**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**Государственное образовательное учреждение**

**Высшего профессионального образования**

**«Пермский государственный университет»**

*Кафедра менеджмента*

**Функции менеджмента на предприятии**

 Курсовая работа по дисциплине

 «Основы менеджмента»

 студентки 2 курса

 заочного отделения специальности

 «Менеджмент организации», гр. МНО

 Якурнова В.О.

 Научный руководитель:

 к.э.н., доцент Ковшов В.С.

Пермь 2010

**Содержание:**

*Введение*

**Глава I – Планирование;**

1. Планирование как функция менеджмента. Виды планирования;

**Глава II – Организация;**

1. Организация как процесс;
2. Организация взаимодействия и полномочия;
3. Построение организаций;

**Глава III – Мотивация. Кнут и пряник;**

1. Ради чего люди работают?
2. Содержательный подход к мотивации;
3. Процессный подход к мотивации;

**Глава IV – Контроль;**

1. Контроль. Основные требования-критерии;
2. Виды контроля;
3. Этапы в процессе контроля;

**Глава V – Координация.**

* 1. Координация как функция менеджмента;
	2. Совещания;
	3. Типовая процедура подготовки документа;
	4. Поиск компромиссов.

*Заключение*

*Библиографический список*

*Введение*

Функции менеджмента – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Любое предприятие для поддержания своего существования, реализации корпоративных целей выполняет различные виды деятельности, называемые функциями. Впервые основные виды управленческой деятельности описал и формализовал А. Файоль. Он утверждал, что управлять - это значит планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. В дальнейшем состав этих функций был дополнен.

Выделение функций менеджмента происходит в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Применяются различные классификации функций управления.

Цель этой работы – раскрыть и показать основные функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль и координация).

При выполнении данной работы я использовала такие методы как конкретно-исторический, метод научного анализа. Источниками работы стали учебные издания для студентов высших учебных заведений.

Курсовая работа включает в себя введение, пять глав, заключение и библиографический список. Каждой функции менеджмента я отвела отдельную главу, для более подробного ее анализа. В заключении отражается вывод по данной теме. Список использованной литературы указан в библиографическом списке.

**Глава I – Планирование**

*Планирование как функция менеджмента. Виды планирования*

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

* распределения ресурсов;
* координации деятельности между отдельными подразделениями;
* координации с внешней средой (рынком);
* создания эффективной внутренней структуры;
* контроля за деятельностью;
* развития организации в будущем.

 Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

В общем, в процессе планирования можно выделить:

* процесс целеполагания (определение системы целей);
* процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения;
* процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Целеполагание - это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования.

Само по себе наличие цели еще не означает, что она будет достигнута, необходимо наличие соответствующих материальных, финансовых и людских ресурсов. При этом часто от количества этих ресурсов зависит уровень достижения цели. Так, например, для создания предприятия в определенной отрасли необходимы первоначальные вложения не менее n млн рублей. Этот финансовый ресурс обязательно должен быть в наличии, и тогда будет обеспечено сочетание цели и средства ее достижения. Как результат координации появляются планы, в которых сочетаются мероприятия по достижению целей, сроки, средства и исполнители.

Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит результат. Даже самые идеальные планы не будут реализованы без соответствующей организации. Должна существовать исполнительская структура. Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, так как без этого организация будет разрушаться (если мы не развиваемся, значит, мы умираем). Будущее организации зависит от условий среды, в которой она работает, от навыков и знаний персонала, от того места, которое организация занимает в отрасли (регионе, стране).

Весь процесс планирования в организации разделяется на два уровня: стратегический и оперативный. Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти два вида планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий. Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

1. Разрабатывается миссия организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Определяются стратегические альтернативы.
5. Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Ответ на вопрос "что делать?".
6. После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:
	* тактика, или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос "как делать?"). Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;
	* политика, или обще руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;
	* процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;
	* правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

*Планирование и планы*

Следует различать планирование и планы. План - это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

По широте охвата:

* корпоративное планирование (для всей компании в целом);
* планирование по видам деятельности (планирование производства ковров);
* планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

По функции:

* производственное;
* финансовое;
* кадровое;
* маркетинговое.

По подфункции (например, для маркетинга):

* планирование ассортимента;
* планирование рекламы;
* планирование продаж.

По временному периоду:

* долгосрочное планирование - 5 лет и более;
* среднесрочное планирование - от 2 до 5 лет;
* краткосрочное планирование - до года.

По степени детализации планов:

* стратегическое планирование;
* оперативное или тактическое планирование.

По обязательности выполнения:

* директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;
* индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности.

План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать как обязательные, так и рекомендательные показатели, причем с увеличением сроков планирования число индикативных (рекомендательных) показателей растет. Это связано с тем, что при долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер. Планироваться могут конкретные мероприятия, товары, услуги и работы, а также структуры, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование более совершенного техпроцесса или планирование вывода товара на рынок.

Различают три основные формы организации планирования:

1. "сверху вниз";
2. "снизу вверх";
3. "цели вниз - планы вверх".

Планирование "сверху вниз" основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным. Такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения.

Планирование "снизу вверх" основано на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

Планирование "цели вниз - планы вверх" соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях. Такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

**Глава II – Организация**

*Организация как процесс*

В любом плане всегда есть этап создания реальных условий для достижения запланированных целей. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности любой организации. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Поскольку всю работу выполняют люди, функция управления как организация позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются средства.

Если функция планирования отвечает на вопрос что (что включать в план? что предпринять? что предвидеть? и т.д.), то функция организации ставит вопросы кто и как (т.е. кто и как будет реализовывать план организации?).

Через организаторскую деятельность, т.е. через распределение и объединение задач и компетенций, должно целенаправленно происходить управление отношениями в каждой организации. Организация – это средство достижения целей организации.

Таким образом, организация – это вторая функция управления. Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

1. организация – это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;
2. организация – это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

Под организацией понимается процесс:

* + Определение рациональных форм разделения труда;
	+ Распределение работы среди работников, групп работников и

 подразделений;

* Разработки структуры органов управления;
* Регламентация функций, подфункций, работ, операций;
* Установление прав и обязанностей органов управления и должностных

 лиц;

* Подбора и расстановки кадров.

Организация управления основывается на ряде основных принципов:

Принцип разделения труда. Основной смысл – все виды деятельности предприятия должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. Важно, чтобы сгруппированные виды деятельности соответствовали способностям и побуждениям сотрудников, которые будут их выполнять.

Для преодоления отрицательных последствий узкой специализации труда, целесообразно расширение зоны труда, ротация (чередование) работ и привлечение сотрудников к принятию касающихся их решений (стратегия участия).

Скалярный принцип. Относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективней процесс принятия решения и коммуникации.

Принцип диапазона управления. Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии эффективно руководить один человек.

*Организация взаимодействия и полномочия*

Чтобы планы были реализованы руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т. е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Чтобы понять, как эффективно осуществлять делегирование, - а эту проблему мы рассмотрим позднее, - необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязательно выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи - организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней Среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы Формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям. В некоторых случаях пределы полномочий изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаются людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд. Итак, результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд.

Прежде чем определить штабные полномочия, кратко рассмотрим происхождение административного аппарата.

Административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем основным типам, учитывая функции, которые он выполняет. К трем типам аппарата относятся консультативный, обслуживающий и личный аппарат, который иногда рассматривается как вариант обслуживающего аппарата. Однако следует помнить, что на практике редко можно провести резкую границу между этими типами.

Классификации консультативного, обслуживающего и личного аппаратов описывают штабной аппарат в соответствии с направлениями его использования.

Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Линейные руководители часто обладают аппаратными полномочиями в некоторых областях, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями в отношении самого аппарата.

Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

*Построение организаций*

1. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

2. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

3. Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции.

4. Поскольку чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию дивизиональных структур. Основными типами такой структуры являются дивизиональные структуры, ориентированные или на различные виды продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.

5. Структуры, предусматривающие международные отделения, чаще всего используются в ситуациях, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. Когда объем зарубежных продаж существенно возрастает, наиболее подходящей становится глобальная организационная структура.

6. Преимущества бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные и негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.

7. Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении органических или адаптивных структур. Основные типы адаптивных структур - это проектная организация, матричная организация и конгломераты.

8. В проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации. Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, конформизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.

9. Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, матричная фирма покупает и продает дочерние фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

10. Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.

11. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т. е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

12. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.

1З. Для того, чтобы использовать преимущества специализации, нужна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения межотдельных совещаний.

**Глава III - Мотивация**

*Ради чего люди работают?*

Рабов принуждали к труду, как известно, побоями. К современному свободному человеку такой подход, понятно, неприменим. С помощью угрозы наказаний можно заставить в лучшем случае валить лес, дробить камни или копать землю. Создать новое поколение компьютеров или рассчитать траекторию полета ракеты под воздействием угроз невозможно. Творчеством нельзя, например, даже командовать. Так что же сделать, чтобы люди по собственной воле эффективно трудились?

Ответ на этот непростой вопрос пытаются дать многочисленные теории мотивации. Какой бы конкретно способ привлечения к труду каждая из них не предлагала, отправной пункт у всех один. Он состоит в том, что человека побуждает к активным действиям необходимость удовлетворения различных потребностей (под потребностью понимается нехватка чего-то, которая вызывает состояние дискомфорта).

Потребность заставляет людей работать, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня. Тогда желание его повысить значительно увеличивает эффективность труда. В то же время удовлетворенная потребность функцию активизации трудовых усилий утрачивает.

Однако, как было замечено, потребности сами по себе далеко не всегда могут заставить людей преодолеть свою инерцию и что-то делать ради их удовлетворения. Для этого нужен определенный мотив. Этот мотив может быть каким-то внутренним порывом, с трудом поддающимся логическому осмыслению. Но он может быть обусловлен и внешними обстоятельствами, подстегивающими человека действовать.

Речь может идти, например, о стремлении обладать какими-то объектами или, наоборот, избежать такого обладания; получать удовлетворения от уже имеющегося у него объекта, который человек желает сохранить, или неудобства, которые приносит обладание им, а следовательно, стремление от него избавиться. Так, интересная работа приносит людям наслаждение, и они готовы часто трудиться буквально даром, в противоположном случае они согласны на все, лишь бы ее не делать.

Внешние обстоятельства, воздействующие на поведение человека, получили название стимулов.

Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов называется стимулированием.

Идея стимулирования основывается на том, что любые действия работника должны иметь для него определенные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Положительные последствия увеличивают вероятность продолжения желательной линии поведения, отрицательные – уменьшают. При этом на одинаковые стимулы разные люди реагируют по-разному и с разной степенью интенсивности.

В то же время нужно иметь в виду, что стимулирование не заменяет административных методов воздействия. Цель стимулирования – не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено заданиями.

Таким образом, добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней с помощью стимулов.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими.

Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Экономические стимулы связаны теми потребностями, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену. Такие стимулы могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Но чисто экономический подход не состоятелен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Против него действуют стремление к благотворительности, эффект насыщения потребностей (даже престижное потребление рано или поздно приедается), психология коллективных действий.

Максимизация собственной выгоды может иметь для человека отрицательный результат даже с той точки зрения. Что некоторые цели (например, в политике или личной жизни) могут быть достигнуты путем пожертвования материальной выгодой. Как сказал Антуан де Сент-Экзюпери, «работая только ради материальных благ, мы сами себе строим тюрьму».

Кроме того, и поведение человека не является полностью рациональным. Очень часто экономические стимулы на практике корректируются привычками и подсознательными механизмами, например, внутренним неприятием риска. Поэтому экономическое стимулирование и не дает такого эффекта, который, казалось бы, от него можно было ожидать.

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные.

Положительное влияние на мотивацию оказывает, например, информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры, регулярная положительная оценка, продвижение по службе.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. Последняя довольно устойчива, но поддается целенаправленному воздействию, например, в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов: достигнутым уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, ценностями и проч.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать.

Эффективное стимулирование всегда должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение связывается с достигнутым результатом (конечным или промежуточным), поэтому оно должно отражать вклад в него сотрудника, быть справедливым, побуждать его в будущем работать еще лучше.

В то же время необходимо отметить, что между мотивацией и конечным результатом деятельности человека нет однозначной связи. Здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких. Например, как способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние коллег, знакомых, родственников.

*Содержательный подход к мотивации*

Исторически первым сложился патерналистский взгляд на мотивацию. Он исходил из того, что люди готовы выполнить свою работу в зависимости от степени удовлетворенности ею и вознаграждения. Однако его величина не увязывалась с результатами и зависела в основном от поведения и срока пребывания в организации. Это снижало текучесть кадров, но не оказывало прямого воздействия на производительность.

Первым роль потребностей в деле стимулирования труда оценил основоположник научного менеджмента Ф.Тейлор. Он сформулировал классическую теорию мотивации, положившую начало так называемому содержательному подходу к ней.

В соответствии с ним поступками людей движет желание удовлетворять возрастающие потребности, поэтому они заинтересованы зарабатывать деньги. Основываясь на ней, Тейлор создал стимулирующую систему оплаты труда. Она предлагала повышенное вознаграждение за перевыполнение норм выработки (что и давало возможность более полного удовлетворения потребностей) и пониженное – в случае их невыполнения. Это заставляло большинство людей работать на пределе возможностей.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала теория потребностей А.Маслоу. В ее рамках последние объединялись в группы, находившиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды. Такая форма объясняется тем, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические (в пище, жилье, отдыхе и проч.). Их удовлетворение обеспечивает человеку элементарное выживание и требует минимального уровня заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенность в будущем. Они удовлетворяются с помощью заработной платы, превышающий минимальный уровень, позволяющей приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд. Кроме того, удовлетворению таких потребностей способствует работа в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

На третий уровень Маслоу поместил потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо участие в коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения знаний, завоевания авторитета, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им почетных званий, вручение наград и проч. Потребности такого рода не следует путать с тщеславием, которым обладал известный чеховский герой, попавший под лошадь и не знавший, куда деваться от счастья, когда об этом написали в газете.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении и реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для их удовлетворения человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств решения стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест. Она не учитывает индивидуальные особенности людей; влияние, которое оказывают на потребности ситуационные факторы; настаивает на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх; считает, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

В ряде случаев положения теории Маслоу уточняют другие сторонники содержательного подхода. Например, Д.Мак-Клелланд выдвинул теорию приобретенных потребностей Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влиянии на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Менеджерам, например, нужна власть для решения назревших проблем организации. Которые они понимают лучше других и готовы взвалить на себя все связанные с их решением тяготы.

К. Альдерфер в теории ERG выделяет потребности существования, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу; потребности связи (в поддерживании контактов, признании, обретении поддержки и проч.), охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени; потребности роста (в признании и самоутверждении), в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Ф.Герцберга. Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем эти состояния друг с другом не связаны, и факторы, влияющие на одно, совершенно не обязательно должны воздействовать на другое.

Исходя из своей модели Герцберг предложил две своего рода шкалы, на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой – от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности. Сами же потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и проч.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, состояние внутренней среды и т.п.).

Герцберг показал, что возможность удовлетворения мотивационных потребностей повышает результативность труда. Но когда они удовлетворены, их воздействие исчезает. В то же время неудовлетворенность этих потребностей не расхолаживает. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот: их неудовлетворенность вызывает у людей значительное недовольство и резко снижает стимулы к активной деятельности. Однако удовлетворенность не вызывает трудового подъема, а лишь создает предпосылки для него.

Таким образом, «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появления у них чувства неудовлетворенности своей деятельностью и ее условиями. Это привело Герцберга к неожиданному на первый взгляд выводу, что с помощью заработной платы как таковой стимулировать людей нельзя. Для этого необходимо включение еще и мотивационных факторов.

Хотя Герцберг и другие сторонники данного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, они не учитывали многих обстоятельств, необходимых для объяснения ее механизма. В первую очередь это касается психологических моментов и влияния внешней среды. Указанные недостатки попытались преодолеть авторы процессного подхода.

*Процессный подход к мотивации*

Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, учетом своих возможностей, последствий выбранного типа поведения. В результате их комплексной оценки человек принимает решение об активных действиях или о бездействии.

В рамках процессного подхода прежде всего необходимо выделить теорию ожиданий В.Врума. Последний считал, что помимо осознанных потребностей людьми движет надежда на справедливое вознаграждение.

Степень его желательности для человека – валентность. Если вознаграждение желаемо, имеет ценность, то валентность положительна; если отношение к нему негативное – валентность отрицательна; если же безразличное – нулевая.

Причем валентность весьма субъективна и для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, ту или иную величину которой одни считают недостойной, а другие готовы трудиться ради нее с утра до ночи.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, - ожидание. Оно может относиться к возможности выполнения какой-то работы и возможности получения за нее справедливого вознаграждения. Ожидание зависит от психологии личности, ее опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности. Оно оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к определенной деятельности, интегрирует оценки вероятности того, что: во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода), во-вторых, его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода) и в-третьих, оценку вознаграждения как такового (валентность).

Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж.Адамса. Последний утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его деятельности и достигнутых результатов. Справедливость определяется из сопоставления оценки доходов с предыдущими затратами, а также с оценками аналогичных показателей других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и он к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение

Индивидуальные доходы Доходы других лиц

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Индивидуальные затраты Затраты других лиц

Если в результате всех оценок и сопоставлений делается вывод, что нарушений нет, человек продолжает активно работать. Если же нарушения обнаруживаются, он начинает «восстанавливать справедливость»: требует повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе, снижает производительность, увольняется. Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей, автором которой является Э.Лок. Она исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают целые организации как свои собственные и стремятся к их достижению.

Если цели реальны, конкретны, ясны, приемлемы для работника, то чем они выше, тем, как правило, упорнее он будет к ним стремится. При этом человек получает удовлетворение от процесса выполнения работы и, несмотря на сложность, сумеет добиться в ней больших результатов. Достижение последних в свою очередь повышает мотивацию, а неуспех ее снижает.

К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления, исходящая из того, что люди получают удовлетворение от участия в делах организации. В результате они работают не только с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывают свои способности и возможности.

В рамках партисипативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения о методах выполнения поставленных задач, привлекаются к консультированию по специальным вопросам, участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, деятельности специальных творческих групп, получают возможность самостоятельно контролировать свою работу.

На практике все эти формы используются совместно в той или иной пропорции в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней.

Воздействие стимулов на поведение людей рассматривает теория подкрепления, разработанная В.Скиннером. Она предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например, прогулов. Нужно, однако, иметь в виду, что отрицательное подкрепление может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые негативные реакции; положительное же – только желательные.

На поведение сотрудников можно и не обращать внимания. Тогда происходит так называемое гашение, когда при отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе затухают.

Наконец, наказанием является прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущения их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы, санкции, снижения социального статуса в коллективе, понижения в должности и т.п.

**Глава IV – Контроль**

*Контроль. Основные требования-критерии*

Контроль, как правило, ассоциируют с властью, «командованием», «поймать», «уличить», «схватить». Такое представление о контроле уводит в сторону от главного содержания функции контроля.

Понятие «контроль» (проверка) как вид административной деятельности выходит за рамки понятия «контролирование». Кроме того, он включает и активную деятельность менеджера – управление.

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Он обеспечивает наблюдение за осуществлением стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо они выполняются и где необходимо сделать изменения и применить регулирующие меры.

В самом общем виде контроль можно определить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Как видно из определения, контроль имеет меньшее отношение к отдаванию приказов сотрудникам, и большее – к процедуре оценки успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды.

Слово контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском учете отражения практики хозяйственной деятельности организации. Именно этим значением пользуется некоторая часть управляющих и теоретики бизнеса.

Однако функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Некоторые организации создали целые системы контроля. Их функции состоят в посредничестве между планами и деятельностью, т.е. система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента, и реальными показателями деятельности организации. И тот, кто владеет современными и точными системами контроля, имеет больше шансов выжить. Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля. Все системы контроля всегда базировались на идее обратной связи, а именно: они сопоставляют реальные достижения с прогнозными данными. В результате устанавливаются отклонения с тем, чтобы исправить негативные влияния (результаты), либо усилить действие, если результаты позитивные.

В процессе контроля можно получить ответы на следующие вопросы: чему мы научились? что в следующий раз следует делать иначе? в чем причина отклонений от намеченного? какое воздействие оказал контроль на принятие решений? было ли воздействие контроля позитивным или негативным? какие выводы следует сделать для выработки новых целей?

В практике управления существует своего рода технология контроля (схема).

Технология контроля

*Выбор концепции контроля:*

*Определение цели контроля:*

*Нормы контроля:*

*Методы контроля:*

*Объем и область контроля:*

система, процесс или частые проверки; предмет и цель контроля; контролирующий орган

целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля

этические, правовые, производственные и т.п.

предварительный (диагностический, терапевтический), текущий, заключительный и др.

Полный, сплошной, эпизодичекий, выборочный, финансовый, качество продукции, производительность труда и т.п.

Какую бы технологию контроля мы не применяли, окончательная его цель состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования-критерии:

1) эффективность контроля – определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

2) эффект влияния на людей – выясняется вопрос, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции (демотивация труда);

3) выполнение задач контроля – контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений;

4) определение границ контроля – контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии. Нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

*Виды контроля*

Различают следующие виды контроля.

1. *Предварительный контроль.* Он напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля могут быть замаскированы среди других функций управления.

Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсах. В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации, в области материальных – контроль за качеством сырья, чтобы сделать отличный товар. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответ на вопрос, когда, сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации.

В процессе предварительного контроля возможно выявить и предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т.п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

2. *Текущий контроль.* Он осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются сотрудники, а сам он – прерогатива их непосредственного начальника. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей, корректируют отклонения для достижения этих целей.

3. *Заключительный контроль.* Цель такого контроля – помочь предотвратить ошибки в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена (при текущем – в процессе ее выполнения).

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагаются проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

*Этапы в процессе контроля*

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа.

1. Этап А – установление стандартов.

Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Данные цели явным образом «вырастают» из процесса планирования. На первом этапе необходимо определить временные рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

2. Этап Б – сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом нужно принять еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Эта деятельность наиболее заметна и заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

3. Этап В – принятие необходимых корректирующих действий.

Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и проведении контроля следует учесть ряд факторов и дать ответ на следующие вопросы:

понимают ли сотрудники цели организации?

спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?

представляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые приспособления и новые достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

**Глава V – Координация**

*Координация как функция менеджмента*

Координация — это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальны источники (отчеты, докладные, аналитические материалы), так результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т. д. Большую роль при этом играх технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации.

С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней и исполнителей происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, когда структуры управления становятся «плоскими».

*Совещания*

Одно из основных условий успешной деятельности организации - согласованность действий менеджеров этой организации. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели - цели фирмы, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. Обратим внимание на важность эффективной организации потоков информации. Она должна быть достаточной, но не излишней.

Поэтому совершенно необходимы регулярные совещания менеджеров. Не так легко грамотно подготовить и провести совещание, добиться принятия полезных для работы фирмы решений. Необходимо заранее обеспечить участников необходимой информацией, организовать деловую дискуссию, подавлять основанную на эмоциях перепалку и одновременно не превращать заседание в монолог начальника, и т.д. Это - наука и искусство, которыми должен владеть менеджер. Надо иметь в виду, что хорошо разработаны и методы срыва совещаний, превращения их в пустое времяпровождение, а также методы организации коллективного принятия решений, выгодных кому-либо лично, но не фирме. Менеджер должен быть готов к активной борьбе с подобными поползновениями.

На некоторых совещаниях проводятся голосования. К настоящему времени теория голосования достаточно разработана, и установлено, что результат голосования во многих случаях зависит от процедуры голосования и методов принятия решения. Так, председательствующий может спросить "кто за?", а может и по другому: "Есть ли у кого возражения?". В первом случае естественно принять тот вариант, за который подано наибольшее число голосов "за", а при втором - тот, против которого меньше всего возражений. А как быть, если один вариант имеет много сторонников и заметное число противников, а остальные оставляют участников совещания равнодушными? Этот пример показывает, как важно заранее утвердит регламент совещания.

*Типовая процедура подготовки документа*

Координация действий менеджеров происходит и при подготовке документов - планов, приказов, предложений, направляемых в другие организации, ответов на распоряжения и запросы властей и др. Обычно один из сотрудников - назовем его Исполнителем - готовит первоначальный вариант документа. Он размножается и рассылается на отзыв заинтересованным в нем менеджерам, а иногда и в другие организации. Исполнитель составляет сводку отзывов, с одними из замечаний соглашается, против других высказывает возражения. Затем собирают т.н. "согласительное совещание", на которое приглашают всех тех, с чьим мнением Исполнитель не согласен. В результате дискуссии по ряду позиций достигается компромисс, и возражения снимаются. Окончательное решение по проекту документа с учетом оставшихся возражений принимает генеральный директор или Совет директоров, т.е. высшая инстанция в данной организации. Именно такова процедура подготовки Законов РФ, государственных стандартов и иных ответственных документов.

Во многих случаях эта процедура заменяется на визирование, при котором вое согласие менеджеры выражают, накладывая на документ визу, т.е. расписываясь (иногда добавляя несколько слов по затрагиваемой проблеме). Например, подготовленное для отправки в другую организацию письмо визируют руководители нескольких отделов, и генеральный директор его подписывает от имени фирмы, не вникая в суть (поскольку каждый день он подписывает десятки писем, то вникать некогда). Адресату уходит письмо, на обратной стороне которого указаны фамилия и телефон Исполнителя (поскольку адресат тоже хорошо знаком с процедурой подготовки документов, он понимает, что по конкретным вопросам надо обращаться к Исполнителю, а не к генеральному директору). В архиве фирмы остается письмо с визами, так что в случае необходимости легко выяснить, кто составил и одобрил документ).

*Поиск компромиссов*

Менеджер должен быть уверен в своей точке зрения и уметь ее отстаивать. Но для блага дела иногда полезно идти на компромиссы, открыто заявляя: "Я с Вами не согласен, я остаюсь на своей точке зрения, но ради блага фирмы, ради возможности совместной работы готов пойти на то-то и то-то". Искусство компромисса - одно из самых сложных, но и необходимых для менеджера.

*Заключение*

Итак, цель работы достигнута, вследствие чего можно сделать ряд выводов.

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально - экономическими процессами.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанный действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могу выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Пять функций управления - планирование, организация, мотивация, контроль и координация - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все пять управленческих функций, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

*Библиографический список:*

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие – 7-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2004. – 336с.;
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 312с.;
3. Кабанова Л.А., Чернова Н.Ю. Основы менеджмента: теоретические основы профессиональной деятельности [Текст]: Учеб. пособие; научный редактор Соколова С.В. – М.: Академкнига/Учебник, 2006. – 144с.;
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 216с. – (Высшее образование).