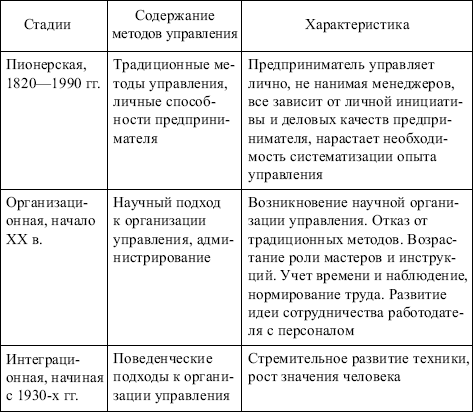
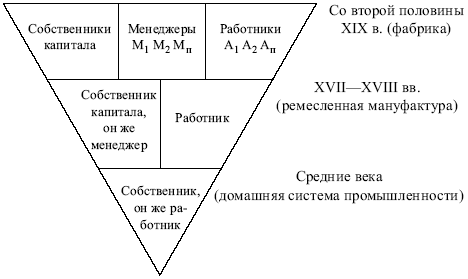
*Таблица 1.1*

Истоки возникновения современного менеджмента

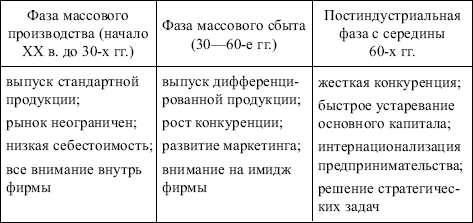




*Рис. 1.1. Рост масштабов производства*

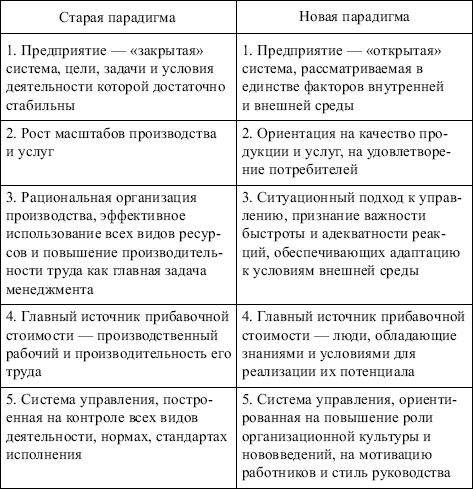
*Таблица 1.2*

Фазы промышленного развития



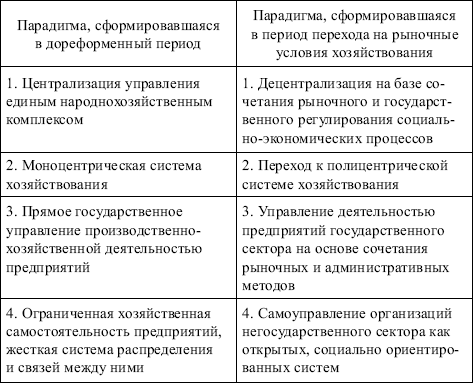
*Таблица 1.3*

Основные положения старой и новой парадигмы управления

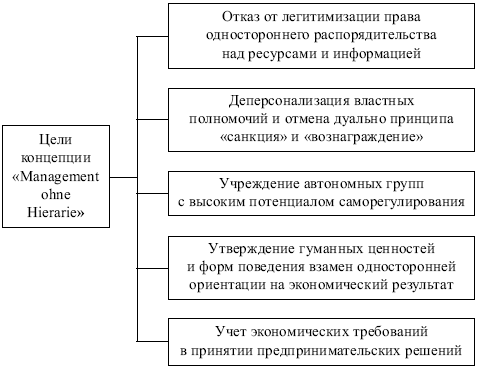


*Таблица 1.4*

Сравнительный анализ старой и новой парадигмы управления в России



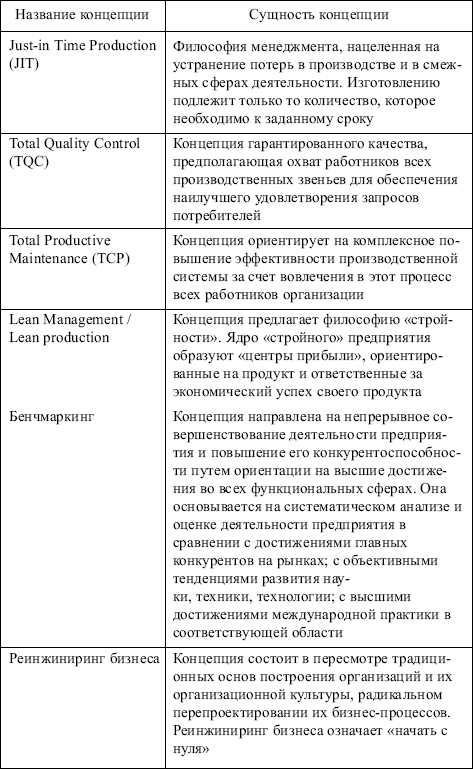
Сущность новых подходов отражает *концепция «Management ohne Hierarie»*– *«Менеджмент без иерархии»*(см. рис. 1.2).

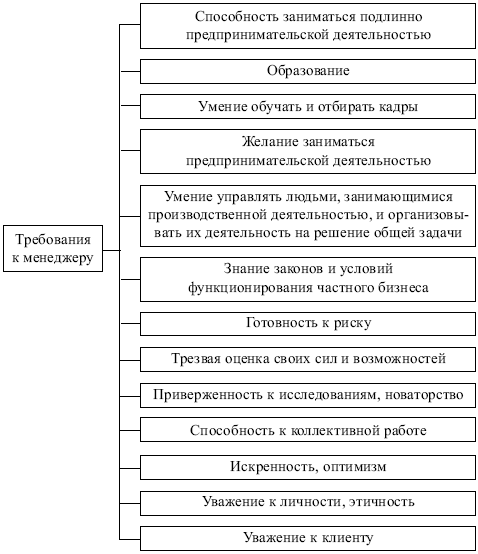


*Рис. 1.2. Цели концепции «Менеджмент без иерархии»*

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

*Таблица 1.5*

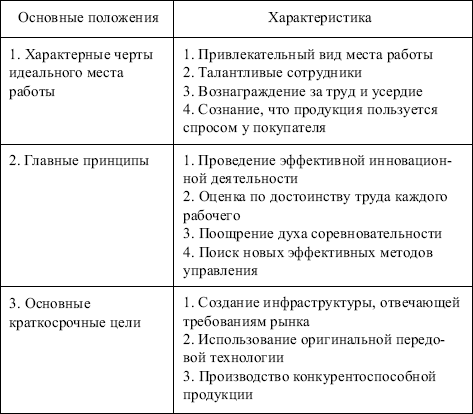


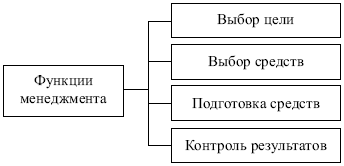


*Рис. 2.1. Требования к менеджеру*

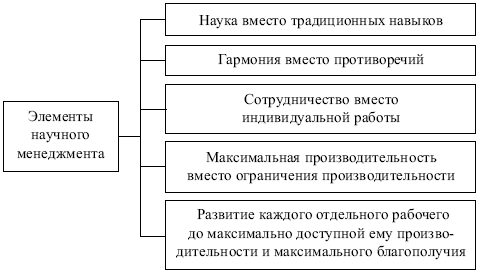
*Таблица 2.1*

Философия менеджмента (по Ли Яккоке)

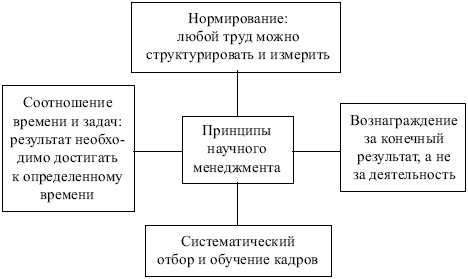




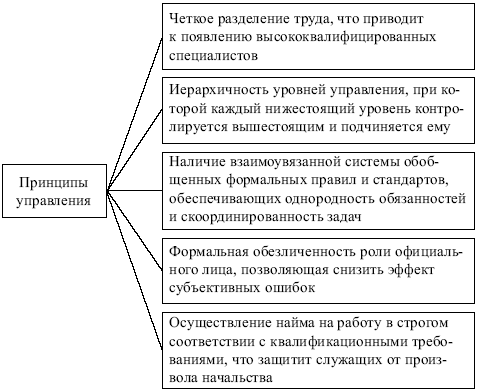
*Рис. 2.2. Функция менеджмента (по Ф. Тейлору)*



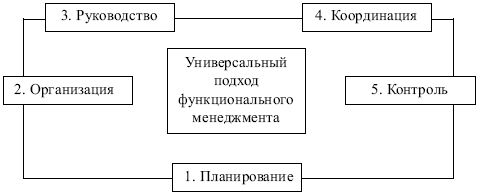
*Рис. 2.3. Элементы менеджмента (по Ф. Тейлору)*



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



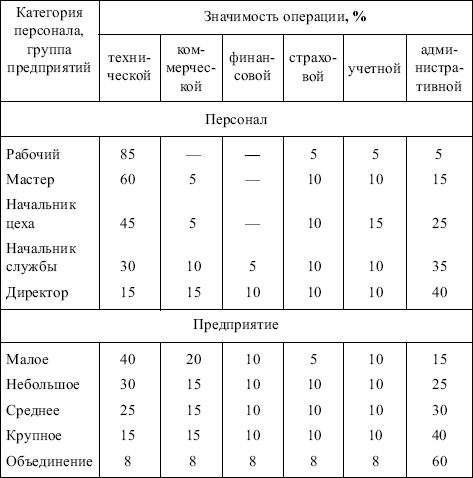
*Рис. 2.5. Принципы управления (по М. Веберу)*

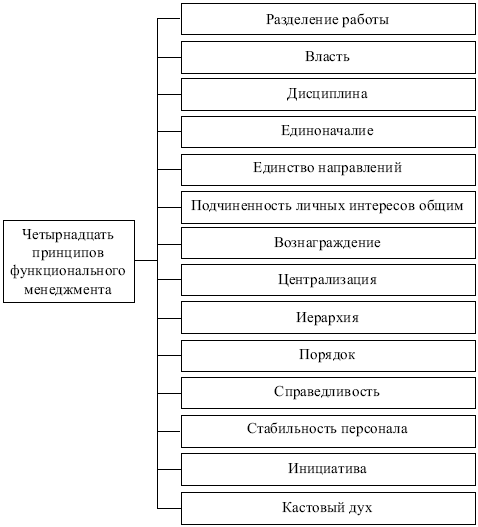


*Рис. 2.6. Функции менеджмента (по А. Файолю)*

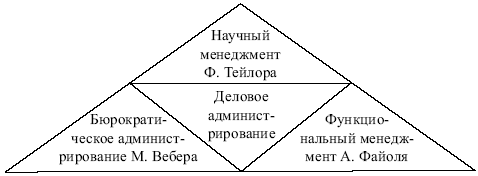
*Таблица 2.1*

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*

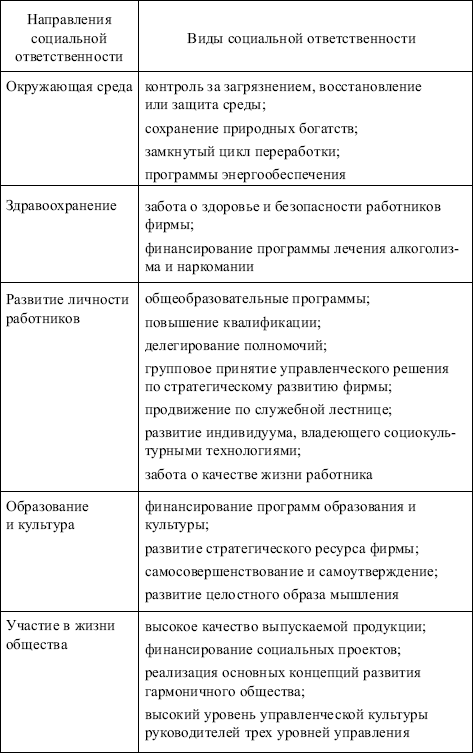
Управленческие роли топ-менеджера



–> стратегически мыслят;

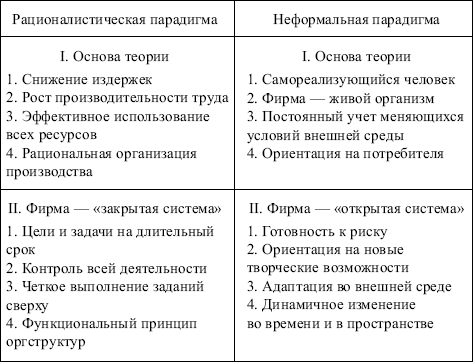
*Таблица 2.3*

Социальная ответственность фирмы



*Таблица 2.4*

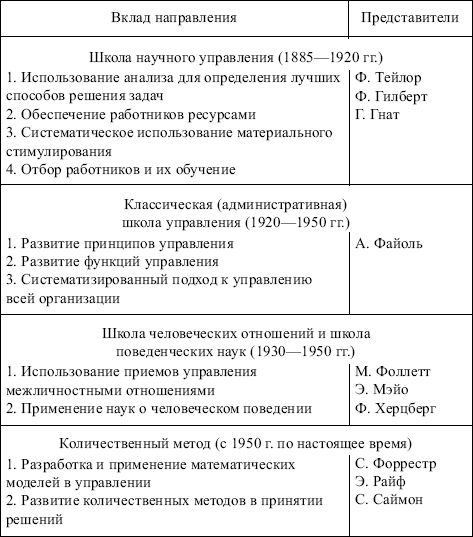
Рационалистическая и неформальная парадигмы

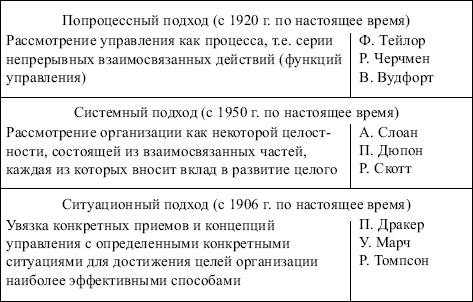


Не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма

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

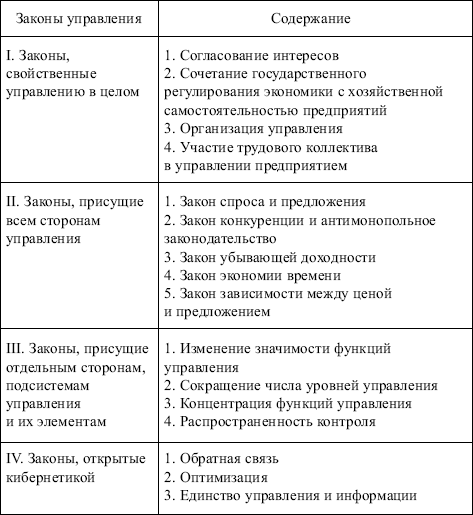
*Таблица 2.5*





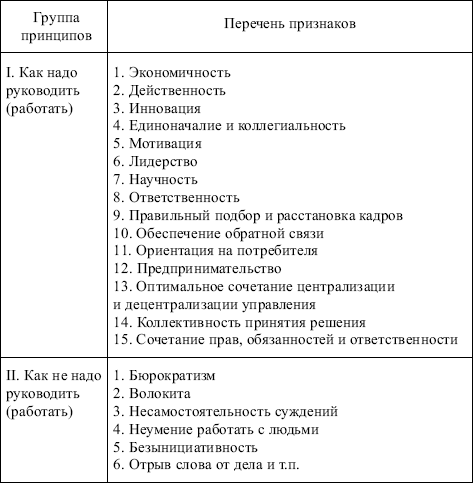
*Таблица 3.1*

Законы управления



*Таблица 3.2*

Принципы управления

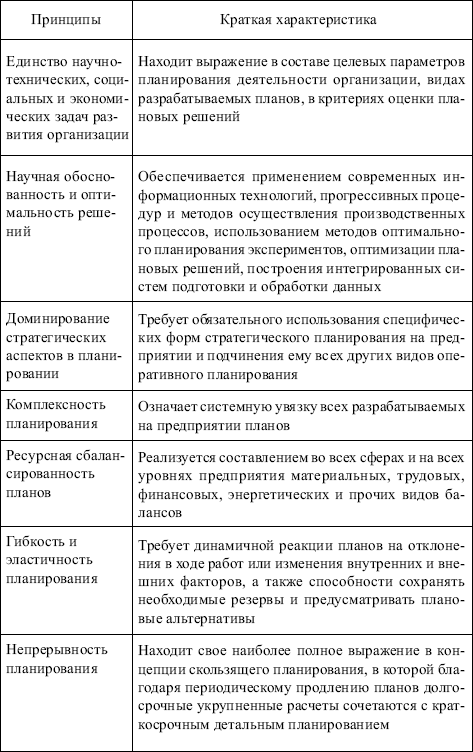




*Рис. 3.1. Современные управленческие функции*

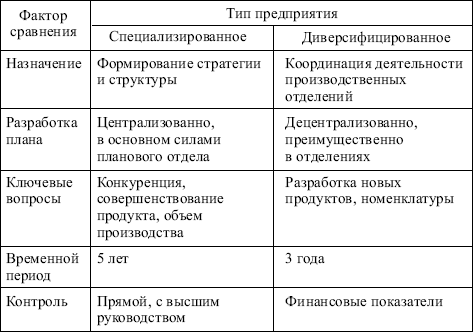
*Таблица 3.3*

Принципы планирования

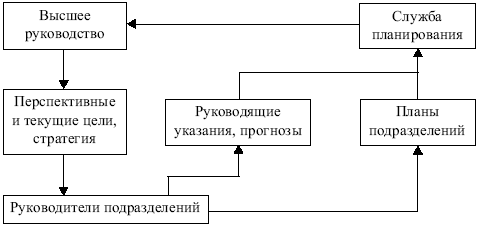


Характер планирования во многом зависит от типа предприятия (табл. 3.4).

*Таблица 3.4*



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

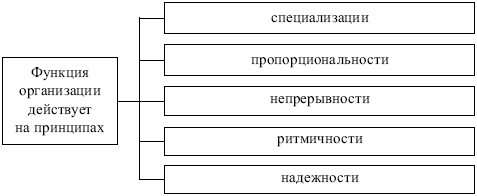


*Рис. 3.2. Общая схема планирования*

*Таблица 3.5*

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования





*Рис. 3.3. Принципы функции организации*

*Таблица 3.6*

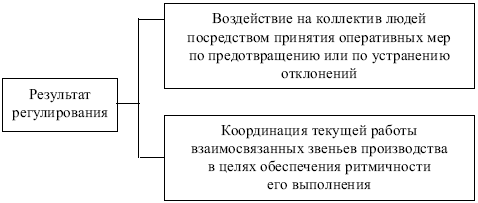
Основные принципы рациональной организации производственных процессов



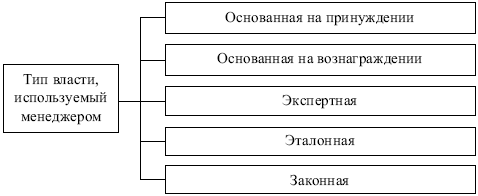
*концентрация*– процесс сосредоточения производства на более крупных



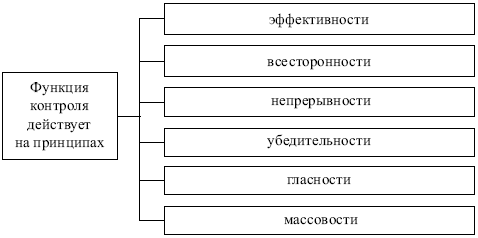
*Рис. 3.4. Принципы функции регулирования*



*Рис. 3.5. Результат регулирования*



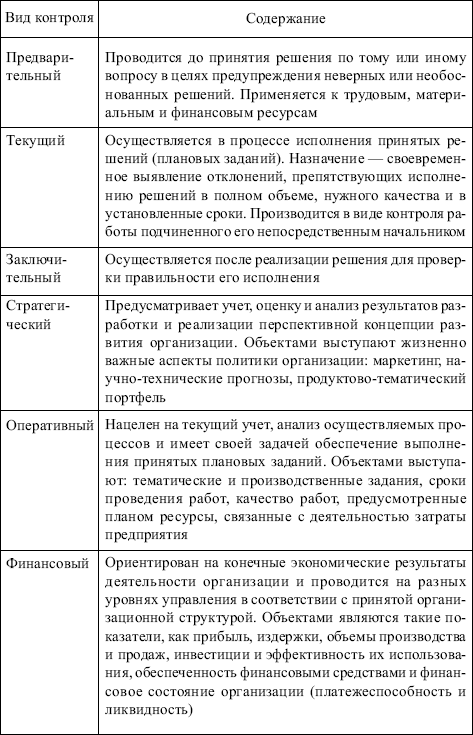
*Рис. 3.6. Типы власти*

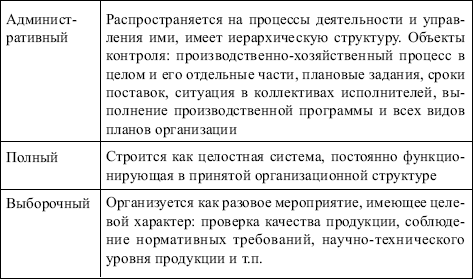


*Рис. 3.7. Принципы функции контроля*

*Таблица 3.7*

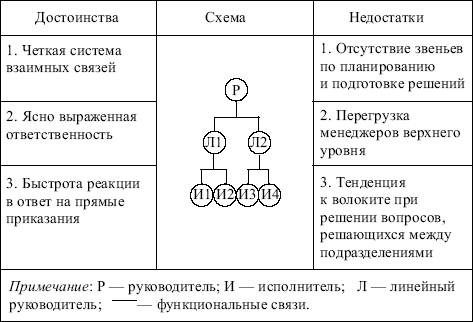
Характеристика основных видов контрольной деятельности





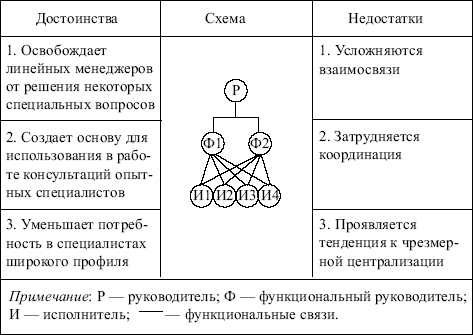
*Таблица 5.6*

Линейная оргструктура



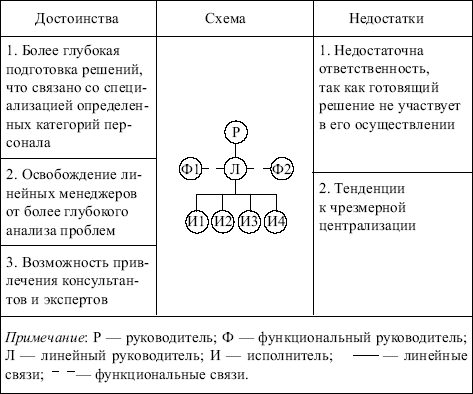
*Таблица 5.7*

Функциональная оргструктура



*Таблица 5.8*

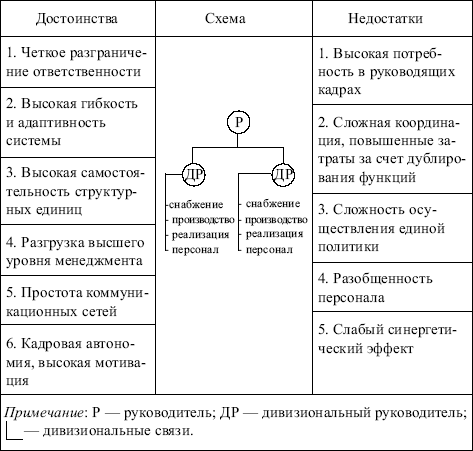
Линейно-функциональная оргструктура



Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким

*Таблица 5.9*

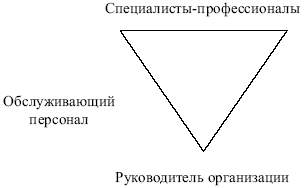
Дивизиональная оргструктура



*Таблица 5.10*

Сравнительная характеристика иерархического и органического типов управления





*Рис. 5.3. Гибкая оргструктура*

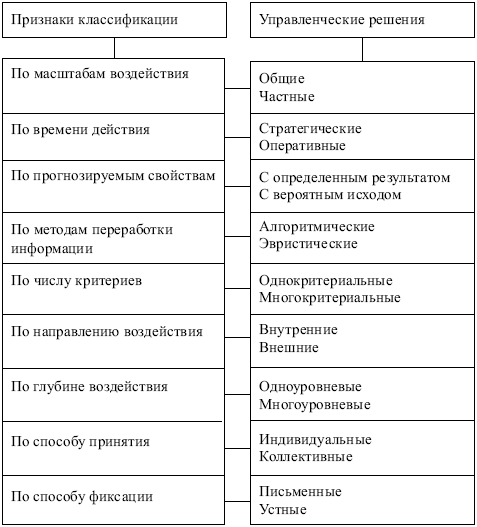
*Таблица 4.1*

Методы менеджмента

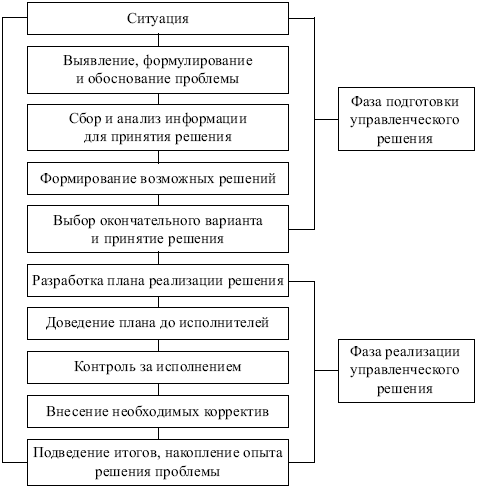


*Таблица 6.1*

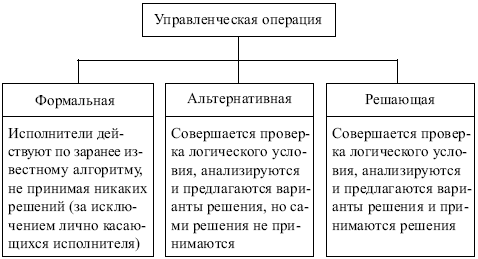
Классификация управленческих решений



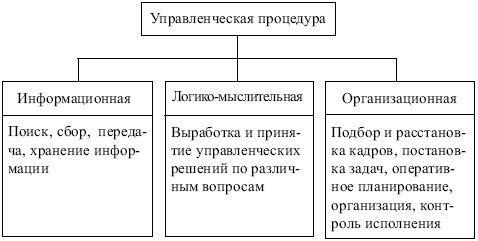
В основе *решений, основанных на суждении,*лежат знания, осмысленный опыт



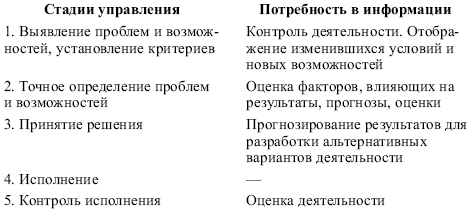
*Рис. 6.1. Алгоритм подготовки и реализации управленческих решений*

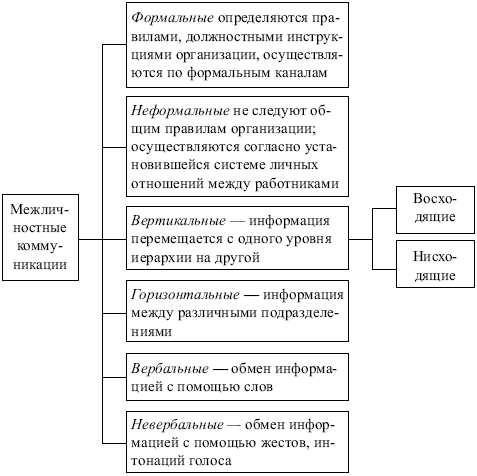


*Рис. 6.2. Управленческая операция*

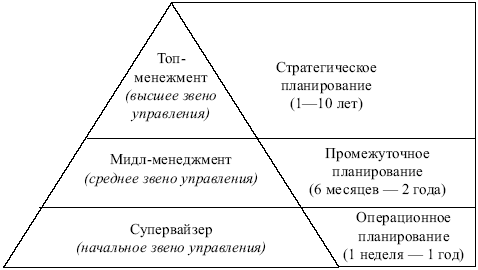


*Рис. 6.3. Управленческая процедура*

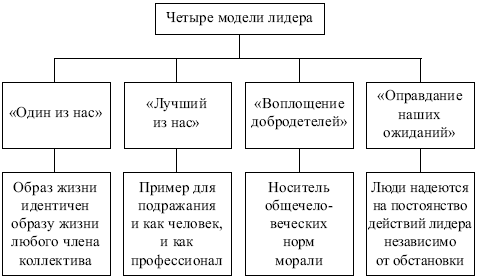




*Рис. 6.4. Межличностные коммуникации*



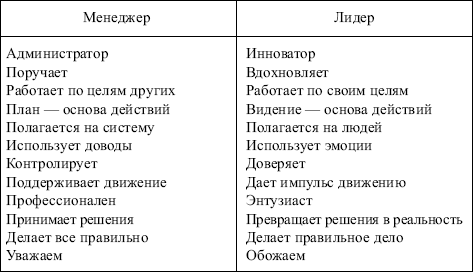
*Рис. 9.1*



*Рис. 9.2. Четыре модели лидера*

*Таблица 9.1*

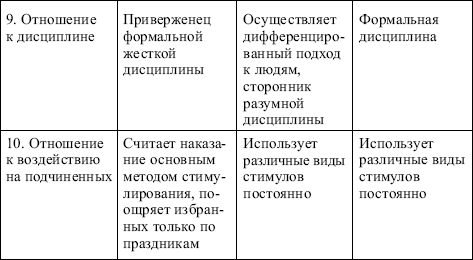
Различие между менеджером и лидером



*Таблица 9.2*

Взаимосвязь методов менеджмента и стиля руководства



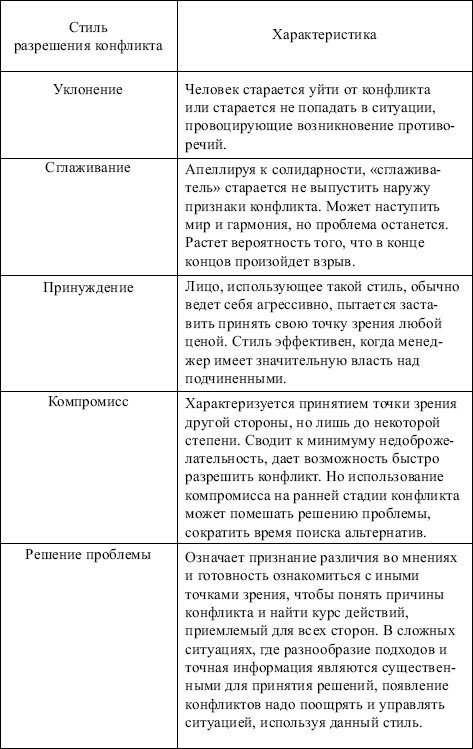




*Рис. 9.3. «Решетка» Блейка*

*Таблица 9.3*

Межличностные стили разрешения конфликтов

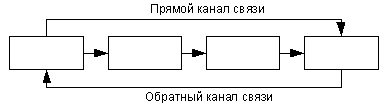




*Рис. 9.4. Методы разрешения конфликта*

#### 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;  Формальная  Неформальная  Межличностная  Эмфатическая  Интеллектуальная | Письменная  Устная  Видео  Электронная  Эмоциональная | Документы  Речь  Знаковые системы  Электронные средства связи  Видео- и телекоммуникации  Элементы структуры физиологической системы человека |

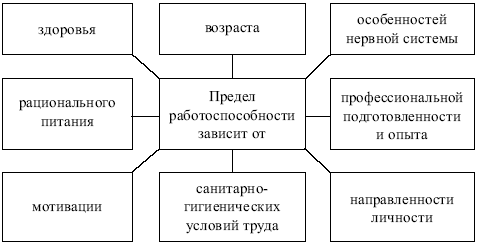


Этапы коммуникационного процесса Таблица 10.2

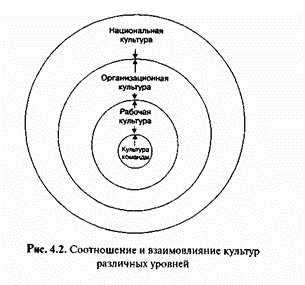
#### Содержание элементов коммуникационного процесса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 |