

Основы менеджмента



С.Н.Лапшина

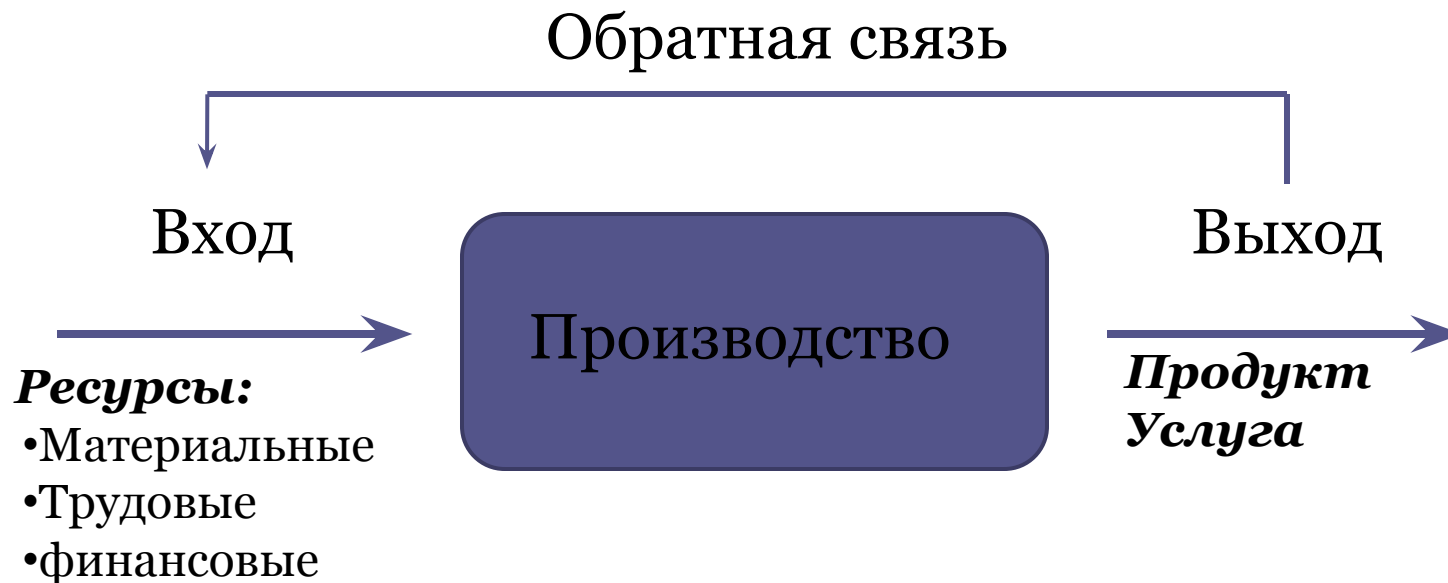
Издательство Юрайт
Зарегистрироваться biblio-online.ru

sv.lapshina@gmail.com

Основные понятия

- Control – управление производственными процессами
- Management - управление людьми, являющимися частью производственного процесса.

Организация как объект управления



- **Организация** – сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общих целей или цели.

Цели организации

Цели – это ориентиры деятельности организации в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме.

Пространство для определения целей:

- Доходность;
- Положение на рынке;
- Производительность;
- Продукция;
- Финансовые ресурсы;
- Производственные мощности организации;
- Пространственные мощности;
- Инновации;
- Ресурсы;
- Персонал;
- Социальная ответственность.

Внешняя и внутренняя среда организации

- **Внешняя среда** является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержки ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой.
- **Внутренняя среда** организации – это та часть внешней среды, которая находится в пределах организации и оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внешняя среда

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде, в большинстве случаев не имеет специфического характера применительно к отдельным организациям:

- Экономическая компонента,
- Правовая компонента,
- Политическая компонента,
- Социальная компонента,
- Технологическая компонента.

Внешняя среда

Непосредственное окружение – та часть внешней среды на характер и содержание которой организация может оказывать влияние:

- Покупатели:
 - Географическое местоположение,
 - Демографические характеристики,
 - Социально-психологические характеристики,
 - Отношение к продукту
- Поставщики,
- Конкуренты,
- Производители товаров-заменителей,
- Рынок рабочей силы

Внутренняя среда

- Организационная культура – проявляется в виде разделяемых в организации ценностей, принятых требований, верований, норм поведения и т.п.

Составляющие организационной культуры

- Философия, задающая смысл существования организации и ее отношения к сотрудникам и клиентам,
- Доминирующие ценности, на которых базируется организация, которые относятся к целям ее существования и средствам достижения этих целей,
- Нормы, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации,
- «Правила игры» в организации,
- Климат, существующий в организации и проявляющийся во взаимоотношениях членов организации с внешней средой,
- Поведенческие ритуалы, организация различных церемоний и т.п.

Факторы влияющие на формирование организационной культуры (Эдгар Шейн)

- Первичные факторы:
 - Точки концентрации внимания высшего руководства,
 - Реакция руководства на критические ситуации,
 - Отношение к работе и стиль поведения руководителя,
 - Критериальная база поощрения сотрудников,
 - Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения.

Факторы влияющие на формирование организационной культуры (Эдгар Шейн)

- Вторичные факторы:
 - Структура организации,
 - Система передачи информации и организационные процедуры,
 - Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения,
 - Истории о важных лицах и событиях организации,
 - Формализованные положения о философии и целях организации.

Развитие теорий управления

- Школа научное направление (1885 – 1920 г. г.)
- Классическая или административная школа управления (1920 – 1950 гг.)
- Школа человеческих отношений (1930 – 1950 г.г.)
- Школа поведенческих наук (1950 – настоящее время)
- Наука управления количественный подход (1950 – настоящее время)

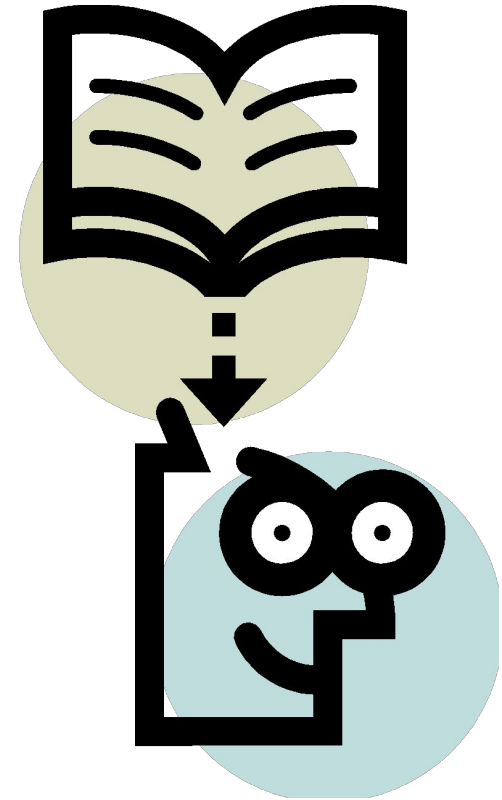
Функции менеджмента

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль



Планирование - определение целей, разработка стратегии и подробных субпланов на выполнение работ

- Стратегическое,
- Долгосрочное,
- Среднесрочное,
- Краткосрочное,
- Оперативное.



Решения типичные для функций управления

- Планирование
 - Сверхзадача бизнеса,
 - Цели организации,
 - Какие изменения происходят во внешней среде, как они могут отразиться на будущем организации,
 - Какие стратегию и тактику нужно выбрать для достижения цели.

Организация - определение фронта работ, способов ее выполнения и распределение обязанностей

Механистические:

- Линейная
- Функциональная.

Органистические:

- Дивизиональная,
- Штабная (на основе стратегических единиц бизнеса)
- Проектная,
- Матричная.



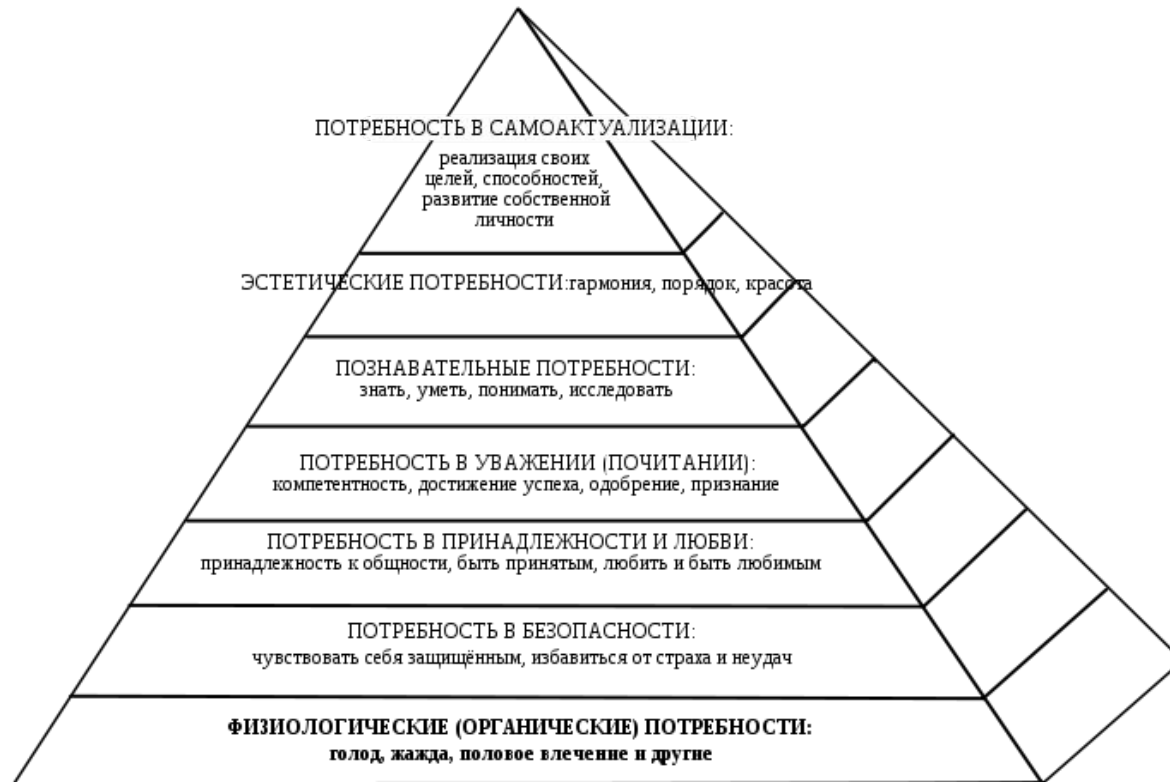
Решения типичные для функций управления

- Организация:
 - Как следует структурировать работу организации,
 - Как координировать работу, чтобы она протекала гармонично,
 - Принятие каких решений доверить работникам, какие принимать руководству,
 - Следует ли изменить оргструктуру при изменениях во внешней среде.

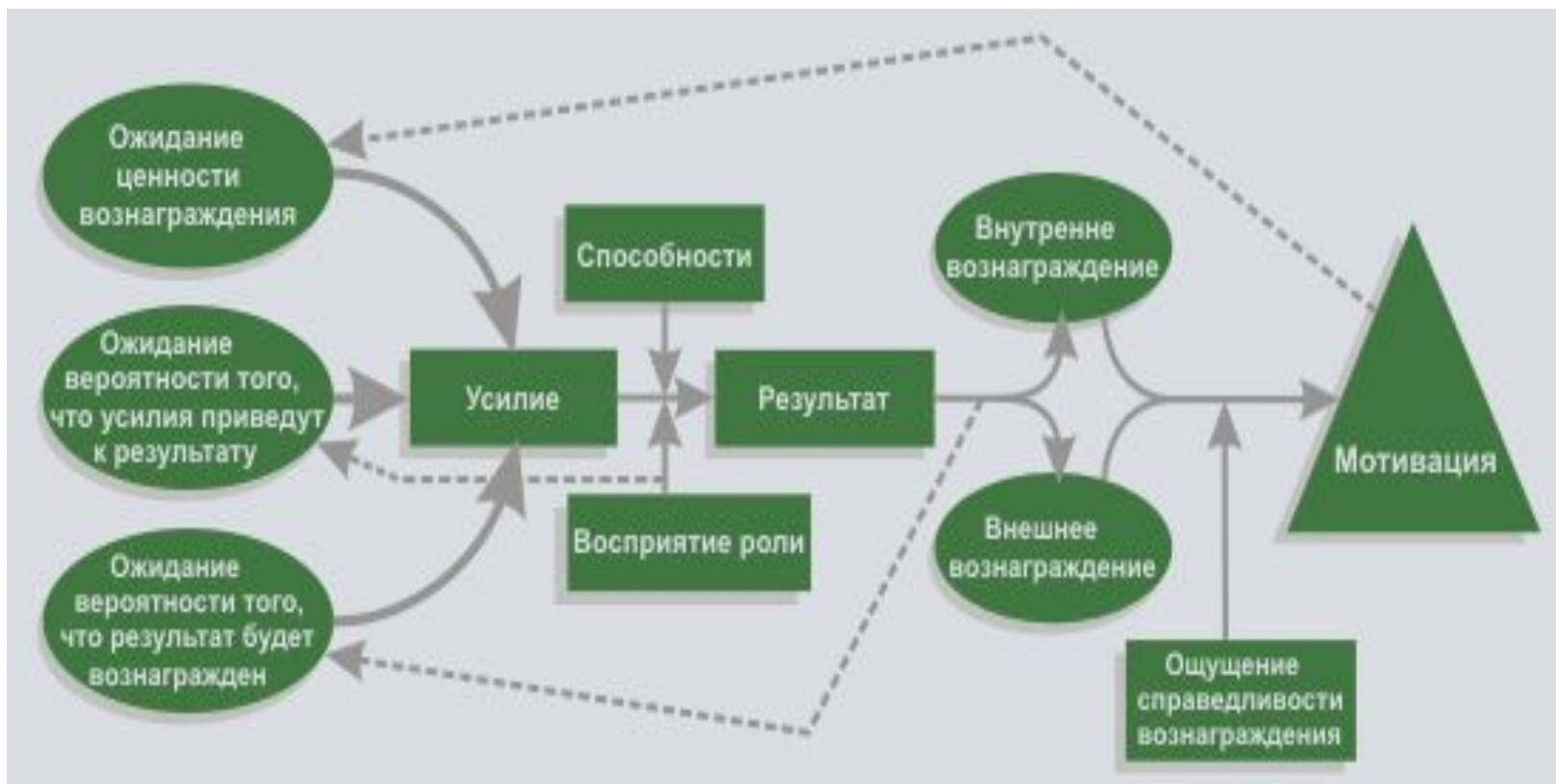
Мотивация - стимулирование подчиненных, направление их действий к достижению целей организации, через достижение собственных целей

- ***Содержательные теории***
 - Маслоу
 - Макклеланд
 - Двухфакторная теория Герцберга
- ***Процессуальные теории***
 - Теория ожидания
 - Теория равенства
 - Модель Портера-Лоулера

Диаграмма иерархии человеческих потребностей Абрахама Маслоу



Модель Портера-Лоулера



Решения типичные для функций управления

- **Мотивация:**
 - В чем нуждаются сотрудники,
 - Какие потребности удовлетворяются в ходе работы на организацию,
 - Есть ли удовлетворенность работой,
 - Как повысить уровень удовлетворенности.

Контроль - отслеживание хода выполнения работ, для достижения целей организации в установленные сроки и с запланированным качеством

- ***Этапы контроля:***

- Установление стандартов
- Измерение фактических результатов
- Сравнение результатов со стандартами
- Проведение корректировок

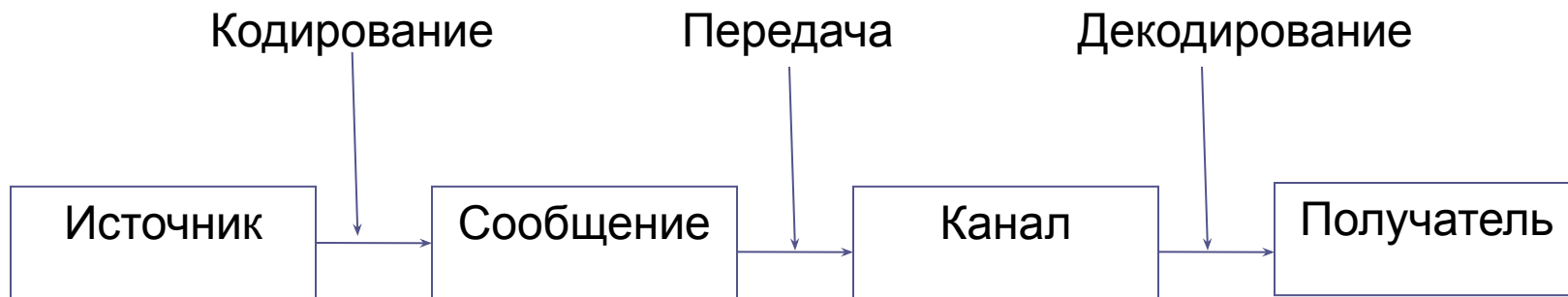
- ***Виды контроля:***

- Предварительный
- Текущий
- Заключительный

Решения типичные для функций управления

- **Контроль:**
 - Как измерять результаты работы,
 - Как часто производить оценку,
 - Насколько организация преуспела в достижении цели,
 - Почему недостаточно продвинулись к цели.

Модель коммуникации



Коммуникации

- **Коммуникации** представляют собой средства для получения информации и ее обмена между отдельными структурными подразделениями и между организацией и внешней средой.
- **Внешние коммуникации** – средства связи и обмена информацией между организацией и внешней средой.
- **Внутренние коммуникации:**
 - Межуровневые (вертикальные)
 - Горизонтальные
 - Руководитель-группа
 - Неформальные

Барьеры межличностных коммуникаций

- Препятствия, обусловленные восприятием
- Семантические барьеры
- Невербальные препятствия
- Плохая обратная связь
- Неумение слушать



Преграды организационных коммуникаций

- Искажение сообщений (преднамеренное, непреднамеренное, фильтрация)
- Информационные перегрузки
- Неудовлетворительная структура организации



Совершенствование коммуникаций

- Регулирование информационных потоков
- Система обратной связи
- Система сбора предложений
- Информационные бюллетени
- Современные информационные технологии



Управленческие решения

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель для достижения целей организации.

Подходы к принятию решений:

- Интуитивные
- Основанные на суждениях
- Рациональные

Этапы рационального решения

- Диагностика проблемы (сбор релевантной информации)
- Формулировка ограничений и критериев принятия решений
- Определение альтернатив
- Оценка альтернатив
- Выбор альтернативы
- Реализация
- Обратная связь

Основные понятия

- **Управленческое решение**

- управленческое решение – продукт, который производит менеджер;
- управленческие решения – продукт профессионализма менеджера и его искусства управлять в конкретных обстоятельствах деятельности.

Компетентность руководителя определяется, в первую очередь, эффективностью применяемых им решений и умением принятое решение реализовать.

Особенность управленческого решения

- Главная особенность управленческого решения: *многократность применения и всеобщность.*
- Решения принимаются *всеми* руководителями и *постоянно.*
- *Многократность применения и всеобщность* у любого объекта, неизбежно приводят к необходимости обобщить накопленный опыт и разработать общие принципы работы с объектом.

Разрыв между теорией и практикой

- Существует общепринятое признание **ценности и полезности** методов, накопленных областью знаний «управленческие решения».
- Ценность и полезность не означает обязательность их применения. Руководитель в рамках полномочий и ответственности сам решает, какими методами он пользуется применительно к своим решениям.
- В пределе – не пользуется никакими. Это происходит достаточно часто и отражает *разрыв между теорией и практикой*.

Основные причины низкой применимости

- методы трудоемки и затратны;
- методы не дают немедленной отдачи;
- методы требуют серьезной информационной поддержки, без сбора и обработки необходимой информации являются бесполезными;
- принятые решения редко анализируются на предмет упущенных потенциальных возможностей, часто не анализируются причины и последствия очевидно неверных решений.

Понятийный аппарат управленческих решений

- **Показатель (первичное, трудно определяемое понятие):** количественная или качественная величина, характеризующая объект управления.
- **Цель:** формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления. Цель задается указанием значений показателей, которые должны быть достигнуты к определенному сроку., в качестве желаемых, принято называть «**нормативные значения показателей**».

Понятийный аппарат управленческих решений

- **Система показателей:** совокупность взаимосвязанных показателей, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения.
- **Ситуация:** состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели, ситуация в конкретный момент времени описывается фактическими значениями показателей.

Понятийный аппарат управленческих решений

- **Проблема:** Расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта организационного управления. Проблема рассматривается как *начальный пункт в потребности выработать и принять решение.*
- **Проблема** понимается в двух смыслах:
 - расхождение (противоречие) и, как следствие, потребность ликвидировать это противоречие;
 - нереализованные возможности, т.е. потребность достичь потенциально возможного результата (в этом случае потенциальная возможность обоснована, а нормативные значения показателей или не установлены, или установлены приблизительно).

Понятийный аппарат управленческих решений

- **Альтернатива:** возможный (один из возможных), практически осуществимый (достижимый) способ разрешения проблемы (условное наименование).
- Каждая альтернатива характеризуется отличными от других альтернатив составом, последовательностью действий, задействованными ресурсами и приводит к различным значениям показателей деятельности.
- Альтернативы **различны по затратам их реализации и результатам.**

Понятийный аппарат управленческих решений

- **Критерий:** (“kriterion” – *греч.*) - мерило для оценки чего либо, средство для суждения. Критерий рассматривается как **частный случай показателя**, если на основе этого показателя делается вывод о различии объектов или наличии у них определенных свойств.
- Критерий выбора альтернативы основывается на показателях, входящих в оценочную систему, но не тождественен им в общем случае.

Понятийный аппарат управленческих решений

- **Управленческое решение** – единственная альтернатива по разрешению проблемы, которую субъект управления выбрал по установленному критерию (критериям) в рамках его полномочий и ответственности.
- При формализации **управленческое решение понимается как альтернатива, выбранная для разрешения проблемы.**

Выводы

- Отсутствие цели исключает необходимость принятия решения. Необходимо четко сформулировать цель, для достижения которой формируется решение!
- Отсутствие проблемы исключает необходимость принятия решения. Обязательным является этап анализа ситуации и описания проблемы.
- Управленческое решение – это всегда выбор из нескольких (минимум двух) альтернатив. Отсутствие выбора предопределяет отсутствие решения. Обязательным, таким образом, является формирование перечня альтернатив и установление критерия (критериев) выбора единственной альтернативы, принимаемой в качестве решения.

Типовая формализованная схема формирования решения

- Поиск причин, вызывающих необходимость принятия решений, - разведывательная деятельность, связанная с обдумыванием ситуации и идентификацией проблем.
- Придумывание (синтез), развитие и анализ возможных направлений деятельности – проектная деятельность, или разработка (проектирование, подготовка) решения.
- Выбор определенного курса деятельности из возможных – деятельность по принятию (выбору) решения.

Структурированный подход к принятию решений (Международный институт менеджмента LINK)

- *Этап 1: описание и формулировка проблемы.* Это решение является типовым или нетиповым? Это простой вопрос или настоящая проблема?
- *Этап 2: постановка целей.* Что Вы надеетесь достичь, решая эту проблему?
- *Этап 3 Формулировка ограничений и критериев принятия решения*
- *Этап 4: оценка вариантов и принятие решений.* Генерируйте и оцените как можно больше вариантов решений; для каждого определите вероятные результаты и примите решение.
- **Этап 5: информирование и реализация. Ознакомьте с решением всех, кого оно касается, и осуществите соответствующие действия.**
- *Этап 6: мониторинг и контроль:* Следуйте намеченным курсом, проводите мониторинг, сравнивайте и вносите коррективы.
- *Этап 7: обратная связь*

Лицо принимающее решение (ЛПР)

- Руководитель, наделенный полномочиями и несущий ответственность за принятое решение (субъект управления).
- Окончательное решение всегда остается за руководителем и в той или иной степени субъективно.
- Методы и приемы, используемые руководителем при формировании решения, играют роль «советчиков», позволяют руководителю объяснить, почему он принял решение себе, подчиненным и вышестоящему руководству.

Подходы к формированию управленческих решений

- **Количественный** (нормативный, оптимизационный) **подход**. Модель «экономического человека». Подход базируется на предположении, что в «экономический человек» стремиться найти *наилучшее* решение из всех возможных и учитывает все многообразие условий, в которых он работает (принимает решения).

Модель

- **Модель:** упрощенное описание объекта, примерно соответствующее оригиналу.
- Два принципиальных свойства модели:
 - модель *проще* оригинала (в противном случае отпадает необходимость в создании модели)
 - модель должна *приблизительно* отражать свойства объекта (*адекватность*).

Ограничения количественного подхода

- не учитывает основные предпосылки о человеке, как лице принимающем решения, субъективизм, эвристику и пр.;
- реальные цели управления многосложны, свести их к однозначно измеримым критериям не представляется возможным;
- объективно существующее множество альтернатив намного больше того, который известен руководителю и может быть охвачено при принятии решений;
- информационные, аналитические, вычислительные ресурсы организаций и руководителей всегда ограничены, что снижает возможность выработки наилучших решений, даже если это достижимо с научно-методической точки зрения.

Подходы к формированию управленческих решений

- ***Дескриптивный*** (поведенческий) ***подход***.
Модель «административного человека». Подход имеет *объясняющий*, а не *предписывающий* характер.
- «Административный человек ищет курс, который удовлетворителен или, по крайней мере, достаточно хорош. В данном подходе большинство действий по формированию решений, как индивидуальных, так и коллективных, связано с поиском и отбором удовлетворительных альтернатив.

Временной и информационный аспекты при формировании решений

- При принятии решения руководителю необходимы две группы информации:
 - **Прогнозная информация;** решение всегда ориентировано в будущее и руководитель должен располагать информацией о поведении всех групп факторов.
 - Информация о различных аспектах прошлой деятельности. Эта информация достаточно часто используется для получения прогнозной информации (формирования прогноза).

Классификация управленческих решений

- Практически значимой представляется классификация проблем по:
 - **уровню структурированности**
 - **уровню запрограммированности**
 - **временному горизонту прогноза.**

Практическая значимость классификации

- Формирование управленческого решения требует ресурсов (финансовых, трудовых, информационных, в меньшей степени материальных). Реализованное решение должно приносить доход (прибыль) или снижать потенциальные издержки.
- Следует избегать двух ситуаций:
 - издержки, связанные с решением превысили положительный эффект от его реализации (случай, когда решение направлено на увеличения показателей эффекта);
 - издержки, связанные с решением превысили убытки, которые объект управления мог бы понести, если проблему оставить без решения.

Факторы, влияющие на процесс принятия решений

- Личностные оценки руководителя
- Среда принятия решения
 - Определенность
 - Неопределенность/Риск (вероятность)
 - Время и изменяющаяся среда
- Взаимозависимость решений

Инструментарий управленческих решений

Метод 5W2H.

Некоторый объект порождает проблему, которая могут выражаться двумя формами:

- Объект не функционирует так хорошо, как мог бы. Показатели его деятельности отличаются от установленных (желаемых).
- Объект функционирует нормально, нормативные показатели деятельности обеспечиваются, но имеется необходимость или ощущается потенциальная возможность улучшить функционирование объекта.

Одним из простейших *системных* методов анализа объекта с целью улучшения его функционирования или устранения недостатков является метод **5W2H** («5 почему, 2 как; 5 whys, 2 hows).

Деятельность по разрешению проблемы рассматривается как процесс, включающий последовательный ответ на семь вопросов. Суть метода представлена в таблице:

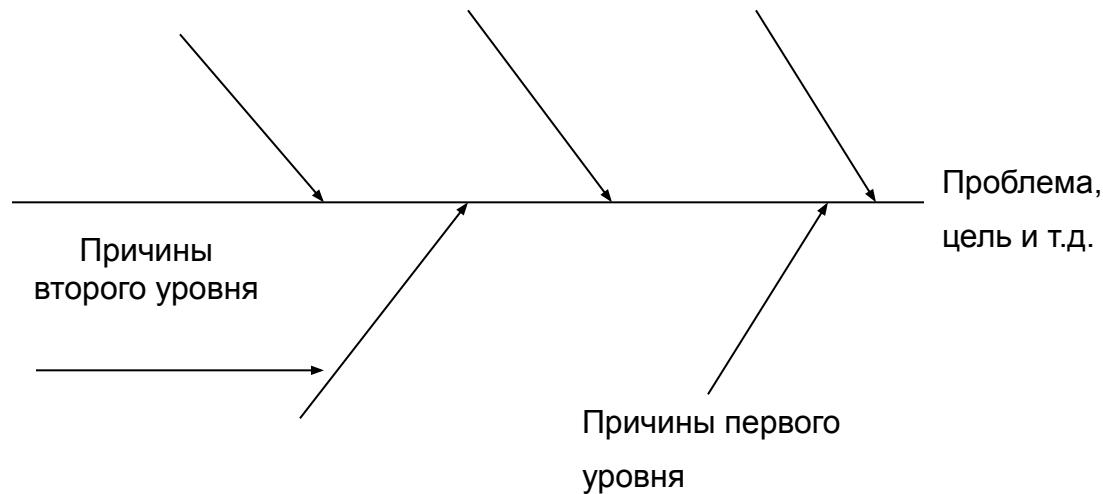
Категория	5W2H	Типовой вопрос	Содержание вопроса (цель)
Объект	Что? What?	Что происходит? Кто порождает проблему?	Четкая идентификация объекта (процесса). Установление четких границ объекта, устранение элементов и связей, не имеющих отношение к объекту.
Назначение	Зачем? Why?	Почему это необходимо?	Установление необходимости существования объекта в целом и/или его отдельных элементов. Исключение лишних элементов.
Расположение	Где? Where?	Где порождается проблема (где это происходит)?	Обоснование правильности расположения объекта. Изменение расположения объекта.

Время	Когда? When?	Когда это происходит? Можно ли делать в другое время, в другой последовательности?	Улучшение последовательности и/или продолжительность
Персонал	Кто? Who?	Кто работает с объектом?	Установление четкого понимания задания, доступности инструкций, достаточности квалификации. Установление того, кто может работать лучше.
Метод	Как? How?	Какой метод используется? Существуют ли более прогрессивные/эффективные методы?	Установление более эффективного метода или улучшение действующего.
Затраты	Сколько? How much?	Сколько это стоит?	Идентификация издержек. Калькуляция снижения издержек при совершенствовании объекта.

Причинно-следственная диаграмма/Cause-and-effect diagram, Fishbone diagram

Диаграмма разработана японским специалистом по организационному управлению (управлению качеством) Каори Ишикавой (Kaoru Ishikawa). Имеет несколько наименований: причинно-следственная диаграмма, диаграмма Ишикавы, диаграмма «рыбий скелет».

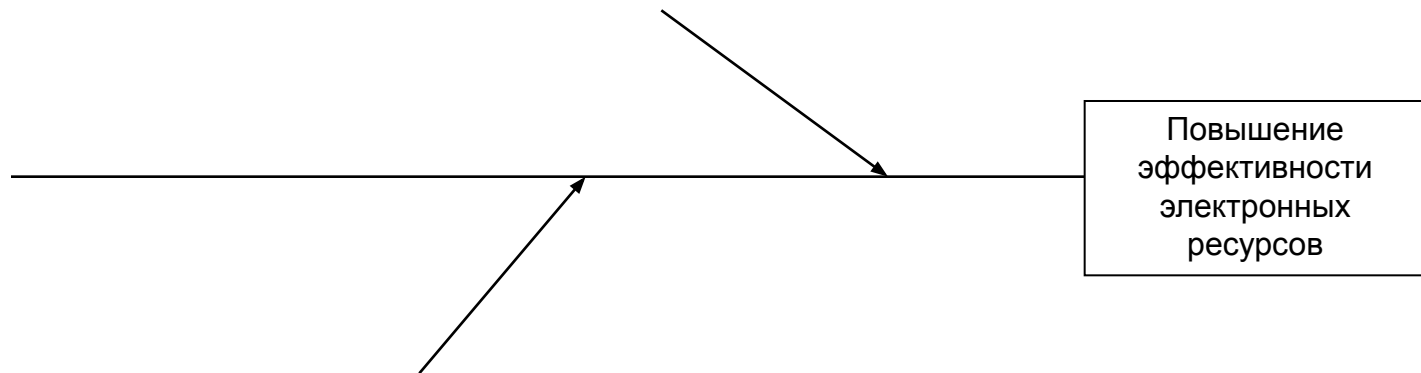
Назначение: используется для идентификации, исследования (качественного) и наглядного представления причин, поражающих проблему, приводящих к специфическим условиям, влияющих на достижение целей и т.д.



Причинно-следственная диаграмма: типовой набор факторов

1. Внешняя среда. Как обстановка внутри и вне организации сказывается на проблеме?
2. Материал. Основные характеристики материалов. Достаточно ли качество материалов?
3. Оборудование. Обеспечивает ли оборудование достаточно малый уровень вариации?
4. Измерение. Как метод измерения и приборы влияют на проблему?
5. Персонал. Является ли персонал достаточно подготовленным, обучены, мотивированы?
6. Метод. Правильно ли выполняются действия, доступны ли контроль и измерение?
7. Менеджмент. Обеспечивается ли деятельность ресурсами, необходимой информацией, поддержкой?
8. Время. Правильно ли установлены трудоемкость, продолжительность операций и т.д.?

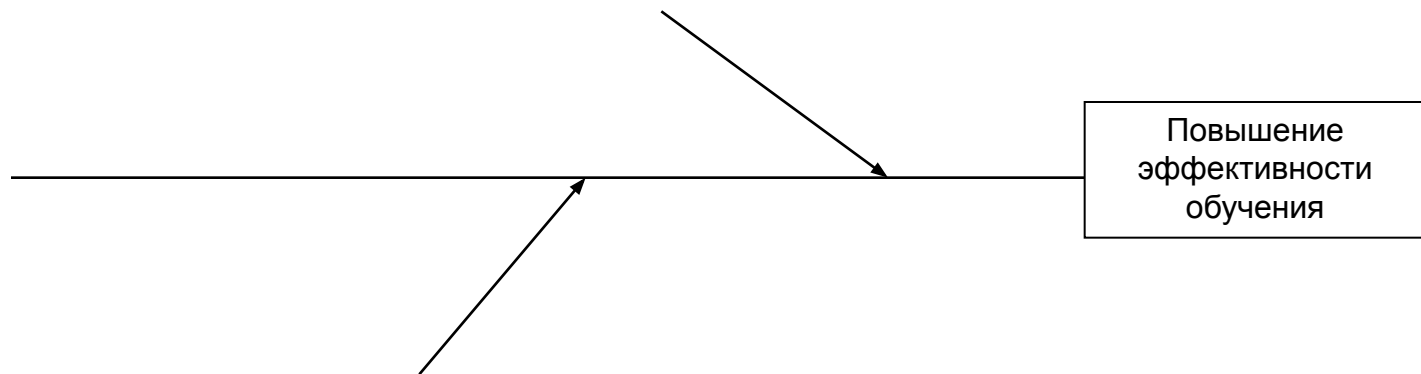
Причинно-следственный анализ низкой эффективности совещаний
(проблема: низкая эффективность совещаний)



Причинно-следственная диаграмма:

1 Контроль за работой студентов	
2 Отсутствие «окон» в расписании	4,3
3 Увеличение количества практических занятий	4,4
4 Доступность методических ресурсов	4,4
5 Повышение стипендии	4,7
6 Оборудованность аудиторий	4,1
7 Консультации преподавателей	3,1
	3,0

Причинно-следственный анализ низкой эффективности обучения
(проблема: низкая эффективность обучения)



Экспертные оценки

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	7	3	7	7	4	2	1	6	5	3	3	7	7	7	2	5	5	5	2	7	3	1	2	3	4,3
2	2	5	1	6	5	3	2	7	3	5	7	5	6	5	7	3	7	6	6	6	2	2	3	1	4,4
3	5	2	6	4	2	7	7	4	7	1	4	6	3	6	5	6	6	4	5	5	4	4	1	2	4,4
4	6	4	5	1	6	4	6	1	4	6	6	3	5	3	6	7	2	3	7	2	7	6	6	6	4,7
5	1	6	3	5	7	5	3	5	6	2	1	4	4	1	4	2	4	7	1	1	5	7	7	7	4,1
6	3	7	2	3	1	1	5	2	1	7	5	2	1	2	1	1	3	2	4	3	6	3	5	5	3,1
7	4	1	4	2	3	6	4	3	2	4	2	1	2	4	3	4	1	1	3	4	1	5	4	4	3,0

Диаграмма Парето

Диаграмма разработана известным американским специалистом по организационному управлению (управление качеством) Джозефом Джураном и названа в честь итальянского экономиста и статистика Вильфредо Парето (1848-1923). Диаграмма наглядно представляет закономерность, которая известна в управлении как правило Джурана или закон Парето. Несколько формулировок:

- 20 процентов причин порождает 80 процентов проблем (правило 80-20)
- несколько существенных и много второстепенных (причин)

Диаграмма Парето целесообразна для использования, когда необходимо отразить относительную важность причин появления проблем или факторов, влияющих на деятельность с целью:

- выбора стартовой точки для решения проблемы или улучшения деятельности
- идентификации основных причин появления проблем

Диаграмма может эффективно использоваться в цикле постоянного улучшения до и после проведения мероприятий по улучшению

Диаграмма Парето

Пример: анализ ошибок при отгрузке продукции

До проведения мероприятий

Категория	Наим-ние категории	Подсчет	Кол-во	%
Неверное кол-во	НК	//// // //	13	13%
Неверный продукт	НП	///	3	3%
Неверная упаковка	НУ	//// // // // // //	24	23%
Неверный адрес	НА	//// //	8	8%
Неверная цена	НЦ	//// // // // // ...	52	50%
Прочие	П	////	4	4%
Всего			104	100%

После проведения мероприятий

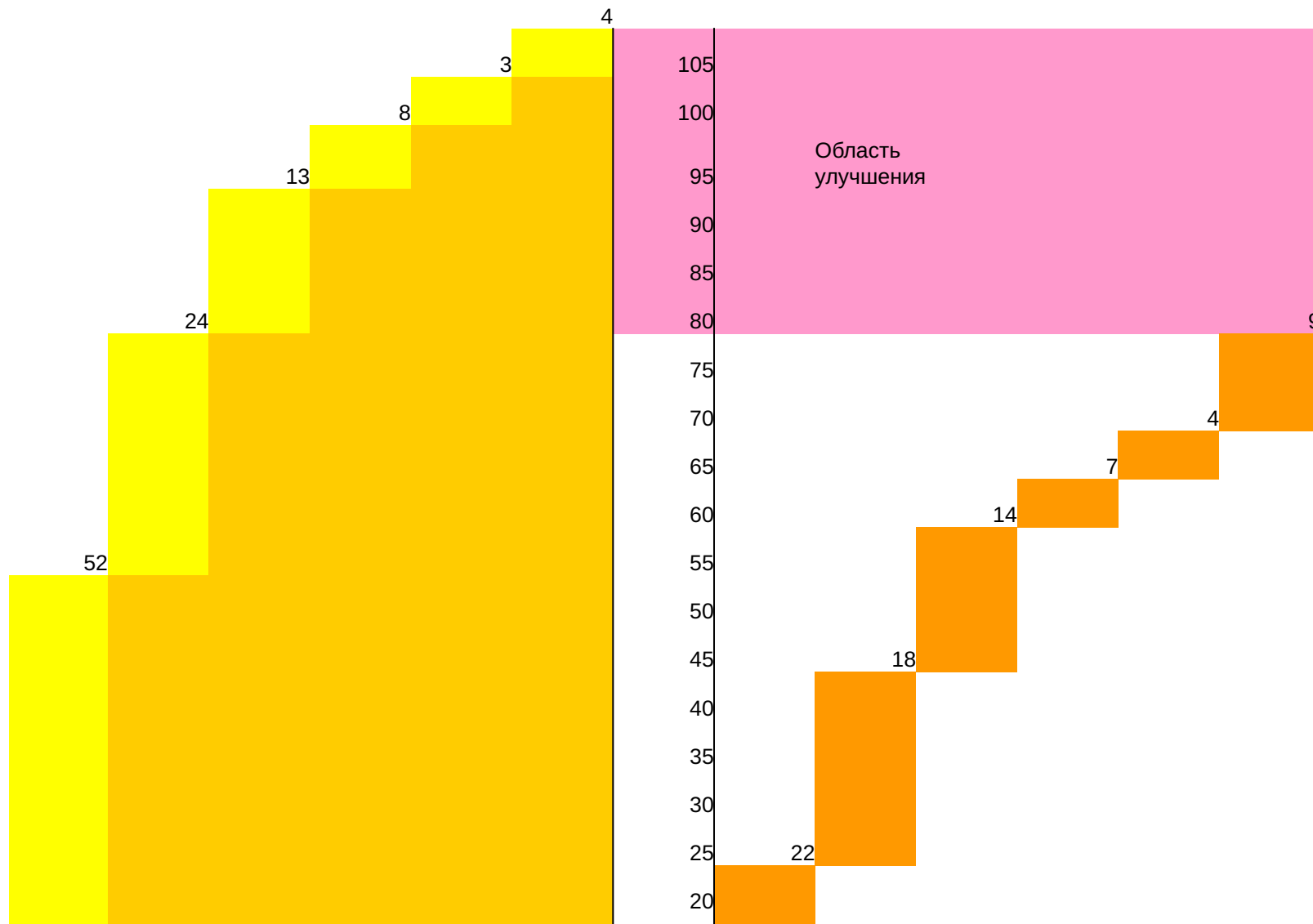
Категория	Наим-ние категории	Подсчет	Кол-во	%
Неверное кол-во	НК	//// // //	14	19%
Неверный продукт	НП	///	4	5%
Неверная упаковка	НУ	//// // // // // // //	22	30%
Неверный адрес	НА	//// //	7	9%
Неверная цена	НЦ	//// // // // // //	18	24%
Прочие	П	//// //	9	12%
Всего			74	100%

Диаграмма Парето

	Кол-во ошибок					%
105						
100						
95						
90						
85						
80						
75						
70						
65						
60						
55						
50						
45						
40						
35						

	Кол-во ошибок					%
105						
100						
95						
90						
85						
80						
75						
70						
65						
60						
55						
50						
45						
40						
35						

Диаграмма Парето



Природа конфликта в организации

- Конфликт – отсутствие согласия между двумя сторонами и более, которые могут быть конкретными лицами или группами.
- Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации или дисфункциональным и вести к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Типы конфликтов

- Внутриличный,
- Межличностный,
- Между личностью и группой,
- Межгрупповой.

Причины конфликтов

- Распределение ресурсов,
- Взаимозависимость задач,
- Различия в целях,
- Различия в представлениях и ценностях,
- Различия в манере поведения и жизненном опыте,
- Неудовлетворительные коммуникации.

Дисфункциональные последствия конфликта

- неудовлетворенность, рост текучести кадров и снижение производительности,
- меньшая степень сотрудничества в будущем,
- сильная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция,
- представление о другой стороне, как о «враге»,

Дисфункциональные последствия конфликта

- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами,
- увеличение враждебности по мере уменьшения взаимодействия,
- смещение акцента: придание большего значения победе, чем решению конфликта.

Управление конфликтом

- Структурные методы разрешения конфликта:
 - разъяснение требований,
 - координационные и интеграционные методы,
 - установление общеорганизационных комплексных целей,
 - структура системы вознаграждения.

Управление конфликтом

- Межличностные стили разрешения конфликтов:
 - уклонение,
 - сглаживание,
 - принуждение,
 - компромисс,
 - решение проблемы.

Управление изменениями

- Меры успешного проведения изменений в организации
 1. Давление и побуждение
 2. Посредничество и переориентация внимания
 3. Диагностика и осознание
 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению
 5. Эксперимент и выявление
 6. Подкрепление и согласие

Управление изменениями

- Использование участия работников в управлении:
 - Разделение полномочий
 - Односторонние действия
 - Делегирование полномочий

Методы снижения сопротивления

- Образование и передача информации
- Привлечение подчиненных к принятию решения
- Облегчение и поддержка
- Переговоры
- Кооптация (предоставление лицу, которое оказывает сопротивление ведущей роли в принятии решений о введении новшеств)
- Маневрирование
- Принуждение

Стресс

- Стресс характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Чрезмерный стресс снижает эффективность и благополучие индивида.
- Причины стресса:
 - Перегрузка или слабая нагрузка
 - Конфликт ролей
 - Неопределенность ролей
 - Неинтересная работа

Методы снижения стресса

- Система приоритетов
- «Нет»
- Эффективные отношения с начальством
- Избежание конфликта ролей
- Избежание неопределенности ролей
- Выделение времени для отдыха

