

Организация как функция управления

План.

1. Сущность понятия.
2. Задачи организации.
3. Этапы организационного проектирования.
4. Характеристики организационной структуры.
5. Характеристики организационных механизмов.

Сущность понятия

Организация — процесс, направленный на упорядочивание деятельности учреждения, создание его структуры, распределение обязанностей между его членами с целью реализации намеченных планов и достижения желаемых результатов.

Задачи организации

- создание организационной структуры, отражающей рациональное распределение труда, определение организационных элементов (подразделений) и связей между ними;
- определение функциональных полномочий членов организации, их прав и обязанностей;
- обеспечение деятельности учреждения посредством реализации организационных механизмов — регламентирования, нормирования, инструктирования и делегирования.

Этапы организационного проектирования

- Выделение организационных подразделений на основе анализа направлений ее деятельности (разделение труда и специализация, департаментизация).
- Определение связей между подразделениями и механизма их координации.
- Установление иерархии организации, определение кто кому будет подчиняться в процессе достижения целей.
- Определение полномочий и должностных обязанностей сотрудников организации в рамках созданной организационной структуры.

Создание организационной структуры

- *Структура организации* — строение, взаиморасположение и связь составляющих ее частей (подразделений), позволяющее достичь организационных целей.
- Организационные структуры состоят из подразделений, которые представляют собой объединение определенной части сотрудников организации по заданным критериям (чаще всего схожесть работы или осуществление одной и той же функции).

Требования к организационной структуре

Структура организации должна быть обусловлена организационными целями, стратегией развития и содержанием деятельности (внутренними переменными), а также состоянием окружения той или иной организации, необходимости ее функционирования в данных условиях (внешние переменные).

Поскольку деятельность организаций и условия, в которых они функционируют, различны, постольку не существует единственно правильной организационной структуры. «Лучшая» организационная структура — это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, распределять усилия сотрудников с целью достижения запланированных результатов работы и удовлетворения потребителей.

Поэтому организационная структура должна соответствовать таким требованиям, как ***гибкость, мобильность и адаптивность к происходящим изменениям.***

Характеристики организационной структуры

- **Разделение труда и специализация** — определение специфики труда, дифференциация работы сотрудников организации.

В ДОУ присутствует специализация труда: сферой труда воспитателя является оказание образовательных услуг, организация образовательного процесса; старшего воспитателя — организация методической работы, направленной на совершенствование образовательного процесса, который непосредственно реализует воспитатель; руководителя ДОУ — создание условий для эффективной реализации образовательного процесса.

Характеристики организационной структуры

- **Связи между частями и координация** — определение отношений между подразделениями и управление ими.

Типы связей: вертикальные (подчинения); горизонтальные (согласования); формальные (определенные функциональными обязанностями); неформальные (определенные межличностными отношениями сотрудников организации, их симпатиями и т.д.).

В ДОУ реализуются все вышеуказанные типы связей: взаимодействие старшего воспитателя и воспитателя осуществляется в рамках вертикальных связей, а взаимодействие между воспитателями обеспечивается горизонтальными связями. В силу специфики деятельности ДОУ, большое внимание уделяется горизонтальным связям между членами различных подразделений (методического, оздоровительного, коррекционного) с целью координации деятельности и достижения организационных связей.

Характеристики организационной структуры

- **Масштаб управления и контроля** — количество людей, которые могут быть эффективно объединены единым руководством.

Факторы, определяющие масштаб управляемости, связаны с:

- выполняемой работой (схожесть работ; территориальная удаленность работ; сложность работ);
- уровнем компетентности сотрудников организации (степень готовности к работе подчиненных и уровень профессионализма руководителя);
- системой управления и организацией (наличие четкой системы делегирования; степень четкости постановки целей; степень стабильности организации; степень объективности измерения результатов работы; иерархический уровень организации; уровень потребности в личных контактах с подчиненными и т.д.).

Характеристики организационной структуры

- *Типы масштабов управляемости:* узкий масштаб управляемости — минимальное количество подчиненных у одного руководителя (4 — 8 чел.); широкий масштаб управляемости — максимальное количество подчиненных у одного руководителя (8—15 чел. и более). В практике управления необходимо сочетать узкий и широкий масштабы управляемости.

В ДОО сочетается узкий и широкий масштаб управляемости: старшему воспитателю могут подчиняться до 20 воспитателей (в зависимости от штатного расписания), а непосредственно заведующей ДОО чаще всего подчиняется 4 — 5 специалистов.

Характеристики организационной структуры

- ***Иерархия организации*** — определение системы подчинения одних сотрудников другим, структура власти. Иерархия позволяет определить уровни управления организацией.

Уровень управления — часть организации, в рамках которой и в отношении которой руководитель может *принимать самостоятельные решения* без их обязательного согласования с выше- или нижестоящими.

Характеристики организационной структуры

Типы организаций (по признаку иерархичности):

- «многоэтажные, высокие» организации, в которых большое количество уровней управления;
- «малоэтажные, низкие» организации, руководство которых отделяют от нижних ступеней иерархии один-два уровня.

Структура ДООУ предполагает три уровня иерархии: на высшем уровне находится заведующая, на среднем — руководители подразделений ДООУ (старший воспитатель, заместитель зав. по АХЧ, врач и т.д.), на нижнем — воспитатели, обслуживающий персонал.

Характеристики организационной структуры

- **Централизация и децентрализация** — степень, в которой принятие решения концентрируется на определенном уровне управления.

Выделяют следующие типы организаций по данному признаку:

- централизованные — концентрация властных полномочий и прав принятия решения на верхних уровнях управления;
- децентрализованные — концентрация властных полномочий и прав принятия решения на нижних уровнях управления.

Дошкольные образовательные учреждения могут быть как централизованными, так и децентрализованными. Состояние данной характеристики ДООУ определяется в зависимости от: количества решений, которые могут самостоятельно принимать рядовые сотрудники; их характера; системы контроля.

Характеристики организационной структуры

- *Дифференциация и интеграция* — характер отношений между подразделениями организации, степень сложности организации.
- *Дифференциация* предполагает определение степени различия между подразделениями организации, возможность определенной завершенности работы в рамках подразделения.
- *Интеграция* определяет степень сотрудничества подразделений, взаимозависимость их деятельности, совместность их усилий для достижения результатов организации.

Характеристики организационных механизмов

- **Регламентирование** — определение функций, содержания работы и полномочий каждого сотрудника организации.

Регламентирование отражается в уставе, положении о подразделениях, должностных инструкциях работников организации.

Например, старший воспитатель ДООУ отвечает за управление образовательным процессом в ДООУ и его методическое сопровождение (повышение квалификации сотрудников, осуществление преемственности работы ДООУ и школы, организация работы с родителями и т.д.). Осуществляет планирование, организацию и контроль за состоянием работы по обозначенным направлениям в ДООУ.

Характеристики организационной структуры

- **Нормирование** — определение нормативов выполнения работ, стандартов деятельности, допустимых границ ее осуществления. Нормативы могут вырабатываться в области финансового, материально-технического и другого обеспечения. Например, определение федеральных нормативов финансирования ДООУ (сумма средств, необходимых на содержание одного ребенка в ДООУ в течение года).

Характеристики организационной структуры

- **Инструктирование** — ознакомление сотрудников с содержанием выполняемой ими работы, разъяснение норм, условий их реализации. Инструктирование может быть осуществлено как в письменной, так и в устной форме.
- **Письменная инструкция** — это организационно-распорядительный документ, который определяет порядок взаимодействия сотрудников в процессе осуществления работы, использование ими средств труда и т.д. Пример в управлении дошкольным образовательным учреждением — должностные инструкции сотрудников ДОУ.

Характеристики организационной структуры

- Инструктирование в устной форме называется *инструктажем*, в ходе которого четко разъясняются обязанности, механизм их выполнения.

Реалии сегодняшнего дня указывают на необходимость снижения жесткости инструктажа (в случае, если это допускается содержанием деятельности): руководитель лишь определяет основные направления деятельности, ее контуры, а исполнитель вырабатывает конкретные механизмы ее реализации.

Характеристики организационной структуры

- **Делегирование** — процесс децентрализации управления, заключающийся в передаче руководителем части прав и обязанностей по реализации управленческих функций подчиненным, расширении сферы их полномочий.
- **Полномочия** — область, в которой сотрудник имеет право принимать решение и несет ответственность за его выполнение; право использовать ресурсы организации с целью достижения организационных целей.

Требования к организации делегирования в управлении организацией

- Определение готовности сотрудников организации к принятию полномочий (наличие способностей и возможностей, мотивации к выполнению данной работы, компетентность и т.д.).
- Четкая постановка задачи делегируемой работы и определение содержания тому, кто будет ее выполнять.
- Обеспечение сотрудника в ходе работы необходимыми ресурсами для достижения поставленных целей.
- Оказание помощи сотруднику в процессе выполнения работы в случае возникновения затруднений