

О.С. Виханский, А.И. Наумов

Учебник



# Менеджмент

5-е издание

магистр

Рекомендовано Министерством образования  
и науки Российской Федерации

**О. С. Виханский**  
**А. И. Наумов**



# Менеджмент

Учебник

5-е издание  
стереотипное



Москва  
**магистр**  
**ИНФРА-М**  
2012

Тверской государственный университет



Научная библиотека

**00322381**

## Оглавление

Предисловие к пятому изданию . . . . .	13
<b>Вводная глава . . . . .</b>	<b>17</b>
1. Общая характеристика менеджмента . . . . .	19
Организация и менеджмент. . . . .	19
Позиция управления внутри организации. . . . .	22
Менеджмент и внешнее окружение организации. . . . .	28
Процесс управления организацией . . . . .	30
Менеджер. . . . .	32
2. Теоретический взгляд на природу, сущность и развитие управления . . . . .	34
Управление как отношение . . . . .	34
Управление как развивающаяся система. . . . .	41
Содержание и логика развития управления. . . . .	47
3. Развитие взглядов на менеджмент . . . . .	53
«Одномерные» учения об управлении . . . . .	55
«Синтетические» учения об управлении . . . . .	63
<i>Краткие выводы</i> . . . . .	68
<b>РАЗДЕЛ I</b>	
<b>Человек и организация</b>	
<b>ГЛАВА</b>	
<b>1</b>	
<b>Взаимодействие человека и организации . . . . .</b>	<b>72</b>
1.1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации . . . . .	73
Модель взаимодействия человека и организационного окружения . . . . .	73
Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения. . . . .	75
1.2. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации . . . . .	80
1.3. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения . . . . .	86
Восприятие человеком окружения . . . . .	87
Критериальная основа поведения . . . . .	97
Характеристика индивидуальности человека . . . . .	105



ГЛАВА

**2**

<b>Взаимодействие человека и группы</b> . . . . .	110
2.1. Общее понятие группы . . . . .	110
2.2. Общая характеристика группы . . . . .	113
2.3. Индивид и группа . . . . .	120

ГЛАВА

**3**

<b>Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения</b> . . . . .	125
3.1. Вхождение человека в организацию . . . . .	125
Обучение при вхождении в организацию . . . . .	126
Влияние организации на процесс вхождения . . . . .	128
3.2. Изменение поведения посредством научения . . . . .	132
Научение поведению в организации . . . . .	132
Процесс сознательного научения поведению в организации . . . . .	137
Научение поведению и модификация поведения человека в организации . . . . .	138

ГЛАВА

**4**

<b>Мотивация деятельности</b> . . . . .	144
4.1. Общая характеристика мотивации . . . . .	145
Что такое мотивация . . . . .	145
Мотивационный процесс . . . . .	152
4.2. Теории содержания мотивации . . . . .	155
Теория иерархии потребностей Маслоу . . . . .	156
Теория ERG Альдерфера . . . . .	160
Теория приобретенных потребностей МакКлелланда . . . . .	163
Теория двух факторов Герцберга . . . . .	167
Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации . . . . .	169
4.3. Теории процесса мотивации . . . . .	171
Теория ожидания . . . . .	172
Теория постановки целей . . . . .	180
Теория равенства . . . . .	187
Концепция партисипативного управления . . . . .	190
<i>Краткие выводы</i> . . . . .	192

РАЗДЕЛ II

Стратегия организации

ГЛАВА

**5**

<b>Стратегическое управление организацией.</b> . . . . .	195
5.1. Общая характеристика стратегического управления . . . . .	196
Сущность стратегического управления. . . . .	196
Система стратегического управления . . . . .	199
5.2. Анализ сред. . . . .	202
Анализ внешней среды . . . . .	203
Анализ внутренней среды . . . . .	209
Метод SWOT . . . . .	212

ГЛАВА

**6**

<b>Миссия и цели организации.</b> . . . . .	217
6.1. Миссия организации . . . . .	218
6.2. Цели организации. . . . .	222
6.3. Установление целей. . . . .	227

ГЛАВА

**7**

<b>Стратегия фирмы.</b> . . . . .	231
7.1. Типы стратегий бизнеса . . . . .	232
Области выработки стратегии . . . . .	232
Эталонные стратегии развития . . . . .	234
7.2. Выработка стратегии фирмы. . . . .	238
Шаги определения стратегии . . . . .	238
Выбор стратегии. . . . .	240
7.3. Выполнение стратегии. . . . .	244
Стадии выполнения стратегии . . . . .	244
Области проведения стратегических изменений. . . . .	246
Проблемы проведения стратегических изменений. . . . .	251
Мобилизация потенциала для выполнения стратегии . . . . .	254
<i>Краткие выводы</i> . . . . .	257

РАЗДЕЛ III

Построение организации

ГЛАВА

**8**

<b>Проектирование работы в организации</b> . . . . .	260
8.1. Функции управления организацией . . . . .	261

## Оглавление

Общие функции предприятия . . . . .	261
Функция администрирования . . . . .	263
Анализ функций управления . . . . .	264
8.2. Проектирование работы . . . . .	268
Концепция проектирования работы . . . . .	268
Анализ работы . . . . .	269
Параметры работы . . . . .	272
Восприятие содержания работы . . . . .	275
Технология и проектирование работы . . . . .	276
8.3. Модели проектирования работы . . . . .	279
Построение работы . . . . .	280
Расширение масштаба работы . . . . .	280
Ротация работы . . . . .	281
Обогащение работы . . . . .	282
Модель социотехнической системы . . . . .	290
Выбор модели проектирования . . . . .	293

## ГЛАВА

### 9

<b>Проектирование организации . . . . .</b>	<b>295</b>
9.1. Факторы проектирования организации . . . . .	295
Внешняя среда . . . . .	296
Технология работы . . . . .	299
Стратегический выбор . . . . .	303
9.2. Элементы проектирования организации . . . . .	305
Разделение труда и специализация . . . . .	306
Департаментизация и кооперация . . . . .	308
Связи в организации и координация . . . . .	319
Масштаб управляемости и контроля . . . . .	325
Иерархия в организации и ее звенность . . . . .	331
Распределение прав и ответственности . . . . .	333
Централизация и децентрализация . . . . .	334
Дифференциация и интеграция . . . . .	337

## ГЛАВА

### 10

<b>Типы организаций и их структуры . . . . .</b>	<b>342</b>
10.1. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой . . . . .	343
Механистический тип организации . . . . .	343
Органический тип организации . . . . .	345

10.2. Типы организаций по взаимодействию подразделений . . . .	347
Традиционная организация . . . . .	347
Дивизиональная организация . . . . .	349
Матричная организация . . . . .	351
10.3. Типы организаций по взаимодействию с человеком . . . . .	357
Корпоративная организация . . . . .	358
Индивидуалистская организация . . . . .	361
10.4. Новое в типах организаций . . . . .	363
Эдхократическая организация . . . . .	365
Многомерная организация . . . . .	366
Партисипативная организация . . . . .	370
Предпринимательская организация . . . . .	375
Организация, ориентированная на рынок . . . . .	377
<i>Краткие выводы</i> . . . . .	385

**РАЗДЕЛ IV**  
**Организационные процессы**

ГЛАВА

**11**

<b>Коммуникации, решения и конфликты</b> . . . . .	388
11.1. Коммуникации в управлении . . . . .	389
Общее понятие . . . . .	389
Процесс коммуникации . . . . .	390
Коммуникационные сети . . . . .	394
Коммуникационные стили . . . . .	397
Невербальная коммуникация . . . . .	399
11.2. Принятие решений . . . . .	401
Общее понятие . . . . .	401
Модели принятия решения . . . . .	403
Процесс принятия управленческих решений . . . . .	404
11.3. Управление конфликтом . . . . .	412
Общее понятие . . . . .	412
Типы конфликтов . . . . .	413
Уровни конфликта в организации . . . . .	414
Структурные методы управления конфликтом . . . . .	419

ГЛАВА

**12**

<b>Власть и лидерство</b> . . . . .	420
12.1. Власть и влияние . . . . .	420

Общее понятие . . . . .	420
Источники власти в организации . . . . .	422
Власть и лидерство . . . . .	426
12.2. Основы лидерства . . . . .	427
Природа и определение понятия лидерства . . . . .	427
Содержание понятия лидерства в управлении организацией . . . . .	430
Лидер и менеджер. . . . .	435
Подходы к изучению лидерства . . . . .	437
12.3. Традиционные концепции лидерства . . . . .	439
Теория лидерских качеств . . . . .	439
Концепции лидерского поведения. . . . .	443
12.4. Концепции ситуационного лидерства . . . . .	453
Континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта . . . . .	453
Модель ситуационного лидерства Фидлера . . . . .	455
Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда . . . . .	460
Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчела . . . . .	463
Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона . . . . .	468
Ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона — Яго. . . . .	469
Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства . . . . .	472
12.5. Новое в теориях лидерства. . . . .	474
Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства). . . . .	474
Концепция харизматического лидерства . . . . .	478
Концепция преобразующего лидерства, или лидерство для изменений. . . . .	481
Краткие выводы . . . . .	483
<b>РАЗДЕЛ V</b>	
<b>Организационная культура и управление изменениями</b>	
ГЛАВА	
<b>13</b>	
<b>Организационная культура . . . . .</b>	
13.1. Концепция организационной культуры . . . . .	486
Понятие и структура организационной культуры. . . . .	487



## Оглавление

Содержание организационной культуры . . . . .	491
13.2. Развитие организационной культуры . . . . .	496
Формирование организационной культуры . . . . .	496
Поддержание организационной культуры . . . . .	501
Изменение организационной культуры . . . . .	505
13.3. Влияние культуры на организационную эффективность . . . . .	509
Подходы к измерению влияния культуры . . . . .	510
Соответствие культуры принятой стратегии . . . . .	517
Управление организационной культурой . . . . .	520
13.4. Национальное в организационной культуре. . . . .	523
Системный подход . . . . .	523
Модель Хофстида . . . . .	525
Модель Лэйна и Дистефано . . . . .	527
Модель Оучи. . . . .	529

## ГЛАВА

### **14**

<b>Управление изменениями . . . . .</b>	<b>532</b>
14.1. Причины и цели планируемых организационных изменений . . . . .	533
Улучшение организационной адаптивности . . . . .	534
Изменение индивидуального поведения. . . . .	536
Причины для организационных изменений . . . . .	537
14.2. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям . . . . .	539
Организационный диагноз. . . . .	539
Определение готовности к изменениям . . . . .	540
Принципы проведения изменений. . . . .	541
14.3. Модели организационных изменений. . . . .	542
Трехшаговая модель изменений. . . . .	542
Модель «исследования — действия». . . . .	543
Модель планируемых изменений . . . . .	545
14.4. Сопротивление организационным изменениям . . . . .	547
Индивидуальное сопротивление изменениям . . . . .	547
Организационное сопротивление изменениям . . . . .	549
Преодоление сопротивления изменениям . . . . .	550
14.5. Методы проведения организационных изменений. . . . .	552
Методы, ориентированные на людей и культуру . . . . .	553
Методы, ориентированные на задачи и технологии . . . . .	558
Методы, ориентированные на структуру и стратегию . . . . .	561

Оглавление

<b>Этические проблемы проведения организационных изменений.</b> . . . . .	<b>565</b>
<b>Краткие выводы.</b> . . . . .	<b>565</b>
<b>Список литературы.</b> . . . . .	<b>569</b>
<b>Сведения об авторах</b> . . . . .	<b>575</b>