



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**
Кафедра управления образованием

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



Самый лучший управляющий тот, у которого хватает здравого смысла, чтобы подобрать нужных людей для исполнения того, что ему нужно, достаточно сдержанности, чтобы на это время не вмешиваться в их дела.

Дж.Страуб, профессор

Храни порядок, и порядок сохранит тебя.

Латинская формула

Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения

недостатков в работе подчиненного, плохой — копит их для публичного разноса.

Хусрави, туркменский поэт, X века

Организация и люди развиваются с помощью кризисов.

Эро Воутилайнен

Формула «7-S» (формула анализа организации)



Характерные черты известных организаций

1. Склонность к действию: политика «давай-давай».
2. Ориентация на потребителя: учиться у людей, которым служим.
3. Автономия и предпринимательство: поддержка инноваций и «подкормка чемпионов».
4. Человеческий фактор: люди определяют производительность и качество.
5. Практичность, верность миссии: руководство показывает свою приверженность к делу.
6. Принцип «оставайся с вязанием»: придерживайся того дела, что знаешь хорошо.
7. Простота форм, небольшой штат: самые лучшие организации держат минимальное количество руководящих работников в штаб-квартирах.
8. Сочетание свободы и сплоченности: автономность производственной деятельности при общности целей и принципов.
9. Следует уходить от иерархического пирамидального управления к горизонтальному, быстрому, межфункциональному и кооперативному.

Факторы обновления жизнеспособности и производительности

Информированность и гибкость	Обновляющиеся организации обращаются с информацией как с основным стратегическим преимуществом, а гибкость их основное стратегическое оружие.
Направление и вдохновение	Обновляющиеся организации относятся ко всему как к источнику творческого вклада. Их руководство определяет границы, а сотрудники выбирают наилучший способ работы внутри этих границ.
Благоприятные обстоятельства, дружественный контроль	Обновляющиеся организации считают факты благоприятными, а финансовый контроль - освобождением.
Другое зеркало	Необходимо использовать возможность взглянуть на проблемы организации извне (с другой стороны медали)
Командная работа, доверие, политика, власть	Доверие способствует творческой работе команды.
Проблемы и приверженность к делу	Приверженность к делу развивается от умения руководства разделить большие вопросы на маленькие задачи так, чтобы каждый смог внести вклад в дело.

Управление ценностями организации

- Самой главной чертой руководителя, дающей наибольший вклад в общее дело (и его самым главным качеством), должна стать приверженность к делу, причем личные устремления руководителя должны быть подчинены интересам организации.
- Роль руководителя проявляется в управлении системой ценностей организации и в усилении лояльности работников. Хороший руководитель определяет ценности организации.
- Предприятие и организация состоят из отдельных личностей, обладающих индивидуальной мотивацией, а также каждая организация включает в себя несколько меньших подразделений, чьи цели руководителям следует принимать во внимание.
- Выживание организации и эффективности в управлении можно достичь, если цели организации приняты всеми работниками. При этом должны соблюдаться принципы:
 1. информационные каналы должны быть известны всем;
 2. все должны иметь доступ к официальному каналу коммуникаций;
 3. линии коммуникации должны быть как можно короче и прямее

Методика преобразования организации

1 шаг. Сделайте передовую группу образцом для подражания *«использование позитивной девиации»*

<p>1. Руководители исследователи</p>	<p>Лидер ищет носителей передового опыта. Принимает решение о преобразованиях и воплощает их в жизнь.</p>
<p>2. Изнутри наружу</p>	<p>Сообщество выявляет передовой опыт и распространяет его.</p>
<p>3. В фокусе - достоинства</p>	<p>Сообщество осваивает выработанные его членами решения.</p>
<p>4. Действия на основе обучения</p>	<p>Сообщество на основе практики усваивает новый образ мышления</p>
<p>5. Готовность к самопроизведению</p>	<p>Инстинкт самосохранения сообщества препятствует сопротивлению инновациям.</p>
<p>6. От выявления решения к решению проблем</p>	<p>Появляется возможность новых решений, благодаря открытию новых параметров.</p>
<p>7. Акцент на расширение сети</p>	<p>В ходе проекта выявляются новые участники, поначалу не имеющие отношения к проблеме.</p>

2 шаг. Переформулируйте проблему

- проанализируйте общепринятую формулировку;
- посмотрите, нет ли исключений из правил: попытайтесь найти людей, на которых оно не распространяется;
- изложите проблему по-новому, с учетом выявленных исключений.

- 3 шаг. Обеспечьте возможность обучения**
- 4 шаг. Конкретизируйте проблему**
- 5 шаг. Позаботьтесь об общественном признании**
- 6 шаг. Блокируйте реакцию сопротивления**

ВЫВОДЫ

- Успех порождает падение при отсутствии системы постоянной поддержки дискуссий, которая способствует продолжению обновления организации.
- Успешные организации часто продолжают придерживаться тех же принципов, что были сформированы во время наивысшего успеха, и не задаются вопросом старения таких идей.
- Сильные стороны становятся источником их слабости, потому что они, отвергают изменения и не видят перемен в окружающей их среде.
- Процессы самооценки и обновления складываются из организационных событий и самооценки самих сотрудников.
- Для того, чтобы обладать творческим началом и уметь адаптироваться к переменчивым изменяющимся обстоятельствам, организации требуется контроль над конфликтом.