*Уважаемые студенты по дисциплине «Менеджмент» предусмотрено 18 часов*. *Формы промежуточной аттестации –див.зачет 2ч.*

Для текущего контроля успеваемости предполагается подготовка, сдача всех практических работ.

Преподаватель: Семакова Ю.И. (miss.semakova@bk.ru)

Рекомендуемая литература

Основные источники

1. Драчева Е. Л. Менеджмент: учебник – М.: Кнорус, 2019.

2. Косьмин А. Д. Менеджмент: учебник – М.: Академия, 2018.

3. Серков В. И. Менеджмент: учебник – М.: Академия, 2017

Дополнительные источники

1. Менеджмент. Практикум: учебное пособие/ под ред. Косьмина А. Д. - М.: Академия, 2017.

2. Менеджмент. Практикум: учебное пособие/ под ред. Драчевой Е.Л. - М.: Академия, 2017.

3. Менеджмент: электронная версия/под ред. Герчиковой И. Н. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.

4. Менеджмент. Практикум: электронная версия/под ред. Герчиковой И. Н. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.

5. Кузнецов К).В., Поддесных В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. -СПб.ЮЛБИС, 2019.

**Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития**

**Тема 1.1 Сущность и характерные черты современного менеджмента,**

**история его развития**

Возникнув в конце 19 века, менеджмент приобрел особую популярность в 30-е годы 20 века. Уже в то время деятельность по управлению бизнесом выделилась в особую профессию, а область знаний в самостоятельную дисциплину. Термин «менеджмент» появился в США и достаточно быстро вошел в словарный обиход во всем мире. Этот термин многие полностью отождествляют с понятие «управление». Однако понятие «управление» более широкое. Управление – это человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда **(примеры: управление автомобилем, управление кораблем, лидер политической партии или общественного движения**). Термин «Менеджмент» применяется только к хозяйственной сфере, к бизнесу, к управлению в условиях рынка, т.е. **менеджмент**– это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка.

В основе термина «менеджмент» (management) лежит английский глагол «to manage», который примерно означает «объезжать лошадей» или «управлять», и происходит от латинского «manus»-рука. Отсюда термин «менеджмент» буквально означает «руководство», а в экономике «руководство людьми/бизнесом». Менеджмент, как разновидность управления, является одним из видов ***человеческой***деятельности.

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) группами, коллективами, бизнесом.

Известно более 200 определений менеджмента.

* **Менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм управления, направленная на рациональное использование всех ресурсов организации для достижения поставленных целей.**
* **Менеджмент - профессионально осуществляемое управление в условиях рыночных отношений в любой отрасли и в любой сфере деятельности, направленное на получение положительного результата при рациональном использовании всех видов ресурсов.**
* Для менеджмента важен не только бизнес, но и люди в нем, поэтому м**енеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей**

**Сущность менеджмента** можно рассматривать с разных точек зрения:

1. **Искусство (практика)**выполнения работ по управлению, применение накопленного опыта
2. **Наука (область человеческих знаний) –**изучение специфических проблем и подходов к их решению
3. **Функция (вид деятельности) –**выполнение ряда управленческих действий
4. **Процесс –**объединение всех видов управленческих действий (функций) в единую взаимосвязанную цепочку (процесс)
5. **Люди, управляющие организацией –** специально подготовленные специалисты в области управления -**менеджеры**
6. **Аппарат управления –**специфический орган управления организацией

Основные истоки менеджмента как практической деятельности неразрывно связаны с развитием экономики и уходят вглубь веков, но возникновение науки менеджмента обычно связывают с зарождением капитализма, когда стало ясно, что производством надо управлять, чтобы оно стало эффективным.

Отправной точкой развития науки менеджмент считают **1866 год**. В этом году американский бизнесмен Г. Таун выступил с докладом «Инженер как экономист», где он говорил о необходимости менеджмента как профессиональной деятельности и научной дисциплины.

Наука об управлении постоянно развивается, создаются новые направления, течения, школы. Этот процесс непрерывен, т.к. меняются цели, стратегии, накапливается опыт.

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

**Научные школы (конец 19 в. – по настоящее время ):**

**Школа научного управления (1885-1920гг) –**создана Фредериком Уинслоу Тейлором, американским инженером. Суть подхода – «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете»

**Классическая (административная) школа управления (1920-1950гг) –**основана французским горным инженером Анри Файолем. Главная идея подхода – рациональное построение организации как иерархической структуры. Файоль определил основные функции и принципы управления.

**Школа «человеческих отношений» (1930-1950гг) –**преставители этой школы считали, что основной акцент в менеджменте должен быть смещен на человека и человеческие отношения. Особая заслуга в создании этой школы принадлежит психологам Мери Паркер Фоллет, Элтону Мейо и Абрахаму Маслоу

**Школа поведенческих наук (1950г - настоящее время) –**продолжает традиции школы «человеческих отношений», ее идеи легли в раздел менеджмента «управление персоналом». Суть подхода – управлять человеком можно используя различные стимулы. Известные представители этой школы - Дуглас МакГрегор, Питер Друкер, Карнеги

**Школа количественных методов (1950гг- настоящее время) –**возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в менеджменте достижений в области компьютеризации, математики, физики и др. точных наук, которые позволяют разрабатывать модели процесса управления. Представители школы – Норберт Винер (основатель кибернетики и теории научного интеллекта), Леонид Витальевич Канторович (советский математик и экономист, автор линейного программирования), Джей Форрестер(моделирование реального производственного процесса)

**Процессный подход –**основу подхода заложил А.Файоль. Согласно его теории управление – это непрерывная цепь функций управления: планирование, организация, мотивация и контроль, - которые взаимосвязаны между собой. Т.е. **управление –**это непрерывный циклический процесс функций планирования, организации, мотивации и контроля, объединенных между собой связующими процессами принятия решений и коммуникации.

**Системный подход –** в его основе лежит понятие «система» - комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), каждый из которых вносит свой вклад в характеристику целого. **Суть системного подхода –**менеджеры должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды.

**Ситуационный подход –** основой этого подхода является понятие «ситуация» - совокупность определенных обстоятельств. **Суть ситуационного подхода** – менеджер должен выбирать конкретный прием, метод, стиль управления исходя из реально сложившейся ситуации.

**Цели менеджмента:**

1. Повышение прибыльности организации
2. Повышение эффективности организации
3. Удовлетворение потребностей рынка
4. Решение социальных вопросов

**Задачи менеджмента:**

1. Организация производства конкурентоспособных товаров
2. Совершенствование производственного процесса
3. Внедрение новейших наукоемких технологий
4. Повышение качества товаров и услуг
5. Снижение затрат на производство

**Принципы современного менеджмента с точки зрения требований «Системы международных стандартов качества продукции (услуг)» (ИСО9001):**

1. Ориентация на потребителя
2. Лидерство руководителя
3. Вовлечение сотрудников в управление
4. Корпоративный дух
5. Процессный подход
6. Системный подход
7. Постоянное улучшение
8. Принятие решений, основанное на фактах
9. Взаимовыгодные отношения с поставщиками

**Субъект менеджмента –**человек (менеджер) или группа людей (аппарат управления) , осуществляющие управленческие воздействия для реализации целей и задач организации.

**Объект менеджмента –**все то (те), на что (кого) направлены управленческие воздействия субъекта менеджмента для реализации целей и задач организации.

Субъектом менеджмента могут быть только люди, а объектом – не только люди, но и информация, технология, финансы, материальные ресурсы, т.е. множество факторов и элементов, оказывающих влияние на организацию

**Результаты –**это то, ради чего взаимодействуют субъект и объект менеджмента, выражаются в измеримых показателях (прибыль, рентабельность, доходы, объем производства, производительность труда и т.п.)

**На дом:**законспектировать вопрос «Научные школы менеджмента и их представители»

**Тема: Внешняя и внутренняя среда организации**

Среда любой организации состоит из двух сфер: внутренней и внешней. Внешняя среда фирмы подразделяется на микросреду, или среду косвенного воздействия, и макросреду, или среду прямого воздействия

Под внутренней средой организации понимается хозяйственная деятельность фирмы, включающая управленческий механизм, направленный на оптимизацию технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы, а также основные задачи и цели, к которым стремится данная организация. Говоря о внутренней среде, подразумевается глобальная структура фирмы, охватывающая все финансовые, производственные предприятия фирмы, транспортные, страховые и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности.

    Внешнюю  среду организации составляют все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия каких-либо управленческих решений.

    Обычно организация в процессе управления сама определяет факторы, воздействующие на результаты её деятельности в настоящее время и в перспективе. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих

решений. При этом, прежде всего, определяются и рассматриваются факторы внешней организационной среды, оказывающие непосредственное воздействие на внутреннюю организационную среду. В этой части анализа рассматриваются экономические, политические, социокультурные, а также технологические факторы и факторы международного окружения.

     Изучение  внешней микросреды предполагает анализ тех внешних факторов, с которыми организация непосредственно взаимодействует, это: поставщики, покупатели, конкуренты, акционеры, кредиторы. Анализ внутренней среды проводится по следующим основным направлениям: финансы, производство, маркетинг, структура управления, персонал, НИОКР, в связи с тем, что этот анализ направлен на определение потенциала фирмы.
 **1.1. Внутренняя среда  организации**

     Внутренняя  среда организации представляет собой ситуационные факторы внутри организации. Менеджер может формировать и, в случае необходимости, изменять, внутреннюю организационную среду, которая состоит из сочетания ее внутренних переменных. Так как организации – это созданные людьми ограниченные структуры управления, то внутренние переменные, как правило, являются результатом управленческих решений. Но это отнюдь не значит, что все внутренние переменные полностью находятся под контролем руководства. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Управленческий механизм направлен на достижение оптимального взаимодействия всех уровней и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основные внутренние переменные любой организации, требующие внимания руководства, - это:

- цели;

- структура организации;

- задачи;

- технология;

- люди.

    Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе[8]. Организация, как правило, ставит перед собой следующие цели:

- увеличение прибыли;

- снижение затрат;

- повышение производительности фирмы;

- уменьшение процента брака;

- максимизация пользы обществу.

    Цели организации разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые, пользуясь разнообразными средствами и методами, пытаются их достичь.

    Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. В структуре организации реализуются различные требования, направленные на усовершенствование системы управления.

    Задача– это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговорённые сроки. Все задачи организации можно разделить на работу с предметами (сырьё, машины, инструменты) и на работу с людьми и информацией.

    Наиболее  часто встречающиеся задачи организаций  заключаются в следующем:

- управление персоналом;

- управление маркетингом;

- управление инновациями;

- управление финансовыми  ресурсами;

- управление материальными  ресурсами;

- управление производительностью труда.

    Технология – это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

    В организации люди могут проявлять себя в трёх аспектах:

- как отдельные  личности;

- в группах;

- как руководители.

    Все многообразие внутренней среды организации можно свести к следующим, наиболее важным, сферам:

- маркетинг;

- материально-техническое снабжение (МТС);

-производство;
-НИОКР;
- бухгалтерия;

-финансовое управление;
- общее управление.

    Но это  деление носит условный характер.

**1.2. Внешняя среда организации**

    Внешняя среда организации - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда организации зависит от факторов прямого и косвенного воздействия.

    Под средой косвенноговоздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Факторы косвенного воздействия – это те условия, которые организация не может изменить, но должна их постоянно учитывать в процессе  функционирования. К ним относятся:

- экономические факторы;

- политические факторы;

- социокультурные  факторы;

- технологические   факторы;

- факторы международного  окружения.

    Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К факторам прямого воздействия можно отнести:

- поставщиков;

- потребителей;

- конкурентов;

- органы и законы  государственного регулирования;

- трудовые ресурсы.

     Внешняя среда организации отличается следующими качествами:

- сложностью;

- взаимосвязанностью факторов;

- неопределенностью;

- подвижностью.

    Сложность внешней среды– это число факторов, на которые

организация обязана  реагировать, а также уровень  вариативности каждого фактора.

    Факторы внешней среды организации взаимосвязаны, как и факторы внутренней. Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

   Неопределенность  внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

    Подвижность среды– это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Внешняя среда организации непрерывно изменяется, она не постоянна. Существуют организации, изменения внешней среды которых происходят особо быстрыми темпами. К таким организациям относятся фармацевтические, химические, космические и электронные компании. Кроме того, подвижность внешней среды организации может быть выше для одних

подразделений организации  и ниже для других. В связи с этим, организации должны постоянно учитывать сложность функционирования в условиях подвижной среды и опираться на более разнообразную информацию для принятия наиболее эффективных решений относительно своих внутренних переменных.

Структура [управления](https://be5.biz/terms/u17.html) организацией (или организационная структура управления) — одно из ключевых понятий [менеджмента](https://be5.biz/terms/m20.html), тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров, распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и эффективно.

В литературе по менеджменту приводится множество ее трактовок, отражающих сложность и многозначность этой категории.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется так же, как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, [прав](https://be5.biz/terms/p1.html) и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структуры управления являются связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления могут быть как работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов организационной структуры управления:

* в зависимости от состава структурных подразделений вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие [маркетинг](https://be5.biz/terms/m19.html), менеджмент производства и т.п.;
* исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся [планированием](https://be5.biz/terms/p72.html), организацией, мотивацией и [контролем](https://be5.biz/terms/k31.html).

Разработка принципов организационных структур управления проводилась одновременно с разработкой теории управления и теории организации. Однако следует разделять принципы управления, которые лежат в основе построения всей системы и принципы построения организационной структуры управления. Так, А. Файоль предложил 14 принципов управления, среди которых можно выделить структурные принципы: разделения труда, единства цели и руководства, соотношения централизации и децентрализации, [власти](https://be5.biz/terms/v7.html) и ответственности, иерархии, или скалярной цепи.

|  |
| --- |
| Типы организационных структур (по Г. Минцбергу) |
| **Тип структуры** | **Доминирующее ядро и характеристика структуры** |
| Простая структура | «Стратегическая вершина» (совет директоров, [президент](https://be5.biz/terms/p17.html), исполнительный директор со своим штабом). Высокая степень концентрации и децентрализации власти |
| Технократическая бюрократия | «Технологическая структура» (органы, выполняющие строго определенные функции). Структура типа веберовской бюрократии |
| Профессиональная бюрократия | «Специалисты, выполняющие достаточно сложные функции, чтобы их специализировать и стандартизировать». Низкая концентрация власти — так называемая профессиональная автономия |
| Дивизиональная форма | «Средняя линия» — менеджеры отделений, филиалов, ориентированных на (или/или) продукт, функцию, регион. «Средняя линия» использует технократическую или профессиональную бюрократию |
| Адхократия | «Специалисты, обеспечивающие новации и нововведения», объединенные в команды, бригады на временной и добровольной основе. Реализует и принцип организованной неорганизованности, когда «нужные люди встречаются в нужном месте в нужное время по нужной проблеме» |

Теория Гласиер

Универсальная теория формирования организационной структуры [управления](https://be5.biz/terms/u17.html), называемая теория Гласиер, появилась в результате осуществления долгосрочной исследовательской программы, начавшейся в 1948 г. Принципиальные результаты и выводы программы отражены в различных книгах и монографиях, написанных Уилфредом, Брауном и Джеквесом.

Теория Гласиер выделяет в организационной структуре четыре подсистемы: исполнительную, апелляционную, представительскую и законодательную. Каждая из этих подсистем выполняет функции, соответствующие своему назначению, и в то же время их функции частично перемежаются и взаимодействуют друг с другом.

Исполнительная подсистема — это совокупность органов, осуществляющих непосредственное линейное и функциональное управление. Эта подсистема образует иерархию или цепь команд, оптимальное количество уровней в которой определяется нагрузкой времени для выполнения каждой функции, закрепленной за структурным подразделением исполнительной подсистемы.

Концепция нагрузки времени — ключевая в теории Гласиер. Она базируется на определении нагрузки времени, необходимого для выполнения работы. Очевидно, что если двигаться вверх по иерархии, то объем, содержание и характер работы меняются. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данным уровнем.

Чем выше уровень управленческой иерархии, тем больший период времени требуется для очередного отчета.

Оптимальная структура исполнительной подсистемы — это та, в которой объем работы на каждом уровне установлен с позиции нагрузки времени. Иерархия исполнительной подсистемы должна быть разработана таким образом, чтобы показать, что каждая пара «руководитель — подчиненный» — это отличительный признак именно одного уровня. После того как она разработана, службы отбора и укомплектования штата подбирают людей с требуемым уровнем абстракции (нагрузкой времени) для выполнения функции.

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей предложения своих избирателей. Эти предложения могут относиться к любому аспекту работы и управления. Представители обсуждают и приходят к согласию или договариваются не достигать соглашения. Представительская подсистема функционирует на основе нормативно-законодательных актов.

Функции законодательной подсистемы — выработка политики и всей организации с участием избранных представителей. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», позволяющий руководителям действовать определенных рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теоретики Гласиер отмечают существование двух систем — производственной и социальной. Они полагают, что руководитель должен в равной мере обеспечивать функционирование исполнительной, представительской и законодательной подсистем.

Апелляционная подсистема — это некоторая совокупность органов, реализующих функцию [контроля](https://be5.biz/terms/k31.html) правомерности отношений между исполнительной, законодательной и представительской подсистемами, с одной стороны, и непосредственными исполнителями — с другой. Апелляционная подсистема формируется исходя из следующих положений:

а) каждый член организации имеет [право](https://be5.biz/terms/p1.html) обжаловать любое решение своего руководителя на следующем уровне управления и последовательно на более высоких уровнях, пока он не достигнет высшего уровня;
б) в отдельных случаях у него есть окончательное право жаловаться в апелляционный [суд](https://be5.biz/terms/c3.html);
в) задача работника, рассматривающего [жалобу](https://be5.biz/terms/j2.html), состоит в принятии решения в свете существующей политики, установившегося порядка и [прецедента](https://be5.biz/terms/p12.html);
г) любая сторона, участвующая в рассмотрении жалобы, может обратиться к персональному [адвокату](https://be5.biz/terms/a4.html) за консультацией;
д) не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

И. Ансофф выдвинул ряд идей, касающихся подхода к пониманию и развитию организационных структур управления, которые получили название теории организационного потенциала. П. В. Шеметов предлагает восемь основных принципов формирования организационных структуре

1. Единство распорядительства всеми ресурсами организации при одновременном расширении источников их получения.

2. Централизация принятия стратегических решений при одновременной передаче на максимально низкий уровень структурной иерархии полномочий и ответственности по принятию оперативных решений.

3. Специализация подразделений и работников на выполнении функций управления и содержательно (технологически) однородных видов работ, персонифицированная ответственность.

4. Сокращение иерархической лестницы управления путем передачи функций, полномочий и ответственности на нижние уровни управления, минимизация времени прохождения информации от высшего уровня к нижнему и наоборот.

5. Способность к быстрой реакции на изменения во внешних и внутренних условиях (адаптивность).

6. Гармоничность развития базовых структур и формирование новых.

7. Оптимальный диапазон управления (количество подчиненных у каждого руководителя).

8. Экономичность — достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Принципы построения организационных структур будут рассмотрены далее.

Принципы построения организационных структур

Общие [законы](https://be5.biz/terms/z4.html) и принципы организации, принципы [управления](https://be5.biz/terms/u17.html), опыт построения и функционирования различных типов организаций позволяют сформировать принципы построения организационных структур.

В качестве основных принципов построения организационных структур управления выделяют:

объективную и детальную разработку целей и стратегии организации;

[учет](https://be5.biz/terms/u18.html) относительного значения управленческих функций;

специализацию;

координацию;

организационный [контроль](https://be5.biz/terms/k31.html);

снижение управленческих [расходов](https://be5.biz/terms/r11.html).

Применение этих принципов должно основываться на специфических условиях конкретной организации с целью наиболее эффективной работы ее управленческой структуры. Рассмотрим их более детально.

1. Объективная и детальная разработка целей и стратегии организации.

Целевой характер организаций общепризнан и поскольку «цель» — одно из центральных понятий теории организации, необходимо рассмотреть ее сущность. В логике целеполагания, как и в жизни, определяющее значение имеет исходная посылка или первый шаг. В. Гюго говорил, что [человек](https://be5.biz/terms/c44.html) свободен только в выборе первого шага, второй шаг зависит от первого. Вывод из этого следует сугубо практический: надо всегда по мере возможности тщательно продумывать первоначальные действия, просчитывать возможные их последствия. Так, специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и постановка задач на 50% предопределяют успешность решения.

Цели организации — прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией и на достижение которых направлена ее деятельность. Сложность организации обусловливает ее многоцелевой характер. Среди всех целей разного уровня выделяется прежде всего главная целевая функция, или миссия организации, которая определяется общественным разделением труда и определяет главные направления деятельности организации. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление об организации, о ее предназначении, о том, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее управленческая философия, и т.п. Кроме этого, миссия способствует сплочению организации, ее единению, формированию корпоративной культуры, корпоративного духа (и т.д.), необходимых для реализации целей с учетом средств и возможностей, которые находятся в распоряжении организаций.

Цели подразделяются на перспективные (долговременные, стратегические) и оперативные (краткосрочные, ближайшие). Цели могут различаться также и по комплексности их постановки (сложные, частные), значению для развития организации (существенные, несущественные), уровню обоснования (эмпирические, научно обоснованные), степени определенности (планируемые, прогнозируемые). Существенное значение имеет и деление целей на промежуточные и конечные, что обусловлено необходимостью учета конкретных, специфических условий развития объекта управления.

Цели, а затем, собственно, и конкретные задачи структурных подразделений организации определяются в процессе декомпозиции (разукрупнения) ее общей цели. Цели всех уровней, составляющие в конечном счете общую цель организации ([предприятия](https://be5.biz/terms/p69.html), фирмы, учреждения), должны удовлетворять ряду требований. Это конкретность (сформированный результат), обозримость (краткосрочность, долгосрочность), реальность (достижимость), взаимосвязанность, согласованность, [эффективность](https://be5.biz/terms/e13.html) (результативность, прибыльность).

Значимость четкого осуществления цели организации очевидна, и ее трудно переоценить. Цели являются исходным пунктом [планирования](https://be5.biz/terms/p72.html), они лежат в основе построения организационных отношений и структур, на целях базируется система мотивации и стимулирования. Наконец, цели — это точка отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В любой крупной организации, имеющей некоторое множество структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается определенная иерархия целей, представляющая собой результат декомпозиции целей более высокого уровня (начиная с общей целевой функции) в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения; во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средством для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, она устанавливает связанность всех компонентов и обеспечивает ориентацию деятельности подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое структурное подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в общую деятельность по достижению цели организации в целом. Достижение целей осуществляется через функции управления. Таким образом, главное в [менеджменте](https://be5.biz/terms/m20.html) — определить цели, отвечающие миссии организации, ее интересам, а следовательно, и определить функции управления, реализующие эти цели, и построить соответствующую структуру управления.

Смысл установления целей заключается в концентрации внимания на желательных результатах. Целевой принцип требует, чтобы была обеспечена связь структуры и целей. Каждая цель должна иметь «хозяина» в рамках структуры, но нежелательна и организационная избыточность, т.е. наличие излишних структурных звеньев, за которыми не закреплены реальные цели управления. Нежелательны также дублирование и диффузия. Дублирование — это когда за одну и ту же цель отвечают одновременно несколько структурных ячеек, а диффузия — распределение цели между структурными ячейками, при котором конкретного ответственного найти трудно. Некоторые считают, что искусство постановки цели — это искусство управления, так как без целей нет контроля за ходом и результатом процесса, т.е. оценка трудовой деятельности сотрудников будет иметь зыбкую основу и, как следствие, затухнет творчество и будет править бюрократия.

Основная роль организационной структуры сводится к сосредоточению всех усилий для достижения общих целей с наименьшими противоречиями. Поэтому первым шагом при формировании управленческой структуры должно быть подробное изучение целей организации для рационального использования всех людских и материальных ресурсов, а также выбора соответствующего управленческого метода разделения. Современные организации характеризуются большим разнообразием способов соединения материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сочетанием многих видов разнородной деятельности и функций. Поэтому создание механизма управления организацией должно опираться на методологию системного подхода. При этом проектирование оргструктур предусматривает формирование в первую очередь системы целей организации, а затем создание звеньев управления, ориентированных на достижение установленных целей.

Современная организация — это многоцелевая система. Подразделения организации должны быть с самого начала построены, а их деятельность скоординирована таким образом, чтобы обеспечить достижение всего комплекса целей. Иными словами, организационная структура управления должна выступать как механизм, обеспечивающий реализацию намеченных целей. Основой формирования конкретных взаимосвязанных задач для каждого подразделения является планируемый вклад его в достижение целей.

Профаммно-целевой подход к построению систем управления направлен на согласование целей каждого подразделения, каждого исполнителя с генеральной целью организации, соответствие целей ресурсным возможностям. Общие цели организации и частные цели ее подразделений являются эталоном выбора вида разделения и определения количества основных управленческих единиц. Например, в организации, производящей какой-либо товар и получающей [прибыль](https://be5.biz/terms/p73.html) от его продажи, формируется управление производством, которое выполняет производственные функции. Это управление имеет такие цели, как производство качественного товара для обеспечения его конкурентоспособности на [рынке](https://be5.biz/terms/r13.html). Для этого необходимо создать управленческую единицу, которая занималась бы изучением методов достижения этой цели.

Также на предприятии формируется основная управленческая единица, занимающаяся [маркетингом](https://be5.biz/terms/m19.html), которая дает техническую характеристику товара, соответствующего запросам и требованиям потребителей. Для достижения этой цели формируется подструктура, занимающаяся изучением рынка и запросов потребителей. Если организация практикует продажу в [кредит](https://be5.biz/terms/k29.html), необходимо формирование подструктуры или должности, отвечающей за получение кредитных долгов и т.д. Таким образом, для достижения какой-либо основной цели формируется основная управленческая структура, которая подразделяется на другие подструктуры или должности со своими целями и задачами. Цели и задачи этих единиц соответствуют иерархической лестнице администрации, где каждая подструктура, управленческий уровень или должность имеют свои конкретные задачи. Вся совокупность целей и подчиненных им задач является общей целью предприятия.

Другими словами, при формировании управленческой структуры необходимо определить единую цель, которая достигается общими усилиями через деятельность всех структур и подразделений предприятия. Цели каждого руководителя должны обеспечивать достижение цели его непосредственного начальника. Цели вырабатываются сверху вниз — по цепи инстанций. Однако просто наличие целей не обеспечит автоматического решения всех проблем. При установлении целей стремятся предусмотреть возможное будущее, но, поскольку обстоятельства часто меняются, цели, поставленные в прошлом, могут стать неуместными или недостижимыми. Поэтому нельзя допускать, чтобы попытки установления ясных целей подавляли непосредственность и. ограничивали свободу реакции на новые ситуации. Наоборот, наилучшим образом определенные цели — это те, которые позволяют быть более открытым по отношению к имеющимся впереди возможностям. Если жестко предписанные цели подрывают непосредственность реакции, значит, бесплодное планирование вытеснило творческий подход. Именно в этом суть ситуационного подхода в менеджменте, о котором уже говорилось.

2. Учет относительного значения управленческих функций (принцип равновесия).

Организация для решения задач и проведения своей стратегии осуществляет основные и второстепенные функции, которые необходимы в совокупности, но различаются по степени значимости. Этот фактор необходимо учитывать при формировании организационной структуры управления для того, чтобы каждая функция соответствовала определенному управленческому уровню и подразделению. Функции должны быть четко разграничены по управленческим единицам и выполняться работниками, имеющими соответствующие знания и опыт. Один из основных методов определения значимости функций — это ее обособленность от других функций. Другой метод — местонахождение уровня управленческой единицы в системе, выполнением которой руководит один из ответственных руководителей организации. Например, в разных организациях управленческая единица, занимающаяся вопросами кадров, имеет разное значение. В крупных организациях с численностью работников более 1000 человек эта функция весьма важна. Осуществляет ее специальная управленческая единица на высших уровнях организационной структуры. Обратная картина на малых предприятиях.

Другой пример: складские функции не имеют большого значения на предприятии, где, они являются частью функции снабжения, реализации или производства. Но на иных предприятиях эти функции могут иметь весьма важное значение, которое осуществляются соответствующей управленческой единицей, непосредственно подчиняющейся генеральному директору. Таким образом, метод управленческого разделения требует определения необходимых функций организации, их [анализа](https://be5.biz/terms/a30.html), обособления элементов этих функций, управленческого разделения в соответствии с этими функциями и элементами. Каждая функция состоит из определенных элементов со своими задачами. Форма этих элементов отличается от формы самой функции. Например, функция маркетинга состоит из таких элементов, как реклама, заключение контрактов, изучение рынка, сбыт и т.д. Элемент рекламы, в свою очередь, состоит из других элементов: выбор определенной идеи, формирование (оформление) рекламы, методы рекламы и т.п. Эти элементы тоже могут подразделяться на другие более мелкие. На процесс разделения функций, несомненно, оказывают значительное воздействие конкретные условия организации.

При рациональном управленческом разделении функций можно добиться следующих преимуществ:

эффективного использования людских и материальных ресурсов;

экономии расходов без излишних затрат людских усилий и материальных ресурсов;

высокой степени слаженности и скоординированности управленческой деятельности.

3. Специализация (разделение труда).

Специализация — один из важнейших принципов формирования организационной структуры управления.

Основные преимущества специализации — это, как известно, быстрое и качественное выполнение работ и уменьшение затрат. Принцип специализации применяется как на производственном, так и на управленческом уровнях. Здесь мы не будем останавливаться на первом уровне, а рассмотрим применение этого принципа на втором, т.е. на управленческом уровне, хотя, несомненно, специализации обоих уровней тесно взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга. Разделение работ на одном из уровней ведет к разделению на другом, за счет чего достигается координация функции производственного и управленческого уровней.

Сама по себе организационная структура управления предоставляет широкие возможности для применения специализации. Различные специализации распределяются между управленческими единицами, подразделениями и должностями, определяются их обязанности, полномочия и степень ответственности, их коммуникации и взаимосвязи, соответствующие определенной специализации.

На первом этапе формирования организационной структуры управления специализация практикуется через фуппи-рование аналогичных и близких по сути работ, при выполнении которых требуется определенная квалификация. Происходит горизонтальное разделение труда. В то же время происходит вертикальное разделение труда, которое отделяет работу по координированию действий от самих действий. Горизонтальное разделение управленческого труда ведет к расстановке конкретных руководителей во главе отдельных подразделений, а вертикальное разделение труда в результате образует уровни управления.

В настоящее время специализация и разделение работ, функций, знаний становятся все более узкими. Однако необходимо отметить, что применение принципа специализации имеет свои пределы. Специализация должна применяться в соответствии с конкретными условиями определенной организации с целью достижения наиболее эффективной управленческой деятельности. Например, нецелесообразно применение принципа специализации на какой-либо работе, которую должен выполнить один работник. Если применять специализацию на подобных работах, это будет препятствовать проявлению инициативы, творческой деятельности этого работника. В силу этого некоторые ученые-психологи призывают к более широкому применению принципа специализации в различных современных теориях организации управления, к переходу от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления. Также недопустимо, чтобы объем работы управленческой единицы или какого-либо работника был меньше времени его работы. Это ведет к тому, что у работника появляется избыток времени. В то же время недопустимо, чтобы объем работы был больше, чем [рабочее время](https://be5.biz/terms/r4.html) служащего.

Необоснованное применение принципа специализации является причиной затруднения координации деятельности управленческих единиц и служащих. Более специализированные работы требуют и большего объема усилий по координации, которая осуществляется в основном работниками среднего уровня управления и штабных служб. В результате число уровней управления постоянно возрастает, а каждый работник чувствует все большее отчуждение от организации в целом. С другой стороны, рациональное применение этого принципа способствует повышению производительности труда и более совершенной координации. Специализация какого-либо служащего в управленческих структурах не должна препятствовать пониманию им характера деятельности управленческой структуры, в которой он работает, а также характера деятельности всей организации в целом.

Деятельность каждой управленческой единицы в организационной структуре управления должна осуществляться согласно направлению работы вышестоящей единицы, и в то же время соответствовать целям и стратегии всей организации. Поэтому работа какого-либо служащего или управленческой единицы не должна осуществляться в изоляции от деятельности других структур и служащих.

4. Координация (кооперация).

Формирование организационной структуры управления на основе специализации требует координации деятельности различных единиц. При применении более узкой специализации требуется большая степень координации. Это надо учитывать при горизонтальном и вертикальном разделении труда, потому что деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления. Горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги.

Координация — процесс сложный и постоянный. Под координацией подразумевается налаживание взаимосвязей между управленческими единицами и должностями. Иными словами, координация — это отношения равноправных партнеров, подразделений одного уровня. Координация имеет целью взаимодействие различных функций и пре-пятствование их дублированию. Результатом координации является сосредоточение финансовых и материальных ресурсов для повышения эффективности организаций.

Практика показывает, что деятельность управленческих единиц и должностей не должна носить обособленный и изолированный характер, а, напротив, должна быть взаимосвязанной прямым или косвенным образом. Прекращение деятельности какой-либо структуры может повлечь за собой прекращение или затруднение деятельности других структур. Поэтому координация является необходимым условием успешного функционирования организации. Принцип координации необходимо учитывать при формировании организационной структуры управления в целом и управленческих единиц в частности.

На этом этапе определяются функции управленческой единицы, взаимосвязь между единицами, имеющими аналогичные функции, и связь с другими структурами.

Требования принципов специализации и координации зачастую находятся в противоречии друг с другом. Решение этой проблемы не является легким. Ее необходимо решить, исходя из конкретных условий организации. Например, если какая-либо структура должна выполнять различные функции, не связанные между собой, то в этом случае оптимальным решением представляется передача выполнения некоторых функций нижестоящим подструктурам.

Координация является необходимой не только между различными управленческими подразделениями, но и в пределах каждого подразделения. Функции какого-либо подразделения должны вычленяться, их выполнение возлагается на определенное количество работников. Деятельность одного работника не должна оказывать влияние на деятельность другого. Недопустимо появление излишка времени, так же как недопустимо несоответствие объема работ возможностям работника.

Разработка программы деятельности и коммуникаций считаются двумя основными методами применения принципа координации в принятии управленческих решений. Решение при формировании организационной структуры управления принимается на основе какого-либо из двух методов, наиболее подходящего и результативного для эффективного решения какой-либо проблемы. Эффективное решение проблемы подтверждает обоснованность выбора одного из двух методов — централизации или децентрализации решения.

5. Организационный контроль (самоконтроль).

Организационный контроль осуществляется при распределении работ по определенным управленческим структурам или работникам. В процессе такого контроля обнаруживаются просчеты и упущения в деятельности управленческой структуры или работника, допущенные ими при выполнении предыдущей части работы. При этом не осуществляется непосредственный контроль с чьей-либо стороны. Применение принципа самоконтроля помогает легко обнаружить некачественное выполнение предыдущей части работы. Выполнение всех частей работы взаимосвязано, поэтому просчеты в одной части влекут за собой упущения и ошибки в следующей части работы. Работники, выполняющие такую работу, будут стремиться к совершенному ее выполнению без просчетов и ошибок. Таким образом, мы получаем эффективный метод контроля без контролеров. Преимуществом такого метода является отсутствие негативных психологических воздействий, возникающих при непосредственном контроле, повышение заинтересованности работников в результатах своей работы, в обнаружении ошибок и просчетов, а также сокращение расходов на непосредственный контроль. В соответствии с этим принципом работник, отвечающий, например, за снабжение, не может одновременно нести ответственность за получение материалов, их проверку и хранение. Также [бухгалтер](https://be5.biz/terms/b16.html) не может быть кассиром или заведующим складом, а человек, занятый производством какого-либо товара, не может выполнять функции контролера качества. Другими словами, функции контроля не могут быть возложены на тех работников, которые выполняют контролируемую работу. Несомненно, применение данного метода контроля не представляется возможным без разделения одной работы на несколько взаимосвязанных частей, которые независимо выполняются какой-либо управленческой структурой или работником. Однако необходимо отметить, что такой метод не может применяться во всех случаях без исключения. В некоторых случаях применяют метод непосредственного контроля, когда это обусловлено тем, что выполнение работы не может быть разделено на части.

6. Снижение управленческих расходов.

Применение вышеуказанных организационных принципов, таких как принцип специализации и организационного контроля, ведет к дополнительным управленческим расходам. При формировании или развитии организационной структуры управления необходимо учитывать, что любой вид организационной деятельности требует определенных расходов. Поэтому одной из основ производственной деятельности организации является снижение управленческих расходов. Однако это не означает полный отказ от расходов на содержание управленческого аппарата. Расходы по применению организационных принципов являются необходимыми, поскольку они отвечают требованиям работы и соотносятся с условиями организации. Игнорирование же этих принципов ведет к необоснованному увеличению расходов, что может стать причиной нерентабельности организации. Другими словами, уменьшение расходов на содержание административного аппарата должно осуществляться не за счет снижения эффективности управленческой работы. Уменьшение расходов должно быть результатом правильного и рационального формирования управленческих структур и комитетов, эффективного использования людских и материальных ресурсов. Уменьшению расходов также способствует создание только необходимых управленческих структур и должностей, что называется «принципом потребности в управленческих должностях».

Таким образом, формирование управленческих единиц и должностей сопряжено с определенными расходами. Процесс формирования организационной структуры управления во избежание неоправданных расходов, не должен быть связан с какой-либо политической борьбой или чьими-то амбициями.

При формировании управленческих структур и должностей прогнозирование результатов их работы, положительных и негативных сторон деятельности является затруднительным. Поэтому необходимо учитывать опыт других организаций и применять рассмотренные принципы в соответствии с конкретными условиями.

**Самостоятельная работа**: Проработка конспектов занятий.

**Практическое занятие**

**Тема:** Организационные структуры управления.

**Наименование работы:** Составление организационной структуры предприятия.

**Цели работы:** Приобрести навыки в составлении организационных структур.

**Информационное обеспечение:** конспект

**Ход работы**

**Задание 1.**

Разработать организационную структуру организации, если имеется следующее:

генеральный директор, обслуживание офиса, логистика, обслуживание клиентуры, производственный отдел, отдел продаж, отдел кадров, бухгалтерия, секретарь, канцелярия, общепит, медпункт, складская группа, управление запасами сырья.

**Задание 2.**

Определит вид организационной структуры, ее достоинства и недостатки.

**Вариант 1**



**Вариант 2**



**Вариант 3**



**Контрольные вопросы**

1. Понятие организационной структуры.
2. Виды структур.

# Тема: Управление конфликтами, стрессами и изменениями

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. То есть *конфликт* – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется *три типа конфликтов*. Первый – это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И, наконец, третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Можно выделить *пять уровней конфликтов* в организации: внутри личности (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке), между личностями (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве), внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым личностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.

Путями разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:
1) уход от взаимодействия;
2) сглаживание;
3) борьба;
4) сотрудничество и решение проблемы;
5) поиск компромисса.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:
– методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
– методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
– методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
– методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);
– методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют функциональными. Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее. Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер. Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.

Термин «стресс» в настоящее время стал одним из самых популярных и превратился в источник вполне оправданного беспокойства руководителей компаний. ***Стресс****—*адаптивная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и/или психологическими процессами, которая является ответом на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, предъявляющие к человеку повышенные требования психологического и/или физического характера.

Стресс на рабочем месте может быть вызван высоким уровнем требований и низким уровнем контроля над процессом труда. Он связан прежде всего с изменениями, которые вызывает взаимодействие людей и их работы. Стресс — это результат взаимодействия человека и внешней среды. Он охватывает не только эмоциональную и психологическую, но и физическую сферу человека. Стрессовые факторы находятся как в окружающей человека действительности, так и в его психологическом окружении. Различают рабочие и нерабочие факторы, которые могут являться источниками стресса.

Существует несколько путей управления стрессом. Можно изменить объективную реальность, чтобы удалить стрессовый фактор, или изменить психологическое окружение, в котором находится человек. В других случаях можно изменить стрессовые симптомы таким образом, что они не будут иметь долгосрочного эффекта. Выделяют организационные и индивидуальные методы управления стрессом. Организационные методы включают: оздоровительные программы для сотрудников; изменение рабочего окружения и т.д. К индивидуальным методам относят: *психологический*(изменение окружения, в котором существует стресс; изменение познавательной оценки окружения; изменение поведения для изменения окружения) и *физиологический методы*(улучшение физического состояния человека с целью повышения эффективности борьбы со стрессом).

**Самостоятельная работа**: Конспект по Плану **«**Управление конфликтами».

Уважаемые студенты лекции, задания конспектируете в тетради.