

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>Введение</b> .....	19
<b>Глава 1. Организации и управление</b> .....	25
1.1. Классификация организаций.....	26
1.1.1. Естественные и искусственные организации.....	26
1.1.2. Формальные и неформальные организации .....	29
1.1.3. Простые и сложные организации.....	29
1.1.4. Различение организаций по формам собственности и отношению к прибыли.....	30
1.1.5. Различение хозяйственных организаций по организационно-правовым формам.....	30
1.1.6. Надорганизационные структуры.....	31
1.2. Преимущества организаций .....	32
1.2.1. Разделение труда и специализация .....	33
1.2.2. Использование эффекта масштаба, создание бережливого производства.....	33
1.2.3. Управление параметрами внешней среды .....	34
1.2.4. Экономия на трансакционных издержках.....	34
1.2.5. Воздействие организации на ее членов .....	35
1.3. Общие характеристики организаций .....	36
1.3.1. Общеорганизационные цели .....	36
1.3.2. Потребность в ресурсах .....	37
1.3.3. Зависимость от внешней среды .....	37
1.3.4. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.....	38

1.4. Жизненный цикл организации .....	39
1.5. Организации в государственном управлении .....	45
1.6. Управление, его структура и функции .....	46
1.6.1. Управление как системный процесс .....	47
1.6.2. Управление на основе обратной связи .....	49
1.7. Управление в социальных системах .....	54
1.8. Управление как наука и искусство.....	57
1.8.1. Управление как наука.....	57
1.8.2. Управление как искусство .....	62
Итоги и выводы.....	62
Вопросы и задания.....	64
Литература к главе 1 .....	66
<b>Глава 2. Менеджмент и менеджеры .....</b>	<b>67</b>
2.1. Кто такие менеджеры.....	67
2.1.1. Как люди становятся менеджерами.....	68
2.1.2. Возрастание потребности в квалифицированных менеджерах .....	69
2.1.3. Менеджер как человек, решающий проблемы .....	70
2.2. Менеджеры и предприниматели .....	71
2.3. Ключевые характеристики менеджмента .....	73
2.3.1. Цели.....	73
2.3.2. Эффективность и результативность .....	74
2.3.3. Ресурсы .....	75
2.4. Функции и роли менеджера.....	77
2.4.1. Принятие решений .....	78
2.4.2. Планирование.....	79
2.4.3. Организация.....	80
2.4.4. Управление поведением людей.....	81
2.4.5. Контроль .....	81
2.4.6. Роли менеджера.....	83

---

2.5. Уровни управления .....	85
2.5.1. Рабочие и служащие .....	88
2.5.2. Менеджеры низового звена .....	88
2.5.3. Менеджеры среднего звена .....	89
2.5.4. Менеджеры высшего звена .....	89
2.6. Мастерство и навыки менеджеров .....	90
2.6.1. Технические навыки .....	92
2.6.2. Коммуникативные навыки .....	92
2.6.3. Аналитические навыки .....	93
Итоги и выводы .....	93
Вопросы и задания .....	95
Литература к главе 2 .....	98
<b>Глава 3. Принятие управленческих решений .....</b>	<b>99</b>
3.1. Области принятия управленческих решений .....	99
3.2. Уровни и типы управленческих решений .....	101
3.2.1. Индивидуальный уровень .....	102
3.2.2. Групповой уровень .....	102
3.2.3. Организационный уровень .....	102
3.2.4. Социальный уровень .....	103
3.2.5. Типы решений и ключевые навыки менеджеров .....	103
3.3. Запрограммированные и незапрограммированные решения .....	105
3.4. Рациональное принятие решений .....	108
3.4.1. Осознание проблемы, требующей решения .....	110
3.4.2. Идентификация проблемы .....	110
3.4.3. Разработка альтернатив решения .....	111
3.4.4. Разработка критериев оценки альтернатив .....	111
3.4.5. Оценка альтернатив .....	112
3.4.6. Выбор лучшей альтернативы .....	113
3.4.7. Корректирующие действия: пересмотр целей и критериев .....	113
3.4.8. Выполнение решения и проверка .....	113
3.4.9. Контроль и обратная связь .....	114

3.5. Удовлетворительные решения, ограниченная рациональность и эвристический подход .....	116
3.5.1. Субъективная рациональность — индивидуальное восприятие ситуации принятия решения .....	116
3.5.2. Удовлетворительные решения .....	117
3.5.3. Ограниченная рациональность .....	119
3.5.4. Эвристический подход .....	120
3.6. Личностные факторы в принятии решений .....	122
3.6.1. Стереотипы и явление ореола .....	122
3.6.2. Личностные факторы при вероятностной оценке событий .....	123
3.6.3. Субъективные стороны в оценке альтернатив .....	129
3.6.4. Влияние субъективных факторов на процедуры исполнения и контроля исполнения решений .....	132
3.7. Феномены коллективных решений .....	136
3.7.1. Групповое мышление .....	136
3.7.2. Эффект поляризации .....	137
3.7.3. Эффект социальной фасилитации .....	137
3.7.4. Феномен выученного диссонанса .....	138
3.7.5. Эффекты объема и состава .....	138
3.7.6. Эффект асимметрии качества решений .....	139
3.7.7. Феномен идиосинкразического кредита .....	139
3.7.8. Феномен ложного согласия .....	139
3.7.9. Феномен виртуального решателя .....	140
3.7.10. Явление конформизма .....	140
Итоги и выводы .....	141
Вопросы и задания .....	142
Литература к главе 3 .....	147
<b>Глава 4. Определение организационных целей и планирование .....</b>	<b>148</b>
4.1. Необходимость определения организационных целей .....	148
4.2. Процесс определения организационных целей .....	150
4.2.1. Начало: определение миссии организации .....	150

---

4.2.2.	Оценка влияния условий внешней среды.....	151
4.2.3.	Исследование экономических факторов.....	151
4.2.4.	Анализ организационных ресурсов.....	152
4.2.5.	Прогнозирование будущих событий.....	152
4.2.6.	Завершение: определение рабочих целей.....	153
4.3.	Характеристики эффективных целей.....	153
4.4.	Управление по целям.....	155
4.5.	Возрастание значения планирования в современных условиях.....	157
4.6.	Формальное и неформальное планирование.....	158
4.6.1.	Формальное планирование.....	158
4.6.2.	Неформальное планирование.....	159
4.7.	Уровни управления и планирование.....	160
4.7.1.	Планирование на уровне высшего звена управления.....	161
4.7.2.	Планирование на уровне среднего звена управления.....	161
4.7.3.	Планирование на низовом уровне управления.....	162
4.8.	Процесс планирования.....	162
4.9.	Препятствия эффективному планированию.....	164
4.10.	Средства планирования.....	165
4.10.1.	Планирование с помощью составления списков последовательности действий.....	166
4.10.2.	Планирование с помощью полосовых диаграмм.....	168
4.10.3.	Сетевое планирование.....	170
4.10.4.	Правила построения сетевых графиков.....	177
4.10.5.	Линейное программирование.....	179
4.10.6.	Модель теории очередей, или модель массового обслуживания.....	181
4.10.7.	Модели управления запасами, путевые методы и имитация.....	184
	Итоги и выводы.....	186
	Вопросы и задания.....	188
	Литература к главе 4.....	190

<b>Глава 5. Организационный контроль</b> .....	191
5.1. Виды и формы контроля .....	191
5.1.1. Виды контроля .....	193
5.1.2. Формы контроля.....	195
5.2. Процесс контроля.....	196
5.2.1. Планирование желаемых результатов .....	197
5.2.2. Установление стандартов .....	198
5.2.3. Наблюдение .....	199
5.2.4. Сравнение фактических и требуемых результатов .....	200
5.2.5. Выполнение корректирующих действий .....	201
5.2.6. Оценка стандартов .....	201
5.3. Характеристики эффективного контроля .....	203
5.3.1. Принципы построения эффективной системы контроля.....	204
5.3.2. Факторы эффективности системы контроля.....	205
5.4. Контроль и организационный менеджмент.....	208
5.5. Поведенческие аспекты контроля.....	210
5.5.1. Сопротивление процедурам контроля.....	210
5.5.2. Психологические трудности осуществления контроля.....	213
5.6. Современные технологии контроля: ключевые показатели эффективности (KPI) и сбалансированная система показателей (BSC).....	215
5.6.1. Ключевые показатели эффективности (KPI) .....	216
5.6.2. Сбалансированная система показателей (BSC) .....	220
Итоги и выводы.....	224
Вопросы и задания.....	226
Литература к главе 5 .....	227
<b>Глава 6. Мотивация персонала организации</b> .....	228
6.1. Содержательные теории мотивации.....	229
6.1.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу .....	229
6.1.2. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга .....	232
6.1.3. ERG-теория мотивации К. Алдерфера .....	235

---

6.2. Процессные теории мотивации .....	238
6.2.1. Теория подкрепления.....	238
6.2.2. Теория справедливости .....	240
6.2.3. Теория ожидания .....	242
6.3. Практическое применение знаний о мотивации персонала .....	247
6.3.1. Повышение разнообразия умений и навыков .....	249
6.3.2. Повышение целостности работы .....	249
6.3.3. Повышение важности работы.....	249
6.3.4. Увеличение автономии .....	250
6.3.5. Усиление обратной связи .....	251
6.4. Демотивация: причины пассивности работников .....	252
6.4.1. Организационные проблемы, порождающие демотивацию.....	252
6.4.2. Стадии процесса потери интереса к труду .....	254
6.5. Мотивирующая функция оплаты труда персонала .....	255
6.5.1. Понятие системы оплаты труда .....	255
6.5.2. Характеристики конкретных систем оплаты труда и ситуации их применения .....	257
Итоги и выводы.....	263
Вопросы и задания.....	265
Литература к главе 6 .....	267
<b>Глава 7. Организационное лидерство .....</b>	<b>269</b>
7.1. Определение лидерства .....	269
7.2. Лидер и менеджер .....	271
7.3. Лидерские черты и качества.....	272
7.4. Стили лидерства.....	275
7.5. Лидеры и ведомые (исполнители).....	277
7.5.1. Модель взаимодействия лидера и исполнителя.....	278
7.5.2. Теория компетентности .....	278
7.5.3. Харизматическое лидерство .....	279
7.6. Трансформационное лидерство.....	281

7.7.	Ситуационное лидерство .....	283
7.7.1.	Ситуационная модель лидерства Р. Блейка и Дж. Моутон.....	284
7.7.2.	Ситуационная модель лидерского поведения Ф. Фидлера .....	287
7.7.3.	Теория ситуационного руководства П. Херсея и К. Бланшара .....	290
7.7.4.	Практические выводы из теорий ситуационного лидерства .....	292
7.8.	Лидерство в команде.....	297
7.9.	Различия в лидерском поведении в разных культурах.....	300
	Итоги и выводы.....	301
	Вопросы и задания.....	303
	Литература к главе 7 .....	307
	<b>Глава 8. Организационные коммуникации .....</b>	<b>308</b>
8.1.	Коммуникация: определение и описание процесса.....	308
8.1.1.	Составляющие процесса коммуникации .....	309
8.1.2.	Барьеры для эффективной коммуникации .....	312
8.2.	Вербальное общение: письменное и произнесенное слово.....	316
8.2.1.	Виды вербального общения .....	317
8.2.2.	ИТ-технологии в вербальном общении .....	317
8.3.	Невербальное общение .....	319
8.3.1.	Стиль одежды.....	320
8.3.2.	Время в коммуникационном процессе .....	320
8.3.3.	Использование пространства.....	321
8.4.	Индивидуальные различия в общении.....	322
8.4.1.	Стили общения .....	322
8.4.2.	Гендерные различия в общении.....	323
8.4.3.	Культуральные различия общения.....	324
8.5.	Коммуникационные сети: формальные каналы общения в группах .....	325
8.5.1.	Централизованные и децентрализованные сети общения.....	325
8.5.2.	Формальное общение и выполнение заданий .....	326
8.6.	Неформальное общение.....	329



---

8.6.1. Модели неформальных коммуникаций: «тайные тропы», «снежный ком» и «виноградные грозди» .....	329
8.6.2. Проблема информационной неточности .....	330
8.7. Влияние организационной структуры на информационные потоки .....	332
8.7.1. Организационная структура: ее влияние на общение .....	332
8.7.2. Направления общения и его эффективность .....	333
Итоги и выводы .....	335
Вопросы и задания .....	336
Литература к главе 8 .....	340
<b>Глава 9. Управление командами и групповыми процессами .....</b>	<b>342</b>
9.1. Характеристики и типы групп в организациях .....	342
9.1.1. Основные характеристики группы .....	343
9.1.2. Типы групп .....	344
9.2. Факторы, определяющие поведение рабочих групп .....	345
9.2.1. Ресурсы группы .....	346
9.2.2. Внешние условия, влияющие на группу .....	348
9.2.3. Размер группы. Эффект социальной лени .....	350
9.2.4. Групповые нормы .....	352
9.2.5. Развитие групповых норм .....	354
9.3. Команда как высокопроизводительная группа .....	355
9.3.1. Команды и группы: общее и отличие .....	355
9.3.2. Принципы создания команд .....	357
9.3.3. Понятие командного синергизма и эффективность команды .....	359
9.3.4. Оценка эффективности команды .....	363
9.4. Управление составом команды .....	365
9.4.1. Управление количественным составом команды .....	365
9.4.2. Управление качественным составом команды и распределение функциональных и командных ролей .....	366
9.5. Лидерство в команде .....	370
9.5.1. Основные типы лидерского поведения .....	370
9.5.2. Стили лидерства (руководства) в управлении командой .....	372

9.6. Определение и выполнение командной задачи.....	373
9.6.1. Определение целей командной работы .....	373
9.6.2. Цели и подцели.....	374
9.6.3. Работа команды как творчество.....	375
9.6.4. Постановка целей в самоуправляемых командах и выполнение задачи .....	375
9.7. Динамика развития команды.....	376
9.7.1. Обеспечение сплоченности команды .....	376
9.7.2. Развитие коммуникации .....	378
9.7.3. Установление здоровых норм.....	380
9.7.4. Этапы построения команды .....	382
9.7.5. Управление межгрупповыми связями.....	385
Итоги и выводы.....	387
Вопросы и задания.....	389
Литература к главе 9 .....	392
<b>Глава 10. Власть и политика в организации .....</b>	<b>393</b>
10.1. Сила, неформальные контракты и влияние в организации .....	393
10.1.1. Сила.....	394
10.1.2. Неформальные контракты .....	397
10.1.3. Влияние.....	398
10.2. Понятие организационной власти .....	400
10.2.1. Позиционная власть: власть, предоставляемая должностью.....	401
10.2.2. Личная власть: влияние, основанное на персональных качествах .....	402
10.3. Политика как борьба за власть и применение власти.....	404
10.4. Политика влияния на личность .....	407
10.4.1. Поиск заинтересованных лиц.....	408
10.4.2. Работа в комфортных зонах .....	408
10.4.3. Соответствие имиджу.....	409
10.4.4. Работа в группах по интересам .....	409

---

10.4.5. Заключение сделок.....	411
10.4.6. Утаивание информации и выход из игры .....	411
10.5. Структурные детерминанты власти в подразделениях .....	412
10.5.1. Модель зависимости от ресурсов .....	413
10.5.2. Модель стратегической сопряженности .....	414
Итоги и выводы.....	416
Вопросы и задания.....	417
Литература к главе 10.....	422
<b>Глава 11. Организационная структура .....</b>	<b>423</b>
11.1. Диагностика структурных проблем .....	424
11.1.1. Объем управления.....	426
11.1.2. Управленческая иерархия .....	430
11.1.3. Централизация и децентрализация .....	431
11.1.4. Специализация .....	432
11.1.5. Регламентация .....	434
11.1.6. Единоначалие и двойное подчинение .....	434
11.1.7. Коммуникации.....	435
11.2. Типы организационных структур.....	436
11.2.1. Линейно-функциональные структуры .....	436
11.2.2. Структура по типу продукта или услуги.....	437
11.2.3. Структурирование по географическому принципу.....	439
11.2.4. Проектная структура .....	440
11.2.5. Матричная структура .....	443
11.2.6. Сетевые структуры.....	448
11.2.7. Виртуальные организации .....	454
11.2.8. Смешанные структуры.....	456
11.3. Осуществление реструктуризации.....	457
Итоги и выводы.....	460
Вопросы и задания.....	461
Литература к главе 11.....	464

<b>Глава 12. Организационная культура, социальная ответственность и этика управления</b> .....	465
12.1. Определение организационной культуры, ее функции, признаки и типы .....	466
12.1.1. Культурная идентификация и функции культуры .....	467
12.1.2. Признаки организационной культуры .....	468
12.1.3. Функции организационной культуры.....	468
12.2. Модели организационной культуры .....	469
12.2.1. Культура власти .....	470
12.2.2. Культура роли.....	471
12.2.3. Культура задачи .....	472
12.2.4. Культура личности .....	473
12.2.5. Культура: академия, клуб, бейсбольная команда или крепость? .....	474
12.2.6. Организационная культура и субкультуры .....	475
12.3. Формирование и поддержание организационной культуры .....	475
12.3.1. Формирование организационной культуры .....	476
12.3.2. Поддержание организационной культуры.....	478
12.4. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации.....	480
12.4.1. Связь организационной культуры и эффективности работы организации.....	481
12.4.2. Продолжительность времени работы в компании.....	481
12.4.3. Соответствие рабочей силы организационной культуре .....	482
12.5. Изменение организационной культуры .....	483
12.5.1. Состав рабочей силы .....	483
12.5.2. Цели и задачи организации .....	484
12.6. Национальные особенности организационной культуры.....	485
12.6.1. Отношение людей к природе, окружающей среде .....	486
12.6.2. Отношение к времени и организация деловых встреч.....	486
12.6.3. Индивидуализм и коллективизм .....	487
12.6.4. Значение формальных процедур организации работы и отношение к праву.....	487

---

12.6.5. Язык и религия.....	488
12.6.6. Исследование национальных культур Г. Хофстеде .....	489
12.7. Культура, социальная ответственность и этика управления .....	493
12.7.1. Проблема понимания социальной ответственности .....	493
12.7.2. Юридическая и социальная ответственность .....	494
12.7.3. Аргументы за и против социальной ответственности .....	495
12.7.4. Этика бизнеса как идеология социальной ответственности .....	496
12.7.5. Формирование и поддержание этичного поведения .....	497
Итоги и выводы.....	498
Вопросы и задания.....	500
Литература к главе 12.....	508
<b>Глава 13. Стратегический менеджмент.....</b>	<b>509</b>
13.1. Оценка конкурентного окружения организации.....	510
13.1.1. Модель пяти конкурентных сил М. Портера .....	510
13.1.2. Анализ затрат конкурентов.....	512
13.1.3. Стратегический групповой анализ .....	512
13.1.4. Базисные конкурентные стратегии П. Портера .....	513
13.2. Анализ организационных ресурсов .....	514
13.2.1. Основные направления внутреннего анализа.....	514
13.2.2. Анализ цепочки создания ценности.....	516
13.3. Стратегическая установка и уровни стратегического управления.....	517
13.3.1. Функции и содержание стратегической установки .....	517
13.3.2. Соотношение миссии, целей и задач организации .....	518
13.3.3. Уровни стратегического управления .....	520
13.4. Стратегии корпоративного роста .....	522
13.4.1. Стратегии внутреннего роста .....	522
13.4.2. Стратегии внешнего роста .....	527
13.5. Стратегии слияний и поглощений (присоединений).....	532
13.5.1. Основания для слияний и поглощений.....	533
13.5.2. Оценка стратегических перспектив сделки.....	536

13.6. Стратегии международного развития .....	538
13.6.1. Причины выбора международных стратегий .....	538
13.6.2. Направления международного стратегического развития .....	540
13.6.3. Международные стратегии и финансовое планирование .....	546
Итоги и выводы .....	547
Вопросы и задания .....	550
Литература к главе 13 .....	552
<b>Глава 14. Кризисный менеджмент .....</b>	<b>553</b>
14.1. Понятие и причины организационных кризисов .....	553
14.1.1. Общие характеристики и определение организационного кризиса .....	553
14.1.2. Основные причины и последствия кризисов .....	554
14.2. Задачи, функции и навыки кризисного менеджмента .....	558
14.2.1. Задачи кризисного менеджмента .....	558
14.2.2. Функции и навыки кризисного менеджера .....	559
14.3. Признаки успешного кризисного менеджмента .....	561
14.4. Эффективность кризисного менеджмента .....	563
14.5. Негативные и позитивные последствия кризиса для организации .....	567
14.5.1. Негативные последствия кризиса для организации .....	567
14.5.2. Позитивные последствия кризиса .....	570
14.6. Организационные и экономические меры по предотвращению кризиса .....	572
14.6.1. Организационные меры по предотвращению кризиса .....	572
14.6.2. Экономические меры по предотвращению кризиса .....	574
14.7. Оценка организационной реакции на кризис .....	579
14.7.1. Содержание оценки кризисного менеджмента организации .....	579
14.7.2. Регулирование процессов кризисного управления .....	582
Итоги и выводы .....	583
Вопросы и задания .....	585
Литература к главе 14 .....	589

---

<b>Глава 15. Проектный менеджмент</b> .....	590
15.1. Основные характеристики, жизненный цикл и типология проектов.....	591
15.1.1. Основные характеристики проекта .....	591
15.1.2. Жизненный цикл и фазы проекта .....	593
15.1.3. Типы и виды проектов .....	595
15.2. Команда и стейкхолдеры проекта .....	598
15.2.1. Команда проекта.....	598
15.2.2. Стейкхолдеры проекта .....	600
15.3. Планирование и составление бюджета проекта .....	603
15.3.1. Планирование проекта .....	604
15.3.2. Составление бюджета проекта.....	607
15.4. Контроль и аудит проекта .....	609
15.4.1. Система контроля проекта.....	610
15.4.2. Аудит проекта .....	611
15.5. Завершение проекта.....	612
15.5.1. Варианты завершения проекта .....	612
15.5.2. Нормальное завершение проекта .....	613
Итоги и выводы.....	615
Вопросы и задания.....	617
Литература к главе 15.....	621
<b>Глава 16. Менеджмент организационных изменений</b> .....	622
16.1. Мониторинг организационной среды.....	622
16.2. Модели проведения изменений.....	624
16.2.1. Модель проведения изменений К. Левина.....	624
16.2.2. Модель организационных изменений Р. Баллока и Д. Баттена .....	626
16.2.3. Модель согласования организационных подсистем Д. Надлера и М. Тушмана.....	628
16.3. Управление изменениями и люди в организациях .....	629
16.3.1. Эмоциональные реакции на изменения.....	629

---

16.3.2. Сопротивление изменениям на уровне индивида.....	631
16.3.3. Методы преодоления сопротивления изменениям .....	634
16.4. Препятствия изменениям на организационном уровне и их преодоление .....	637
16.4.1. Организационные факторы, препятствующие изменениям .....	637
16.4.2. Методы устранения организационных препятствий.....	639
16.5. Стратегии осуществления организационных изменений .....	640
16.5.1. Классификация стратегий осуществления изменений .....	640
16.5.2. Стратегический континуум .....	646
16.5.3. Условия успешного осуществления изменений .....	649
Итоги и выводы.....	652
Вопросы и задания.....	655
Литература к главе 16.....	661
<b>Литература.....</b>	<b>663</b>