

Управління розвитком організацій

План презентації

Сьогоднішні теми:

- Етапи управління розвитку організацією
- Цілі розвитку організації через призму управлінських теорій
- Підходи до управління розвитком організації

Висновки

Етапи управління розвитку організацією

► Спершу трохи теорії. Цикл розвитку будь-якої системи проходить чотири етапи, описаних нижче. Переходи між етапами - це кризи (китайський ієрогліф "криза" складається з двох слів - "небезпека" і "можливість"). В разі успішного подолання кризи система переходить на наступний етап (в кінці четвертого - на перший етап наступного рівня), інакше - вмирає або розпадається. Можливо також ділення організації на частини, створення філій або "брунькування". При передчасному переході на наступний етап можливе повернення системи на крок назад.



Етап 1

- ▶ Зародження. Створення і поширення принципово нових ідей. Встановлення об'єктивних закономірностей природи і суспільства, виробництво і поширення інформації у вигляді теорій, концепцій і так далі. При створенні організації - об'єднання однодумців для реалізації ідеї. При переході на перший етап наступного рівня - створення нових продуктів, заохочення інновацій і експериментів.



Етап 2

- ▶ Впорядковування. Впровадження нових порядків і організаційних структур в умовах опору довкілля, наведення ладу силовими методами, сміливі експерименти. З об'єму інформації вибирається та, яку можна упровадити в практику. Друге завдання етапу - вселити в людей відчуття оптимізму, причетності, гордості за компанію, дати людям сенс і перспективи.

Етап 3

- ▶ Оптимізація. Критика допущених помилок і реформування жорстких структур, впровадження альтернативних економічних цінностей, швидке просування вперед, накопичення матеріальних ресурсів, розвиток соціальної сфери.

Етап 4

- ▶ Стабілізація. Забезпечення стабільного розвитку і розумне використання накопичених ресурсів, створення ґрунту для слабких паростків нового. Розвиток індивідуальності, відкриття талантів.



Цілі розвитку організації через призму управлінських теорій

Неможливо аналізувати розвиток тієї або іншої організації не зважаючи на інституційні складові і механізми, які сполучають організації між собою

Організації не просто грають роль пасивного споглядальника зовнішніх дій, а намагаються управляти зовнішнім середовищем для досягнення власних вигод

Однією з найважливіших цілей розвитку будь-якої організації є зниження операційних витрат

Організаційні характеристики, відповідні зовнішньому середовищу, досягаються за рахунок безперервного вдосконалення управління

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили - бажання вижити (зберегти себе, мати певну стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися). В даний час на зміну старій парадигмі "спочатку збереження, потім розвиток" прийшла нова - "збереження через розвиток".

Найчастіше метою розвитку організації вважають здобуття прибутку. Традиційними напрямками для витягання більшого прибутку є раціоналізація системи управління і зростання організації. Тим часом прибуток, як правило, виступає лише передумовою розвитку. Спробуємо визначити його цілі через призму загальноновизнаних організаційних теорій.

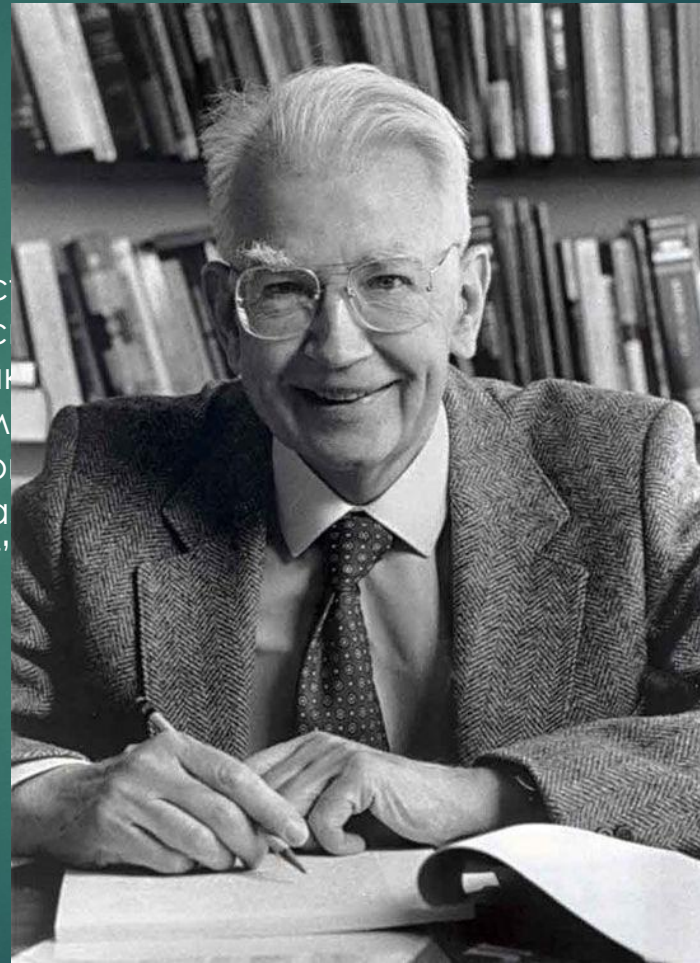
ЕКОЛОГІЧНА ДЛЯ ПОПУЛЯЦІЇ ТЕОРІЯ

Прибічники даної теорії (часто званою природним відбором) стверджують, що довкілля вибирає ті ознаки організацій, які щонайкраще личать для неї, тобто остання розвивається так, щоб краще відповідати першою своїми характеристиками.

При цьому життєвий цикл організації має аналогію з життям людини і містить стадії створення (народження), зростання, зрілості і занепаду (відмирання). Народження означає утворення якої-небудь організаційної форми, яка отримує на вході ресурси і забезпечує результат для певних споживачів. З'явившись, структура починає розвиватися і змінюватися. Найбільш вірогідна зміна, на думку прибічників даного підходу, - кончина. Причина криється в нездатності нових організацій знайти або створити свою нішу. Виживають ті з них, які формують у себе характеристики, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, її критеріям відбору.

Теорія операційних витрат

► Р. Коуз (нобелівський лауреат по економіці за 1991 р.) запропонував в 1937 р. як одиниця економічної діяльності поняття, як трансакція (transaction - ділова операція, господарська операція, операція). Ділова операція складає суть ринкової діяльності будь-якої господарської організації, за допомогою якої економічні цінності переходять від однієї особи до іншої. Наслідком цього підходу з'явилося виникнення теорії, названої "економіка операційних (або трансакційних) витрат".



Марксистська теорія

- ▶ У марксистському аналізі детермінізм докільля поєднується з раціональним стратегічним вибором з боку капіталістичного класу і контрольованих ним організацій. Між буржуазією і пролетаріатом існує принципова відмінність в інтересах. Це, не дивлячись на свідомі дії влада імущих, породжує антагоністичне протиріччя. Одним з його проявів на сучасному етапі виступає скорочення кількості робочих місць. Згідно незалежним прогнозам, автоматизація виробництва лише в ЄС приведе за 10 найближчих років до звільнення приблизно 4-5 млн чоловік.

Теорія раціональної випадковості

Основна ідея даної теорії - організація має багаточисельні і такі, що перечать один одному мети, оскільки складається з безлічі цілеспрямованих індивідуумів. Існує складність визначення пріоритету між цілями, найчастіше він встановлюється прямими або непрямими пануючими в ній коаліціями. Таке положення (цілеспрямованість) можна здолати тиском ззовні, в цьому випадку організація може загинути або буде вимушена корінним чином змінитися.

Термін “випадковість” в назві теорії пов'язаний з вірогідністю попадання організації в певну “природу” довкілля, яке може сприяти реалізації цілей або навпаки. Поняття раціональності свідчить про наявність індивідуумів або коаліцій, що приймають рішення.

Теорія залежності від ресурсів

Вихідна посилка даної теорії - організації не просто грають роль пасивного споглядальника зовнішніх дій (що, зокрема, мається на увазі екологічною для популяції теорією), а намагаються управляти зовнішнім середовищем для досягнення власних вигод. При цьому жодна організація не здатна створити всі необхідні нею ресурси (як такі можуть розглядатися сировина, фінанси, персонал, набір послуг або виробничих операцій, продуктів і технологічні новації і так далі). Більш того, не кожен вид діяльності можна здійснити усередині організації, аби зробити її самодостатньою.

Підходи до управління розвитком організації

- ▶ Необхідно розрізняти підходи до управління розвитком по тих принципових установках, які визначають характер планування, організації, керівництва і контролю. В цілому можна виділити наступні ознаки розрізнення підходів до управління розвитком: суб'єкт управління розвитком, орієнтація управління, інтегрованість управління, тип реагування управління на зміни.

Суб'єкт управління розвитком

Ця ознака дозволяє встановити - чи виступає як суб'єкт лише адміністрація організації або в розробці планів, обговоренні ходу робіт, виробленню рішень широко бере участь трудовий колектив. У першому випадку ми говоритимемо про адміністративний підхід до управління, а в другому - про партисипативний (що бере участь) підхід.

Орієнтація управління.

Ця ознака дозволяє встановити - орієнтовано управління на процес або на результат (цільове управління).

При управлінні, орієнтованому на процес, суб'єкт, забезпечуючи освоєння якихось новин, не уявляє собі чітко очікуваного кінцевого результату. Він вважає, що нововведення поліпшать кінцеві результати, але в чому конкретно виражатимуться поліпшення і як їх можна буде оцінити, він представляє смутно. Для нього важливий сам процес освоєння новин. При цьому типові управління новини вибираються не тому, що вони здатні дати максимально корисний ефект, а по якихось іншим підставам.

Інтегрованість управління

третьою ознакою розрізнення підходів до управління розвитком. Розрізняють управління, орієнтоване на автономне, незалежне один від одного освоєння новин, і управління, орієнтоване на реалізацію всієї сукупності новин як цілісного комплексу (системне управління).

Автономне управління

Автономне управління передбачає, що кожна з новин освоюється в організації однією людиною або групою, а цілісного проекту майбутнього організації не існує.

Системне управління передбачає розробку проекту майбутнього організації і програми його реалізації, в якій кожне приватне нововведення служить реалізації загального задуму.

• Ефективне управління

Ефективне управління повинне, наскільки це можливо, передбачати, розраховувати реально досяжні цілі (результати), а також своєчасно передбачати виникнення чинників, що заважають їх досягненню, і реагувати на них до того, як їх дія приведе до негативних наслідків. Чим раніше виявлятиметься необхідність вироблення рішень, тим більше можливостей не допустити великих втрат. Але найчастіше виробляти рішення починають тоді, коли вже сталися якісь збої (зриви) в керованому об'єкті і фактичне положення справ стає явно не таким, яким воно очікувалося.

Реактивне управління

Типа управління, що характеризується реагуванням на що вже сталося, називають реактивним.

На відміну від нього випереджаюче управління реагує не на збої, а на їх передвісники. Це можливо, якщо розробляються досить детальні плани дій і прогнозуються зміни умов діяльності.

Висновки

- ▶ Як і будь-яка інша діяльність, управління розвитком може здійснюватися на основі різних підходів. Часто керівники, здійснюючи реальне управління, не усвідомлюють підстав своїх дій і не можуть відповісти на питання: чому вони роблять саме так. Аби удосконалювати свій спосіб дій, потрібно уміти відрізнити його від інших способів, розуміти його достоїнства і недоліки порівняно з ними.

Список використаної літератури

- ▶ Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. - с.113-149
- ▶ Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997. - с.31-53
- ▶ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - с.
- ▶ Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. - К.: "Основи", 2002. - с. 65-84