**1.Объект, предмет и задачи психологии управления**

**Психология управления**-рездел психологии изучающий психологические закономерности психолого-человеской деятельностью с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления. Процесс управления реализуется в деятельности руководителя, в которой психология управления выделяет следующие моменты: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы; формирование программы деятельности подчиненных, направленной на изменение состояний управляемого объекта в заданном направлении; организация исполнения решения.

**Система управления**- субъективно предметно объектные отношения

**Предмет** –комплекс психологических отношений

**В предмет** изучения псих.упр. входит проблемы трудовой деятльности, отдельные теории общей психологии, традиционные психологические явления , социально психологические отношения, механизмы

**Объектом** изучения явл. Различные формы активности человека в системе трудовой деятельности совместная деятельность по созданию материально духовных ценностей нуждающихся в организации управления.

**Задачи-------------**

**4. Методы психологии управления понятие, классификация**

**Методы управления –**совокупность приемов и функции воздействия для достижения поставленной цели

Организационно-административные –основаны на прямых указах, (приказы, распоряжения)

Социально-экономические –индивидуально групповые, косвенные

Социально-психологические –используются в мотивации

(на повышение активности работника его оптивизации приводят к функциональному….

**5. Основные принципы и методы психологических исследований**

**Принципы:**

-индивидуализация

-единства

-учета ситуации

Методы:

[**наблюдение**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5)— сложный объективный психологический процесс отражения действительности. Его сложность обуславливается тем, что оно ведется в естественной обстановке функционирования организации, в которой место и роль исследователя как наблюдателя оказывает определенное влияние и воздействие на наблюдаемых, с одной стороны, и на подбор и обобщение информации, с другой. Кроме того, в большинстве случаев роль исследователя пассивна, поскольку он лишь фиксирует проявившееся мнение или отношение людей к процессам, фактам и явлениям.

[**Эксперимент**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) относится к числу самых своеобразных и трудно осваиваемых методов сбора информации. Осуществление эксперимента позволяет получить весьма уникальную информацию, добыть которую иными методами просто не представляется возможным. Например, в целях повышения производительности труда на предприятии решили использовать ряд новых форм морального и материального стимулирования. Однако неясно, приведет ли это к желаемому результату или, наоборот, повлечет за собой негативные последствия, снизит эффект применения ранее введенных и прижившихся форм поощрения за добросовестный труд? Здесь на помощь руководителю приходит эксперимент, способный в силу своих возможностей «проиграть» определенную ситуацию и «выдать» ценную информацию. Основная цель его проведения — проверка гипотез, результаты которых имеют прямой выход на практику, на различные управленческие решения

2.описательные методы исследования

-интроспекция(самонаблюдение)

-само отчета(результат)

- включенного наблюдения исследователь в групповой дискуссии

3. практические методы

Возможность активного вмешательства в деятельность испытуемого

**6. Понятие субъект и объект управления**

**Субъект управления** — [субъект](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82) ([личность](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C), группа людей или [организация](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F)), [принимающий решения](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9) и [управляющий](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [объектами](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82), [процессами](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81) или отношениями[[1]](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F#cite_note-0) путём воздействия на управляемую систему[[2]](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F#cite_note-1) для достижения поставленных [целей](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C).

Субъект управления через прямой канал передаёт управляющее воздействие на объект управления, который через [обратный канал](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D1%8C) передаёт реакцию или своё текущее состояние.[[3]](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F#cite_note-2)

Управляющее звено может представлять собой как должностное лицо ([начальник](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9D%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA&action=edit&redlink=1), [директор](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80_%28%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%29), [менеджер](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80)) так и органы управления ([министерство](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), [департамент](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%28%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%29)). То есть представлять собой либо верхнее, либо промежуточное звено в [структуре управления](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F).

# Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

# Необходимым является наличие у субъекта управления рычагов воздействия (мотивации) на ОУ, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды (это условие определяет принципиальную возможность или невозможность субъекта управления осуществлять управление). Для того чтобы механизм мотивирования приводил к достижению поставленных целей, необходимо выполнять следующие требования:

**7. Личность как объект управления**

Личность – это конкретный человек, носитель сознания и самосознания, обладатель определенного статуса и ролей.

Среди базовых основных понятий выделяются психологические процессы психологические сво-ва личности, социальное действие

Ощущение, восприятие, познавательные процессы , эмоциональные процессы(страх)

Мотивационные процессы, желания

Существует естественно-психологические сво-во личности –типичные для человека особенности его психики относятся темпераменты, характер

Социальное действие –любой поступок оказавающий влияние на жизнедеятельность других моделей одного рода их объединений

Соц. Действие имеет сложный механизм проявления и включает два ряда пораждаемых его факторов

-внутренний для субъекта (потребности, мотивы)

-влияние ( соц. Нормы пораждаемые роли функции)

Поскольку социальное действие оказывает влияние на др-их людей у них возникает определенная реакция в результате возникает соц. Взаимодействе и действующие таким образом лди становятся его субъектом

Самое главное (обмен действиями и резальтатами)

**10. Управленческая ситуация : понятие методы анализа.**

##### Управленческая ситуация - сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой вырабатывается управленческое решение.

##### Управленческое решение - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели. Управленческие решения различаются: - по времени управления на стратегические, тактические, оперативные; - по степени участия специалистов на индивидуальные, коллективные, коллегиальные; - по содержанию управленческого процесса на социальные, экономические, организационные, технические.

**Некоторые методы анализа социально-управленческой ситуации:**

* изучение всей доступной информации, выделение того, что показалось важным;
* характеристика ситуации, выделение главного — следует сделать выводы (описать основную проблему);
* формулировка критериев для проверки правильности предложенного решения;
* поиск альтернативных вариантов решения;
* разработка перечня практических мероприятий по реализации Вашего решения

**11. Научные школы и направления теории психологического управления**

**1)(1985-1920) 1910 г. шк. Научного менеджмента** Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон

а. Общая цель — повышение производительности труда — может быть, согласно взглядам этой школы, достигнута тремя основными путями:

-посредством изучения самого содержания исполнительского труда — его операций, условий, режима, а также рационализации рабочих движений.

-на основе эффективной системы контроля за индивидуальным и коллективным трудом и прежде всего на базе действенной системы стимулирования и регламентации трудового процесса (например, путем отмены «уравниловки»);

-на основе определения оптимальной системы управления предприятием в целом, которая обеспечивала бы наивысшие конечные результаты работы всей организации. Например, они существенно повысились, когда власть мастера была децентрализована, а вместо одного мастера в цехе стали работать восемь мастеров-супервайзеров.

2. **начало 20 по 30 г.г. бихевиористический подход( поведенческая ситуация)**

Повышение реакции Павлов

Возникает связь между стимулом и реакцией

Определенный стимул –повышение заработной платы

**3.** **Административная («классическая») школа** в **управлении (1920—1950**

Основной целью «классической» школы являлась разработка некоторых универсальных принципов управления, пригодных ко всем типам организаций и обеспечивающих гарантированный и высокий результат их функционирования.

Разделение труда. Его целью является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.

Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть составляющая их противоположность.

Единоначалие. Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника.

Единство направления. Каждая группа должна быть объединена только одной целью, одним планом и иметь одного начальника.

Вознаграждение персонала. Эффективная организация должна предусматривать справедливую заработную плату работников.

**4. Школа «человеческих отношений» (1930—1950); подход с точки зрения науки о поведении (1950 г. — по настоящее время).**

главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора.

Рабочие иногда сильнее реагировали на давление коллег по группе, чем на усилия руководства или материальные стимулы. Тем самым было доказано, что в качестве сильных факторов эффективного труда и управления выступают не только причины экономического, организационного порядка. Комплекс психологических факторов — таких как личностные отношения, мотивация, потребности, отношения к работникам, учет их целей, намерений — также имеет очень большое значение. Их учет поэтому необходим при выработке стратегии и тактики управления.

**12. Социально-психологические подходы к определению значимых факторов эффективного руководства**

1. *Подход с позиций выделения различных школ* рассматривает управление с четырёх разных точек зрения. Это школы:
	1. научного управления;
	2. административного управления;
	3. человеческих отношений и науки о поведении;
	4. науки управления или количественных методов.
2. *Процессный подход* рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль и связующие процессы — коммуникации и принятия решения.
3. В *системном подходе* организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся внешней среды.
4. *Ситуационный подход* концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как в самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех «лучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Задача — найти и суметь реализовать этот метод.

Дополняя друг друга, эти подходы и формируют современные науку и практику управления. Вместе с тем следует учитывать, что не существует никаких универсально применяемых приемов или принципов, которые бы гарантировали эффективное управление во всех случаях. Однако уже разработанные подходы и методы могут помочь руководителям повысить вероятность эффективного достижения целей организации.

**Поведенческий**

**Авторитарный** единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»),

**Попустический** характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой -- «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек).

**демократический** Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников

**13. Партисипативное управление человеком в организации**

**Партисипативное(соучаствующие) модель управления предпологает расширенное привлечение работников к управлению по следующим направлениям**

1. **предоставляет рабочим самостоятельное принятие решения**
2. **привлечение раб. К принятию решения**
3. **предоставления права контроля**
4. **участие раб. в совершенствование деятельности**
5. **предоставление работникам создавать рабочие группы по направлениям**

**14. Технология партисипативного управления**

**партисипальный цикл**

 **1знание (легко изменяют на основе старых знаний**

**19. Современные теории мотивации**

**Фуре Хейн** разработал свою классификацию

Выделем основные подходы

1. определяется личностное поведение
2. классическая производственная психология организации
3. методы измерения индивидуальных различий
4. соответствие несоответствие работы

**Современные теории мотивации.** Исследование поведения человека в трудовом процессе дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

***Содержательные теории мотивации*** основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

***Процессуальные теории  мотивации*** более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

**Нужды и потребности.** Человек испытывает нужду, когда он физиологически или психологически ощущает нехватку чего – либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характер конкретной потребности. Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности.

# Первичные потребности являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности в общении.

# Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом  и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально- психологические, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности значительно различаются.

***Мотивационное поведение*** состоит в том, что потребности человека служат мотивом к действию. В связи с этим рассматривают побуждение как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

***Закон результата*** заключается в том, что степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого поведения, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее опробованным способом.

***Проблемы мотивации через потребности*** обусловлены тем, что существует множество разнообразных конкретных человеческих потребностей, целей, которые, по мнению разных людей, приводят к удовлетворению их потребностей, и типов поведения придостижении этих целей. Структура потребностей человека опреде­ляется его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом. Поэтому для мотивации нет какого-то од­ного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, может не иметь значения для других.

***Вознаграждение*** — это то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей значительно различается, как и оценка вознаграждения.

***Внутреннее вознаграждение*** — это то удовлетворение, которое приносит сама работа. Так, внутренним вознаграждением является чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возника­ющие в процессе работы, — это тоже внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

***Внешнее вознаграждение*** обеспечивает организация. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, а также до­полнительные выплаты и отпуска.

**25.**

Известный социальный психолог Курт Левин (1890-1947)

. Каж-дый человек имеет свои природные склонности; свою, выработанную годами, манеру общения с людьми. Оказавшись у руля руководства, он склонен, в большинстве случаев, использовать какой-либо один стиль: авторитарный, демократический (коллегиальный) или стиль невмешательства.
Стиль руководства – это индивидуальные особенности личност-ной, относительно устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и ка-чественного выполнения управленческих функций; это система управленческих воздействий руководителя на подчиненных, обу-словленных спецификой поставленных перед коллективом задач, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий [2]. Рассмотрим особенности основных стилей руководства.
**Авторитарный (директивный, жесткий, автократический)** стиль. Такой ру-ководитель, как правило, не выносит критики, бывает грубым с под-чиненными, самоуверен. Основной метод воздействия – приказ.
**Коллегиальный (демократический) стиль**. Этот тип руководителя сочетает в своей работе ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений с подчиненными, под-держивает с ними товарищеские отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремится разделить власть между собой и подчи-ненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, стремится контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Работники у такого руководителя получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива. Руководитель поощряет творческую активность.
**Пассивный (попустительский, либеральный, стиль невмешатель-ства**). Руководитель такого типа максимально ориентирован на под-держание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им полномочий и ответственности. Руководитель представляет под-чиненным полный простор, они самостоятельно организуют свою деятельность, решения принимаются им коллегиально

**1.1 детаблизирующий** (уководитель не стремится ни к производственным резуль-татам, ни к позитивным межличностным отношениям. Стиль руково-дства подобен попустительскому и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.)

**1.9 загородный клуб** противоположный тип руководителя. Стиль руководства, создающий оптимальную атмосферу для межличностных отношений, но производственным задачам внимания уделяется мало. Не упуска-ется возможность просто поболтать за чашечкой кофе, поделиться своими проблемами, посмотреть отпускные фотографии и т.д. В группе, где у руководителя доминирует такой стиль, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начнет давить производ-ственная необходимость или вышестоящее начальство.

**9.1 задача**( это «жесткий» курс администратора, без остатка ориенти-рованный на производство, высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Отмечает-ся силовое давление. Возникающие конфликты подавляются. Реакция сотрудников – отказ от участия в поиске решений. Возрастает теку-честь кадров, многие заболевают или сказываются больными.)

**5.5 человек организация** (девиз управляющих: "Не хватать звезд с неба". Они стре-мятся к надежному среднему уровню: средние трудовые достижения и средняя удовлетворенность сотрудников. Стиль консервативный и ориентирует на «достаточные для спокойной жизни» трудовые ре-зультаты. Характеризуется склонностью к компромиссам.)

**9.9 команда** идеальный (стиль руководства, нацеленный на высокие тру-довые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Руко-водитель умеет так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации.)

**П 9+9 потернатизм (отеческая забота)**

**Ф- фасадизм**

**О- оппортунизм (обман)**

**Методы**

**1. инициативность** проявляется во всех случаях когда усилия направлены на конкретную деятельность или на то что бы прекратить или изменить происходящие процессы. Рук-ль менеджер может проявлять инициативу , или избегать ее проявления в условиях когда другие ждут от него конкретных действий. Руководитель затрачивает столько усилий сколько требует ситуация (1.1)

**2. информированность** менеджер предпринимает такие действия которые омогают другим или поддерживают (1.9)

**3. защита своего мнения** менеджер старается не поддерживать равномерный тип действий

**4**. **разрешать конфликтные ситуации** побуждает себя и подчиненных более энергетическим действиям ( 9.1)

**5. принятие решений** менеджер передает важное значение преданности подчиненных и поощряет тех кто одобрил его инициативу( 5.5)

**6. критический анализ** менеджер предпринимает энергичные усилия и подчиненные его поддерживают с энтузиазмом (9+9)

**29. Организация работы в управленческом цикле**

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

В упр. Цикле существует 2 возможных мнения взаимовлияния работников и куководителей

1. личностные опосредование

2. групповое опосредование

Установлено что чем ближе отношения между работником и сотрудником тем ниже уровень нормативных требований

Условие стабильности- возникает степень сбалансированности интересов

В управленческом цикле у работника формируется желание на что он способен , однако долго это не может продолатся и если руководитель постоянно недооценивает работника то его установка «надо» приглушается недовольством обидой разочерованием

Устойчивость установки могу зависит от того какими темпами накапливается проффесональный опыт личности

Как происходит процесс определенной срабатываемостив коллективе как работник адаптирутся к сложностям определенным работам

 Этапы управленческого цикла:

* сбор и обработка информации, анализ, уяснение и оценка обстановки — диагноз;
* научно обоснованное предсказание наиболее вероятного состояния, тенденций и особенностей развития объекта управления на период упреждения на основе выявления и правильной оценки устойчивых связей и зависимостей между его прошлым, настоящим и будущим — прогноз;
* выработка и принятие управленческого решения;

* разработка системы мер, направленных на достижение поставленной цели, — планирование;
* своевременное доведение до исполнителей поставленных задач, правильный подбор и расстановка сил, мобилизация исполнителей на выполнение принятого решения — организация;
* активация деятельности исполнителей — мотивация и стимулирование.

**Управленческий цикл** содержит в себе четыре функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Данные функции охватывают все виды управленческой деятельности по созданию материальных ценностей, финансированию, маркетингу и т. д.

**Функция планирования** представляет собой, по существу, процесс подготовки решений. Этапы планирования: а) постановка целей и задач; б) определение исходных предпосылок; в) выявление альтернатив; г) выбор наилучшей альтернативы; д) ввод и исполнение плана.
 **Функция организации** оценка менеджером своих возможностей, изучение подчиненных, определение потенциальных возможностей каждого работника, расстановка сил  **Мотивация.** стимулирование, **Контроль** — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями.

**35. Способы улаживания конфликтов**

**1. используется подчинение по средствам похвалы, поощрения ( если работник нормально ведет себя)**

**2. отвлечение вимания( переводится конфликт на другую тему)**

**3. метод мщения со стороны (9+9) отвергаются подчиненный ( скрытое давление)**

**43. управление мотивацией**

**При повышении мотивации растет и рост деятелоьности, но дальнейшее повышение мотивации до точки ….приводит к снижению продуктивности**

**Второй закон определяется что при более сложной мотивации включаются задачи**

**Макдуг…**

**Основные инстинкты, страх, любознательность, гнев**

**Моруга 19 в 1998**

**Как внешние факторы влияют**

Мотивация труда – это побуждения к труду, определяющие отношение к труду и рабочее поведение работника. Потребности – это важнейшие предпосылки мотивации. В основе мотивации труда лежит не только наиболее значимые для работника потребности, но и то, в какой степени работник имеет возможность их удовлетворять, работая в данной компании, какие перспективы их удовлетворения он видит в будущем.

Теория когнитивного десонанса (теория равновесия)

Был реализован основной принцип –диагностика, развитие достигается хорошей структурой

Индивид стремится к гармони к когнетивной репрезентации, любых знаний, любых мнений об окружающих

Десонанс переживает как что-то неприятное , что нужно изменить

**рлорд**