



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

---

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ**

---

# **ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
**Санкт-Петербург**  
**[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)**



# Определение «организации»

## ОРГАНИЗАЦИЯ

```
graph TD; A[ОРГАНИЗАЦИЯ] --- B[Свойство]; A --- C[Процесс]; A --- D[Организационная система];
```

**Свойство**  
(внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением)

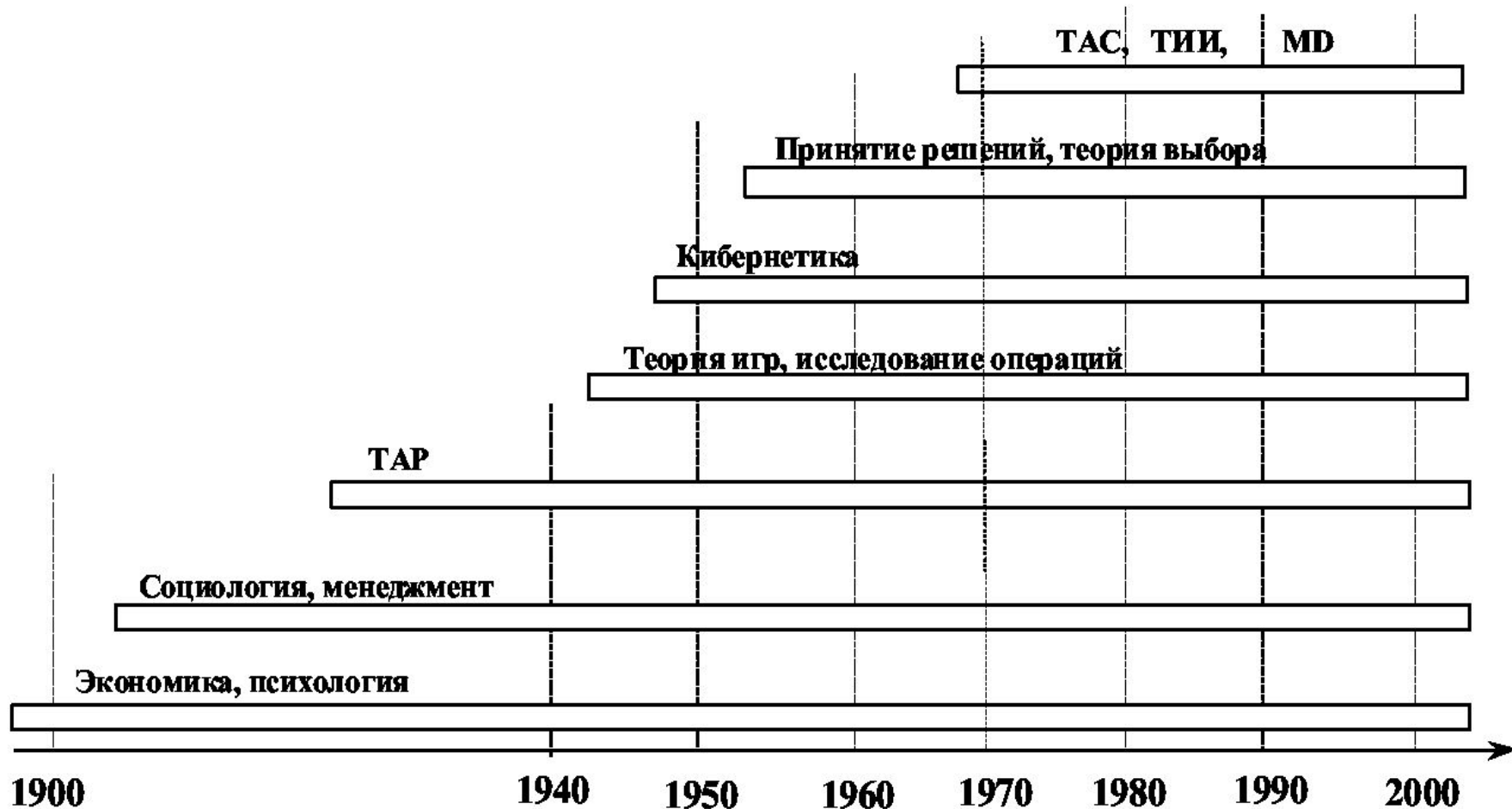
**Процесс**  
(совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого)

**Организационная система**  
(объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил)

# Определение организации

- 1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;
- 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- 3) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил, то есть **механизмов функционирования**

# Хронология развития представлений об организационных системах



# ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- Ч. Барнард. Организация — «система сознательной координации двух или более людей, выполняющих разнообразную деятельность, для достижения единой цели».
- Б. Карлоф. Организация - «инструмент координации трудовых вкладов людей для достижения общей цели».
- П. Лоуренс, Дж. Лорш. Организация - «совокупность людей, занятых решением сложных задач, связанных друг с другом в процессе сознательного достижения взаимно согласованных целей», «система скооперированной и скоординированной деятельности с целью получения максимальной выгоды от взаимодействия с внешней средой» или «посредник во взаимодействии индивида со средой».
- М. Карзье. Организация - «механизм, обеспечивающий обмен деятельностью и контролирующий внутриорганизационные игры».
- Г. Саймон. Организация - «система принятия и реализации управленческих решений». Р. Дабин. Организация - «система разнородных средств регуляции поведения».
- М. Карзье и Р. Фридберг. Организация - «механизм, обеспечивающий обмен деятельностью и контролирующий внутриорганизационные игры, создающий условия активности участвующих лиц».

# ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

**Организация** — это устойчивая система отношений между субъектами, основанная на совокупности достигнутых ими соглашений.

**Основные элементы организации** — люди, обладающие индивидуальными целями и интересами, играющие определенные социальные роли, объединенные властными отношениями, системами коммуникаций и координации.

# ДВЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАРАДИГМЫ:

- Организация — единая группа лиц с определенными функциями, совместно действующих на основе установленных норм во имя ее интересов.
- Организация — совокупность одновременно сотрудничающих и соперничающих групп, заинтересованных в собственной выгоде.

# Зачем нужна организация

1. Наличие целей у группы лидеров, которые не могут быть ими реализованы без помощи организации.
2. Наличие интересов и целей у рядовых членов организации, которые не могут быть реализованы вне нее.
3. Необходимость произвести некий продукт, технология производства которого требует работы организации.
4. Наличие потребности, запроса на реализацию некой функции в среде, которая требует существования особой организации.



# Необходимость управления организациями

1. *Наличие ресурсов.* Цель любой организации включает преобразование ресурсов для достижения определенных результатов. Основные ресурсы — люди (человеческие ресурсы) и физические ресурсы (капитал, земля, материалы, технологии, информация).
2. *Зависимость от внешней среды.* Внешняя среда — определенные экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, система ценностей в обществе.
3. *Подразделения.* Это части организации, которые представляют собой группы людей, выполняющие специфические конкретные задания (цели) для достижения общей цели.
4. *Горизонтальное разделение труда,* т.е. разделение труда между занятыми по видам собственно производства, на составляющие компоненты.
5. *Вертикальное разделение труда,* т.е. координация деятельности составляющих (подразделений) организации. Координация работы сотрудников — сущность управления. Без управления деятельность организаций невозможна. Следовательно, управление вызвано потребностью согласования действий для получения предполагаемого результата совместной деятельности людей. Оно отражает усложнение процессов согласования.

# Принципы организации по П. Друкеру

1. Организация, несомненно, должна быть прозрачной.
2. В организации обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции.
3. Каждый работающий должен иметь только одного «хозяина».
4. Количество уровней должно быть минимальным;

# Законы построения организации по В. Токареву

- 1. Закон разделения труда.**
- 2. Положительный эффект от масштабов деятельности.**
- 3. Отрицательный эффект масштаба.**
- 4. Предельная норма управляемости - количество подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель**
- 5. Наличие оптимальной степени централизации предприятия.**
- 6. Принцип единоначалия**

# Нормы управляемости

- количество филиалов, замыкающихся на президенте компании, должно быть от 3 до 5;
- число прямых объектов управления у вице-президента или директора филиала - от 5 до 8;
- число подчиненных лиц у одного управляющего - 6-8, но не более 10 чел.;
- число рабочих в бригаде - от 5 до 15 чел.

# ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



# ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

