

Задание:

1. Изучить материал лекции.
2. Выполнить тестовые задания.

Тема 2.3: Методы и стили руководства.

Лекция 2.

1. **Управленческий цикл.**
2. **Сущность и элементы руководства.**
3. **Форма власти и влияния.**
4. **Управление конфликтами и стрессами.**

1. Управленческий цикл.

Управленческий цикл — это завершенная последовательность повторяющихся действий, направленных на достижение поставленных целей

Что такое цикл управленческой деятельности предприятия

Управленческий цикл – это модель, описывающая поэтапную работу по управлению деятельностью предприятия, чтобы добиться нужных результатов. Его главными показателями являются время итерации, действия – отдельные циклические части и процедуры, предполагающие выбранный порядок деятельности.

Создание цикла управленческой деятельности начинается с определения проблемы или постановки цели, завершением будет получение запланированного результата. Затем происходит повтор действий, а их частота и период итераций регулируются в зависимости от типа управления организацией. Иногда достаточно одного цикла, иногда требуется несколько повторов.

Подходов к осмыслению управленческого цикла немало. Экономисты предлагают разные системы управления. Одной из самых действенных считается универсальная модель управленческого цикла Файоля. Она включает 4 общих функции управления, подходящих для любой организации, а также несколько специализированных. 4 функции управленческого цикла

Руководство любым предприятием основано на четырех базовых понятиях. Руководитель должен уметь

- планировать,
- организовывать,
- мотивировать
- контролировать.

Это и есть общие функции управленческого цикла. Если хоть одно из звеньев выпадет, или будет реализовано неправильно, цикличность прервется, что приведет к нестабильности деятельности компании. Итак, управленческий цикл включает в себя следующие функции:



- Планирование предполагает постановку целей, определение порядка действий и нужных ресурсов для их достижения. Оно может быть стратегическим, тактическим и оперативным. В первом случае определяется стратегия действий предприятия на рынке, внедрение инновационных технологий и новых продуктов. Тактическое планирование управленческого цикла отвечает за краткосрочное целеполагание, а оперативное – за разработку повседневных задач для специалистов разных отделов.
- Организационная функция способствует структурированию предприятия, организации работы специалистов, распределению заданий между подразделениями. Она включает подбор материально-технической базы для деятельности компании, набор штата, внедрение запланированного в бизнес-процессы.
- Мотивационное управление предполагает создание стимулов для работников: финансовых, психологических, социальных. В управленческом цикле мотивационные подходы могут сочетаться в зависимости от выставленной задачи.
- Контролирующая функция необходима, чтобы верно оценить результаты, сверив запланированное с фактическим. Но оценка проводится не только по итогам деятельности. Есть также предварительный и текущий контроль. Первый является сверкой, насколько верно работники понимают задачу. Второй предполагает проверочные срезы в процессе работы. Если факты сильно отличаются от плана, необходимо выявить причину и скорректировать задачу, что способно привести к возврату на предыдущую стадию цикла.

На всех стадиях необходимо выполнять коррекционные действия, требующие тщательного изучения причин отклонения от цели. После таких мероприятий работа чаще всего возвращается на один из пройденных этапов.

Управленческий цикл включает и специализированные функции. Их тип и количество зависят от специфики бизнеса. Они могут быть торгово-оперативными, регуляторными, вспомогательными. К первым относят формирование спроса и предложения, складскую логистику, управление движением товара. Ко вторым – планирование и анализ ключевых показателей эффективности, повышение квалификации сотрудников. Вспомогательные направлены на материально-техническое снабжение отделов компании, транспортировку товаров. Иногда отдельно рассматривают маркетинговую функцию, то есть изучение целевой аудитории, рентабельности, новых каналов сбыта и т.д.

Этапы управленческого цикла

Стадий управления больше, чем функций: чтобы реализовать каждую, нужно несколько этапов. Они также различаются в зависимости от деятельности, но есть и те, которые используют для организации работы на любом предприятии. Обязательно требуется:

- **Поставить цели** с учетом миссии, ценностей и бизнес-принципов компании.
- **Проанализировать исходные данные** и оценить обстоятельства, способные повлиять на результативность. К примеру, провести процедуру нормирования, на которой определяются обоснованные нормы расходов финансовых ресурсов, приемлемые нормы дохода. Информация должна быть полной, объективной, достоверной и оперативной.
- **Составить прогноз.** Применяя научные методики, необходимо разработать оптимистические и пессимистические сценарии с указанием тенденций, характера и сроков, рассчитать периоды итерации.
- **Принять управленческое решение.** На основе прогнозов руководитель должен выбрать максимально выгодный путь деятельности и довести свое решение до работников, поставив им задачу для исполнения.
- **Составить план действий.** Когда решение принято, необходимо упорядочить действия по его исполнению по времени, выбрать ответственных специалистов, рассчитать ресурсные затраты на выполнение поставленной задачи.
- **Организовать процесс.** Требуется выставить задачи каждому работнику, сформировать подразделения согласно выполняемым функциям и компетентности работников.
- **Замотивировать персонал.** Создаются стимулы для воздействия на работника в деле решения задач, стоящих перед организацией. Они должны побудить сотрудников делать лучше то, что вменено в их обязанности.
- **Обработать, проанализировать и систематизировать сведения о процессе реализации задач.** На этом этапе проверяется, насколько результаты выполнения плана соответствуют принятым решениям, изучаются отклонения, проводится коррекция. Для анализа применяются такие сравнительный, группировочный и коэффициентный методы, а также цепные подстановки.

2. Сущность и элементы руководства.

Руководство - это процесс социальной организации и управления деятельностью человека или группы людей, который осуществляет непосредственно руководитель. Управлять деятельностью людей - значит оказывать на них влияние, тем самым побуждая работать на достижение целей организации.

Влияние - это поведение индивида, которое вносит изменения в отношения, поведение, ощущения и т.п. другого индивида. Одно лицо может влиять на другое по-разному, например, просьбой, высказыванием, упреком, либо угрозой увольнения. Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией и в некоторых случаях она скорее уменьшает, а не увеличивает власть

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведёт не просто к принятию идеи, но и к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того, чтобы сделать своё лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Власть руководителю требуется постольку, поскольку он зависит от людей как в пределах цепи своей команды, так и вне её. В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчинённых и коллег. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции.

Однако, даже в том случае, когда руководитель обладает чётко определёнными полномочиями направлять усилия подчинённых, это не всегда оказывается возможным, ведь подчинённые могут просто отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия.

Подобная зависимость от людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной трудностью, которую испытывает руководящий персонал. Сейчас признаётся, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

3. Формы власти и влияния.

Чтобы обладать властью, руководитель должен иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, то, что создаст зависимость подчинённого от руководителя и заставит подчиниться.

Эффективная власть основывается на обращении к активным потребностям исполнителя. То есть руководитель должен обращаться к актуальным для своего исполнителя потребностям, чтобы добиться от последнего необходимых для организации усилий. Можно обратиться при этом к иерархической пирамиде Маслоу (физиологические потребности, потребность в защищённости, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении).

Власть может принимать разнообразные формы. Например, согласно классификации основ власти Френча и Рейвена, существует пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении.
2. Власть, основанная на вознаграждении.
3. Экспертная власть.
4. Эталонная власть.
5. Законная (традиционная) власть.

3.1 Власть, основанная на принуждении: влияние через страх

Власть через принуждение и страх – именно это имеют в виду люди, критикующие власть. Страх неизбежно порождает образы жестокости: заряженный пистолет, угроза пытки, кулак, движущийся к лицу. Но если бы физическая боль была единственным механизмом страха и принуждения, то после отмены наказаний кнутом власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций. Жестокость часто является средством страха, но никогда – его идеей. Когда человек чего-то боится, это происходит потому, что под угрозой ставится какая-то фундаментальная потребность, как правило, в выживании или защищенности.

Рабочая среда обеспечивает множество возможностей усилить власть на базе страха и принуждения, поскольку именно в ней удовлетворяются многие наши потребности. Например, практически все люди боятся увольнения. В определенных условиях использовать страх настолько легко, что некоторые менеджеры делают это очень часто, ведь даже намек на увольнение, лишение полномочий или понижение в должности, как правило, дает результаты немедленно. А если подчиненные эффективно защищены от грубости, менеджеры могут воспользоваться для формирования страха более утонченными методами.

3.2 Власть, основанная на вознаграждении: влияние через положительное подкрепление

Вознаграждение – один из старейших и наиболее эффективных способов влияния. *Власть, основанная на вознаграждении*, действует через положительное подкрепление поведения, желаемого для лидера. Человек принимает это влияние, поскольку в обмен на выполнение требования лидера он ожидает того или иного вознаграждения. Либо, в контексте теории мотивации, он ощущает, что существует большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое позволит ему удовлетворить активную потребность, и делает то, чего хочет лидер.

Поскольку все люди имеют свои уникальные характеристики и потребности, то, что один человек воспринимает, как ценное вознаграждение, другому человеку или даже тому же, но в другой ситуации, таковым не кажется. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Иными словами, человек должен воспринимать вознаграждение, как справедливый обмен на его подчинение. Эта воспринимаемая справедливость является основным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, над властью, основанной на принуждении.

3.3 Экспертная власть.

Экспертная власть: влияние через разумную веру

Влияние через **разумную веру** базируется на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние имеет соответствующий опыт и знания в конкретном вопросе. Он на веру принимает ценность его знаний. Такое влияние считается разумным потому, что решение последователя подчиниться осознано и логично.

Поверив в опыт менеджера в той или иной области, окружающие полагаются на его мнение. Власть данного типа обычно достигается менеджерами благодаря очевидным заслугам и достижениям. Чем больше и заметнее эти достижения, тем больше власть

Человек может использовать экспертную власть в организации, если имеет информацию или идеи, которые, по мнению других, помогут организации или подразделению достичь цели либо принять более верное решение. Многие люди считают, что экспертные знания им необходимы для достижения их целей. Исследования показали, что, если группе говорят, что один из ее членов является экспертом в той или иной области, то группа будет, в основном, выполнять его рекомендации, причем даже тогда, когда на самом деле приписываемых ему опыта и знаний у него нет.

Ограничения разумной веры

Разумная вера менее стабильна, чем слепая, на которой зиждется влияние харизматических лидеров, и действие ее замедлено. Если специалист будет не прав, менеджер перестанет разумно доверять его мнению и его влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер способен заставить людей верить себе в результате одной речи, то на формирование разумной веры

требуется длительное время. Специалистам, например, иногда требуются годы, чтобы их мнение принималось менеджерами безоговорочно.

Но все это не означает, что разумная вера слабее других форм влияния. Заметьте, что в некоторых случаях влияние на основе разумной веры изменяет баланс власти «руководитель – подчиненный». Поскольку менеджеру нужны информация и советы подчиненного, власть его растет, и в некоторых ситуациях у него, по крайней мере временно, бывает даже больше власти, чем у менеджера.

3.4 Эталонная власть.

Власть эталона: влияние на основе харизмы

Харизма – это власть, базирующаяся не на логике и не на давней традиции, а на силе личных характеристик или способностей лидера. Власть эталона, или харизматическое влияние, зависит от того, насколько последователь отождествляет себя с лидером или насколько он для него привлекателен, а также его потребностями в принадлежности и уважении. В отличие от безличного влияния традиции харизматическое влияние обусловлено именно персональными качествами лидера. Последователь и лидер могут никогда не встречаться друг с другом, но последователь воспринимает их взаимоотношения почти как личные и считает, что у них много общего. Кроме того, он на подсознательном уровне ожидает, что подчинение сделает его похожим на лидера или даже его партнером. Характеристиками харизматических личностей считаются: энергетический обмен (они как бы излучают энергию и заряжают ею окружающих); презентабельная внешность (харизматический лидер необязательно красив, но непременно привлекателен, симпатичен и представительен); независимость (эти люди, добиваясь благосостояния и уважения, полагаются только на себя); ораторские способности (умение четко донести свою мысль, навыки межличностного общения); признание восхищения (эти люди комфортно себя чувствуют, когда ими восхищаются, не проявляя при этом никакого высокомерия); манеры уверенного в себе человека (эти люди спокойны, собраны и умеют контролировать ситуацию).

Если человек обладает характеристиками, восхищающими окружающих, и они стремятся быть на него похожими, он способен оказывать на них сильное влияние, поэтому харизматических личностей часто приглашают участвовать в рекламе.

3.5 Законная власть: влияние через традиции.

Как свидетельствует история, традиции всегда были мощнейшим средством влияния. Лидер использует традиции для удовлетворения потребности подчиненных в защищенности и привязанности. Но этот метод сработает, только если человек уже усвоил ценности и это заставило его уверовать, что лидер способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние через традиции возможно, только если внешние культурные нормы организации поддерживают убеждение в том, что подчинение начальству является желаемым поведением.

Традиция – привлекательный механизм влияния и с точки зрения организации, и с точки зрения лидера. Она обладает огромным преимуществом – безличностью. Люди реагируют не на лидера, а на его статус, что повышает стабильность организации, поскольку в этом случае она не зависит от способностей одного индивидуума. Предоставляя вознаграждения тем, кто лучше подчиняется системе, а не по-настоящему компетентным работникам, организация получает возможность использовать традиции для подчинения людей. Другим отличительным свойством влияния через традиции является скорость и предсказуемость.

Недостатки власти, основанной на традициях

Традиции могут быть вредными для организации, например, когда молодому менеджеру, предлагающему отличную идею, говорят: «Мы всегда делали так, и до сих пор это работало». Такое отношение может стать большей проблемой, чем кажется. Чтобы адаптироваться к внешней среде, организации надо изменять свою политику, стратегию, структуру и т. д., и те из них, которые оправдывают свое нежелание делать это традицией, могут со временем прекратить свое существование.

4 Управление конфликтами и стрессами.

4.1. Понятие и сущность конфликта.

Взаимодействие людей в организации может быть как кооперативным (объединение человеческих усилий), так и конфликтным.

Сегодняшние исследователи отмечают разнообразие конфликтов, их не только негативные, но и позитивные последствия. Во многих ситуациях управленческой деятельности конфликт помогает выявить истину и позитивно решить проблему. Задача менеджера - решая конфликт, извлечь пользу для дела, для этого необходимо знать природу конфликта в организации, его причины, законности его протекания, типы, последствия, методы разрешения.

Конфликт - (от лат. conflictus - столкновение) противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт - это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая:

- противоположные позиции сторон по какому-то вопросу;
- противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах;
- несовпадение интересов, желаний.

Т.О. конфликтная ситуация предполагает наличие объекта конфликта (власть, ресурсы, слава) и субъектов конфликта (его участников).

Но это только необходимые условия существования конфликта. Для того чтобы он произошёл, нужно соответствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, недоразумение, происшествие), называемое инцидентом.

Следовательно, конфликт может возникнуть при условии, когда инцидент, будучи поводом, инициирует конфликтную ситуацию!

4.2. Конструктивные и деструктивные конфликты.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, её исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а, возможно, и к началу нового.

Таким образом, конфликт может быть функциональным (конструктивным), полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, так как стимулирует развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласий и тем самым позволяют его устранить, сплачивают людей перед лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.

Для отдельной личности функциональные последствия (позитивные) состоят в том, что изживается внутренняя напряженность, разрушается страх открыто высказывать своё мнение.

Деструктивные (дисфункциональные), снижают производительность труда, личную удовлетворённость и ликвидируют сотрудничество между членами коллектива.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но и типы конфликтов.

4.3. Типы конфликтов

- 1. Внутриличностный конфликт***
- 2. Межличностный конфликт***
- 3. Конфликт между личностью и группой***
- 4. Межгрупповой конфликт***

В теории менеджмента исследованы несколько типов конфликтов:

1. Внутриличностный конфликт - возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.

Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец все время находился на рабочем месте и «работая» с покупателями. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товара.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями.

Например, подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать.

Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. Межличностный конфликт - самый распространённый тип конфликта, чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.д. Каждый, считает, что если ресурсы ограничены, то он

должен убедить вышестоящее начальство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновения личностей, т.е. люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами, просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. Конфликт между личностью и группой.

В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы (между руководителем и группой).

4. Межгрупповой конфликт.

Как известно, состоят из множества как формальных, так и неформальных групп. Между ними могут возникнуть конфликты.

Ярким примером является конфликт между профсоюзом и администрацией.

Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать:



4.4. Способы управления конфликтами

Одна из сложнейших в практическом отношении задач, которая стоит перед руководителем, - разрешение конфликта.

Здесь важны, как многосторонние знания, так и опыт, мастерство, искусство находить нестандартные решения.

Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:

> частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;

Например, обычно, вводя административные запреты и санкции, руководитель добивается лишь частичного разрешения конфликта.

> полное, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне.

Для успешного разрешения конфликтов руководителю прежде всего следует реалистически оценить конфликтную ситуацию, а это предполагает:

- различать повод конфликта и его причины;
- определить предмет разногласий (производство либо личные взаимоотношения конфликтных сторон);
- уяснить мотивы вступления людей в конфликт. Для этого нужно знать жизненный путь работников, их взгляды и убеждения, основные интересы, запросы;
- определить направленность конкретных действий участников конфликта, имея в виду, что в средствах, используемых сторонами, отражаются мотивы участия в конфликте.

Существует не один способ управления конфликтной ситуацией.

Все способы можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

К структурным относятся:

- разъяснение требований к работе.

Руководитель разъясняет, каких результатов ждут от каждого сотрудника и каждого подразделения;

- координационные и интеграционные механизмы.

Установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации;

- общеорганизационные комплексные цели.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп;

- структура системы вознаграждений.

Она должна быть такой, чтобы прежде всего поощрялись люди, вносящие свой вклад в достижение организационных комплексных целей, помогающие другим группам организации. Вознаграждения могут быть в форме премий, благодарности, признания или повышения по службе.

Из межличностных стилей разрешения конфликтов выделяют:

- уклонение - в этом случае человек стремится выйти из конфликтной ситуации, не решая её, не вступает в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

Этот стиль выбирают в том случае, если предмет конфликта несущественен по сравнению с другими проблемами, нет сил и возможностей решить его в свою пользу и др.

- сглаживание - при таком стиле человек убеждён, что нет необходимости раздражаться, апеллирует к потребности в солидарности.

Этот стиль часто избирает либеральный руководитель.

- принуждение - превалирует попытки заставить применять свою точку зрения любой ценой, используя для этого власть, путём принуждения.

Такой стиль может быть эффективным, если руководитель имеет большую власть над подчиненными, при этом их инициатива подавляется, увеличивается вероятность принятия неверных решений, так как не предоставлены альтернативные варианты;

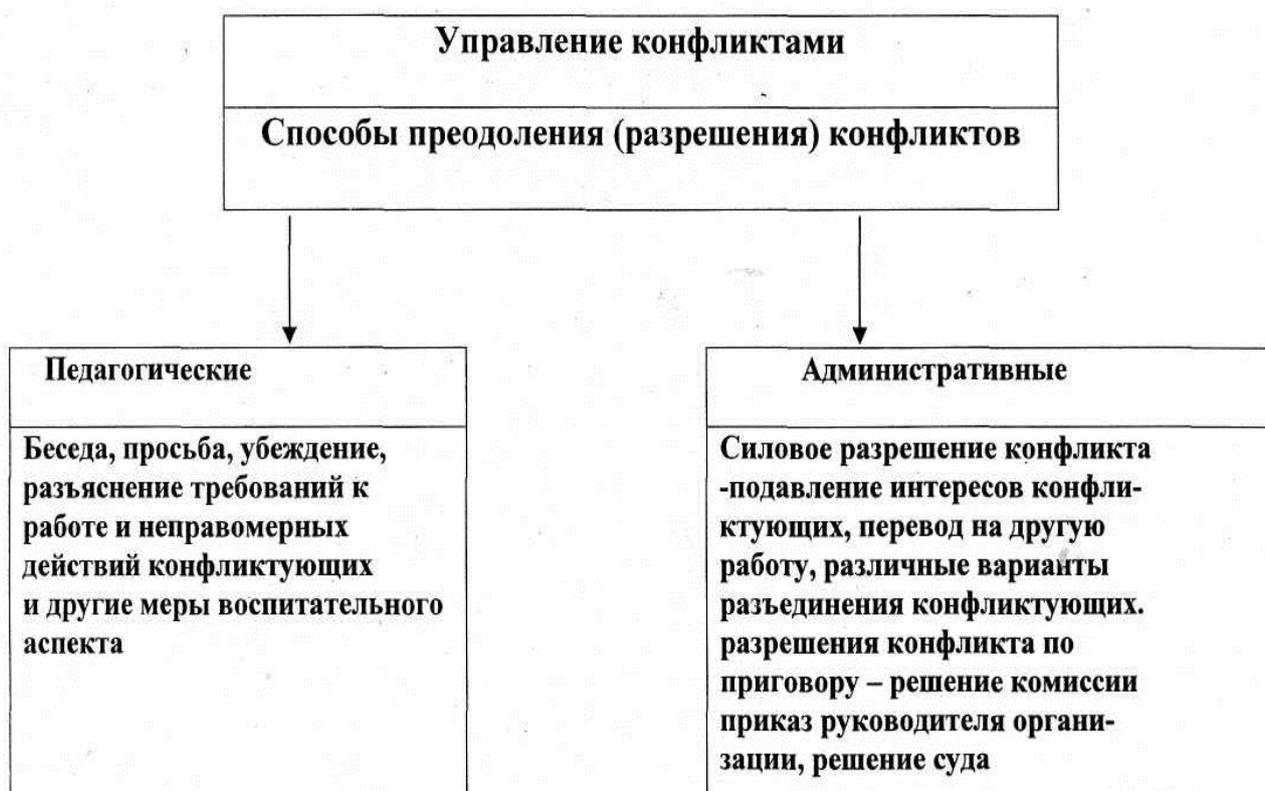
- компромисс - этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.

Использование компромисса на ранней стадии конфликта, может сократить поиск альтернатив, что может повысить вероятность принятия неверного решения.

Решение проблемы - совместная выработка решения, удовлетворяющая интересы обеих сторон:

1. Определить проблему в категориях целей, а не решений.
2. Определить решение, приемлемые для всех сторон.
3. Сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создать положительное отношение к друг другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления, выделяют две группы способов управления конфликтом:



4.5. Стресс: понятие, природа и причины

В современном обществе человек испытывает все большее психоэмоциональное напряжение из-за возрастающих сложностей социальной жизни.

Стресс (от лат. stress - напряжение) - состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием неблагоприятных факторов.

Принципиальная схема стресса



По качеству воздействия на человеческий организм выделяют такие формы стресса:

Эустресс – полезный вид стресса, при котором повышается функциональный резерв организма. К примеру, мобилизация сил перед экзаменом у студента.

Под эустрессом иногда подразумевают стресс, вызванный положительными событиями и эмоциями (рождение ребенка, свадьба, получение разного рода наград). Природа стресса такова, что для организма не играет никакой роли, приятна или неприятна человеку произошедшая ситуация. Значение играет лишь интенсивность потребности в перестройке психики.

Дистресс – отрицательная форма стресса. Негативный вид стресса, с которым организм не в силах справиться. Он подрывает здоровье человека и может привести к тяжелым заболеваниям. От дистресса страдает иммунная система.

В стрессовом состоянии люди чаще оказываются жертвами инфекции, поскольку продукция иммунных клеток заметно падает в период физического или психического стресса.

По характеру протекания различают следующие категории стресса:
Острый стресс – бывает при неожиданном и интенсивном воздействии раздражителя. Например, при неожиданном нападении, землетрясении. Характеризуется дезорганизацией поведения человека (бесцельное метание или замирание в одной позе) или/и возникновением острых соматических нарушений (гипертонический криз, инфаркт миокарда).

Хронический стресс – возникает при длительном нахождении человека в стрессовой ситуации. К примеру, постоянные конфликты в семье, проблемы на работе.

Различают четыре основных вида неверной реакции на стресс.

Бездействие. Тот, кто совершает эту ошибку, может получать удовольствие от своего состояния, жалуясь окружающим. Эти люди чувствуют себя невинными жертвами, но не хотят ничего предпринимать лично, чтобы изменить ситуацию.

Депрессия (от лат. depressio — подавление). Для ее жертв характерно чувство обреченности. Они теряют самоуважение, становятся беспомощными, самоустраиваются от реальной жизни. Находясь в подавленном, угнетенном состоянии, люди испытывают постоянную усталость, обвиняют во всем происходящем себя.

Отрицание. Человек старается не терять бодрости, делая вид, что все хорошо и унывать нет причины. Не признавая серьезности положения, такие люди часто превращают эмоциональные проблемы в физические симптомы,

Возмущение. Негодующие по причине стресса люди обвиняют во всем происходящем других, Они не желают принимать на себя никакой ответственности.

Многие жертвы стресса вроде бы понимают, что нужно заняться собой, но из-за нехватки времени постоянно это откладывают. На повышенную утомляемость или ухудшившуюся память люди, как правило, не обращают должного внимания, а состояние здоровья тем временем становится все хуже. Беспокойство начинают вызывать более грозные симптомы, говорящие уже о длительном и хроническом стрессе. И если сначала человек вполне может справиться со стрессом собственными силами, то потом изменить положение сумеет только специалист.

На начало стресса указывают постоянная усталость, раздражительность, хандра или частая смена настроения по незначительным причинам, депрессия. Работа, раньше выполняемая легко и с интересом, вызывает утомление, скуку и раздражение. Трудно сосредоточиться, подводит память, появляется рассеянность. Далеко не все люди отдают себе отчет в том, что с ними происходит.

Типичные симптомы стресса:

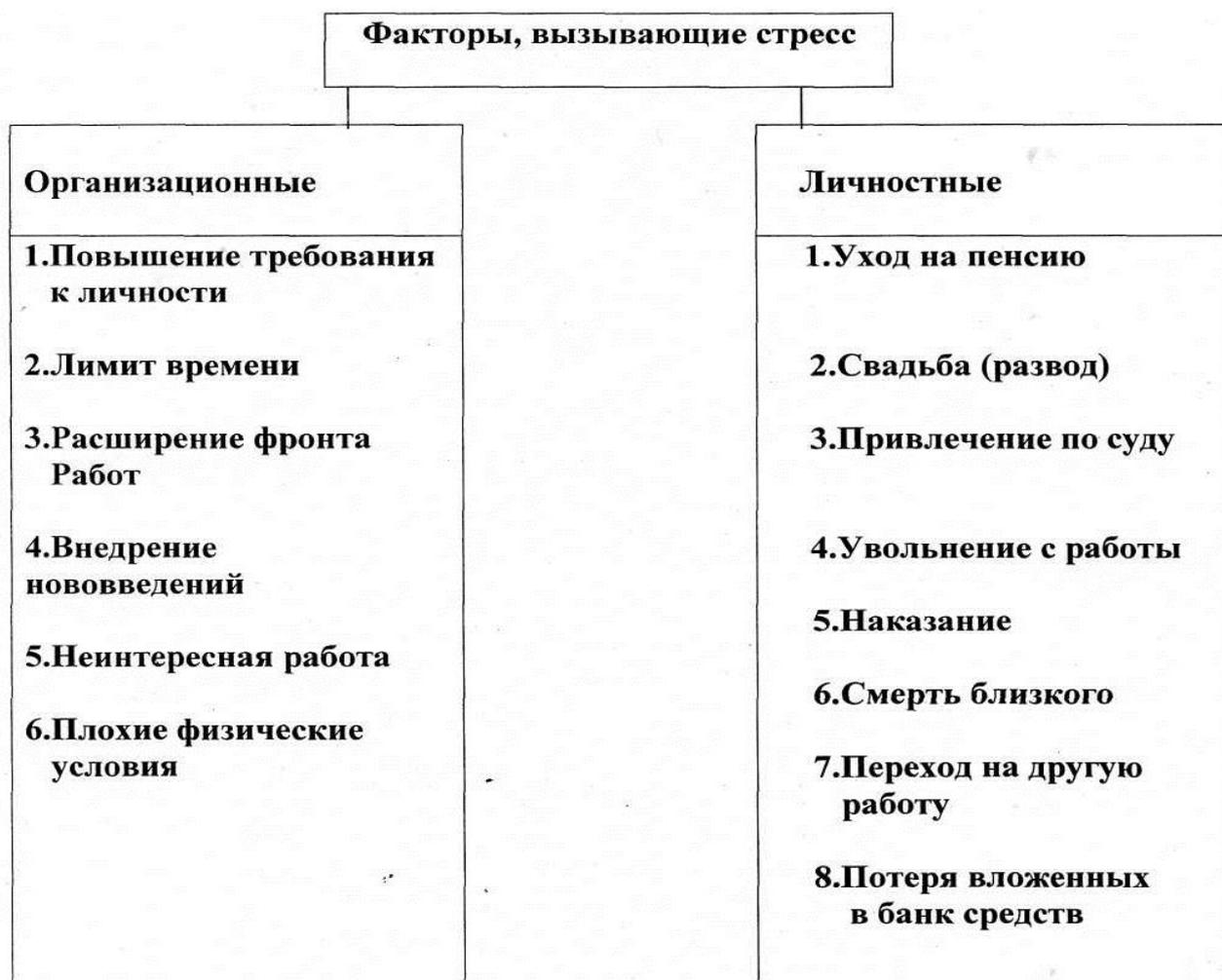
- нервность и напряжение;
- хроническое переживание;
- неспособность к отдыху;
- чрезмерное употребление алкоголя или курение;
- проблемы со сном;
- чувство неспособности справиться с чем-либо;

- эмоциональная неустойчивость;
- проблемы со здоровьем;
- впечатлительность и лёгкая ранимость.

Причины стресса

Среди причин стресса — не только нездоровый образ жизни и неумение правильно распределять свое время. Часто стресс возникает из-за неблагоприятной психологической атмосферы на работе, сложных взаимоотношений с коллегами, особенно с начальством. Например, оказать стрессовое воздействие может недостаточно четкое описание работы или указаний руководителя, недостаток времени для качественного исполнения задания. Также причиной стресса могут быть отсутствие вознаграждения или благодарности за хорошее выполнение работы. Наконец, неуверенность в завтрашнем дне, стабильности в работе и личной жизни — все это, естественно, выводит многих людей из состояния равновесия.

К понятию «стресс» все привыкли, забыв, что оно означает не просто состояние усталости, а довольно серьезные изменения в человеческом организме. Расстройства, связанные со стрессом, развиваются, как правило, у людей, чья работа связана не столько с физическими, сколько с психоэмоциональными перегрузками.



Методы борьбы со стрессом

Чтобы бороться со стрессом, нужно прежде всего осознать, насколько серьезны могут быть его последствия. Эта борьба требует определенных усилий и времени. Естественным шагом при появлении признаков стресса может быть смена обстановки, отдых и восстановление своих сил. Однако нужно отчетливо понимать, что возвращение в прежнюю среду не изменит ситуацию, а именно ее и нужно изменить. Прежде всего нужно проанализировать, как построен распорядок рабочего дня. Необходимо помнить, что монотонная работа без перерыва на самом деле будет гораздо менее эффективной, чем та, при которой человек время от времени дает себе передышку и берется за дело с новыми силами.

Рецепты от стресса широко известны: спорт, массаж, общение с приятными людьми и, наконец, семья. Однако все это требует определенных усилий и, главное, веры. Наконец, не следует забывать, что смысл жизни не сводится к работе, что помимо работы в жизни есть очень много интересного: театры, музеи, природа и др. Однако, если дело дошло до длительного и хронического стресса, то без помощи специалиста не обойтись.

Стресс — это необходимое условие жизни, и полное его устранение столь же нереально, сколь и вредно. Хотя устойчивость человека к стрессовым нагрузкам высока, она, однако, далеко не безгранична. Поэтому актуальной проблемой менеджера является регулирование уровня допустимых физических и эмоциональных нагрузок в коллективе.

Как психологическое явление стресс поддается управляющим воздействиям. Большинство стрессов в жизни человека инициируется им самим. Древний философ Эпиктет говорил, что «людей расстраивают не события, а то, как они на них смотрят».

Одним из средств избежать стресса является *уход от стрессовой ситуации*. Это достигается путём отдыха - активной деятельности, исключающей мысль о причине стресса, поэтому рыбалка, плавание, прогулки по лесу, рисование, вязание и др. - противострессовые мероприятия.

Выход из стрессового состояния у одних людей происходит быстрее, у других медленнее. Индивидуальные опросы выявили психологические методы, применяемые мужчинами и женщинами (или их модели поведения) в стрессовых ситуациях, после допущенных ими ошибок, «разноса» начальника:

- «Иду и делюсь с теми, кому я доверяю»,
- «Ищу пути исправления ошибок»,
- «успокаиваюсь только с коллегами»,
- «Прихожу и делаю 10-12 приседаний»,
- «У меня философский подход к жизни: всё проходит.
- Трезво оцениваю ситуацию. Мне становится легче, если ещё и всплакну»,
- «Прихожу домой, включаю музыку. Иногда пою. Или читаю любимые стихи»,
- «Иду в парикмахерскую или покупаю сама себе цветы».

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1. оценивать способности, потребности и склонности Ваших работников и попытаться выбрать для них соответствующий объём и тип работы;
2. разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;
3. четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;
4. использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;
5. обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
6. выступать в роли наставника по отношению к подчинённым, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Вопросы для самопроверки.

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Определите возможные последствия функционального конфликта.
3. Выявите роль дисфункциональных конфликтов
4. Какие типы конфликтов вам известны? Дайте их характеристику.
Вспомните один или несколько типов конфликтов из Вашей жизни.
5. Назовите и поясните основные причины конфликтов.
6. Как вы понимаете стресс? Какова его сущность?
7. Какие существуют методы снятия стресса?
8. Назовите причины стресса.

Тест 1: Цикл менеджмента

1.Какая из предложенных функций управления является побуждением исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей:

- а) контроль;
- б) организация;
- в) руководство;
- г) планирование

2.Целью планирования является:

- а) получение или увеличение прибыли;
- б) решение социальных вопросов;
- в) обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач
- г) повышение качества продукции

3. На этом этапе планирования дается оценка риска, проводится систематический анализ определенного круга факторов с целью предвидения имеющихся возможностей:

- а) выяснение и выбор вариантов развития;
- б) разработка программы действий;
- в) прогнозирование;
- г) формирование бюджета

4. Управление организацией это:

- а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени.
- б) осуществление взаимосвязанных действий определенного типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
- в) изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производства предприятия на выпуск конкурентоспособной продукции.

5. Создание менеджером условий для интересной творческой работы в дружном коллективе, это :

- а) материальная мотивация;
- б) моральная мотивация;
- в) социальная мотивация

6. Какая из предложенных функций управления является заключительной функцией цикла менеджмента и представляет собой наблюдение за ходом производственных процессов и выявление отклонений от них:

- а) планирование;
- б) руководство;
- в) организация;

г) контроль

7. Целью планирования является:

- а) получение или увеличение прибыли;
- б) повышение эффективности хозяйствования;
- в) обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач;
- г) удовлетворение потребностей рынка

8. На данном этапе планирования менеджер должен производить качественную оценку альтернатив, сравнивать их с точки зрения доходности, а также с позиции требуемых ресурсов:

- а) прогнозирование;
- б) формирование целей;
- в) разработка программы действий и составление графика работы;
- г) выяснение и выбор вариантов развития

9. Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими показателями:

- а) только компетентностью руководства фирмы;
- б) только квалификацией специалистов;
- в) наличием информационной базы;
- г) компетентностью руководства фирмы, квалификацией специалистов, обеспеченностью компьютерной техникой

10. Данный вид мотивации персонала осуществляется путем выплаты сотрудникам заработной платы, премий и т.д.:

- а) моральная;
- б) материальная;
- в) социальная

11. Какая из предложенных функций управления представляет собой распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними:

- а) руководство;
- б) планирование;
- в) организация;
- г) контроль

12. Планирование, это:

- а) выбор целей и плана действий по их достижению;
- б) сравнение реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы;
- в) побуждение исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей

13. На данном этапе планирования разрабатывается серия предстоящих действий, которые необходимы для реализации поставленной общей цели:

- а) выяснение и выбор вариантов развития;
- б) разработка программы действий и составление графика работы;
- в) формирование целей;
- г) формирование бюджета

14. Система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производство предприятия на выпуск конкурентоспособной продукции, это:

- а) управление предприятием;
- б) маркетинг;
- в) цикл менеджмента

15. Что выступает в качестве научно-обоснованной программы развития предприятия:

- а) цикл менеджмента;
- б) организация производства;
- в) план деятельности предприятия;
- г) прогнозирование

16. Какими важнейшими показателями определяются уровень и качество планирования:

- а) только компетентностью руководства фирмы и квалификацией специалистов;
- б) компетентностью руководства фирмы, квалификацией специалистов, обеспеченностью компьютерной техникой
- в) наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

17. Какая из предложенных функций управления представляет собой формирование образа будущего в сознании субъекта и является обязательной предпосылкой воплощения поставленных задач:

- а) организация;
- б) руководство;
- в) планирование;
- г) контроль

18. На данном этапе планирования менеджеру предстоит наметить четкую цель и предельный срок ее достижения:

- а) формирование бюджета;
- б) прогнозирование;
- в) выяснение и выбор вариантов развития;
- г) формирование целей

19. Данный вид мотивации персонала осуществляется путем выплаты сотрудникам заработной платы, премий и т.д.:

- а) моральная;
- б) материальная;
- в) социальная

20. В какой последовательности осуществляется планирование:

- а) прогнозирование; выяснение и выбор вариантов развития; разработка программы действий и составление графика работы; формирование бюджета; формирование целей;
- б) прогнозирование; выяснение и выбор вариантов развития; формирование целей; формирование бюджета; разработка программы действий и составление графика работы;
- в) прогнозирование; выяснение и выбор вариантов развития; формирование целей; разработка программы действий и составление графика работы; формирование бюджета

Тест 2: Управление конфликтами и стрессами.

1. Конфликт – это.....

- А) столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений, серьёзное разногласие, острый спор.
- Б) это принятие противоположностями друг друга в тех или иных свойствах и взаимодействиях.
- В) процесс формализации социальных отношений, переход от неформальных отношений, и неорганизованной деятельности к созданию организационных структур с иерархией власти.

2. По сфере проявления конфликты бывают:

- А) конструктивные, деструктивные
- Б) социальные, экономические, политические, духовно-идеологические
- В) слабые, средние, сильные

3. Под глобальными конфликтами понимают:

- А) конфликты между регионами
- Б) конфликты, связанные с природными катастрофами
- В) конфликты, которые несут угрозу существованию цивилизации

4. Возникающее у людей столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия, это --

- А) групповой конфликт
- Б) межличностный конфликт
- В) межгрупповой конфликт

5. Внутриличностный конфликт – это

- А) это противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.
- Б) это состояние, в котором у человека есть противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценности и цели, с которыми он в данный момент не может справиться, не может выработать приоритеты поведения.
- В) возникающее у людей столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия.

6. По способам разрешения конфликты бывают:

- А) разрушительные, компромиссные, кооперативные
- Б) пассивные, активные
- В) силовые, мирные

7. Назовите конфликт разногласий между личностью и группой, вызванный различиями интересов.

- А) межличностный конфликт
- Б) внутригрупповой конфликт
- В) внутриличностный конфликт

8. Назовите тип конфликта между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда.

- А) противоречие
- Б) коллективный трудовой спор
- В) межличностный конфликт

9. Тип модели поведения личности в конфликтной ситуации, в ходе которой проявляется пассивность, склонность к уступкам в оценках и суждениях, непоследовательность.

- А) деструктивная модель поведения
- Б) продуктивная модель поведения
- В) конформистская модель поведения

10. Деятельность участников конфликта, направленная на прекращение противодействия и устранение проблемы.

- А) принятие соглашения
- Б) разрешение конфликта
- В) уклонен

11. Назовите причины конфликтов:

- А). Психологическая совместимость
- Б). Конкуренция.
- В). Режимы труда и отдыха.
- Г). Сотрудничество.

12. Путь разрешения конфликтов:

- А). Премирование.
- Б). Компромисс.
- В). Поездка на природу.
- Г). Гласное обсуждение.

13. Стресс – это:

- А). Перегрузка нервной системы.
- Б). Рассеянность.
- В). Вегетативно-психологическое состояние.
- Г). Увольнение с работы.

14. Что является стрессором?

- А). Процесс, ведущий к неблагоприятным изменениям в организме
- Б). Любое воздействие на психику человека, вызвавшее у него состояние напряжения

15. Состояние напряжения, возникающее у людей под влиянием сильных воздействий — это...

- А). Стрессовый фактор
- Б). Стресс
- В). Адаптация

16. Каким свойством обладают действия стрессоров?

- А). Суммирования и накапливания
- Б). Вычитания
- В). Исчезания

17. Что из перечисленного входит в общие принципы борьбы со стрессом?

- А). Помнить, что источником стресса являются не события сами по себе, а ты сам, потому что эти события происходят вокруг тебя
- Б). Как только вы почувствуете, что у вас портится настроение, задумайтесь, почему всё так плохо, и кто в этом виноват
- В). Постоянно вырабатывать уверенность в возможностях управлять своим поведением и поступками

18. Какая основная цель борьбы со стрессом?

- А). Научиться избегать стресса
- Б). Научиться поддерживать стресс на оптимальном уровне, когда он будет являться полезным для вашей жизнедеятельности
- В). Научиться снимать с себя стресс

19. Какая стадия стресса наступает в том случае, если уровень стресса слишком долго остаётся высоким?

- А). Сопротивление
- Б). Мобилизация
- В). Истощение

20. В чём заключается стадия мобилизации стресса?

- А). В снижении стресса до более низкого уровня
- Б). Тревога, возникающая в ответ на действия стрессора, мобилизует организм и готовит его к срочным действиям, защите
- В). В значительной потере организмом энергии, создаются такие физиологические условия, при которых способность организма бороться со стрессом уменьшается