



А. Т. Зуб

Современный менеджмент: организационный дизайн и изменения

Рекомендовано

Ученым советом факультета государственного
управления МГУ им. М. В. Ломоносова в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальностям «Менеджмент»
и «Государственное управление»



Санкт-Петербург • Москва • Минск

2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	10
Глава 1. Диагностика организационных проблем	16
1.1. Организационные проблемы: системное описание	17
1.2. Анализ SWOT для выработки стратегии изменения организационного дизайна	21
1.3. Анализ организационных ресурсов для разработки дизайна	25
1.4. Анализ цепочки создания ценности для диагностики проблем и планирования изменений организационного дизайна	29
1.5. GAP-анализ для определения проблемных областей изменений	31
1.6. Бенчмаркинг	34
1.7. Анализ поля сил для исследования перспектив организационных изменений	37
Выводы	41
Вопросы и задания	43
Литература к главе 1	48
Глава 2. Дизайн организационных коммуникаций	49
2.1. Составляющие процесса коммуникации	49
2.2. Коммуникационные барьеры и их преодоление	52
2.2.1. Объективные барьеры для коммуникаций	52
2.2.2. Субъективные барьеры для коммуникаций	52
2.2.3. Преодоление барьеров — ключевая задача дизайна организационных коммуникаций	54
2.3. Дизайн коммуникационных сетей	56
2.3.1. Централизованные и децентрализованные сети общения	56
2.3.2. Формальное общение и выполнение заданий	57
2.4. Дизайн сети неформального общения	60
2.4.1. Модели неформальных коммуникаций: «тайные тропы», «снежный ком» и «виноградные грозди»	60
2.4.2. Проблема информационной неточности	61

2.5. Проблема коадаптации коммуникаций и организационной структуры.....	63
2.5.1. Организационная структура: ее влияние на общение	63
2.5.2. Направления общения и его эффективность	64
Выводы	66
Вопросы и задания.....	67
Литература к главе 2	70
Глава 3. Дизайн командной работы в организации.....	71
3.1. Команды как особые типы групп	71
3.1.1. Команды и группы: общее и отличие	72
3.1.2. Принципы создания команд.....	73
3.1.3. Понятие командного синергизма и эффективность команды.....	75
3.1.4. Оценка эффективности команды	79
3.2. Проектирование состава команды	81
3.2.1. Управление количественным составом команды	81
3.2.2. Управление качественным составом команды и распределение функциональных и командных ролей.....	82
3.3. Дизайн командного лидерства.....	85
3.3.1. Основные типы лидерского поведения.....	86
3.3.2. Стили лидерства (руководства) в управлении командой.....	88
3.4. Проектирование работы команды	89
3.4.1. Определение целей командной работы.....	89
3.4.2. Цели и подцели командной работы	90
3.4.3. Работа команды как творчество.....	90
3.4.4. Постановка целей в самоуправляемых командах и выполнение задачи	91
3.5. Управление изменениями команды	92
3.5.1. Обеспечение сплоченности команды.....	92
3.5.2. Развитие коммуникации.....	94
3.5.3. Установление здоровых норм.....	96
3.5.4. Этапы построения команды	98
3.5.5. Управление межгрупповыми связями.....	101
Выводы	103
Вопросы и задания.....	104
Литература к главе 3	107
Глава 4. Дизайн властных отношений в организации.....	108
4.1. Сила, влияние и власть как элементы организационного дизайна	108
4.1.1. Сила	109
4.1.2. Неформальные контракты.....	112
4.1.3. Влияние	113

4.2. Дизайн организационной власти.....	115
4.2.1. Дизайн позиционной власти: власть, предоставляемая должностью.....	116
4.2.2. Дизайн личной власти: влияние, основанное на персональных качествах.....	117
4.3. Дизайн политических отношений в организации	119
4.4. Политика влияния на личность	122
4.4.1. Поиск заинтересованных лиц.....	123
4.4.2. Работа в комфортных зонах	123
4.4.3. Соответствие имиджу.....	124
4.4.4. Работа в группах по интересам.....	124
4.4.5. Заключение сделок	126
4.4.6. Утаивание информации и «выход из игры»	127
4.5. Коадаптация организационной структуры и власти	128
4.5.1. Модель зависимости от ресурсов	128
4.5.2. Модель стратегической коадаптации.....	129
Выводы	131
Вопросы и задания.....	132
Литература к главе 4	137
Глава 5. Организационная структура: проектирование и реструктуризация.....	138
5.1. Диагностика структурных проблем.....	139
5.1.1. Объем управления	141
5.1.2. Управленческая иерархия.....	145
5.1.3. Централизация и децентрализация	146
5.1.4. Специализация.....	147
5.1.5. Регламентация.....	148
5.1.6. Единоначалие и двойное подчинение.....	149
5.1.7. Коммуникации	150
5.2. Типы организационных структур.....	150
5.2.1. Линейно-функциональные структуры	151
5.2.2. Структура по типу продукта или услуги	152
5.2.3. Структурирование по географическому принципу	153
5.2.4. Проектная структура	155
5.2.5. Матричная структура	158
5.2.6. Сетевые структуры	162
5.2.7. Виртуальные организации	169
5.2.8. Смешанные структуры.....	171
5.3. Осуществление реструктуризации	171
Выводы	174
Вопросы и задания.....	175
Литература к главе 5	179

Глава 6. Дизайн организационной культуры	180
6.1. Определение организационной культуры, ее функции, признаки и типы	181
6.1.1. Культурная идентификация и функции культуры	182
6.1.2. Признаки организационной культуры	183
6.1.3. Функции организационной культуры	183
6.2. Матрицы дизайна организационной культуры	184
6.2.1. Культура власти	185
6.2.2. Культура роли	186
6.2.3. Культура задачи	187
6.2.4. Культура личности	188
6.2.5. Культура: академия, клуб, бейсбольная команда или крепость?	189
6.2.6. Организационная культура и субкультуры	189
6.3. Проектирование и внедрение организационной культуры	190
6.3.1. Параметры проектирования организационной культуры	190
6.3.2. Внедрение и поддержание организационной культуры	193
6.4. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации	195
6.4.1. Связь организационной культуры и эффективности работы организации	196
6.4.2. Продолжительность времени работы в компании	196
6.4.3. Соответствие рабочей силы организационной культуре	197
6.5. Изменение организационной культуры	198
6.5.1. Состав рабочей силы	198
6.5.2. Цели и задачи организации	199
6.6. Национальные особенности организационной культуры	200
6.6.1. Отношение людей к природе, окружающей среде	200
6.6.2. Отношение к времени и организация деловых встреч	201
6.6.3. Индивидуализм и коллективизм	202
6.6.4. Значение формальных процедур организации работы и отношение к праву	202
6.6.5. Язык и религия	203
6.6.6. Исследование национальных культур Г. Хофстеде	203
6.7. Культура, социальная ответственность и этика управления	207
6.7.1. Проблема понимания социальной ответственности	207
6.7.2. Юридическая и социальная ответственность	209
6.7.3. Аргументы за и против социальной ответственности	209
6.7.4. Этика бизнеса как идеология социальной ответственности	211
6.7.5. Формирование и поддержание этичного поведения	212
Выводы	213
Вопросы и задания	214
Литература к главе 6	222

Глава 7. Дизайн организационной стратегии	223
7.1. Оценка конкурентного окружения организации	224
7.1.1. Модель пяти конкурентных сил М. Портера	224
7.1.2. Анализ затрат конкурентов	226
7.1.3. Стратегический групповой анализ	226
7.1.4. Базисные конкурентные стратегии П. Портера	227
7.2. Стратегическая установка (миссия) организации и уровни стратегического управления	228
7.2.1. Функции и содержание стратегической установки	228
7.2.2. Соотношение миссии, целей и задач организации	229
7.3. Уровни стратегического управления	230
7.4. Стратегии корпоративного роста	232
7.4.1. Стратегии внутреннего роста	232
7.4.2. Стратегии внешнего роста	237
7.5. Стратегии слияний и поглощений (присоединений)	242
7.5.1. Основания для слияний и поглощений	242
7.5.2. Оценка стратегических перспектив сделки	246
7.6. Стратегии международного развития	248
7.6.1. Причины выбора международных стратегий	248
7.6.2. Направления международного стратегического развития	249
7.6.3. Международные стратегии и финансовое планирование	254
Выводы	256
Вопросы и задания	258
Литература к главе 7	260
Глава 8. Организационный дизайн для кризисного менеджмента	261
8.1. Понятие и причины организационных кризисов	261
8.1.1. Общие характеристики и определение организационного кризиса	262
8.1.2. Основные причины и последствия кризисов	263
8.2. Задачи и функции кризисного менеджмента	266
8.2.1. Задачи кризисного менеджмента	266
8.2.2. Функции и навыки кризисного менеджера	268
8.3. Признаки успешного кризисного менеджмента	269
8.4. Дизайн для эффективного кризисного менеджмента	271
8.5. Негативные и позитивные последствия кризиса для организации	275
8.5.1. Негативные последствия кризиса для организации	275
8.5.2. Позитивные последствия кризиса	278
8.6. Организационные и экономические меры по предотвращению кризиса	280
8.6.1. Организационные меры по предотвращению кризиса	280
8.6.2. Экономические меры по предотвращению кризиса	281

8.7. Оценка организационной реакции на кризис	286
8.7.1. Содержание оценки кризисного менеджмента организации.....	287
8.7.2. Регулирование процессов кризисного управления.....	289
Выводы	291
Вопросы и задания.....	292
Литература к главе 8.....	296
Глава 9. Организационный дизайн для управления проектами.....	297
9.1. Основные характеристики, жизненный цикл и типология проектов.....	298
9.1.1. Основные характеристики проекта.....	298
9.1.2. Жизненный цикл и фазы проекта	300
9.1.3. Типы и виды проектов.....	302
9.2. Команда и стейкхолдеры проекта.....	304
9.2.1. Команда проекта.....	304
9.2.2. Стейкхолдеры проекта	307
9.3. Планирование и составление бюджета проекта	310
9.3.1. Планирование проекта.....	310
9.3.2. Составление бюджета проекта.....	313
9.4. Контроль и аудит проекта.....	315
9.4.1. Система контроля проекта.....	315
9.4.2. Аудит проекта.....	316
9.5. Алгоритмы завершения проекта.....	317
9.5.1. Варианты завершения проекта.....	318
9.5.2. Нормальное завершение проекта	319
Выводы	321
Вопросы и задания.....	323
Литература к главе 9	326
Глава 10. Менеджмент организационных изменений.....	327
10.1. Мониторинг организационной среды.....	327
10.2. Модели проведения изменений.....	329
10.2.1. Модель проведения изменений К. Левина	329
10.2.2. Модель организационных изменений Р. Баллока и Д. Баттена.....	330
10.2.3. Модель согласования организационных подсистем Д. Надлера и М. Тушмана.....	332
10.3. Управление изменениями и люди в организациях.....	334
10.3.1. Эмоциональные реакции на изменения.....	334
10.3.2. Сопротивление изменениям на уровне индивида.....	336
10.3.3. Методы преодоления сопротивления изменениям	339

10.4. Препятствия изменениям на организационном уровне и их преодоление.....	341
10.4.1. Организационные факторы, препятствующие изменениям.....	342
10.4.2. Методы устранения организационных препятствий.....	343
10.5. Стратегии осуществления организационных изменений.....	344
10.5.1. Классификация стратегий осуществления изменений.....	345
10.5.2. Стратегический континуум.....	350
10.5.3. Условия успешного осуществления изменений.....	353
Выводы.....	356
Вопросы и задания.....	359
Литература к главе 10.....	365
Заключение.....	367