



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

---

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

# **ТЕМА: ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ 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)

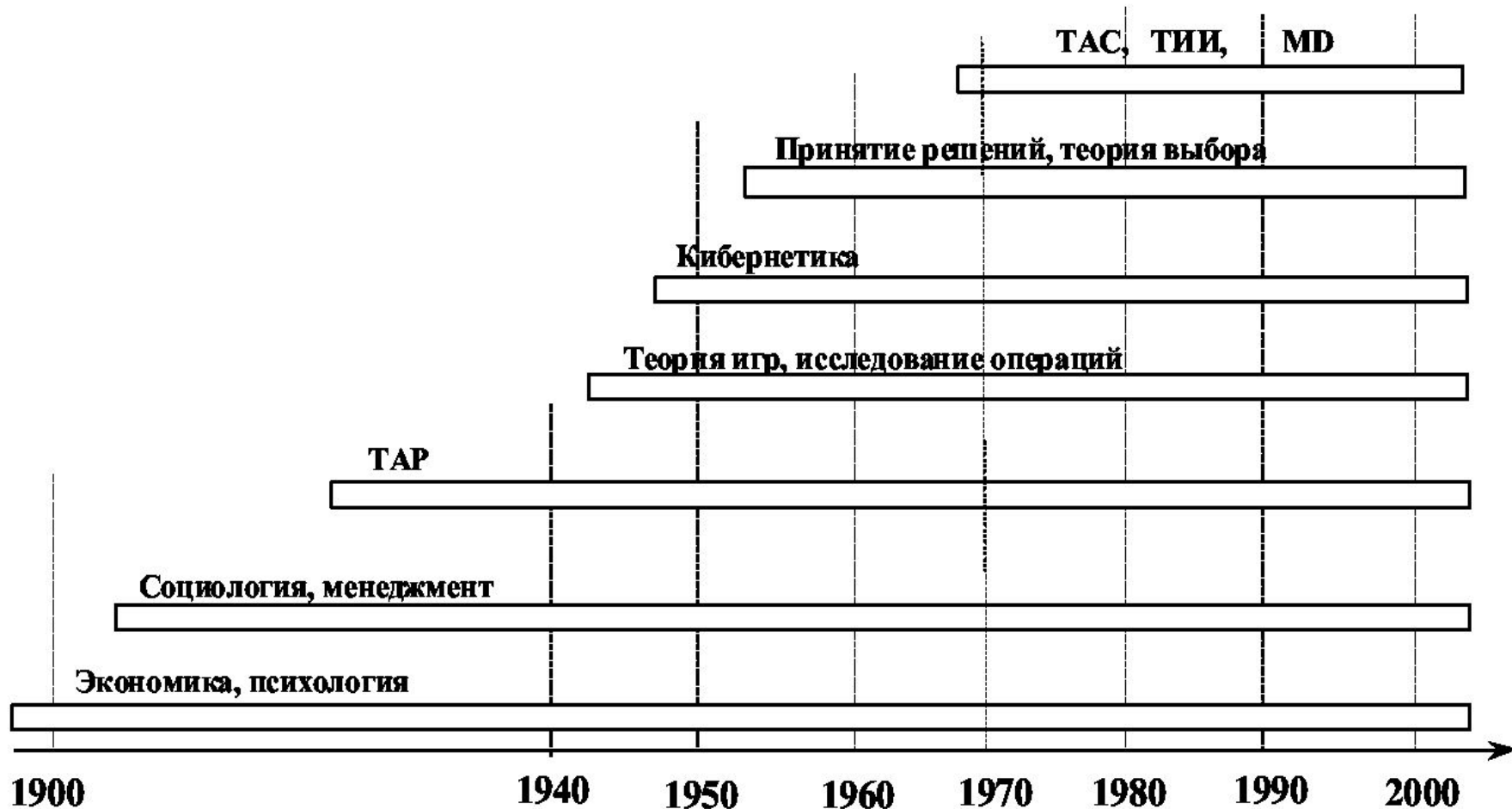
**Процесс**  
(совокупность  
процессов или  
действий, ведущих  
к образованию и  
совершенствовани  
ю взаимосвязей  
между частями  
целого)

**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*



# Определение 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 контролирующей 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 контролирующей внутриорганизационные игры, создающий условия активности участвующих лиц».

# Основные элементы социальной организации

люди, обладающие индивидуальными целями и интересами, играющие определенные социальные роли, объединенные властными отношениями, системами коммуникаций и координации.

# Организационные парадигмы организационного поведения

- 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.

# Итоговые определения организации

- **Организация** — это устойчивая система отношений между субъектами, основанная на совокупности достигнутых ими соглашений.
- **Организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.
- **Организация** представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.



# Миссия организации

- представляет собой базис, точку опоры для всех плановых решений организации, для определения ее целей и задач;
- создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
- помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т. д.).

# ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

в обобщенном виде включает:

- предлагаемые продукты или услуги;
- место и роль в системе рыночных отношений;
- цели организации (выживание, рост, доходность);
- технологию (процессы, инновации);
- философию (базовые взгляды, ценности, мотивации);
- внутреннюю концепцию (сильные стороны, степень конкурентоспособности, факторы выживания);
- внешний образ, имидж (ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом).

# 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»

П. Друкер

- 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**

*(Владимир Токарев. Классические типы  
организационных структур: теория и  
практика.)*

# 1. Закон разделения труда.

- применение разделения труда приводит к повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом. Появление в организации, состоящей только из одного человека, второго члена организации естественно приводит к разделению труда между ними.

## 2. Положительный эффект от масштабов деятельности

- увеличение численности предприятия или/и объемов производства товаров или услуг также приводит к повышению эффективности труда.
- В первую очередь, этот эффект обусловлен возможностью более глубокого разделения труда в фирме, где численность работающих достаточно высока.

# 3. ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ МАСШТАБА

- начиная с некоторого момента рост размеров предприятия уже сам становится тормозом для дальнейшего развития организации.
- Причина этого кроется в снижении управляемости большой организации: приходит момент, когда *отрицательный эффект масштаба* начинает превалировать над *положительным эффектом масштаба* (если, конечно, не принять специальных мер, рассмотрение которых выходит за рамки первой части данной работы).



## 4. Предельная норма управляемости - количество подчиненных, которыми может эффективно управлять один руководитель.

- Существование предельной нормы управляемости приводит к появлению нескольких уровней управления в организации: высший руководитель, его подчиненные, подчиненные подчиненных и т.д.
- Увеличение количества уровней управления естественно ведет к затруднениям в обмене информацией между членами организации и, как результат, к снижению скорости адаптации организации к происходящим изменениям на рынке.

# НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ

управляемость на различных уровнях обеспечивается в пределах следующих интервалов:

- 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.

# Признаки *превышения пределов управляемости*

- управляющий не знает положения дел внизу (предел восприятия информации или ее недостаток);
- не успевает решать вопросы, поступающие снизу (превышены указанные выше интервалы);
- недоступен снизу (лично или по средствам связи);
- не все вопросы решает сразу (дефицит прав или квалификации).

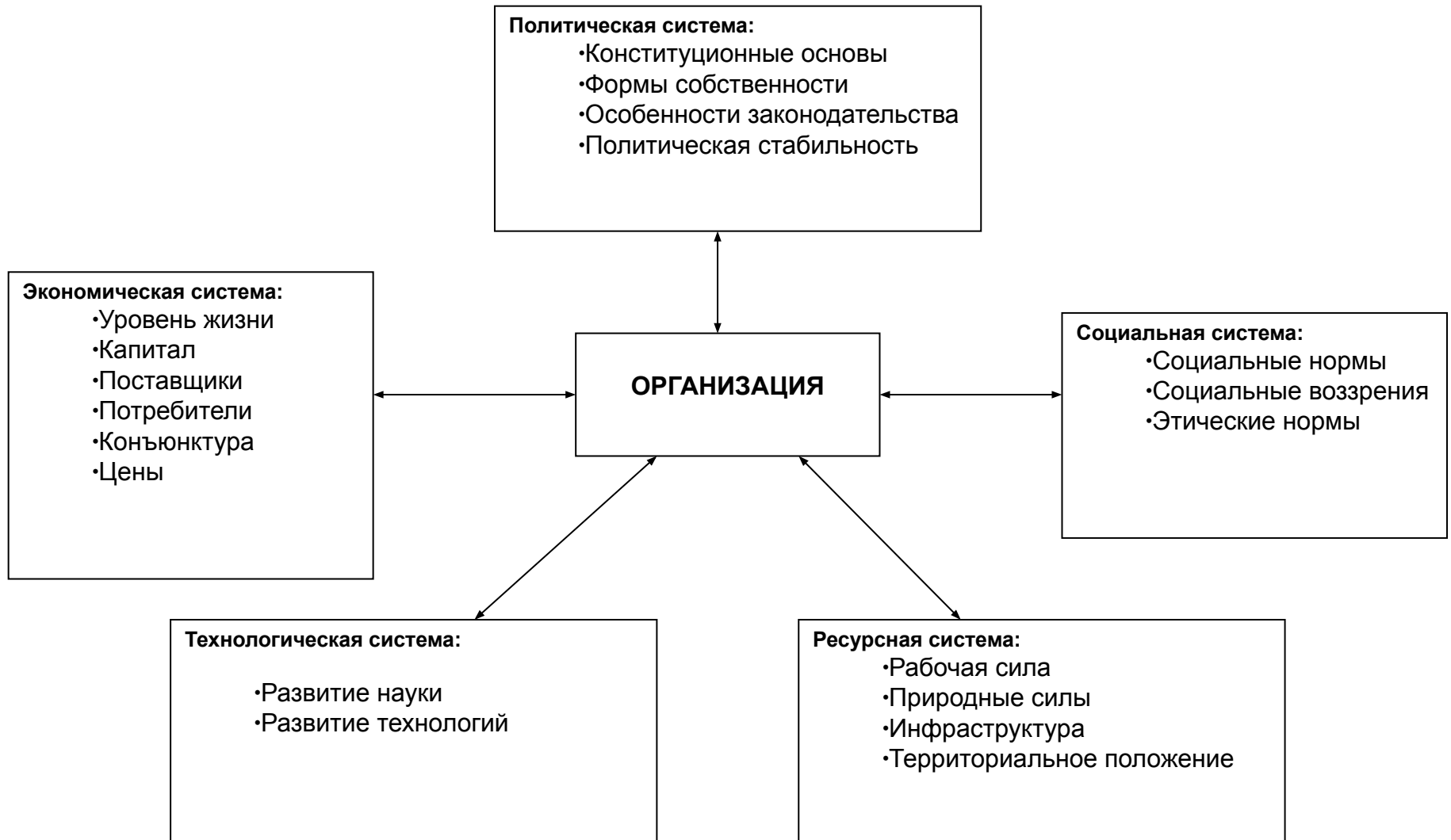
# 5. Наличие оптимальной степени централизации предприятия.

- Степень централизации предприятия определяется количеством и качеством управленческих решений, которые "разрешается" самостоятельно принимать руководителям средних и нижних уровней управления.
- Речь идет о делегировании задач и полномочий вниз по иерархической цепочке от руководителя к подчиненным: низкий уровень делегирования (*высокая централизация* организации) обычно приводит к снижению инициативы руководителей среднего и низшего звена, а также подчиненных им работников.

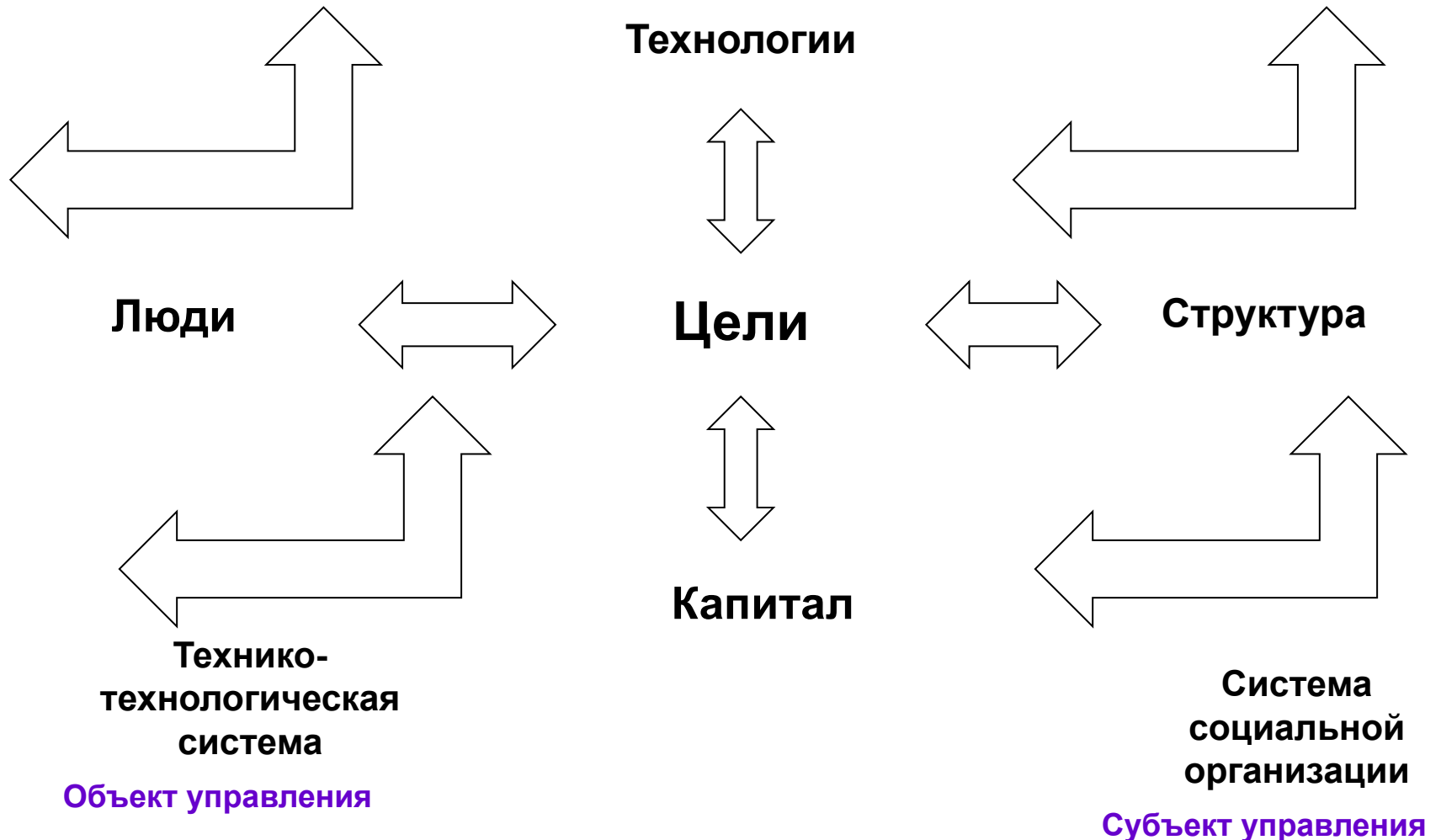
## 6. Принцип единоначалия

- применение которого позволяет обеспечить координацию всех ресурсов организации и повысить индивидуальную ответственность каждого руководителя за порученное дело.

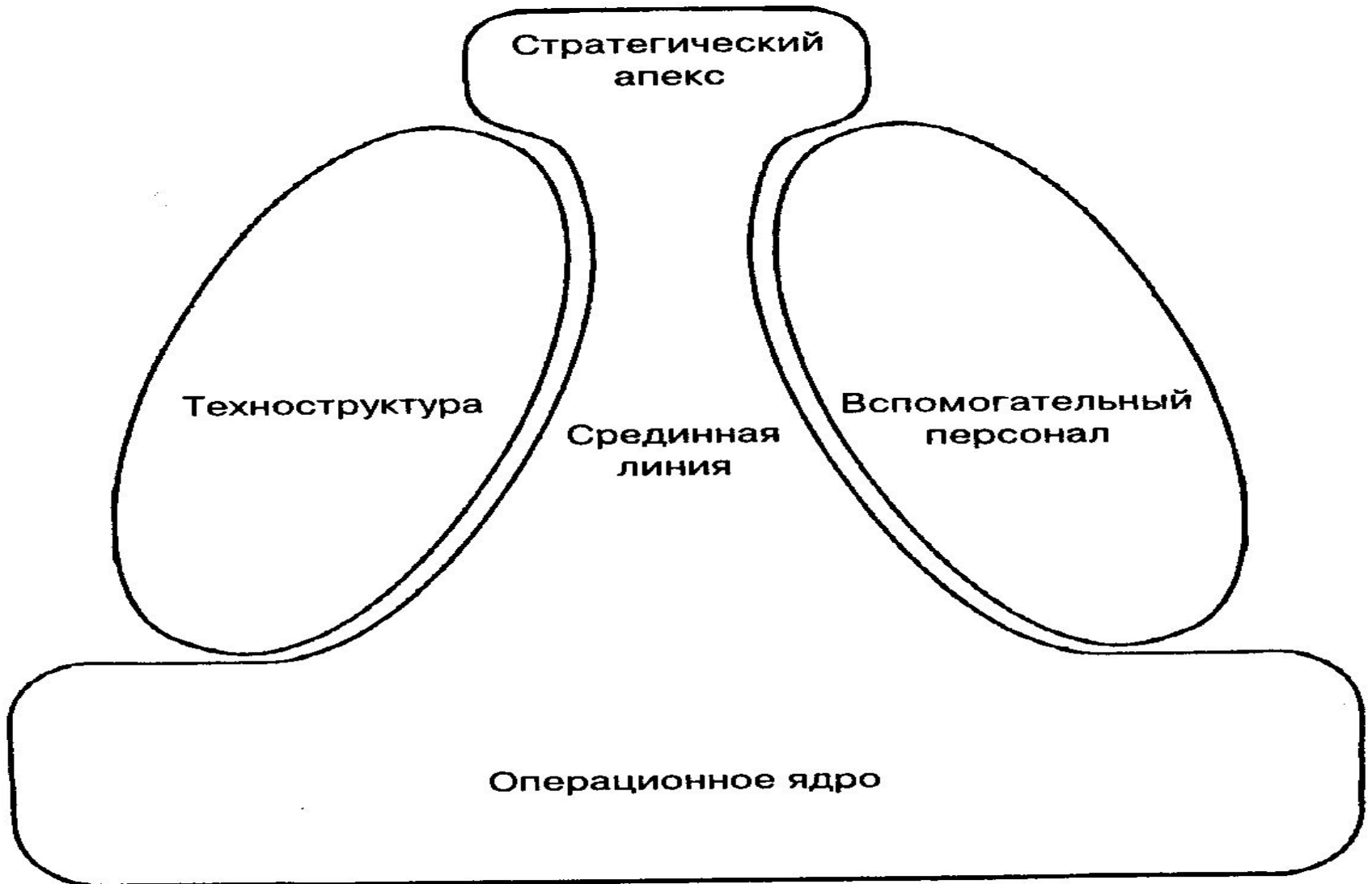
# ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



# ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



# Основные части организации





# Пять частей производственной фирмы: работники и организационные единицы



# Пять движущих организацией сил

