда относятся:

- условия труда;
- психологический микроклимат;
- зарплата и социальное обеспечение;
- контроль со стороны администрации;
- политика фирмы;
- командировки;
- продолжительность рабочего времени;
- наличие свободного времени для семьи и т.д.

При отсутствии данных факторов человек испытывает полную неудовлетворенность работой. По мере их создания, работник продвигается от полной неудовлетворенности к отсутствию неудовлетворенности работой. Главная задача менеджера здесь - "расчистить" пространство для нормальной работы, сделать его "гигиеничным". Но этого еще недостаточно для появления удовлетворенности работой. С этой целью необходимо использовать II класс - класс "мотиваторов", к которому относятся следующие факторы:

- работа сама по себе;
- достижения;
- признание;
- психологический рост;
- ответственность;
- продвижение по службе;
- успех.

По мере появления данных факторов работник продвигается от отсутствия неудовлетворенности работой к полной удовлетворенности.

Ф. Герцберг подразделяет человеческие потребности с точки зрения гигиенических факторов и мотиваторов на две группы:

- потребности животного характера - это такие потребности, как стремление избежать боли, голода, дискомфорта и т.д., что вынуждает зарабатывать деньги
- духовные потребности - эта группа относится к тем качествам, которые присущи только человеку и обеспечивают психологический рост.

Герцберг приходит к выводу, что обеспечение этих факторов выгодно не только работнику, но и работодателю.- Гигиенические факторы создают условия для труда, облегчают исполнение, мотивирующие факторы способствуют росту эффективности труда.

Парадоксальным является то, что мотиваторы имеют стимулирующее значение лишь по мере продвижения к ним, при удовлетворении данных потребностей их стимулирующее значение исчезает.

Дальнейшее развитие содержательных теорий получило в работах Д. Мак-Клелланда, который разработал теорию альтернативную А. Маслоу и Ф. Герцберга.

В своей теории приобретенных потребностей он анализирует высшие уровни потребностей, но не согласен с их иерархией. Мак-Клелланд считает, что в современных высоко развитых странах низшие потребности уже удовлетворены, поэтому возрастает значение высших потребностей, мотивирующих человека - это потребность власти, успеха, причастности.

Потребность власти - это желание управлять людьми, ситуацией, организацией, желание получить возможность реализовать более полно как собственные возможности, так и возможности организации, распоряжаться финансовыми и другими ресурсами, влиять на судьбы и жизни людей. Люди с потребностью власти склонны к высокой доли риска при принятии решений, они энергичны и организованны.

Потребность успеха проявляется через желание самостоятельного поиска путей максимально эффективного достижения целей, многие люди с потребностью успеха склонны к умеренному риску при его достижении, но хотят, чтобы полученные результаты поощрялись достаточно ощутимо. Они ее отказываются от ответственности, им можно делегировать полномочия.

Потребность причастности - проявляется в стремлении быть причастным к общему делу, к выработке решений в организации, к участию в ее формальных и неформальных мероприятиях. Люди, желающие удовлетворить потребность в причастности, стремятся к общению, к обеспеченности информацией.

Лекция 5 Процессные мотивационные теории

1. Теория ожиданий В. Врума
2. Теория справедливости Дж. Адамса
3. Теория постановки целей Э. Локка
4. Комплексная процессная теория Л. Портера и Э. Лоулера.

В отличие от содержательного подхода, где анализируются прежде всего потребности, процессный подход анализирует поведение человека, исходя из ситуации, которая возникает как при взаимодействии с внутренней, так и внешней средой, из ее оценки работником, из возникающих у человека ожиданий и вероятности их подкрепления и ряда других факторов. На их основе работник вырабатывает определенное поведение - он либо продолжает усилия к труду, либо увеличивает их, либо прекращает. Этот подход нашел развитие в теории ожиданий В. Врума, теории справедливости Дж. Адамса, теории постановки цели Э. Локка и комплексной теории Л. Портера и Э. Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума.

Ожидания - это представления людей о том в какой мере их действия приведут к определенным результатам

Ожидания подразделяются на 2 рода:

- 1) Приведет ли усилие к высокой производительности? Здесь работник пытается учесть свои способности - соответствуют ли они требуемой работе, издержки и вероятность их компенсации. Если он обретет уверенность, что ожидания первого рода подтвердятся, то прикладывает усилия, которые приводят к исполнению задания.
- 2) Приведет ли исполнение к желаемому вознаграждению? Здесь он пытается учесть критерии вознаграждения, вероятность получения справедливого вознаграждения в соответствии с индивидуальными затратами труда.

Кроме того, человек анализирует ожидаемую ценность вознаграждения или валентность.

Валентность - индивидуальная степень ценности, приоритетности результата, вознаграждения. При высокой ценности валентность положительна.

Для эффективной мотивации необходимо оптимальное соотношение между индивидуальными способностями и возможностями работников, а следовательно ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты, ожидания того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение и степень его ценности.

В теории справедливости Дж. Адамс доказывал, что на поведение человека в организации во многом влияет его субъективная оценка получаемого вознаграждения. Прежде всего работник оценивает:

1. Соответствует ли получаемый доход индивидуальным затратам его труда. Если такое соответствие присутствует, то полученное вознаграждение воспринимается как справедливое, если нет, то как несправедливое.
 2. Соответствует ли получаемый им доход доходам других работников затративших такое же количество труда. Любое несоответствие воспринимается как дискриминация.
 3. Соответствует ли полученное вознаграждение стражу, квалификации, рейтингу специалиста, в конечном счете таланту, уму работника. Если перечисленные переменные находят отражение в вознаграждении, то оно принимается как справедливое.
- Такой подход Дж. Адамс выражает формулой:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты труда}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты труда других лиц}}$$

Справедливая оценка труда работника является мощным мотиватором. Любое отклонение от справедливости является демотиватором производительной деятельности, то есть человек снижает усилия, требует повышение заработной платы, продвижения по службе и даже может уволиться.

Субъективизм оценки доходов других лиц базируется, как правило, на отсутствии информации о критериях оценки труда.

Основные рекомендации теории справедливости:

- разработка четких критериев оценки труда и вознаграждения работников;
- объективность и научная обоснованность критериев;
- открытость обсуждения и разработка критериев, открытость информации;
- создание комфортного психологического микроклимата;
- высокое вознаграждение еще не гарантия удовлетворенности работника, если в отношении руководства ему видится предвзятость.

Теория постановки целей Э. Локка базируется на следующих положениях:

- эффективность труда работника будет тем выше, чем полнее он воспринимает цели организации как собственные и получает удовлетворение по мере их достижения. Она будет выражаться такими категориями как:
 - приверженность к целям организации, что зависит от способностей исполнителя, с одной стороны, и от постановки работы в фирме по ее воспитанию, с другой стороны;
 - приемлемость целей. Цели должны быть конкретными, четкими, достаточно высокими, но в то же время достижимыми.
 - сложность целей - высокие, но реальные цели являются мощным стимулом для профессионального роста и. в конечном счете, для получения удовлетворения от работы
- Комплексную процессную теорию мотивации разработали Л. Портер и Э. Лоулер

Они считают, что:

- усилия каждого сотрудника определяются его способностями и характером, профессиональной пригодностью; индивидуальной ценностью ожидаемого вознаграждения (валентностью); оценкой степени вероятности получения справедливого вознаграждения в соответствии с затраченными усилиями, оценкой роли работника в коллективе (стаж, квалификация, престиж и т.д.);
- приложенные усилия должны дать соответственный результат;
- за полученные результаты работник ожидает вознаграждения;
- если оно соответствует ожиданиям в области оценки усилий, способности и характера, роли работника, качественных и количественных показателей результата, не уступает вознаграждению коллег, та воспринимается как справедливое;
- при этом оно может выступить в качестве внутреннего вознаграждения, то есть внутренней оценки результатов труда и компенсации затраченных усилий;
- внешнего вознаграждения, то есть внешней оценки результатов труда. Оно проявляется:

1. В экономической форме, то есть в виде экономического вознаграждения - это основная и дополнительная заработная плата.

К основной заработной плате относятся повременная, прямая сдельная, коллективная сдельная, косвенная сдельная, сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная.

К дополнительной заработной плате относятся доплаты за квалификацию, профессионализм, деловые навыки.

Кроме того, внешнее вознаграждение может выступать в форме льгот, привилегий, премий.

2. Другой формой внешнего вознаграждения является моральное вознаграждение в виде:

- личного признания достижений работника высшим руководством (в докладах, справках, при личном поздравлении и т.д.);
- публичного признания ("доска Почета", вручение почетных знаков, орденов и т.п.);
- похвалы со стороны непосредственного руководителя.

Если работник оценил внешнее вознаграждение как справедливое и получил внутреннее вознаграждение, то он испытывает удовлетворение.

В результате он продолжит прикладывать усилия в процессе труда и даже усилит их.

Таким образом, работник оценивает свои ожидания, усилия, последствия собственного поведения, поведения руководства, в результате принимает решение по преобразованию своего поведения.

Осуществляя процесс управления, менеджер должен таким образом влиять на подчиненных, чтобы они достигали целей, поставленных перед организацией.

Хороший руководитель должен не только иметь возможность, но и уметь влиять на других людей, то есть он должен обладать властью и быть лидером в своей организации

Лекция 6 Концепции лидерства. Стил ь руководства

Феномен лидерства настолько неоднозначен, что в теории управления сформировались различные теории, объясняющие его содержание.

Теория личностных качеств. В основе данной теории лежит предположение о том, что те люди, которые являются лидерами, обладают набором личных качеств, отличающих их от других людей: например, уровень интеллекта и знаний, внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, уверенность в себе. Это теория была широко распространена в 1940-х гг. Разные представители данного направления обосновывали свой набор личностных качеств: А. Файоль (здоровье; моральные и волевые навыки; общий кругозор; умение работать с людьми; способность к планированию и контролю; общая компетентность и др.); Р. Стогдилл (внимание к подчиненным; ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела); У. Беннис (способность так представить сущность результата, чтобы привлечь последователей; способность так передать знание созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями; способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных). В данной концепции считается, что лидерству научиться нельзя, это врожденное качество.

Поведенческая концепция лидерства. В основе данной концепции лежит идея о том, что важно рассматривать не качества, благодаря которым люди становятся лидерами, а действия людей, делающие их лидерами. Эта теория оказалась достаточно плодотворной в обосновании типологии стилей управления. Данная концепция тесно связана с теорией человеческих отношений, в которой считается, что эффективность лидерства связана с манерой поведения лидера. Согласно этому подходу, лидерство можно воспитать и тренировать. В рамках его получили широкую известность следующие направления: теория трех стилей руководства (К. Левин); исследования университета Огайо; исследования Мичиганского университета; теория четырех систем управления (Р.

Лайкерт); теория управленческой решетки (Р. Блейк и Дж. Моутон); концепция вознаграждения и наказания (Б. Скиннер, Дж. Хоманс, Г. Саймон и др.); теория заменителей лидерства (С. Керр и Дж. Джермейер).

Ситуационные концепции лидерства. Основной идеей данного подхода служит то, что лидерство в разных ситуациях проявляется по-разному. Ситуационный подход к изучению лидерства строится на исследовании взаимодействия различных ситуационных переменных организации. В рамках данного направления получили известность следующие теоретические модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта; модель Фидлера; модель Херсея-Бланшарда; модель Хауза-Митчелла; модель Стинсона-Джонсона; модель Врума-Йеттона-Джаго. Данные модели по-разному определяют параметры лидерства и его влияние на систему управления организации. Чтобы максимально точно оценить ситуацию, менеджер должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задач, потребности, полномочия и качество информации. В моделях ситуационного поведения делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения.

История развития организаций показывает, что каждая перечисленная теория по-своему права, однако их нельзя считать абсолютно верными на все времена, поскольку иногда руководители меняют свой приоритеты в управлении, изменяются параметры организации и т.д.

Классификация основ власти (по Френчу и Рейвену):

1. Власть, основанная на принуждении. Влияние оказывается через страх. Эффективно только при условии наличия отличной системы контроля, что требует больших затрат.
2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через действия положительного характера предпочтительнее, так как дает положительные стимулы для качественного труда.
3. Традиционная власть. Традиция учит, что подчинение руководителю приведет к удовлетворению потребностей подчиненного.
4. Законная власть базируется на подчинении стоящему выше на иерархической лестнице.
5. Экспертная власть. Руководитель должен обладать такой полнотой знаний, которая позволяет консультировать своих подчиненных. Она становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологий и размера организаций,
6. Эталонная власть - влияние силой примера харизматического лидера. Исполнитель отождествляет себя с динамичным руководителем, может испытывать к нему сильную симпатию, преданность и слепо верить в его способности.

Стиль управления или руководства важный фактор в менеджменте на предприятии. Правильно определенный и успешно применяемый стиль позволяет эффективно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Стиль управления это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Типовые стили руководства представляют собой модели, где собраны определенные черты стиля. Различают 3 типовых индивидуальных стили руководства: авторитарный, демократический, пассивный. Эти стили являются теоретическими конструкциями, нет руководителя, который в полной мере соответствует тому или иному стилю. Характерные черты стилей следующие.

1. Авторитарный: преимущественное использование командных методов управления, ориентация на задачу или на себя, централизация полномочий, подавление инициативы, жесткий контроль, высокое мнение о себе, навязывание своей воли, минимальное информирование, малая гласность, предпочтение наказаниям, устранение неудобных, нетерпимость к критике, грубость, нетактичность, невыдержанность.
2. Демократический: упор на социально-психологические и экономические моменты управления, ориентация на человека, делегирование полномочий, коллегиальность в

3. Пассивный - характерные черты - бессистемность в методах, ориентировка на себе, не использование полномочий, самотек в организации дел, бесконтрольность подчиненных, уход от принятия решения, использование коллегиальности для уклонения от ответственности, бессистемность стимулирования, безразличие к критике, отсутствие заботы о персонале.

Авторитарный. Достоинства.- обеспечивает чет-кость и оперативность выполнения. Недостатки- подавляет инициативу, не создает эффективных стимулов к труду, вызывает недовольство персонала.

Пассивный. Достоинства- абсолютная свобода исполнителей. Недостаток - тот же, потому что она почти всегда вредна.

Включает две составляющие работы менеджера

- Внимание к решению производственных задач
- Внимание к людям

Менеджмент 1-1 «Обнищавший менеджмент», для которого характерно минимум внимания к производству и к людям.

Менеджмент 5-5 «Средний менеджмент». При наличии определенного уровня заботы о производстве и людях, отдача от людей и производства также средняя. Идет лишь поддержание «статус-кво».

Менеджмент 9-9 «Бригадный менеджмент». Менеджер равно большое внимание уделяет производству, обновлению производственных фондов, людям с их взглядами на пути решения производственных проблем. Он создает во многом самоуправляемые коллективы единомышленников, которые способны к самоконтролю. Обеспечивает работникам достойные условия, как труда, так и быта. Данный стиль в современных условиях во многом результативен.

Высокая

ая

1-9								9-9
				5.5				
1-1								9.1

Авторы рекомендовали использовать сетку параллельно с психологическими тестами о плюсах и минусах менеджеров для определения пригодности менеджера к руководству соответствующей организацией или подразделением.

Лекция 7 Сущность управления персоналом. Кадровая политика и ее этапы, карьера работника

Под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с персоналом, общие и специфические требования к нему и разрабатывается собственниками организации, высшим руководством, службами персонала. Цели кадровой политики:

1. своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимом количестве;
2. обеспечение условий реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей работников;
3. рациональное использование кадрового потенциала;
4. формирование и поддержание эффективной работы персонала.

Принципы построения эффективной кадровой политики: справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства равенство и отсутствие дискриминации. Однако сегодняшняя реальность такова, что многие организации не придерживаются указанных принципов, а часто и противоречат им. Дискриминационный характер (по половому, возрастному, национальному признаку и т.п.) трудовых отношений не только противоречит Трудовому Кодексу РФ, но и приносит ощутимый ущерб организации через ухудшение ее имиджа, существенное снижение возможностей подбора персонала, стимулирование его оттока и часто приводит к судебным и иным разбирательствам и конфликтам.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале. Основные направления кадровой политики:

- Политика найма
- Политика адаптации
- Политика компенсации
- Политика кадрового мониторинга
- Политика обучения и развития
- Политика мотивации и стимулирования
- Политика взаимодействия

В крупных организациях кадровая политика обычно официально декларируется и подробно фиксируется в общекорпоративных документах: меморандумах, инструкциях, регламентирующих важнейшие аспекты управления человеческими ресурсами. В небольших фирмах она, как правило, не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок.

В результате формирования и последовательной реализации кадровой политики, организация получает наиболее значительное конкурентное преимущество - компетентный и лояльный ее целям и ценностям персонал.

Карьера — результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Должностной рост — изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

Профессиональный рост — рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Деловая карьера — поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная — вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Этапы карьеры

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации.

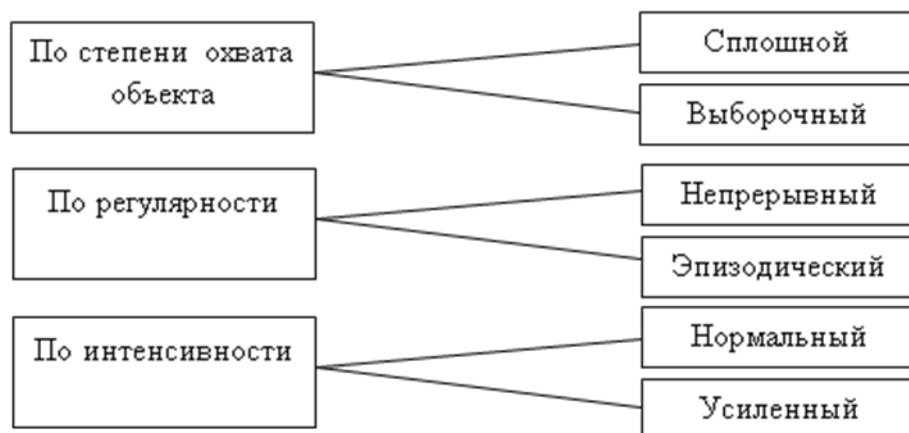
Представим краткое описание этапов карьеры следующей таблицей:

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, Социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание Социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Лекция 8 Информационное обеспечение менеджмента. Контроль в управлении. Система методов управления.

1. Контроль. Виды контроля
2. Роль информации в управлении
3. Методы управления
4. Управленческие решения

Контроль – деятельность по проверке состояния подготовки, хода и результатов работы организации



Необходимость контроля

Если бы наши планы были безукоризненными, если бы дела всегда шли в полном соответствии с планом, то пятую функцию управления - контроль - можно было бы исключить. Однако наши планы несовершенны, и дела далеко не всегда идут так, как нам бы хотелось. Нам известны законы Мерфи:

1. все, что может случиться плохого, случится.
2. Даже если ничего плохого не может случиться, все равно плохое случится.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи, и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких - либо групп становится невозможно.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. - Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, т.е. отвечая на вопрос "Насколько мы продвинулись к поставленным целям?", руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей.

Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать, в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного "контролером", и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации.

Основные виды контроля

Различают три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все виды контроля схожи, так как имеют одну

и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Управленческая информация и ее виды

информация очень важна, поскольку она необходима для принятия решений. В связи с этим информация может характеризоваться с точки зрения ряда качеств.

1. Полнота. Информация считается полной, если ее достаточно для того, чтобы принять решение. Это качество, естественно, относительно. И действительно, иногда для принятия решения приходится использовать всю доступную информацию, однако она не может быть полной. Другими словам, информация может быть более или менее полной, и чем более полна информация, тем меньше неопределенность.

2. Достоверность. Информация достоверна, если она не искажает реального положения дел. Когда люди намеренно искажают информацию или сообщают о том, чего в действительности не было и нет, страдает именно это качество. При этом люди могут не лгать, просто искажая факты.

3. Актуальность. Информация актуальна, если она отвечает потребностям, которые имеются в данной ситуации. Со временем информация утрачивает свою актуальность. Происходит это с разной скоростью: чем более общей является информация, тем медленнее она утрачивает актуальность.

4. Доступность. Любая информация, необходимая для принятия решений, должна быть доступной. Как правило, доступность реализуется в наличии прямого доступа к носителям, на которых закреплена информация. Например, если какая-то информация постоянно необходима тому или иному работнику или подразделению, целесообразно сделать ее доступной: работник или подразделение не должны зависеть от того, кто предоставляет им эту информацию. Другими словами, в этом случае необходим прямой доступ к информации (базам данных, документам и т. д.).

5. Языковая ясность. Любая информация должна формулироваться четко и ясно. Самым ярким проявлением этого качества является то, что информация должна быть выражена на языке, понятном для ее получателя. Это касается и использования национального языка, и использования определенной разновидности национального языка (специального языка, связанного с определенной областью деятельности, жаргонов). Кроме того, формулировки должны быть достаточно простыми, чтобы получателю не приходилось прилагать слишком большие усилия в процессе восприятия сообщения.

В целом информацию, которая является значимой с точки зрения функционирования организации, принято называть управленческой. Управленческая информация — это совокупность сведений о процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Можно выделить два типа информации с точки зрения ее влияния на процесс производства:

1) ситуационная информация — это информация о выполнении определенного этапа работ, необходимая для начала следующего этапа другим подразделением: информация о возникающих проблемах и отклонениях в запланированной деятельности и т. д.:

2) организационная информация — информация, определяющая общие правила деятельности: распределение функций, обязанности и т. д.

Методы управления — это совокупность приемов и процедур подготовки и принятия, организации и контроля выполнения управленческих решений.

В управлении используются разнообразные методы, адекватные характеру решаемых профессиональных задач. Так, с позиций системного анализа управленческой деятельности можно выделить 4 группы методов в соответствии с этапами управленческого процесса: методы подготовки, принятия, организации, контроля за выполнением управленческих решений. По характеру влияния на исполнителей

различают 4 основные типа методов управления: экономические, организационно-распорядительные, правовые и социально-психологические.

По характеру воздействия на исполнителей выделяют методы прямого (непосредственного) и непрямого (опосредованного) влияния: административные, материального и морального стимулирования работы.

Для придания стойкости организационным связям в системе управления в процессе выполнения управленческих задач применяется метод распоряжений. Он проявляется в виде приказов, планов, инструкций. Одним из видов распорядительных методов являются административные методы, т. е. методы властной мотивации. Они основаны на подчинении закону, правопорядку, старшим должностным лицам, имеют обязательный характер.

Административные методы базируются на власти, дисциплине («методы кнута»), имеют прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. К административным методам относятся: формирование структуры органов управления; утверждение административных норм; правовое регулирование; издание приказов, распоряжений; инструктирование, отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций, стандартов организации; административные санкции и поощрения.

Административные методы управления осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и включает организационное регламентирование (положения о функциях структурных подразделений, права, обязанности их руководителей и сотрудников); организационное нормирование (разработка технических, технологических, трудовых, финансовых, организационно-управленческих нормативов и пр.); организационно-методическое инструктирование (инструкции, действующие в организации: должностные инструкции, методические указания по выполнению работ и пр.). Распорядительные административные воздействия осуществляются в форме приказа, распоряжения, которые являются правовыми актами ненормативного характера, придают юридическую силу управленческим решениям. Распорядительные воздействия предполагают контроль и проверку исполнения.

Экономические методы управления персоналом носят косвенный характер управленческого воздействия, основываются на использовании экономических интересов людей («методы пряника»), включают в себя: экономическое стимулирование людей, финансирование, оплата труда, кредитование, технико-экономический анализ и планирование, капиталовложения; ценообразование, страхование, участие в прибылях и капитале, установление материальных санкций и поощрений. На основе технико-экономического планирования определяется программа деятельности организации, определяются задания структурным подразделениям, обеспечивается рост прибыли предприятия за счет снижения себестоимости продукции, материально стимулируются работники в соответствии с количеством и качеством труда. В условиях рыночной системы хозяйствования усиливается роль экономических методов управления персоналом.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании морального воздействия («методы убеждения») и социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности, интересы личности, группы и т. п.). Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Социологические методы позволяют установить статус сотрудников в коллективе, выявить лидеров, обеспечить эффективные коммуникации в коллективе, найти решение в конфликтных ситуациях, обоснованно принимать кадровые решения. К социологическим методам относятся анкетирование, интервью, социометрия, наблюдение, собеседование. Психологические методы

направлены на конкретную личность работника и строго индивидуализированы, обращены к внутреннему миру человека.

Управленческое решение - это обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации, либо, наоборот, воздержаться от них. Его принятие составляет саму суть управленческой деятельности.

Объектом решения всегда являются те или иные проблемы, то есть сложные теоретические вопросы или практические ситуации, характеризующиеся невозможностью в данных условиях получить желательный результат или разрывом между тем, что есть и что должно быть.

Можно дать следующую классификацию управленческих решений:

1. По степени влияния на будущее организации:

- стратегические определяют цели и пути ее развития;
- тактические — конкретные способы движения к ним.

Обычно стратегические решения принимаются на высшем уровне управления организацией, а тактические - на низовых.

2. По масштабам:

- глобальные затрагивают организацию в целом;
- локальные касаются одной стороны ее деятельности.

3. В соответствии с временным горизонтом:

- перспективные решения, последствия которых ощущаются длительное время (например, об инвестировании средств);
- текущие, ориентированные на нужды сегодняшнего дня (об изыскании денег для очередной выплаты заработной платы).

В зависимости от продолжительности периода реализации принято выделять:

- долгосрочные решения (свыше 5 лет) имеют прогнозный характер, поскольку будущую ситуацию трудно точно предугадать; они в основном касаются выбора направлений развития;

- среднесрочные решения (1—5 лет) отражаются в обязательных для исполнения планах и целевых программах, в соответствии с которыми осуществляются практические мероприятия по преобразованию организации;

- краткосрочные решения (до 1 года) отражаются в текущих планах, оперативных распоряжениях о текущем использовании производственного и кадрового потенциала.

4. По направленности воздействия решения могут быть внешние или внутренние.

5. По степени обязательности исполнения:

- директивные решения принимаются высшими органами управления по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного руководства к действиям;

- рекомендательные решения готовятся совещательными органами (комитетами или комиссиями);

- их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает;

- ориентирующие решения предназначены для обеспечения единства деятельности независимых субъектов.

6. По функциональному назначению:

- регулирующие решения (предписывают способ осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях);

- координирующие решения обеспечивают текущее взаимодействие субъектов управления;

- контролирующие решения служат для оценки результатов.

7. По способу принятия:

- консультативные решения принимаются после совета с подчиненными или экспертами;

- совместные решения разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;

- парламентские базируются на согласии большинства.

8. По широте охвата:

- общие решения касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня);

- специальные решения относятся к узким вопросам;

9. С точки зрения предопределенности:

- запрограммированные решения однозначно заданы ситуацией;

- незапрограммированные принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее точно предугадать;

10. По сфере реализации (производство, сбыт, научные исследования, кадровая работа и т. п.).

11. По содержанию (технические, экономические и пр.).

12. По способам принятия - интуитивные, адаптационные, рациональные.

Остановимся на них подробнее.

Интуитивное решение имеет в своей основе предположение, что его выбор правилен (интуиция - способность предугадывать, предполагать, предвидеть). На него влияет так называемое шестое чувство, которым обладают наиболее опытные менеджеры. Такие решения принимаются в условиях, когда нет возможности долго раздумывать над ситуацией. Здесь велик риск ошибок, поэтому по серьезным вопросам они допустимы лишь в крайнем случае.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле, профессиональном и жизненном опыте, чувстве реальности. Оно предполагает осуществление тех шагов (с поправкой на сегодняшний день), которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными.

Положительными сторонами такого решения является простота и оперативность; отрицательными - то, что здравый смысл на практике встречается весьма редко, а опыт может отсутствовать. Кроме того, действуя по аналогии в известном направлении, легко упустить другие, гораздо более выгодные варианты.

Слабой стороной обоих видов решений является их субъективность, обусловленная, характером руководителя (в зависимости от него решения могут быть рис- , кованными или взвешенными, инертными или импульсивными), его опытом, образованием, пониманием ситуации в целом и отдельных проблем.

Рациональное решение основывается на строгом научном анализе и помогает преодолеть многие недостатки предыдущих. Но и оно во многом субъективно, поскольку принимается живыми людьми.

Лекция 9 Деловое и управленческое общение

1. Общение. Особенности делового общения.

2. Управленческое общение, его функции.

Общение — специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества, в общении реализуются социальные отношения людей.

В общении выделяют три взаимосвязанных стороны:

коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми;

интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника;

перцептивная сторона общения включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

Общение — процесс взаимодействия людей, социальных групп, общностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей

В деловом общении предметом общения является дело.

Особенности делового общения заключаются в том, что партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта; общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела. Основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Но что означает уметь общаться? Это значит уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют.

Психологически подготовленный к общению человек — это тот, кто хорошо усвоил, что, где, когда и с какой целью можно и нужно говорить и делать, чтобы оказать на партнера по общению хорошее впечатление и нужное влияние.

Что понимать под управленческим общением? Что значит располагать к себе подчиненных? Как связаны между собой эти понятия? Ответам на эти вопросы посвящены все последующие разделы. Но начать нужно с системы основных понятий, представленных в этой книге.

Начнем с понятия «управленческое общение». Прежде всего — о слове «управленческое». Вы руководите людьми или управляете ими? Ведь говорят же «управленческая деятельность», но говорят и «руководящая практика». Так как же правильно: управлять или руководить коллективом, людьми, подчиненными? Одни руководители считают эти понятия тождественными, а другие — различными.

Если подходить строго, то управлять и руководить значит воздействовать на объект с целью изменить его, преобразовать, заставить двигаться и т. п. Мы говорим: управлять автомобилем, управлять технологическим процессом, управлять коллективом. Но можно ли в этих словосочетаниях слово «управлять» заменить словом «руководить»? Можно, но лишь в последнем словосочетании, так как термин «руководить» применим только по отношению к ЛЮДЯМ. Термин «управлять» — более широкий, он включает все те объекты, к которым применим и термин «руководить».

Отсюда управленческое общение — это общение с целью руководить людьми, т. е. изменять их деятельность в определенном направлении, поддерживать в заданном или формировать в необходимом направлении. Таким образом, мы будем вести разговор о служебном общении руководителя с подчиненными.

Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

1) отдать распоряжения, указания, что-либо порекомендовать, посоветовать;

2) получить «обратную» (контрольную) информацию от подчиненного о выполнении задания;

3) дать оценку выполнения задания подчиненным.

Выдача распоряжения, проверка исполнения и оценка исполненного — эти цели по своей сути отражают этапы управленческого взаимодействия руководителя с подчиненным и представляют собой три функции управленческого общения: выдачу распорядительной информации, получение обратной информации и выдачу оценочной информации¹.

Отметим, что руководители, отдавая распоряжения, не каждый раз контролируют их исполнение и не всегда дают оценку исполненному. Поэтому первая из названных функций управленческого общения — выдача распорядительной информации — осуществляется наиболее часто. Несмотря на то, что служебные обязанности подчиненных определяются соответствующими документами, их деятельность достаточно часто регулируется оперативной информацией, исходящей от непосредственного руководителя. А в отдельных случаях она практически полностью определяется распоряжениями руководителя, например при ежедневных сменах объекта или места работы, изменении условий, вида деятельности в пределах специальности подчиненного и т. п.

Функция управленческого общения — выдача распорядительной информации — не только наиболее часто осуществляется по сравнению с другими функциями, но и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. От того, как вы отдадите распоряжение, зависит и качество исполнительской деятельности.

И еще один важный аспект этой функции управленческого общения. Практика показывает, что так называемые локальные конфликты, которые возникают порой между руководителем и подчиненным, могут носить не столько открытый, сколько скрытый (латентный) характер и чаще происходят на первой стадии управленческого общения, т. е. при выдаче распорядительной информации. Ибо именно на этой стадии руководитель изменяет вид деятельности, действия, поведение другого человека.

Не умаляя значения других функций управленческого общения (получение обратной информации, выдача оценочной информации), при которых тоже могут возникать трудности и даже конфликтные ситуации, большее внимание уделим функции выдачи распорядительной информации как наиболее важной и уязвимой стадии управленческого общения руководителя и подчиненного.

Распорядительная информация по форме бывает директивной и демократической. Директивная форма: приказ (директива), указание, распоряжение, требование; демократическая — рекомендация, совет, просьба. форма отдачи распоряжения влияет на его выполнение, однако какова сила этого влияния, насколько форма конкурирует с содержанием, насколько ошибочным бывает наше представление о «ведущей» роли содержания перед формой, — об этом нам еще предстоит вести разговор.

В рамках профессиональной подготовки юриста большое значение имеет развитие умения осознавать свое поведение, свои установки и выбирать наиболее оптимальные модели взаимодействия с людьми и группами. Не случайно в профессиональной программе юриста знания, навыки и личностные качества занимают равное по значимости положение.

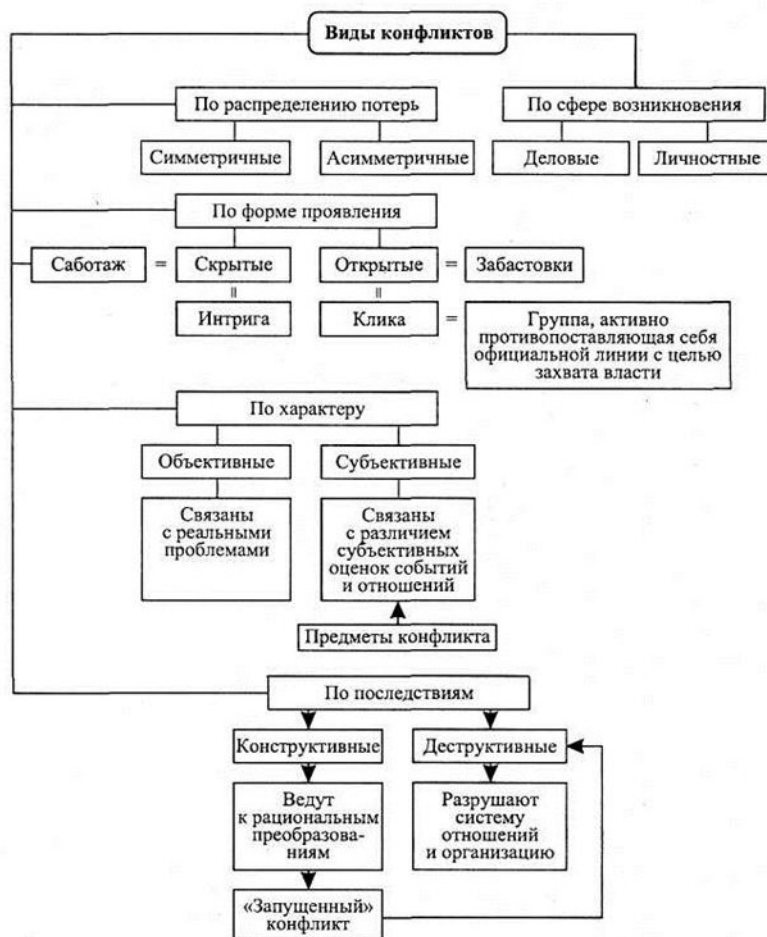
Лекция 10 Управление конфликтами и стрессами

1. Понятие конфликта, виды конфликта.
2. Стратегии поведения в конфликте.
3. Стресс, понятие, причины возникновения

Понятие конфликтов



Виды конфликтов



Основные стратегии поведения в конфликте

Стратегия поведения в конфликте - это ориентация человека (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Соперничество (конкуренция) состоит в навязывания другой стороне выгодного для себя решения.

Сотрудничество (проблемно-решающая стратегия) предполагает поиск такого решения, которое удовлетворяло бы обе стороны.

Компромисс предполагает взаимные уступки в чем-то важном и принципиальном для каждой из сторон.

Применение стратегии приспособления (уступки) основывается на снижении своих требований и принятии позиции оппонента.

Избегание (бездействие) участник находится в ситуации конфликта, но без всяких активных действий с его разрешения.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них. Например, в значительной части конфликтов по вертикали в зависимости от изменения обстоятельств оппоненты меняют стратегию поведения, причем подчиненные идут на это в полтора раза чаще, чем руководители - 71% и 46% соответственно. Иногда конфликт начинается с кооперативного поведения, однако в случае неудачи начинается соперничество, что может оказаться неэффективным. Тогда вновь происходит возвращение к сотрудничеству, которое ведет к успешному разрешению конфликта.

Соперничество - наиболее часто применяемая стратегия. Оппоненты пытаются добиваться своих целей таким образом в более чем 90% конфликтов. Да это и понятно. Собственно, конфликт и состоит в противоборстве, подавлении соперника. Поэтому лицо или группа идут на конфликт, поскольку другими способами договориться с оппонентом не удается.

В период открытого развития конфликта используйте именно эту стратегию, особенно в ходе его эскалации.

В случае невозможности предотвращения конфликта возникает задача его регулирования, т.е. управление его ходом с целью наиболее оптимального разрешения противоречий.

Грамотное управление ходом конфликтных взаимодействий предусматривает выбор стратегии такого поведения, которое будет использоваться для завершения конфликта.

Выделяют три основные стратегии, которые используются в управлении конфликтом:

- стратегия «выиграть-проиграть» (насилие или твердый подход). Она характеризуется желанием одной стороны подавить другую. В случае использования этого варианта поведения один участник конфликта становится победителем, а другой проигрывает. Такая стратегия редко имеет длительный эффект. В результате через некоторое время конфликт может разгореться снова. В отдельных случаях, когда лицо, наделенное властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия, использование этой стратегии является целесообразным;

- стратегия «проиграть-проиграть». Сторона-конфликтер идет на проигрыш сознательно, но вместе с тем заставляет и другую сторону потерпеть поражение. Проигрыш может быть и частичным. В этом случае стороны действуют в соответствии с поговоркой: «Половина лучше, чем ничего»;

- стратегия «выиграть-выиграть». Сторона-конфликтёр стремится к такому выходу из конфликта, чтобы удовлетворить каждого из участников. Австралийские специалисты в области конфликтологии Х. Корнелиус и Ш. Фэйр детально разработали технологию разрешения конфликтов с помощью стратегии «выиграть -выиграть» и определили четыре этапа ее использования. На первом этапе следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, на втором - определить, компенсируются различия в каком-либо аспекте, на третьем нужно разработать новые варианты решений, наиболее устраивающие обе стороны, и на последнем этапе при условии сотрудничества сторон вместе решить проблемы конфликта.

Стресс становится нашей повседневностью

Понятие «стресс» давно перешло из разряда научных терминов в понятие общего обихода. Мы слышим о нём практически ежедневно в средствах массовой информации и в повседневной жизни.

ООН считает стресс на рабочем месте «чумой XXI века». По оценкам многочисленных экспертов, психические расстройства, вызванные острым или хроническим психоэмоциональным стрессом, широко распространены. Стресс и его последствия для здоровья приобретают масштабы эпидемии и представляют собой важную социальную проблему современного общества.

Стресс — это состояние человека, которое возникает как реакция на любые события или требования, с которыми человеку трудно или невозможно справиться.

Психологи различают стрессы по мощности. Стрессы большой силы возникают в ответ на ситуации, несущие угрозу жизни или её привычному укладу: природные или техногенные катастрофы, война, плен. Причиной стресса большой силы могут стать значимые личные события: смерть или тяжелая болезнь близкого человека, развод, крупные финансовые потери, вынужденная миграция или потеря работы.

Стрессы малой силы могут быть вызваны самыми разнообразными повседневными ситуациями и проблемами, которые человек не может решить или ему требуется для этого особенное напряжение сил. Такие стрессы не стоит недооценивать, ведь если человек испытывает стресс невысокой интенсивности долгое время, то вред его здоровью может быть сопоставим с действием сильного стресса.

Как переносится стресс и чем он опасен

Насколько серьёзными окажутся стресс и его последствия для здоровья человека — зависит как от мощности и длительности стресса, так и от психологических и генетических особенностей человека. Не все люди, пережившие стресс сопоставимого уровня, страдают от него одинаково. На то, какими окажутся последствия стресса, оказывают влияние и условия жизни человека, его окружение. Если есть семья, близкие, друзья — стресс переносится легче.

Стрессы большой силы или длительный хронический стресс могут способствовать развитию и прогрессированию как телесных, так и психических заболеваний. Стресс обычно способствует «выходу из строя» наиболее ослабленных систем организма.

Гипертония, ишемическая болезнь сердца, бронхиальная астма, язвенная болезнь — вот далеко не полный список заболеваний, развитие которых способен ускорить сильный или длительный стресс. Не стоит забывать и о серьёзных психических проблемах — таких как тревожные, невротические или депрессивные расстройства, которые также значительно снижают качество жизни человека.

Как уберечься от стресса?

В современном обществе бегство от стресса — занятие сложное, но не безнадёжное. Есть рациональный подход: обучение навыкам преодоления стресса» повышения стрессоустойчивости. Помочь в этом могут занятия релаксацией, аутотренингом, йогой и регулярный отдых, желательно на природе.

Вот 10 простых, но действенных советов для тех, кто хочет научиться самостоятельно преодолевать стресс:

- Старайтесь замедлить темп Вашей жизни. Заранее планируйте рабочий день; чередуйте периоды интенсивной работы с полноценным отдыхом.

- Высыпайтесь! Взрослому человеку в среднем необходимо 7-8 часов сна в сутки.

- Не ешьте на ходу: завтрак, обед и ужин должны стать временем отдыха.

- Не пытайтесь снять стресс с помощью табака или алкоголя. Проблемы, вызвавшие стресс, и сам стресс никуда не денутся, а здоровье пострадает.

- Снять эмоциональное напряжение поможет физическая нагрузка, особенно связанная с водой: займитесь плаванием или аквааэробикой.

- Ежедневно отводите немного времени для релаксации: сядьте в удобное кресло, включите приятную музыку, закройте глаза и представьте, что сидите на берегу моря.

• Старайтесь отвлечься, переключитесь на занятия, которые вызывают у Вас положительные эмоции: поход на концерт, чтение, прогулки на природе или общение с друзьями.

• Нет возможности изменить обстоятельства жизни — измените своё отношение к ним. Внимательно проанализируйте свои негативные эмоциональные переживания: возможно, имевшие место события не заслуживают столь сильных эмоций.

• Сосредоточьтесь на позитивном: обстоятельства Вашей жизни зачастую лучше, чем Вам кажется, когда Вы расстроены.

• Следите за своим настроением, как за внешним видом, относитесь к своей раздражительности и вспыльчивости как к источнику болезней. Доброжелательное выражение лица и улыбка улучшат Ваше настроение и отношение к Вам окружающих.

Список использованных источников

Основные источники

Электронные пособия:

1. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - КноРус, 2016. - 315 с. (Портал электронного обучения «Эльфа» Интернет-репозиторий образовательных ресурсов Финансового Университета <http://repository.vzfei.ru/bibliocatalog.php> ЭБС book.ru)

2. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2183/bcode/437954>

Дополнительные источники

1. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. : учебное пособие / Грибов В.Д. — Москва : КноРус, 2020. — 224 с. — (СПО). — ISBN 978-5-406-07411-4. — URL: <https://book.ru/book/932623>

2. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2183/bcode/437017>