

# 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

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 этичного 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**

### **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

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**