

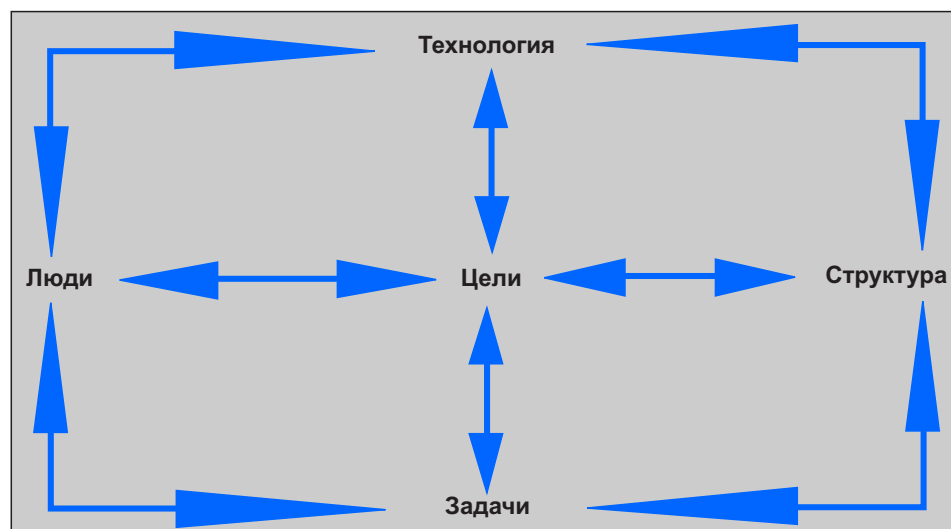
ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ

После выбора стратегии и разработки последующего плана руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общефирменных целей. Стратегия определяет структуру. С точки зрения концепций структуры всегда должны отражать стратегию.

Нет точного ответа на вопрос, какой способ лучше всего подходит для построения структуры организации. Наилучшей организационной структурой будет та, которая соответствует размерам, динамизму, сложности и личному составу организации. По мере развития организаций и эволюции их целей меняются их стратегии и планы. Это должно происходить и с их структурами.

Существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует фирма. Одна из основных ошибок, совершаемых многими фирмами, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру фирмы. Так не должно быть. Структура зависит от стратегии, и этап формирования структуры в процессе планирования может представлять наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана. Разработка стратегии является сложным делом, но многостадийная перестройка организации оказывается утомительной, трудоемкой и чрезвычайно сложной работой по форме, а затем и по существу.

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.



Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Структура организации — логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

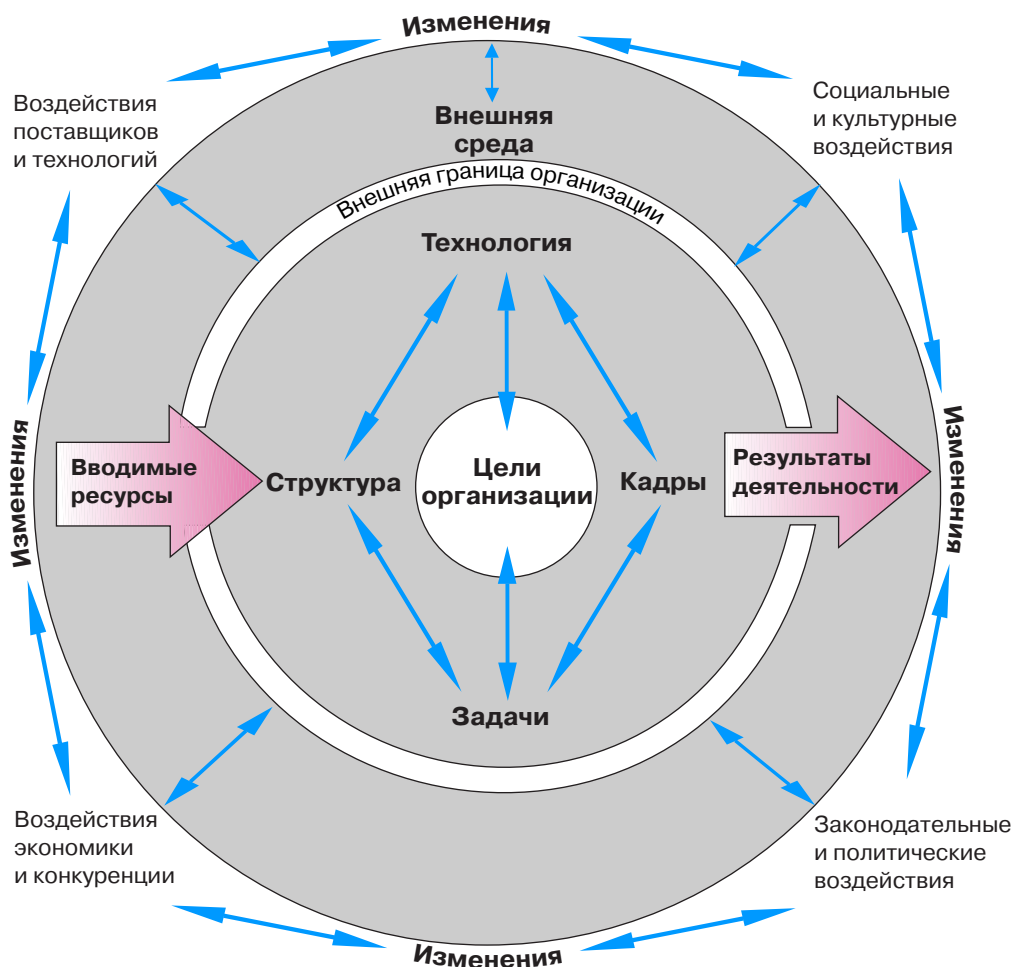
Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА



ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Является ли ваша организация высокоэффективной?

В результате этого исследования эффективности организаций доктора Кэару, Кандарян, Паризи—Кэару и Стоунер создали модель высокоэффективной организации. Предлагаем пройти самодиагностику по предложенным параметрам.

С помощью 7–балльной шкалы дайте свою оценку организации по нижеследующим пунктам:

1 = Решительно не согласен

5 = Кое в чем согласен

2 = Не согласен

6 = Согласен

3 = Не совсем согласен

7 = Полностью согласен

4 = Не знаю (нейтрален)

Доступная информация и открытое общение							
1. Рядовые сотрудники имеют легкий доступ к информации, в которой они нуждаются для эффективного выполнения своей работы	1	2	3	4	5	6	7
2. Планы и решения доносятся так, что их можно ясно понимать	1	2	3	4	5	6	7
Видение: цель и ценности							
3. Управление вашей организации согласуется с видением и ценностями	1	2	3	4	5	6	7
4. Сотрудники вашей организации поддерживают цели и ценности компании	1	2	3	4	5	6	7
Постоянное обучение							
5. У сотрудников вашей организации поддерживается развитие новых умений и способностей	1	2	3	4	5	6	7
6. Постоянное обучение сотрудников стало частью привычного способа ведения дел в вашей организации	1	2	3	4	5	6	7
Неослабевающая концентрация внимания на интересах потребителя							
7. Каждый сотрудник вашей организации поддерживает самые высокие стандарты качества и обслуживания	1	2	3	4	5	6	7
8. Все рабочие процессы спроектированы таким образом, чтобы облегчить вашим клиентам ведение дела с вами	1	2	3	4	5	6	7
Активирующие системы и структуры							
9. Системы, структуры, официально и неофициально принятые методы работы в вашей организации являются скоординированными и согласованными	1	2	3	4	5	6	7
10. Системы, структуры, официальные и неофициальные методы облегчают выполнение работы вашим сотрудникам	1	2	3	4	5	6	7