

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторе 14

Предисловие 15

Управление в беспокойные времена: использование инновационных решений 15

Акцент на инновации: новизна десятого издания 16

Возможности обучения 16

Содержание глав 16

Организация 19

ЧАСТЬ I ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Глава 1 Новаторский менеджмент в нестабильное время 21

Вы готовы быть менеджером? 21

Почему важен новаторский менеджмент 23

Определение менеджмента 24

Основные функции менеджмента 26

Планирование 26 | Организация 26 | Лидерство 27 | Контроль 27

Организационные результаты 28

Мастерство менеджера 29

Концептуальные навыки 30 | Навыки работы с персоналом 31 |

Технические навыки 31 | Когда мастерство подводит 31

Типы менеджмента 33

Вертикальные различия 33 | Горизонтальные различия 35

Что значит быть менеджером? 36

Совершая прыжок: что значит быть новым менеджером? 36 |

Деятельность менеджеров 39 | Роли менеджеров 41

Менеджмент в малом бизнесе и некоммерческих организациях 44

Менеджмент и новое рабочее место 45

Факторы нестабильности 45 | Характеристики нового рабочего места 46 |

Новые компетенции менеджеров 47

Глава 2 Эволюция управленческого мышления 53

Вы используете новый или старый стиль менеджмента? 53

Менеджмент и организация 54

Классическое направление менеджмента 56

Научный менеджмент 56 | Бюрократические организации 59 |

Административные принципы 60

Гуманистическое направление 62

Первые сторонники 62 | Движение за человеческие отношения 63 |

Концепция человеческих ресурсов 65 | Бихевиористский подход 68

Количественный подход (менеджмент как наука) 70

Современные тенденции 71

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Системное мышление	71		Концепция сопряженных обстоятельств	73	
Комплексное управление качеством	74				
Новое управленческое мышление в эпоху перемен	75				
Современные инструменты менеджмента	75		Управление технологически ориентированным рабочим местом	75	
Сквозной кейс	80				

ЧАСТЬ II ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 3 Внешняя среда и корпоративная культура 83

Вы готовы работать в условиях неопределенности управленческой ситуации?	83				
Внешняя среда организации	85				
Общая среда	86		Среда задач	91	
Взаимоотношения организация — внешняя среда	94				
Неопределенность среды	94		Адаптация к условиям среды	94	
Внутренняя среда: корпоративная культура	98				
Символы	99		Предания	99	
Герои	100		Девизы	101	
Церемонии	101				
Типология корпоративных культур	101				
Адаптивная культура	102		Культура, ориентированная на результат	103	
Семейная культура	103		Стабильная культура	103	
Формирование корпоративной культуры, адекватной новым условиям	104				
Управление высокоэффективной культурой	106		Культурологическое лидерство	108	

Глава 4 Менеджмент в глобальном масштабе 113

Вы готовы работать в международной бизнес-среде?	113				
Мир без границ	114				
Выход на международные рынки	117				
Экспорт	117		Аутсорсинг	118	
Лицензирование	119		Прямые инвестиции	119	
Изменения в международной бизнес-среде	120				
<i>China Inc.</i>	120		Индия, гигант индустрии услуг	121	
Бразилия	121				
Международная бизнес-среда	122				
Экономическая среда	122				
Экономическое развитие	122		Рынки товаров и ресурсов	124	
Экономическая взаимозависимость	124				
Законодательно-политическая среда	126				
Социокультурная среда	127				
Социальные ценности	127		Различия в коммуникациях	132	
Другие культурологические характеристики	133		Развитие культурной компетенции	134	
Международные торговые союзы	136				
ГАТТ и Всемирная торговая организация	136		Европейский союз	136	
Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА)	137		Зона свободной торговли Китай–АСЕАН	138	

Влияние транснациональных корпораций	139
Реакция на глобализацию	140
Обслуживание основания пирамиды	140

Глава 5 Этика и социальная ответственность 145

Смелость менеджера	145
Что такое управленческая этика?	146
Этичный менеджмент сегодня	148
Этическая дилемма: как бы поступили вы?	150
Критерии для принятия этических решений	151
Утилитарный подход	152
Индивидуалистический подход	152
Подход с позиций моральных прав	152
Подход с позиций справедливости	153
Подход с позиций этики добродетели	153
Практический подход	153
Этичный выбор менеджера	154
Что такое социальная ответственность?	157
Стейкхолдеры организации	158
«Зеленое» движение	160
Оценка социальной ответственности компании	161
Экономическая ответственность	162
Юридическая ответственность	162
Моральная ответственность	163
Дискреционная ответственность	163
Управление этикой и социальной ответственностью компании	163
Кодекс этических норм	164
Этические структуры	166
Подача сигнала	167
Пример этического поведения и социальной ответственности	168

Глава 6 Управление созданием предприятий малого бизнеса 173

Вы способны мыслить как предприниматель?	173
Что такое предпринимательство?	174
Предпринимательство сегодня	176
Определение малого бизнеса	177
Значение малых предприятий	178
Кто такие предприниматели?	179
Разнообразие типов предпринимателей	179
Личностные характеристики	181
Социально ориентированное предпринимательство	183
Создание новой компании	186
Начинать надо с идеи	186
Разработка бизнес-плана	186
Выбор правовой структуры	188
Получение финансирования	190
Как стать владельцем собственного бизнеса	191
Как начать онлайн-бизнес	195
Управление развивающимся бизнесом	196
Этапы роста	197
Планирование	198
Организация	198
Руководство	199
Контроль	199
Сквозной кейс	202

ЧАСТЬ III ПЛАНИРОВАНИЕ

Глава 7 Постановка целей и организационное планирование 207

Соответствует ли постановка целей вашему стилю менеджмента?	207
Обзор процесса постановки целей и планирования	209
Уровни целей и планов	209
Процесс организационного планирования	210
Постановка целей организации	212

Миссия организации	212		Цели и планы	213		Карты стратегии	215
Оперативное планирование	217						
Критерии эффективности целей	217		Управление по целям	218			
Единовременные и постоянные планы	220						
Выгоды и недостатки планирования	220						
Планирование в турбулентной среде	223						
Ситуационное планирование	223		Разработка сценариев	224			
Планирование в кризисных ситуациях	225						
Новые подходы к планированию	226						
Ставьте напряженные цели для достижения совершенства	227		Используйте				
табло результатов	227		Создавайте аналитические команды	228			

Глава 8 Формулирование и реализация стратегии 233

В чем сила вашей стратегии?	233						
Стратегическое мышление	235						
Что такое стратегический менеджмент?	237						
Назначение стратегии	237		Уровни стратегии	238			
Процесс стратегического менеджмента	239						
От формулирования стратегии к внедрению	240		Ситуационный анализ	241			
Формулирование стратегии на корпоративном уровне	243						
Портфельная стратегия	243		Матрица BCG	244			
Стратегия диверсификации	246						
Формулирование стратегии на уровне бизнес-единицы	247						
Конкурентные силы М. Портера	247		Стратегии конкуренции	249			
Формулирование стратегии на функциональном уровне	251						
Новые тенденции в разработке стратегии	252						
Стратегическая гибкость	252		Стратегическое партнерство	253			
Глобальная стратегия	254						
Стратегия глобализации	255		Мультирегиональная стратегия	255			
Транснациональная стратегия	256						
Реализация стратегии	257						

Глава 9 Принятие управленческих решений 265

Как вы принимаете решения?	265						
Типы решений и проблем	267						
Программируемые и непрограммируемые решения	267		Определенность, риск, неопределенность	267			
Модели принятия решений	270						
Классическая модель	270						
Как менеджеры принимают решения в действительности	272						
Политическая модель	274						
Этапы процесса принятия решений	276						
Осознание потребности в решении	276		Диагностика и анализ ситуации	277		Разработка вариантов решений	278
						Выбор наилучшего решения	278
						Реализация выбранного решения	279
						Оценка результатов и обратная связь	280
Влияние личности менеджера на принятие решений	281						
Почему менеджеры принимают неверные решения?	282						

Современные методы принятия решений в группах 284
Начните с мозгового штурма 286 | Стимулируйте конструктивный спор 286 |
Избегайте группового мышления 287 | Умейте отказаться от ошибочных
решений 287 | Действуйте быстро 288 | Не игнорируйте кризис 288

ЧАСТЬ IV **ОРГАНИЗАЦИЯ** 295

Глава 10 **Проектирование адаптивных организаций** 295

Каковы ваши представления о лидерстве? 295
Вертикальная организационная структура 297
 Специализация рабочих заданий 298 | Управленческая цепочка 299 |
 Норма управляемости 301 | Централизация и децентрализация 304
Департаментализация 305
 Вертикальный функциональный подход 306 | Дивизиональный подход 308 |
 Матричный подход 310 | Командный подход 311 | Сетевой
 подход 312 | Достоинства и недостатки каждой структуры 314
Организация горизонтальной координации 318
 Необходимость координации 318 | Рабочие группы, команды и менеджмент
 проекта 321
Факторы, влияющие на организационную структуру 323
 Структура следует за стратегией 324 | Структура соответствует
 технологии 326

Глава 11 **Управление изменениями и инновациями** 333

Насколько вы склонны к инновациям? 333
Инновации и изменения на рабочем месте 334
Изменения: новые продукты и технологии 336
 Поиск 337 | Сотрудничество 339 | Внедрение 342
Изменения в культуре и в людях 346
 Обучение и развитие 346 | Организационное развитие 346 |
Осуществление изменений 349
 Необходимость изменений 350 | Сопrotивление изменениям 350 |
 Анализ силового поля 353 | Тактики осуществления изменений 354

Глава 12 **Управление человеческими ресурсами** 361

Как правильно подобрать команду вашего корабля 361
Стратегическая роль управления человеческими ресурсами 363
 Стратегический подход 363 | Увеличение человеческого капитала 364
Влияние трудового законодательства на управление человеческими
ресурсами 365
Новые тенденции в карьере 367
 Изменение «общественного договора» 368 | Инновации в управлении
 человеческими ресурсами 370
Привлечение эффективной рабочей силы 372
 Планирование человеческих ресурсов 373 | Подбор персонала 373 |
 Отбор 377
Подготовка эффективной рабочей силы 383
 Обучение и развитие 383 | Аттестация по результатам деятельности 386
Сохранение эффективной рабочей силы 387

Система оплаты труда 388 | Льготы 389 | Оптимизация численности организации 390 | Увольнение 390

Глава 13 Управление многообразием 395

- Вы знаете свои предубеждения? 395
- Изменения на рабочих местах 398
 - Многообразие в США 398 | Многообразие в глобальном масштабе 401
- Управление многообразием 402
 - Что такое многообразие? 402 | Выгоды многообразия на рабочем месте 404
- Факторы, формирующие личные предубеждения 406
 - Предвзятое отношение, дискриминация и стереотипы 406 |
 - Этноцентризм 408
- Факторы, влияющие на карьерный рост женщин 409
 - «Стеклянный потолок» 410 | Тенденция ухода 412 | Преимущества женщин 413
- Культурная компетентность 414
- Новые решения проблемы многообразия 416
 - Изменение структуры и политики 416 | Прием на работу 417 |
 - Формирование отношений наставничества 417 | Удовлетворение специфических потребностей 419 | Обучение поведению в условиях многообразия 420 | Сексуальные домогательства 420
- Многообразие в современных условиях 421
 - Мультикультурные команды 421 | Социальные группы 422

ЧАСТЬ V ЛИДЕРСТВО

10

Глава 14 Динамика организационного поведения 429

- Насколько вы уверены в своих силах? 429
- Организационное поведение 430
- Установки 431
 - Компоненты установок 432 | Установки, связанные с работой 433 |
 - Конфликты установок 435
- Восприятие 436
 - Селективность восприятия 437 | Искажения восприятия 437 |
 - Атрибуция 438
- Личность и поведение 440
 - Черты личности 440 | Влияние личности на установки и поведение 444 |
 - Соответствие должности 448
- Эмоции 449
 - Позитивные и негативные эмоции 449 | Эмоциональный интеллект 451
- Обучение 452
 - Процесс обучения 453 | Стили обучения 453
- Стресс и управление стрессом 454
 - Поведение типа А и типа В 455 | Причины стресса на работе 455 |
 - Методы управления стрессом 457

Глава 15 Лидерство 467

- Каков ваш стиль лидерства? 467
- Природа лидерства 468

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Лидерство в современных условиях	468
Лидерство 5-го уровня	469 Обслуживающее лидерство
Аутентичное лидерство	471 Гендерные различия
От менеджмента к лидерству	475
Характерные черты лидера	476
Поведенческие подходы	477
Задача или люди?	477 Координатная сетка лидерства
Ситуационные подходы	478
Ситуационная теория Герси и Бланшара	480 Ситуационная теория Ф. Фидлера
Субституты лидерства	484
Харизматическое и трансформационное лидерство	486
Харизматическое и визионерское лидерство	486 Трансформационное или транзакционное лидерство?
	487
Последователи лидеров	489
Власть и влияние	491
Должностная власть	492 Личная власть
Другие источники власти	493 Тактики межличностного влияния
	493

Глава 16 Мотивация 501

Какова ваша вовлеченность?	501
Концепция мотивации	503
Содержательные теории мотивации	504
Теория иерархии потребностей	505 Теория ERG
Двухфакторная теория	508 Теория приобретенных потребностей
	510
Процессные теории мотивации	511
Теория постановки цели	511 Теория справедливости
Теория ожиданий	514
Мотивационная теория подкрепления	516
Теория социального научения	519
Разработка функциональных обязанностей и мотивация	521
Обогащение функциональных обязанностей	521 Модель характеристик функциональных обязанностей
	522
Мотивация в современных условиях	524
Наделение полномочиями для удовлетворения потребностей более высоких уровней	525 Придание значительности работе
	526

Глава 17 Коммуникации 533

Насколько успешно вы устанавливаете личные связи?	533
Коммуникации и управленческая деятельность	534
Что такое коммуникации?	535 Процесс коммуникации
	536
Коммуникации между людьми	537
Каналы коммуникации	537 Коммуникации с целью убеждения и оказания влияния
Гендерные различия в коммуникациях	541 Невербальные коммуникации
Умение слушать	544
Организационные коммуникации	545
Формальные каналы коммуникации	546 Коммуникации в командах
Неформальные каналы коммуникаций	551
Коммуникации на рабочем месте	554
Коммуникации в кризисных ситуациях	554 Технологии коммуникаций
Атмосфера доверия и открытости	557

Глава 18 Работа в командах 563

- Как вы предпочитаете работать? 563
- Командная работа 564
 - Что такое команда? 565 | Дилемма работы в команде 566
- Как сделать команды эффективными 568
 - Модель эффективности командной работы 568 | Эффективное руководство командой 569
- Типы команд 570
 - Формальные команды 570 | Самоуправляемые команды 573 | Команды в современных условиях 574 | Виртуальные команды 574 | Глобальные команды 576
- Характеристики рабочих команд 577
 - Размер 577 | Многообразие 578 | Роли участников 578
- Процессы в командах 579
 - Стадии развития команды 579 | Сплоченность команды 582 | Командные нормы 583
- Управление конфликтами в командах 584
 - Типы конфликтов 584 | Улаживание конфликтов и сотрудничество 584 | Причины конфликтов 585 | Стили управления конфликтами 586 | Переговоры 589
- Эффективность работы в командах 590
 - Производительный выпуск 590 | Удовлетворение участников команды 590 | Способность к адаптации и обучению 591
- Сквозной кейс 594

ЧАСТЬ VI КОНТРОЛЬ

Глава 19 Управленческий контроль и контроль качества 597

- Ваш подход: свобода или регулирование? 597
- Сущность контроля 599
 - Выбор стандартов и измеряемых показателей 600 | Система сбалансированных показателей 601
- Модель контроля с обратной связью 602
 - Этапы контроля с обратной связью 603 | Контроль и бюджетирование 605
- Финансовый контроль 607
 - Финансовая отчетность 607 | Финансовый анализ: интерпретация показателей 609
- Изменение философии контроля 611
 - Бюрократический или децентрализованный подход? 611 | Открытое управление 614
- Комплексное управление качеством 615
 - Методы и приемы TQM 616 | Факторы успеха TQM 620
- Тенденции развития контроля качества и финансового контроля 621
 - Международные стандарты качества 621 | Новые системы финансового контроля 622
- Сквозной кейс 626

Глоссарий 629