*Таблица 1.1*

Истоки возникновения современного менеджмента





*Рис. 1.1. Рост масштабов производства*

*Таблица 1.2*

Фазы промышленного развития



*Таблица 1.3*

Основные положения старой и новой парадигмы управления



*Таблица 1.4*

Сравнительный анализ старой и новой парадигмы управления в России



Сущность новых подходов отражает *концепция «Management ohne Hierarie»*– *«Менеджмент без иерархии»*(см. рис. 1.2).



*Рис. 1.2. Цели концепции «Менеджмент без иерархии»*

В производственной сфере получили развитие следующие концепции (табл. 1.5).

*Таблица 1.5*





*Рис. 2.1. Требования к менеджеру*

*Таблица 2.1*

Философия менеджмента (по Ли Яккоке)





*Рис. 2.2. Функция менеджмента (по Ф. Тейлору)*



*Рис. 2.3. Элементы менеджмента (по Ф. Тейлору)*



*Рис. 2.4. Принципы менеджмента (по Ф. Тейлору)*



*Рис. 2.5. Принципы управления (по М. Веберу)*



*Рис. 2.6. Функции менеджмента (по А. Файолю)*

*Таблица 2.1*

Относительная важность операций для персонала и предприятия (по А. Файолю)





*Рис. 2.7. Принципы менеджмента (по А. Файолю)*



*Рис. 2.8. Первый этап развития менеджмента*

*Таблица 2.2*

Управленческие роли топ-менеджера



–> стратегически мыслят;

*Таблица 2.3*

Социальная ответственность фирмы



*Таблица 2.4*

Рационалистическая и неформальная парадигмы



Не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма

В теории менеджмента принято выделять следующие научные школы (табл. 2.5).

*Таблица 2.5*





*Таблица 3.1*

Законы управления



*Таблица 3.2*

Принципы управления





*Рис. 3.1. Современные управленческие функции*

*Таблица 3.3*

Принципы планирования



Характер планирования во многом зависит от типа предприятия (табл. 3.4).

*Таблица 3.4*



Принцип планирования в современном менеджменте: от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему (рис. 3.2).



*Рис. 3.2. Общая схема планирования*

*Таблица 3.5*

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования





*Рис. 3.3. Принципы функции организации*

*Таблица 3.6*

Основные принципы рациональной организации производственных процессов



*концентрация*– процесс сосредоточения производства на более крупных



*Рис. 3.4. Принципы функции регулирования*



*Рис. 3.5. Результат регулирования*



*Рис. 3.6. Типы власти*



*Рис. 3.7. Принципы функции контроля*

*Таблица 3.7*

Характеристика основных видов контрольной деятельности





*Таблица 5.6*

Линейная оргструктура



*Таблица 5.7*

Функциональная оргструктура



*Таблица 5.8*

Линейно-функциональная оргструктура



Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким

*Таблица 5.9*

Дивизиональная оргструктура



*Таблица 5.10*

Сравнительная характеристика иерархического и органического типов управления





*Рис. 5.3. Гибкая оргструктура*

*Таблица 4.1*

Методы менеджмента



*Таблица 6.1*

Классификация управленческих решений



В основе *решений, основанных на суждении,*лежат знания, осмысленный опыт



*Рис. 6.1. Алгоритм подготовки и реализации управленческих решений*



*Рис. 6.2. Управленческая операция*



*Рис. 6.3. Управленческая процедура*





*Рис. 6.4. Межличностные коммуникации*



*Рис. 9.1*



*Рис. 9.2. Четыре модели лидера*

*Таблица 9.1*

Различие между менеджером и лидером



*Таблица 9.2*

Взаимосвязь методов менеджмента и стиля руководства







*Рис. 9.3. «Решетка» Блейка*

*Таблица 9.3*

Межличностные стили разрешения конфликтов





*Рис. 9.4. Методы разрешения конфликта*

#### Типы коммуникаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды коммуникаций | Форма коммуникаций | Средства коммуникаций |
| **Вертикальная** — это обмен информацией между руководителем и подчиненными;**Горизонтальная** — представляет собой процесс передачи информации между сотрудниками одного уровня;**Вербальная** — процесс общения с целью передачи информации при помощи слов;**Невербальная** — общение с помощью мимики, жестов, взглядов;ФормальнаяНеформальнаяМежличностнаяЭмфатическаяИнтеллектуальная | ПисьменнаяУстнаяВидеоЭлектроннаяЭмоциональная | ДокументыРечьЗнаковые системыЭлектронные средства связиВидео- и телекоммуникацииЭлементы структуры физиологической системы человека |



Этапы коммуникационного процесса Таблица 10.2

#### Содержание элементов коммуникационного процесса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элемент коммуникационного процесса | Определение элемента коммуникационного процесса | Задачи элемента коммуникационного процесса |
| Источник | Создатель идеи (коммуникант), сообщения, информации | Выбор канала, средств связи и формы коммуникации |
| Сообщение | Информация, которую передает источник получателю | Выбор формы коммуникации. Кодировка информации |
| Канал (прямой и обратной связи) | Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно | Техническое обеспечение передачи неискаженной (качественной) информации |
| Получатель | Коммуникант, ради которого функционирует коммуникация | Декодирование информации. Выбор канала, средств связи и формы ответной информации |

**Эффект коммуникационного процесса** — это изменение в поведении «



*Рис. 9.5. Предел работоспостобности*

формируется под воздействием их поведения.



1. Индивидуализм - коллективизм.
Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметры культуры** | **Индивидуалистическая культура организации** | **Коллективистская культура организации** |
| Вмешательство в личную жизнь | Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь | Сотрудники   ожидают участия организации в решении их личных дел |
| Влияние организации на самочувствие сотрудников | Слабое | Сильное |
| Защита интересов | Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы | Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы |
| Функционирование предприятия | Индивидуальная инициатива каждого члена организации | Чувство долга и лояльность сотрудников |
| Продвижение по службе | Внутри или вне организации на основе компетенции | Исключительно внутри организации в соответствии со стажем |
| Мотивация | Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп | Руководство использует традиционные формы |
| Социальные связи | Дистанционность | Сплоченность |

**Характеристика культур** с высоким и низким уровнем дистанции власти Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   **Параметры культуры** |  **Культура с высоким уровнем дистанции власти** |  **Культура с низким уровнем дистанции власти** |
|  Частота выражения подчиненными своего несогласия |  Низкая |  Высокая |
|  Предпочтение стиля управления |  Директивный |  Демократический |
|  Восприятие неравенства |  Неравенство людей |  Неравенство ролей |
|  Отношение к руководителям |  Подчиненные рассматривают своих руководителей как "других" людей, людей иного, чем они сами, типа |  Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей |
|  Доступность руководства |  Высшее руководство недоступно |  Высшие руководители доступны |
|  Отношение к праву |  Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву |  В организации право первенствует по отношению к силе |
|  Структура организации |  Многоуровневая, тенденция к централизации |  Плоская, тенденция к децентрализации |
|  Размер   управленческого аппарата |  Большое количество управляюще контролирующих сотрудников |  Управляющий состав малочислен |
|  Дифференциация заработной платы |  Большая |  Достаточно небольшая |
|  Квалификация работников низшего уровня |  Низкая |  Высокая |
|  Статус рабочих и служащих |  "Белые воротнички" обладают более высоким статусом по сравнению с "синими воротничками" |  Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие |

**Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности**
Таблица 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  **Параметры культуры** |  **Культура с низким уровнем избегания неопределенности** | **Культура с высоким уровнем избегания неопределенности**  |
|  Отношение ко времени |  Готовность персонала жить настоящим днем |  У работников большая тревога за будущее |
|  Предпочитаемый размер организации |  Работники предпочитают небольшие организации |  Работники предпочитают крупные организации |
|  Возраст менеджеров среднего уровня |  Молодежь |  Средний и пожилой |
|  Мотивация на достижение цели |  Устойчивая |  Низкая |
|  Отношение к успеху |  Надежда на успех |  Боязнь неуспеха |
|  Готовность к риску |  Большая |  Слабая |
|  Предпочитаемый тип карьеры |  Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста |  Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца |
|  Квалификация руководителя |  Руководитель не является специалистом в сфере управления |  Руководитель должен быть экспертом,специалистом в сфере управления |
|  Отношение к конфликтам |  Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние |  Конфликты в организации нежелательны |
|  Конкуренция между работниками |  Нормальное и продуктивное явление |  Соперничество не приветствуется |
|  Готовность к компромиссу с оппонентами |  Высокая |  Низкая |
|  Готовность к неопределенности в работе |  Высокая |  Низкая |

**Характеристика "мужской" и "женской" культуры**   Таблица 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  **Параметры культуры** |  **"Мужская" культура организации** |  **"Женская" культура организации** |
|  Роль мужчины и женщины |  Мужчина должен зарабатывать, женщина - воспитывать детей |  Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей |
|  Доминирование |  Мужчина должен доминировать в любой ситуации |  Различие между полами не влияет на занятие властных позиций |
|  Главная ценность |  Успех - единственное, что значимо в жизни |  Качество жизни |
|  Жизнь и работа |  Жить для работы |  Работаю, чтобы жить |
|  Что является важным |  Деньги и хорошие материальные условия |  Мужчины и окружение |
|  Стремление |  Всегда быть лучшим |  Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других |
|  Отношение к свободе |  Независимость |  Солидарность |
|  Чувство |  Уважать тех, кто добился успеха |  Сочувствие неудачникам |
|  Принятие решений |  Логика |  Интуиция |

Таблица 5
**Результаты измерения переменных культур в 9 странах**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  PRIVATE Страна |  Дистанция власти | Индивидуализм  |  Мужественность | Избегание  неопределенности  |  Долгосрочность ориентации |
|  США |  40 |  91 |  62 |  46 |  29 |
|  Германия |  35 |  67 |  66 |  65 |  31 |
|  Япония |  54 |  46 |  95 |  92 |  80 |
|  Франция |  68 |  71 |  43 |  86 |  30 |
|  Голландия |  38 |  80 |  14 |  53 |  44 |
|  Гонконг |  68 |  25 |  57 |  29 |  96 |
|  Индонезия |  78 |  14 |  46 |  48 |  25 |
|  Западная Африка |  77 |  20 |  46 |  54 |  16 |
|  Китай |  80 |  20 |  50 |  60 |  118 |

**Типы культуры организации С. Ханди** Таблица 6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  Параметры, определяющие типы культуры |  Культура власти |  Культура роли |  Культура задачи | Культура личности  |
|  Тип организации,размер |  Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жёсткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес) |  Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей. Специализированные участки координируются сверху (крупные предприятия) |  Небольшая организация с матричной структурой (АО, НИИ, конструкторские фирмы) |  Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы) |
|  Основа системы власти |  Сила ресурсов и сила личности |  Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалистов ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами. |  Силы специалиста эксперта. Важнее командный, а не индивидуальный результат |  Сила личности и сила специалиста. Влияние распределятся поровну |
|  Процесс принятия решений |  Решения принимаются быстро в результате баланса влияния |  Формализованные решения принимаются наверху |  Решения принимаются на групповом уровне |  Формализация и процедуры отсутсвуют |
|  Контроль за исполнением |  Централизованный контроль по результатам |  Контроль и координация осуществляются сверху в соответствии с установленными правилами |  Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль |  Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия |
|  Отношение к людям |  Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе - личная пре-данность |  Дает защищённость, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность |  Объединение сотрудников и организации. Раскрывает таланты личности, поощряется инициатива и формирование команды |  Специалисты - одарённые, яркие лич-ности. Умеют добиваться поставленных  целей |
|  Тип менеджера |  Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе |  Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли |  Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать отношения |  Может оказывать некоторое давление на личность. Контролирует ресурсы |
|  Степень адаптации к изменениям |  Быстро реагирует на изменения во внешней среде, но зависит от решений из центра |  Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении |  Хорошо адаптируется, т.к. для решения задач быстро меняет состав групп |  Хорошая |