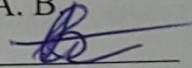


Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Менеджмент»  
Профиль «Производственный менеджмент»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

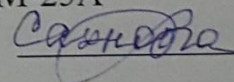
к. э. н., доцент Балановская А. В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ  
УЧРЕЖДЕНИЯ**

Выполнил:

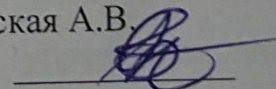
Сахнова Влада Ренатовна  
группа ЗМ-25А



Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Балановская А.В.



Самара

2017

## **Аннотация**

Данная выпускная квалификационная работа посвящена, ставшей в последнее время актуальной проблеме мало результативного управления в области социального обслуживания.

Объем выпускной работы составляет 72 страницы, на которых размещены 12 рисунков и 3 таблицы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Во введении обосновывается значимость проблемы исследования, предоставляется оценка ее научной разработанности, определяются предмет, объект, задачи и цель исследования.

Первая глава описывает современные виды организационных структур управления в организациях. Выявляются суть и характерные черты современных подходов к организации управленческой деятельности, к тому же рассматривается проблематика введения инновационных методов управления.

Во второй главе приведена характеристика Государственного казенного учреждения Самарской области «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа» Управление по Куйбышевскому району. Анализируется организационная структура этого учреждения. Описана эффективность действующей управленческой структуры. Рассмотрены действующие недостатки в организации работы учреждения.

Третья глава приурочена к разработке рекомендаций по совершенствованию организационной структуры в Управлении по Куйбышевскому району. Особое внимание уделено введению элементов матричной структуры управления, что предоставляет предпосылки к увеличению эффективности всей организационной структуры учреждения.

В заключении подведены итоги выпускной квалификационной работы, выполнены соответствующие выводы.

## Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы построения организационных структур.....	6
1.1. Понятие и значение организационной структуры учреждения.....	6
1.2. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.....	9
1.3. Подходы к совершенствованию организационных структур.....	21
2. Анализ организационной структуры ГКУ СО «ГУСЗН Самарского округа».....	29
2.1. Роль социальной защиты в развитие Самарской области.....	29
2.2. Организационно-управленческий характер учреждения.....	40
3. Предложения по совершенствованию организационной структуры ГКУ СО «ГУСЗН Самарского округа».....	55
3.1 Организационная структура Управления по Куйбышевскому району.....	55
3.2 Внедрение компонента матричной структуры в Управление по Куйбышевскому району.....	58
Заключение.....	65
Список литературы .....	68
Приложение.....	71

Приложение 1. Историческая справка Управления по Куйбышевскому району

## **Введение**

Социальная защита населения Самарской области сегодня - многофункциональная, независимая и востребованная в обществе отрасль. В ней совершаются высококачественные преобразования, улучшаются формы и способы обслуживания, внедряются новейшие технологические процессы. Реализуются целевые социально-направленные проекты, обращенные к пожилым гражданам, инвалидам, обеспечивающие поддержку материнства и детства.

Концепция социальной защиты должна быть направлена на обширные слои населения, однако ее истинное выражение по отношению к различным социальным слоям и группам считается дифференцированным: здоровым, трудоспособным, активным членам общества, она обязана оказать помощь в получении равных возможностей в сфере образования, освоении профессии, включения в систему трудовых отношений, предпринимательства, а нетрудоспособным и социально уязвимым слоям и группам населения (инвалидам, пенсионерам, многодетным и неполным семьям, детям и др.) – предоставлять комплекс социальных услуг за счет государства, обеспечивать получение установленных законом льгот и пособий, т.е. формировать необходимые условия для жизнедеятельности [1].

Конкретная организационная структура учреждения начала создаваться в нашей стране в конце 1990-х годов. На региональных и территориальных уровнях прошла реорганизация, в области были сформированы районные центры социального обслуживания.

Значимость совершенствования структур управления организациями социальной работы состоит в том, что чем более эффективно функционируют управленческие структуры, тем наиболее продуктивно исполняется и работа центров социальной защиты. Как бюджетная организация, центр социальной защиты владеет пониженными возможностями к независимости своих подразделений, так как финансы все равно распределяются централизованно. Это делает актуальным формирование управленческих структур, так как эффективность

в такой ситуации в значительной степени обеспечивается именно адекватной управленческой структурой [2]. В данном случае актуальность совершенствования управленческой структуры Главного казенного учреждения Самарской области «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа» Куйбышевского района заключается в том, что следует приноровить структуру к стремительным переменам в информационном обществе, определенные же недостатки структуры будут объяснены в аналитической главе работы.

Объект исследования – ГКУ СО «ГУСЗН Самарского округа» Управление по Куйбышевскому району.

Предметом исследования является организационная структура учреждения.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры на материале ГКУ СО «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа» в Куйбышевском районе города Самары.

Задачи исследования данной работы:

- изучить теоретические основы организационной структуры;
- проанализировать организационную структуру управления социальной защиты населения в Куйбышевском районе города Самары;
- предложить методы совершенствования организационной структуры данного учреждения.

## **1. Теоретические основы построения организационных структур**

### **1. Понятие и значение организационной структуры учреждения**

Каждая сфера деятельности в окружающей нас среде связана с необходимостью воздействия на различные объекты с целью приведения их в желаемое состояние. Внешние воздействия на объект, нацеленные на изменение траектории его естественного движения для достижения конкретной установленной цели, будем именовать управлением объектом. Управление объектами, разными по своей природе (социально-экономическими, техническими, биологическими), предполагает применение концептуально общих принципов, в которые вступает наличие информации об окончательной цели управления, начальных обстоятельствах функционирования объекта, его внутренней структуре и внешней среде. Установка цели управления (цели функционирования объекта) считается опорной точкой для проектирования процесса управления и устанавливает аспекты функционирования объекта. Если рассматривать произвольный процесс управления объектом любой природы, то становится очевиден следующий вывод. При отсутствии конкретной заданной цели, проектирование процесса управления является бессмысленным [3].

Первоначальные условия описывают координаты состояния объекта с учетом определенных значений его характеристик в нулевой период времени, выбранный для целей управления. В зависимости от целей могут быть выбраны разнообразные временные интервалы и надлежащие значения координат.

Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации. Организационная структура управления выражает отношение власти и подчинения, которые юридически

закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т. п.).

Внутренним формированием организационной структуры управления считается структура, соответствие, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Основная цель – формирование четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав, обязательств и ответственности [4].

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы:

- звенья (отделы);
- уровни (ступени) управления;
- связи - горизонтальные и вертикальные.

Существуют различные связи среди элементов структуры управления:

- вертикальные, когда совершается взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между руководителем учреждения и структурным подразделением);
- горизонтальные, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня)

Виды отношений внутри любой организации аналогичны типу построения структуры ее управления. Такие отношения делятся на:

- линейные отношения — это отношения между руководителем и его подчиненными;
- функциональные отношения — это отношения специалиста, функциями которого являются выполнять ту или иную работу в рамках всей организации, с другими членами организации;
- отношения управленческого аппарата, данные отношения имеют место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов [5].

Структурные подразделения, а так же отдельные специалисты, исполняющие надлежащие функции управления, либо часть их принадлежат к звеньям управления. Так же, к звеньям управления необходимо относить и менеджеров, исполняющих урегулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе создания звена управления лежит осуществление отделом конкретной функции управления. Связи, определенные между отделами, носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев [20].

Усовершенствование организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее построении соблюдались принципы построения:

1) целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

2) предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

3) четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

4) приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

5) обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе [27];

Для каждой организации существует оптимальная и только ей присущая свойственная структура управления, поэтому каждая организация самостоятельно должна создать структуру управления приемлемую только для нее. Каждое предприятие обладает характерными чертами применения технологического



оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций между сотрудниками по вертикали и горизонтали. Любая организация имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персонал. С целью реализации их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее уместная к ним организационная структура управления. Уникальность определенной организационной структуры управления достигается на базе применения имеющихся типов линейных, функциональных, штабных, и других структур посредством введения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей [6].

## **1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки**

Существуют следующие организационные структуры управления :

- линейная;
- функциональная;
- линейно-штабная.

Линейную организационную структуру (рис.1)изредка называют классической или традиционной, поскольку она была первой структурой, которую изучили и разработали.

Аналогичные структуры основываются с одной стороны на линейных полномочиях. Линейные полномочия — это полномочия, которые переходят напрямую от руководителя к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления). Основы управления, заложенные в линейные структуры, сформулированы еще в начале XX столетия. Наиболее полную формулировку данных принципов предоставил немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии). Существенная отличительная черта такой структуры заключается в единоначалии и Цепи команд [21].

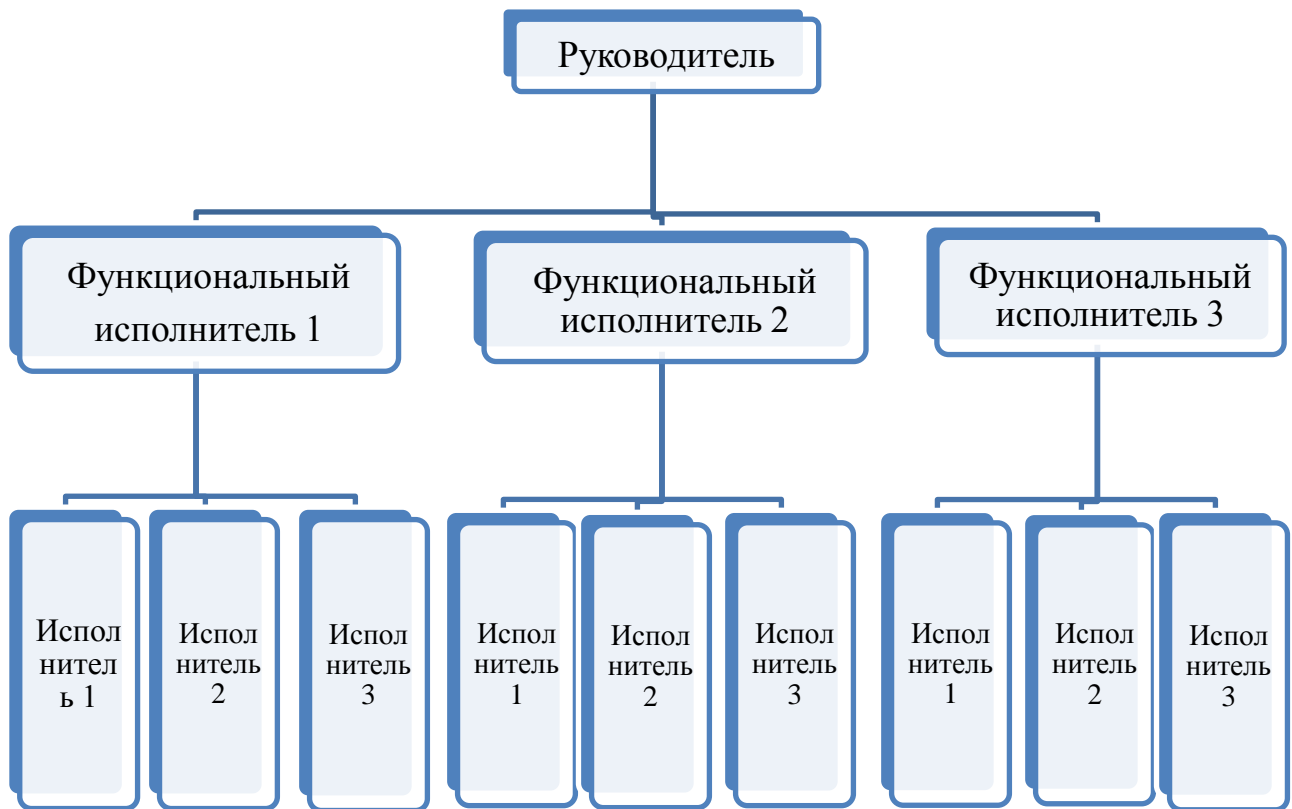


Рисунок 1 – Линейная организационная структура управления

Помимо этого, в основе аналогичных структур управления лежит принцип функциональной департаментализации (процедура разделения организации на отдельные элементы, каждый из которых содержит свою собственную четко определенную, конкретную задачу и обязанности). Определенные характеристики и особенности работы того или иного подразделения отвечают наиболее значимым направлениям деятельности всей организации. Совокупность линейности полномочий и функциональной департаментализации в линейно — функциональной структуре обеспечивает преимущества и недостатки подобного типа структур [5].

К области применения линейной структуры относятся крупные и среднеисследовательские и проектно-конструкторские организации, промышленные предприятия, производственные и научные подразделения с численностью 500-3000 человек; эффективны там, где аппарат управления

выполняет часто повторяющиеся, стандартные процедуры, производство носит характер крупносерийного или массового производства.

Преимущества данной структуры:

1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
2. Улучшает координацию в функциональных областях.
3. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.

Недостатки данной структуры:

1. Отделы имеют все шансы быть более заинтересованными в осуществлении целей и задач своих подразделений, нежели общих целей всего учреждения. Это повышает вероятность инцидентов среди функциональных областей.
2. Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем.
3. В большой организации цепочка установок от руководителя до прямого исполнителя делается слишком продолжительной.
4. Замедленный ответ на внешние изменения.

Значительные недочеты линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой. В данной структуре (рис.2) функциональное руководство исполняется определенным комплексом подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Главная задача состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности [25].

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например плановый отдел, отдел маркетинга, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.

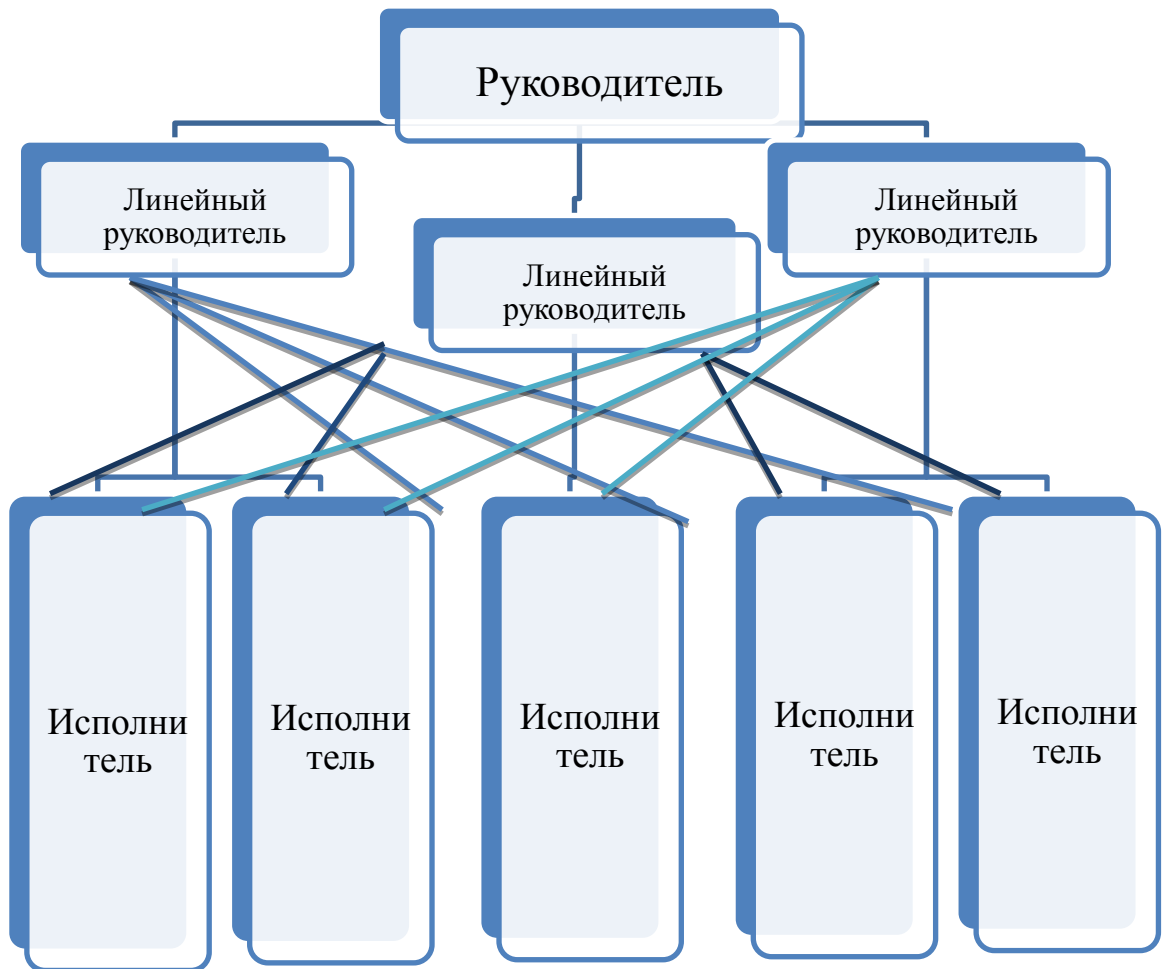


Рисунок 2 – Функциональная структура управления

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Естественно, и функциональная структура управления имеет свои недостатки.

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в существенной степени устраняются линейно-штабной структурой [7].

При линейно-штабной организационной структуре (рис.3) управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (бюро, отделов, управлений и т.п.).

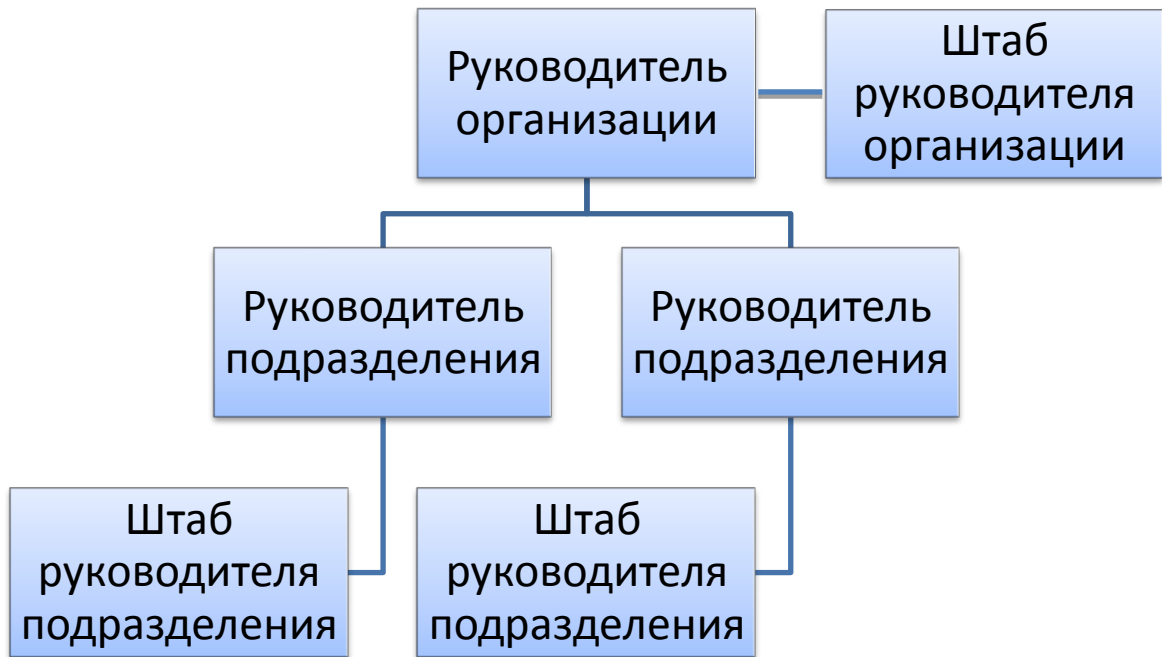


Рисунок 3 – Линейно-штабная структура управления

В данном случае функциональные структуры подразделений пребывают в руководстве главного линейного управляющего. Свои решения они реализовывают либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) напрямую через соответствующих управляющих служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-штабная структура содержит специальные функциональные подразделения (штабы) при линейных руководителях, которые могут помочь им осуществить задачи организации [26].

Кроме того, что существуют организационные структуры управления, присутствуют и производственные структуры управления. Данная структура управления учреждения определяется составом его производственных звеньев и формой их взаимосвязи при исполнении производственных процессов. В зависимости от характера закрепляемых за подразделениями и службами заданий, то есть в зависимости от их специализации и формы кооперации выделяют следующие классические формы производственных структур управления, а именно:

1. Дивизионная;
2. Матричная;
3. Проектная.

Матричная структура (рис. 4) представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществляется начальниками отделов [11].

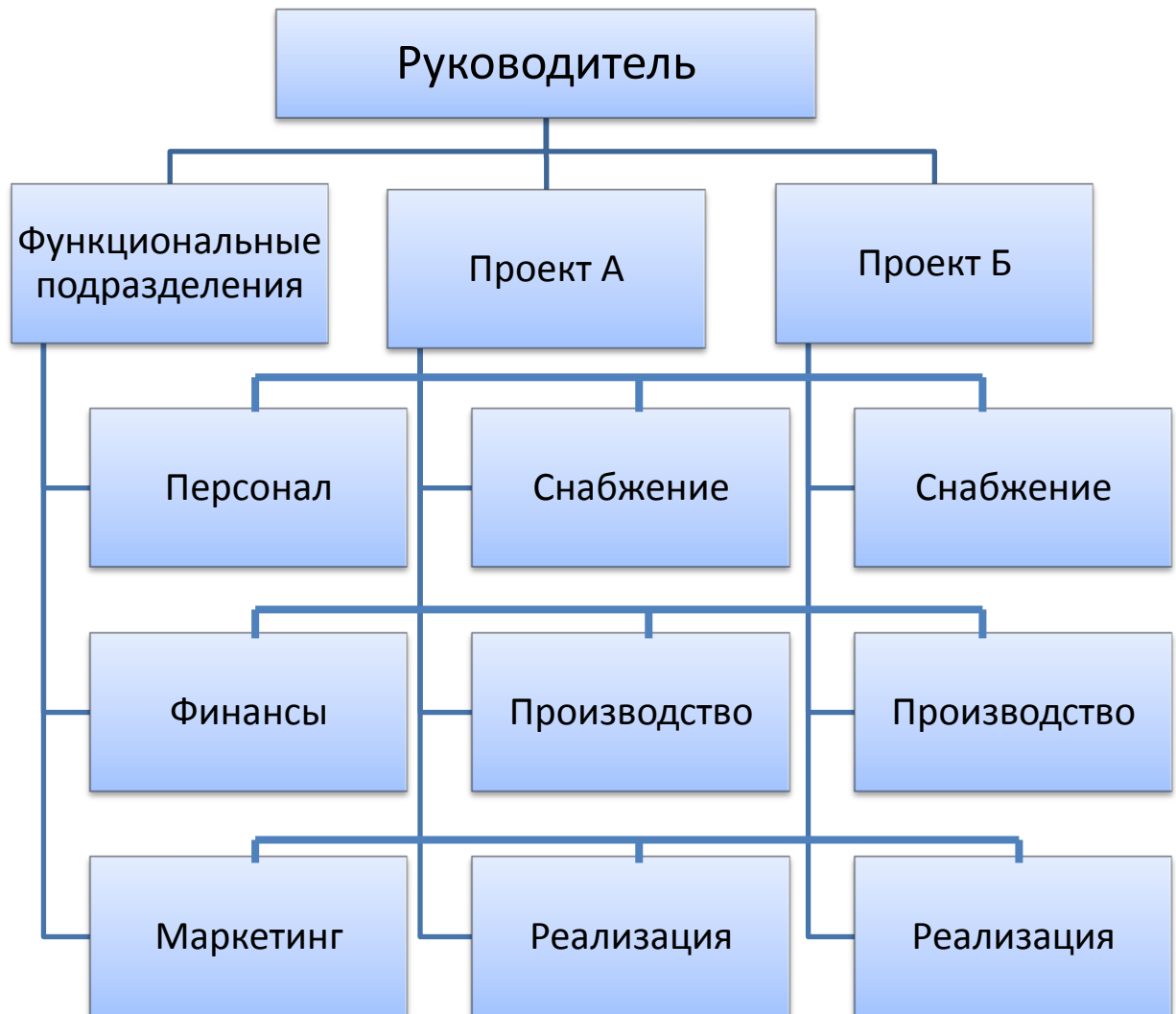


Рисунок 4 – Матричная структура управления

Организация исполнения проектов осуществляется руководителями проектов. Данная структура создана на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, с другой стороны — руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями в соответствии с заданными сроками исполнения данного проекта. При данной системе у руководителя проекта две группы подчиненных: постоянные сотрудники проектной группы и работники иных функциональных отделов, которые подчиняются ему временно, при этом

сохраняется их административная подчиненность непосредственным руководителям функциональных отделов.

В уже имеющуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) определенные штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Большая часть сотрудников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам [28].

Преимущества матричной системы управления:

- существенная активизация деятельности руководителей и сотрудников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, стремительно взаимодействующих с функциональными подразделениями, повышение взаимосвязи между ними;

- распределение функций управления между руководителями, отвечающими за обеспечение высоких окончательных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного применения существующих производственных, материальных и трудовых ресурсов (руководители функциональных подразделений), при этом руководители совместно осуществляют контроль деятельности по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;

- привлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу интенсивной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;

- четкое разделение ответственности по проектам;

- высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;

- хозяйственная и административная независимость подразделений;

- простота исследования и реализации единой политики.

Недостатки матричной структуры:

- затруднения, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования организации;

- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;

- вероятность нарушения установленных правил и стандартов, установленных в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;

- сложность в приобретении навыков, требуемых для эффективной деятельности в коллективе;

- возникновение инцидентов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектов;

- проблемы и длительность согласования при принятии решений[7].

Дивизионная структура управления (рис.5) - это структура управления организацией, в которой четко разделены управление отдельными продуктами и отдельными функциями.

Основными фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся топ менеджеры, возглавляющие производственные отделения.

Появление подобных структур обусловлено непредвиденным увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. Простое прибавление в структуру организации еще одного уровня иерархии приведет в таких условиях тому, что первое лицо компании будет уже не в состоянии принимать стратегических решений по отдельным направлениям деятельности. Выход из этого положения состоит в применении принципа отделения стратегических и координационных целей от решения оперативных задач.



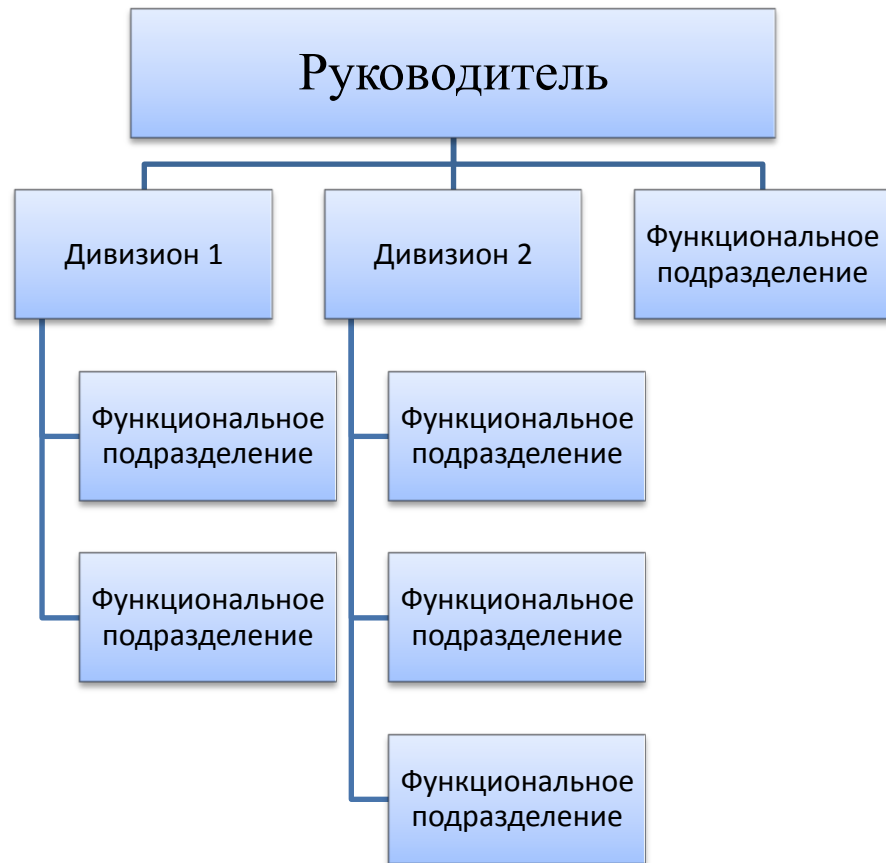


Рисунок 5 – Дивизионная структура управления

В дивизионной структуре он реализован в делегировании существенного числа полномочий топ менеджерам, возглавляющим данные направления, предоставляя им определенную независимость, однако оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, экономическую и инвестиционную деятельность в политике и т. п.

В данном типе структур выполнена попытка сочетания централизованной координации и контролирования деятельности с децентрализованным управлением. Основными фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой считаются топ менеджеры, возглавляющие производственные отделы (дивизионы) [24].

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев:

- по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - мультидивизионная организация;

- по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация;

- по обслуживаемым территориям - региональная специализация;

- по нескольким рынкам или крупным группам потребителей;

- по видам продукции и регионами, в которых ее продают.

В дивизионных структурах значительная доля штабных функций (финансовое управление, учет, планирование и т.д.) придают производственным звеньям. Это позволяет им частично или целиком взять на себя ответственность за разработку, изготовление и реализацию собственной продукции. В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона организации высвобождаются для решения стратегических задач [4].

Преимущества дивизионной структуры:

- обеспечивает руководство многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

- обеспечивает значительную гибкость и наиболее быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной структурой;

- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по увеличению эффективности и качества производства;

- наиболее тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;

- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;

- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Под проектной структурой управления (рис.6) понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации).



Рисунок 6 – Проектная структура управления

Роль проектной структуры управления заключается в том, чтобы объединить в одну команду наиболее квалифицированных сотрудников различных специальностей с целью реализации сложного проекта в конкретные сроки с

заданным уровнем качества и в рамках выделенных для данной цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

В качестве основных преимуществ подобного вида структур управления можно охарактеризовать:

- интеграцию различных видов деятельности учреждения с целью извлечения высококачественных итогов по определенному проекту;
- систематический подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении определенной задачи, на выполнении определенного проекта;
- значительную гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате развития проектных групп;
- повышению индивидуальной ответственности определенного руководителя как за проект в целом, так и за его компоненты.

К минусам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к разделению ресурсов и значительно усложняют поддержание и формирование производственного и научно-технического потенциала учреждения как единого целого;
- от руководителя проекта необходимо не только лишь управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов этого учреждения;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания собственного места в учреждении;
- при употреблении проектной структуры появляются проблемы с перспективным применением специалистов в данном учреждении;
- прослеживается частичное повторение функций.

В наше время организации с независимой структурой управления крайне редки на практике. Главными проблемами при введении структур подобного рода считается чрезвычайно сложное руководство подразделениями организации с целью

координации их деятельности, невозможность централизации управления, путаница во взаимоотношениях внутри организации и с внешним окружением, регулярно возникающее напряжение и появление конфликтных ситуаций. Но в случае тщательной научной разработки такого рода структуры она может стать буквально незаменимой для организаций, работающих в непростых и регулярно изменяющихся условиях [8].

### **1.3 Подходы к совершенствованию организационных структур**

Организационная структура учреждения является достаточно сложным элементом. Она должна совмещать в себе различные по своей природе факторы - стратегии и цели организации, особенности технологических процессов, квалификацию персонала, взаимоотношения в коллективе и даже жизненные взгляды руководства. В связи с этим, не существует единой теории по совершенствованию структуры учреждения, применимой на практике.

Оптимизация организационной структуры предоставляет возможность повысить эффективность учреждения. Но сам процесс изменений далеко не прост, как кажется [3].

К структуре управления предъявляются некоторые требования, которые следует учитывать при их совершенствовании:

1.Оптимальность. Структура управления является оптимальной, если между ступенями и звеньями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе уровней управления.

2.Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не смогли произойти какие-либо отрицательные изменения, делающие нерентабельной реализацию принятых решений.

3.Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи данных, не допускать искажений управляющих команд и

другой передаваемой информации, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4.Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался минимальными затратами на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и оптимальным результатом.

5.Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6.Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования элементов управления и системы в целом [9].

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее построении соблюдались принципы построения:

1. Целесообразное число звеньев управления и максимальное уменьшение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

2. Четкое обособление составных частей организационной структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

3. Обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в системе управления;

4. Предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

5. Приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Основными элементами формирования организационной структуры управления учреждения являются:

1. Анализ и разделение инновационных и управленческих процессов на отдельные составляющие функции, задания;

2. Синтез и группировка заданий в однородные группы, достаточно устойчивые на протяжении длительности периода деятельности учреждения;

3. Создание специализированных подразделений, отделов и служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, функций управления, объектов, оборудования и состава работников;

4. Разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой организационной структуры управления.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при перестройки или формировании структуры управления множества различных факторов воздействия на систему управления[19].

При совершенствовании управленческих структур следует обратить внимание на соединение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, зачастую упускают из вида проектанты и специалисты, решающие задачу улучшения управленческих структур. В период формирования организации управление нередко исполняется самим предпринимателем. В период роста совершается функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. В период регресса как правило разрабатываются мероприятия по совершенствованию управленческой структуры согласно тенденциям и потребностям в изменении производства. В конечном итоге, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или совершается ее преобразование, т.к. вскоре данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания и приспособливает структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она располагается) [28].

На развитие структуры управления воздействуют изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Таким образом, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, к примеру, ассоциации, концерна и т.п., совершается перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому изменяется и структура управления организации. Впрочем, даже если предприятие остается независимым и

самостоятельным, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему следует внести в свою управленческую структуру ряд изменений. Это необходимо для того, чтобы повысить функции координации и адаптации к системам менеджмента других организаций, входящих в сеть [10].

В таблице 1 приведено влияние трех типов изменений внешней среды на организационные структуры фирмы.

Таблица 1 - Влияние изменений внешней среды на организационные структуры учреждения

Типы изменений внешней среды	Типы организационных структур	
	Иерархические: линейно-функциональные, линейно-штабные	Неиерархические: матричные, дивизионные (нежесткая иерархия)
Стратегические	Необходима коренная перестройка деятельности фирмы, реорганизация структуры	Разработка новых стратегических программ, частичная реорганизация структуры
Тактические	Изменение количественных характеристик элементов структуры	Корректировка ресурсного обеспечения программ
Оперативные	Усиление контрольных механизмов	Корректировка сроков выполнения программ

Следовательно, в рамках, применяемых в настоящее время, организационных структур изменение стратегических целей фирмы обуславливает потребность абсолютной или частичной реорганизации ее структуры управления. Однако, как следует из таблицы, формирование горизонтальных связей ослабляет данную проблему. По этой причине, одним из условий эффективной адаптации организационной структуры к переменам во внешней среде считается развитие



горизонтальных связей и, соответственно, перенос акцентов в управленческой деятельности от планирования изменений организационной структуры фирмы к скоординированному планированию изменений внутрифирменных процессов, согласованному с преобразованиями внешней среды.

Значимый фактор в формировании управленческих структур - уровень развития в учреждении информационных технологических процессов. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к увеличению числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, приводит к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях [6].

Отторжение нововведений в организациях состоит в том, что изготовители новой техники пытаются сделать ее таким образом, чтобы она вписывалась в имеющиеся организационные структуры и системы. Однако основу сил отторжения нововведений составляют объективные и субъективные факторы, среди которых одними из основных являются:

- финансовые расходы. Радикальные перемены стоят недешево, они имеют необходимость в проведении большой аналитической работы, при этом появляется потребность к изменению деятельности значительного количества подразделений, изменять правила деловой практики, вносить изменения непосредственно на рабочих местах. Это выплывает из существенных отличий инновационного и стабильного производственного процессов, которые делают сочетание очень сложным, а в некоторых случаях практически невозможным.

- инновационные противоречия. Любое преобразование меняет характеристику деятельности системы, нарушает ее баланс. Руководители и сотрудники стараются сберечь традиционность, устойчивость инновационной системы. Традиционный производственный процесс - непрерывный, однотипный, в то время как инновационный производственный процесс циклический, конечный, необходим в переводе организации на новый технологический и профессиональный уровень, содержит определенный риск и противоречит имеющимся нормам,

правилам, ценностям и стандартам организации, имеет необходимость в изменении организационной культуры и организационной структуры.

- инновационные изменения вызывают сопротивление со стороны сотрудников. Сопротивление способно обладать различным уровнем интенсивности и оказываться как в форме пассивного, больше или меньше скрытого неприятия нововведений (проявляется неудовлетворением, желанием перейти на другую работу или уменьшением производительности труда, исполнительской дисциплины), так и в форме интенсивного открытого выступления против инноваций. К личным барьерам принадлежат:

- страх перед неизвестным;
- угроза постоянным социальным отношениям;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой личное рабочее место;
- непривлечение к перестройке лиц, которых это касается;
- инерция поведения людей;
- нехватка ресурсов и времени в результате интенсивной оперативной работы, которая тормозит изменения (например, инновации в управлении, которые не могут быть реализованы "мимоходом") [7].

Пассивность действия выражается в тенденции упорно следовать примеру поведения, который уже утвердился, даже при большом стремлении изменить что-то. При этом число проблем увеличивается согласно увеличению объема перестройки устоявшихся индивидуальных и коллективных привычек. Людям сложно воздержаться от привычного образа и обучаться новому. Тем более, что в период изменений возникает угроза перемены статуса индивида, угроза влиятельным формальным и неформальным лидерам и группам, а зачастую и перспективам деятельности всей организации.

Многие руководители организаций, которые добились мимолетного успеха, считают, что завтрашний день станет схож с сегодняшним, что изменения маловероятны, внезапные, или по крайней мере будут совершаться медленно. В результате они акцентируют свое внимание на уменьшении расходов, связанных с

деятельностью организации. Положительно относясь к инновациям, они, полагают, что преобразование - это сугубо индивидуальный процесс, который не подвергается в большей степени управлению и планированию и связан со значительным риском, значительно существеннее, нежели защита позиции, которую занимает организация на рынке.

Продвижение новых технологий можно представить себе как конфликт между традиционными порядками и новыми. Когда новые порядки нельзя установить посредством копирования предшествующих, организация может применить имитацию, то есть перенести в себя схему какого-то внешнего образца. Если нововведение потребует большого объема ранее организации не стандартных, специфических знаний, имитация способна спровоцировать за собой такую существенную мутацию, что попытка, скорее всего, обернется провалом для организации.

И напротив, если организация или ее управляющие структуры управления, принимающие решения, уже в большей степени знакомы с преобразованиями, тогда гораздо вероятнее успешное внедрение нововведения.

Перед тем, как внедрять инновации в организации появляется потребность точно и ясно определить, какие потоки информации необходимы между людьми и в чем конкретно станут осуществляться перемены, их суть. Одной из задач в осуществлении нововведений и преодолении сопротивления является вовлечение на их сторону формальных и неформальных лидеров, принятия определенных директивных документов, постановлений, распоряжений, охватывающих преобразования в различных структурных звеньях.

Таким образом, характерные черты современных подходов к построению организационных структур заключаются в следующем:

- организационные структуры строятся, отталкиваясь от потребностей определенной организации, так как каждая структура имеет свои достоинства и недостатки;

- поскольку основные конкурентные преимущества в наше время получаются за счет инноваций и новшеств, современная организационная структура обязана способствовать внедрению новшеств в организацию [11].

Нововведения зачастую имеют необходимость в гибкой корпоративной политике, децентрализации и мобильности организационных структур и в содействии всех служб, работающих над обновлениями. Из этого следует, что проблемы, возникающие при внедрении нововведений, решаются посредством согласования противоречий между характером нововведения и предприятием.

Необходимо отметить тот факт, что современная теория распространения нововведений в организациях отличается от предыдущих тем, что все факторы, которые создают условия с целью внедрения инноваций, рассматриваются во взаимодействии, а инновация должна быть интегрированной в систему организации или организация должна приспособиться к нововведению.

## **2. Анализ организационной структуры ГКУ СО «ГУСЗН Самарского округа»**

### **2.1. Роль социальной защиты в развитии Самарской области**

Право граждан РФ на социальную защиту зафиксировано в Конституции РФ, которая объявила, что Российская Федерация является социальным государством, политика которого ориентирована на формирование условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Уточнение данного положения содержится в ст. 39 Конституции, в соответствии с которой каждому гарантируется социальное обеспечение в случае нетрудоспособности для воспитания детей и иных случаях, определенным законодательством.

Социальная защита населения — это одно из основных направлений социальной политики государства, заключающееся в установлении и поддержании общественно необходимого материального и социального положения всех членов общества [14].

Социальная защита населения в широком смысле - это совокупность социально-экономических мероприятий, проводимых государством и обществом и обеспечивающих предоставление оптимальных условий жизни, удовлетворение нужд и потребностей, сохранение жизнеобеспечения и деятельного существования личности, разных социальных категорий и групп; комплекс мер, направленных против ситуации риска, в жизни граждан, таких, как различные заболевания, безработица, старость, гибель кормильца; совокупность мер согласно обеспечению гарантированного государством минимального уровня материальной поддержки социально уязвимых слоев населения в период экономических преобразований и связанного с этим снижения их уровня жизни [12].

Аппараты управления социальной защиты и подведомственны им учреждения, такие как предприятия, организации, территориальные органы социальной защиты населения, формируют единую государственную систему социальной защиты населения, обеспечивающую государственную поддержку семьи, пожилых людей, инвалидов и ветеранов, лиц, уволенных с военной службы,

и членов их семей, формирование системы социальных служб, реализацию государственной политики в сфере пенсионного обеспечения и трудовых взаимоотношений [23].

В ноябре 1917 года в Российской социалистической республике создан Народный комиссариат призрения, на который возлагались работы и попечительство об инвалидах войны, стариках, несовершеннолетних детях, а также охрана. В начале 1918 года начали создаваться губернские комиссариаты призрения. В Самарской губернии согласно конституции губернской власти был создан губернский комиссариат призрения материнства и детства.

24 февраля 1918 года губисполком принял декрет о передаче всех средств благотворительных учреждений губернскому комиссариату призрения. На комиссариат призрения было возложено решение всех задач в деле социального обеспечения, за исключением социального страхования, которое было передано органам труда.

В апреле 1918 года Наркомат призрения РСФСР был переименован в Наркомат социального обеспечения, а на местах при Исполкомах местных Советов начали организовываться отделы социального обеспечения, таким образом губернский комиссариат призрения был преобразован в отдел, а в уездах и городах создавались уездные и городские отделы социального обеспечения. Все они функционировали по принципу двойного подчинения, представляя собой не только органы Советов, но и являлись местным аппаратом Наркомата социального обеспечения РСФСР.

В 1920 году функции охраны материнства и младенчества были переданы Наркомату (а на местах - отделам здравоохранения), в ведении органов социального обеспечения были сосредоточены вопросы пенсионного обеспечения, организация крестьянских обществ взаимопомощи, обществ слепых и глухих, а также вся сеть специальных домов для инвалидов и престарелых.

С 01 января 1930 года произошло изменение административно - территориального деления, был создан Средне-Волжский край (с 1935 года стал называться Куйбышевский край). В связи с этим система местных органов, в том

числе и социального обеспечения, перестраивается применительно к новому административному делению. Вместо губернского отдела социального обеспечения функционирует краевой отдел социального обеспечения.

В мае 1935 года на основании постановления Куйбышевского крайисполкома № 1087 было ликвидировано общество помощи инвалидам войны, больным, раненым и демобилизованным красноармейцам, семьям лиц погибших на войне и семьям лиц призванных в РККА и флот (крайобпом). При крайсобесе для этого была создана ликвидационная комиссия. Все имущество крайобпома и его организаций на местах было передано крайсобесу и райсобесам.

У райинспекторов собесов зачастую не было определенного места, средств передвижения по району. Для оказания помощи органам соцобеспечения на основании решения президиума крайисполкома № 1709 от 28 июля 1936 года решено было организовать при городских и районных советах секции соцобеспечения. В течение 6 месяцев данные секции были созданы только в 5 городах и районах, в том числе и в г.Куйбышеве.

С принятием конституции СССР 05 декабря 1936 года произошли изменения административно - территориального деления. Была создана Куйбышевская область, краевой отдел социального обеспечения был преобразован в областной, изменилась и подведомственная сеть райсобесов, так как часть районов бывшего края отошла к другим областям.

Областной отдел социального обеспечения ведал на территории Куйбышевской области вопросами пенсионного обеспечения рабочих и служащих, военнослужащих рядового, сержантского и старшинского состава срочной службы, трудовым устройством инвалидов, осуществлял протезирование пенсионеров, обеспечивал государственными пособиями многодетных и одиноких матерей и осуществлял руководство отделениями общества слепых и глухих.

Отдел социального обеспечения прошел большой путь исторического развития, не меняя своего правового положения, изменились только компетенция и объем работы.

Большие обязанности на органы соцобеспечения возложила Великая Отечественная война. Она потребовала от них работы по трудовому устройству инвалидов войны, обучению их новым профессиям, оказание им помощи в материальном обеспечении и бытовом устройстве. Эти задачи вызвали создание при отделах соцобеспечения особых секторов по трудовому устройству инвалидов, которые были созданы на основании Постановления СНК СССР № 640 от 06 мая 1942 года «О трудовом устройстве инвалидов Отечественной войны».

В самостоятельную систему был выделен отдел по гособеспечению и бытовому устройству семей военнослужащих и погибших воинов рядового и младшего начальствующего состава, который функционировал при облисполкоме.

В 1947 году были взяты на учет все курсы и школы на территории области, выявлен профиль обучения в них и приняты меры по направлению туда на учебу в первую очередь инвалидов Великой Отечественной войны.

Серьезное внимание облсобес и райгорсобесы уделяли трудоустройству членов семей погибших воинов. Важным участком в работе органов социального обеспечения являлась врачебная экспертиза.

В 1948-1949 гг. облсобес проделал большую работу по сплошной проверке и перерегистрации всех пенсионных дел.

С принятием в 1956 году нового законодательства «О государственных пенсиях» (Закон принят Верховным Советом СССР 14 июля 1956 года) неизмеримо возросла работа органов социального обеспечения. Новый закон расширил права трудящихся на получение пенсий. Возросло число пенсионеров за счет бывших колхозников, предстояло провести пересчет пенсий тысячам инвалидов труда и войны. Совет Министров СССР утвердил 04 августа 1956 года «Положение о порядке назначения и выплаты государственных пенсий». Согласно закону и положения о пенсиях, пенсии назначались комиссиями по назначению пенсий, образуемыми исполкомами, а подготовка материалов для пенсий осуществлялась органами соцобеспечения.

27 июня 1962 года решением Облисполкома № 496 при областном отделе социального обеспечения образован общественный Совет для широкого



использования помощи общественности органам социального обеспечения в деле улучшения обслуживания населения видами социального обеспечения.

В соответствии с Постановлением ноябрьского Пленума ЦК КПСС (1962 год) «О перестройке партийного руководства промышленностью и сельским хозяйством» на основании решений исполкомов Куйбышевского (Промышленного и сельского) областных Советов депутатов трудящихся в январе 1963 года были образованы Куйбышевский областной (промышленный) и Куйбышевский областной (сельский) отделы социального обеспечения.

В соответствии с постановлением Совета Министров РСФСР от 19 мая 1969 года № 312 исполком областного Совета депутатов трудящихся был организован с 01 января 1975 года при областном отделе социального обеспечения Центр по начислению и выплате пенсий и пособий, на который была возложена централизованная выплата пенсий и пособий в области с открытием расчетного счета в Госбанке.

Областной отдел социального обеспечения 06 декабря 1989 года преобразован в Управление социального обеспечения Куйбышевского облисполкома (приказ № 338 от 15.11.1989)..

25 января 1991 года управление социального обеспечения подчинялось Куйбышевскому облисполкому, а после переименования города (указ Президиума Верховного Совета СССР № 526-р от 25 января 1991 года) - Самарскому облисполкому народных депутатов.

С 31 августа 1991 года исполнительный комитет Самарского Облсовета был ликвидирован и образована Администрация Самарской области.

Указом Президента РСФСР № 239 от 25.11.1991 «О порядке назначения Глав администраций» был назначен Глава Администрации Самарской области. Постановлением Главы Администрации Самарской области «О формировании структуры и штатах Администрации Самарской области № 17 от 27.01.1992 Управление социального обеспечения Самарской области было ликвидировано. Этим же постановлением было создано Главное управление социальной защиты населения Самарской области.

В подчиненности произошли некоторые изменения. Управление в своей деятельности подчинялось Администрации Самарской области.

В 1997 - 1999 годы в подчиненности и названии Главного управления социальной защиты населения не произошли. Функции и задачи Управления остались прежними. В структуре аппарата Управления произошли некоторые изменения. С 01 апреля 1999 года был создан организационно-методический отдел по назначению и выплате пенсий и пособий в составе отдела - сектор организации льготного пенсионного обеспечения.

Куйбышевский Центр по начислению и выплате пенсий и пособий преобразован в Управление социальных выплат Самарской области (приказ № 22 от 30.03.1999).

Постановлением Губернатора 02.10.2000 № 305 «О реорганизации и ликвидации структурных подразделений Администрации Самарской области» Главное управление социальной защиты населения преобразовано в Департамент социальной защиты населения Администрации области и, согласно Закону «О структуре Администрации Самарской области», принятому Самарской Губернской Думой 26.09.2000, стало входить в структуру Администрации Самарской области.

Постановлением Губернатора Самарской области № 19 от 19.01.2004 департамент социальной защиты населения Администрации Самарской области реорганизован в Министерство труда и социального развития Самарской области путем слияния департамента социальной защиты населения Администрации Самарской области, Главного управления по вопросам семьи материнства и детства Самарской области и Главного управления труда Администрации Самарской области.

Постановлением Губернатора Самарской области № 233 от 31.08.2005 наименование «Министерство труда и социального развития Самарской области» изменено на «Министерство гуманитарного и социального развития Самарской области».

В соответствии со статьями 101 и 104 Устава (Основного Закона) Самарской области и постановлением Губернатора Самарской области от 10.10.2006 № 231

образовано министерство здравоохранения и социального развития Самарской области путем слияния министерства здравоохранения Самарской области и министерства гуманитарного и социального развития Самарской области [30].

В настоящее время в первоочередном порядке, в социальной защите в Самарской области нуждаются (рис.7):

- граждане пожилого возраста, особенно одинокие и одиноко проживающие, в том числе и одинокие супружеские пары;

- инвалиды Великой Отечественной войны и семьи погибших военнослужащих;

- инвалиды из числа воинов-интернационалистов;

- инвалиды, в том числе инвалиды с детства, и дети-инвалиды;

- граждане, пострадавшие от последствий аварии на Чернобыльской АЭС и радиоактивных выбросов в других местах;

- дети-круглые сироты;

- вынужденные беженцы и переселенцы;

- безработные;

- дети с девиантным поведением;

- семьи, в которых проживают дети-инвалиды, дети - круглые сироты;

- многодетные семьи;

- малообеспеченные семьи;

- лица с ограниченными возможностями;

- одинокие матери.

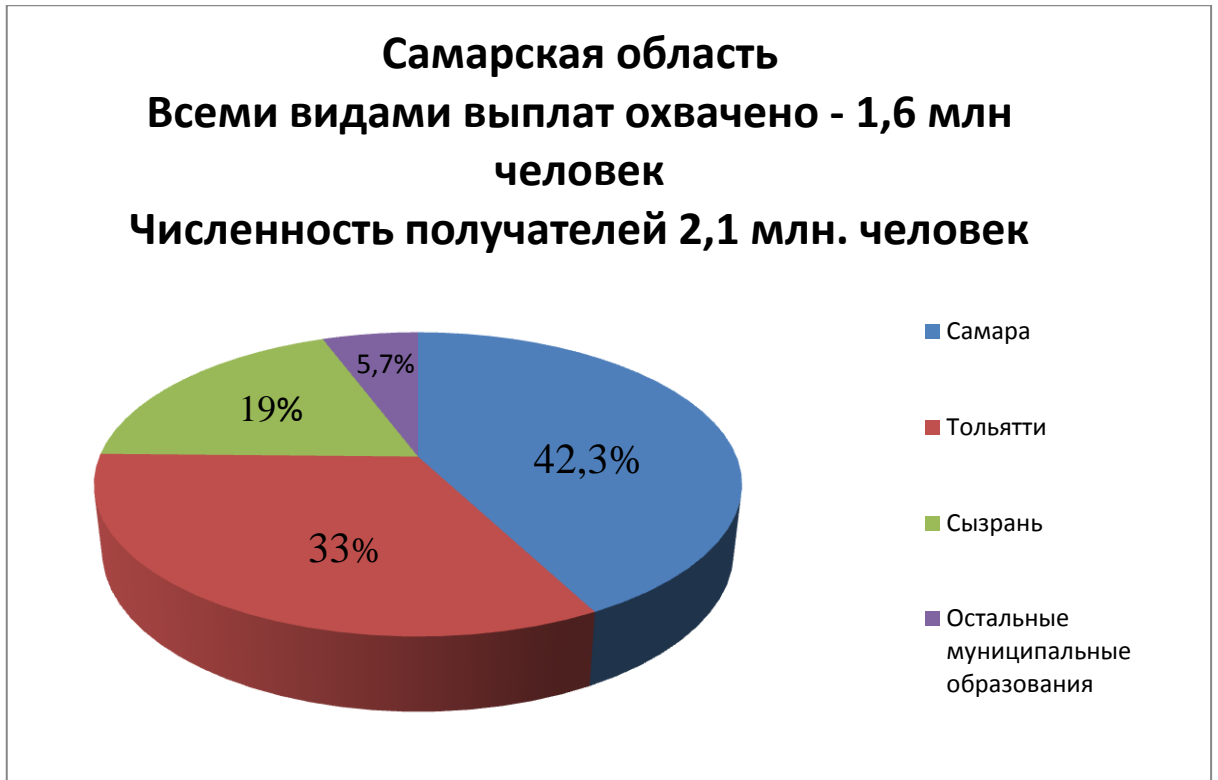


Рисунок 7 – Количество получателей выплат в Самарской области

На территории городского округа Самара Министерство социально-демографической и семейной политики осуществляет организацию и предоставление социальных услуг населению в рамках реализации переданных городскому округу Самара отдельных государственных полномочий по социальной поддержке населения в соответствии с Законом Самарской области от 5 марта 2005 года №77-ГД «О наделении органов местного самоуправления на территории Самарской области отдельными государственными полномочиями по социальной поддержке и социальному обслуживанию населения», а также в рамках дополнительных мер социальной поддержки [18].

В настоящее время органом подчинения Министерства социально-демографической и семейной политики является ГКУ СО «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа» (рис.8).



Рисунок 8 – Организационная структура ГКУ Самарской области «ГУСЗН Самарского округа»

#### Задачи Управления:

- обеспечение реализации на территории городского округа Самара единой государственной политики в социальной сфере, а также дополнительных мер социальной поддержки и социальной помощи, установленных органами местного самоуправления городского округа Самара;

- обеспечение функционирования на территории городского округа Самара системы муниципальных учреждений, осуществляющих социальную поддержку, оказание мер дополнительной социальной поддержки и социальной помощи, установленных органами местного самоуправления городского округа Самара, взаимодействия указанных учреждений с органами государственной власти, органами местного самоуправления городского округа Самара и иных муниципальных образований;

- разработка предложений по совершенствованию нормативной базы в сфере социальной защиты населения;

- создание единой информационной базы данных по получателям денежных выплат и компенсаций;

- участие в формировании и проведение финансово-экономической и инвестиционной политики, направленной на реализацию программ и мероприятий по социальной защите населения;

- взаимодействие с некоммерческими организациями по вопросам социальной поддержки и защиты отдельных групп населения.

На Рисунке 9 показано количество социальных выплат производимых в Самарской области за 10 лет.

Управление осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими исполнительными органами государственной власти Самарской области и органами местного самоуправления муниципальных образований в Самарской области.



Рисунок 9 - Количество социальных выплат в Самарской области

Управление в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Уставом и законами Самарской области, нормативными правовыми актами Губернатора Самарской области и Правительства Самарской области, нормативными правовыми актами, приказами министра социально-демографической и семейной политики Самарской области, а также настоящим Положением.

Работники Управления являются государственными гражданскими служащими Самарской области и исполняют обязанности по должности государственной гражданской службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств бюджета Самарской области [22].

Контроль, координацию и методическое руководство деятельностью Управления осуществляет Министерство социально-демографической и семейной политики Самарской области, являющееся вышестоящей организацией.

Финансирование Управления осуществляется из бюджета Самарской области в пределах сметы расходов, утверждаемой на его содержание Министерством социально-демографической и семейной политики Самарской области.

## **2.2 Организационно-управленческий характер учреждения**

Социальная служба Самары при Администрации городского округа ведет свое начало с выхода постановления Главы города Самары от 08.01.1998 №6 «Об образовании Управления социальной защиты населения Администрации города». В каждом районе города находится свой центр обслуживания, куда могут обратиться граждане за социальной поддержкой, выплатами, компенсациями и пособиями, положенными им по закону.

01.01.2000 г. Центр социального обслуживания Куйбышевского района был реорганизован в Управление социального обслуживания и защиты населения администрации Куйбышевского района г. Самары, согласно Постановлению администрации Куйбышевского района № 365 от 22.12.1999г.

07.12.2006г. Управление социального обслуживания и защиты населения администрации Куйбышевского района г. Самары переименовано в Управление социального обслуживания и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самара, на основании распоряжения Департамента социальной поддержки и защиты населения администрации городского округа Самара № 37-Р от 10.10.2006г. и приказа Управления социального обслуживания и защиты населения администрации Куйбышевского района г.Самары № 71 от 07.12.2006г.

27.03.2008г. Управление социального обслуживания и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самара переименовано в Управление социальной поддержки и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самарав соответствии с распоряжением № Р-11 от 22.01.2008г. Департамента социальной поддержки и защиты населения администрации городского округа Самара.



01.06.2009г. в соответствии с Постановлением Главы городского округа Самара № 189 от 02.03.2009 г. « О реорганизации органов социальной поддержки населения городского округа», а так же согласно приказу № 56 от 23.03.2009г. Департамента социальной поддержки и защиты населения Администрации городского округа Самара была проведена реорганизация в форме присоединения к Департаменту социальной поддержки и защиты населения Администрации городского округа Самара [15].

В соответствии с постановлением Администрации городского округа Самара от 09.11.2012 № 1449 «О создании муниципального казенного учреждения городского округа Самара «Центр обеспечения мер социальной поддержки населения» создано муниципальное казенное учреждение городского округа Самара «Центр обеспечения мер социальной поддержки населения». Управление социальной поддержки и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самара передано в состав муниципального казенного учреждения городского округа Самара «Центр обеспечения мер социальной поддержки населения» [16].

В соответствии с постановлением Правительства Самарской области от 15.12.2015 № 839 «О создании государственных казенных учреждений социальной защиты населения, подведомственных министерству социально-демографической и семейной политики Самарской области» создано государственное казенное учреждение Самарской области «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа». Управление социальной поддержки и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самара передано в состав государственного казенного учреждения Самарской области «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа» [17].

ГКУ СО «Главное управления социальной защиты населения Самарского округа» Управление по Куйбышевскому району г. Самары (рис.10) осуществляет деятельность по предоставлению жителям района различных видов государственных услуг.

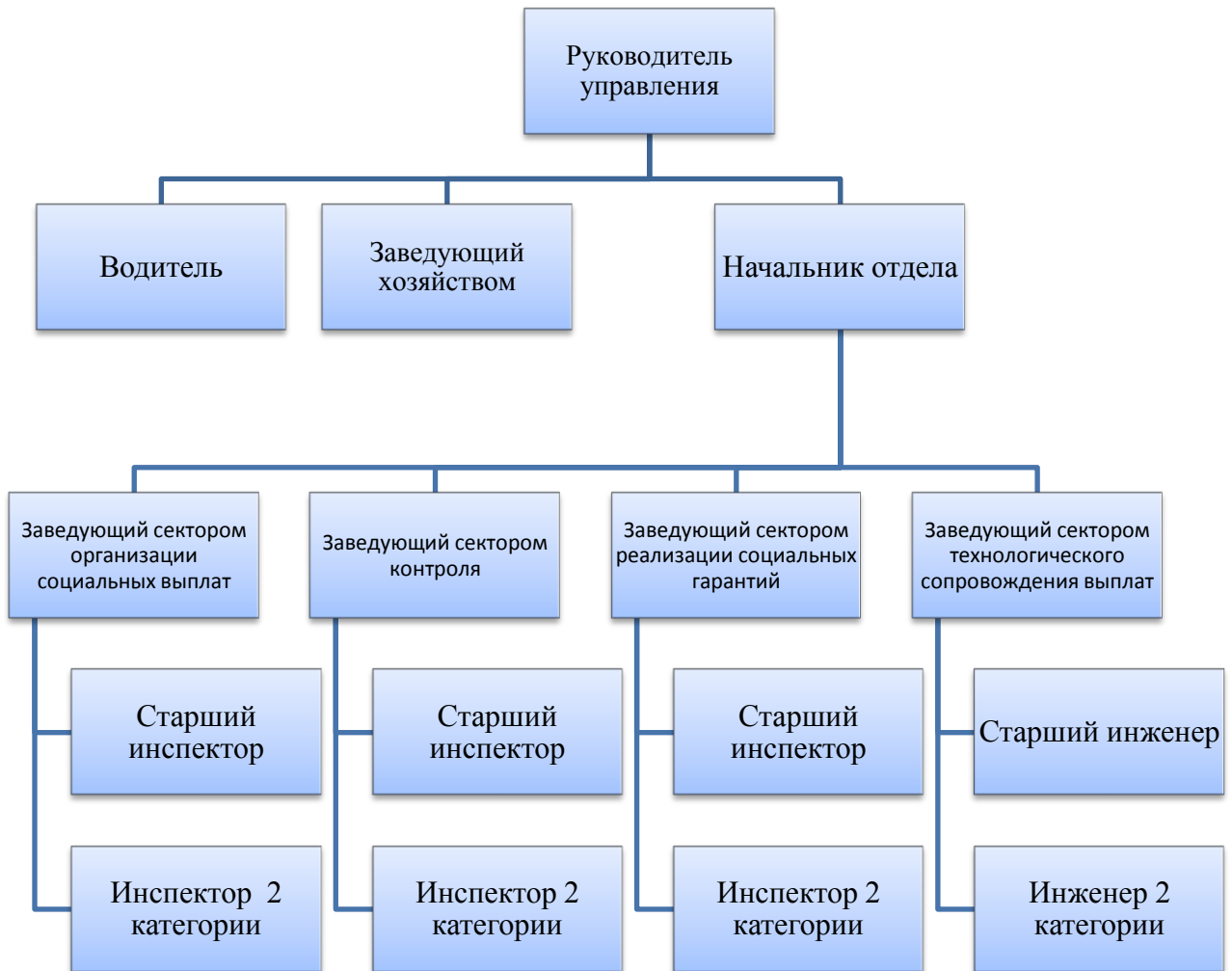


Рисунок 10 – Организационная структура Управления по Куйбышевскому району

Управление социальной защиты населения Куйбышевского района г. Самары (таблица 2) является структурным подразделением Департамента социально-демографической и семейной политики, созданным для организации и обеспечения функционирования единой эффективной системы исполнительного органа государственной власти г. Самары, проведения единой государственной политики в области социальной защиты населения [29].

Таблица 2 – Численность сотрудников в Управлении по Куйбышевскому району

Наименование структурного подразделения, должность сотрудника	Количество штатных единиц
<b>Управление по Куйбышевскому району</b>	
Руководитель управления	1
Начальник отдела	1
<b>Сектор организации социальных выплат</b>	
Заведующий сектором	1
Старший инспектор	3
Инспектор 2 категории	4
<b>Сектор контроля</b>	
Заведующий сектором	1
Старший инспектор	4
Инспектор 2 категории	1
<b>Сектор реализации социальных гарантий</b>	
Заведующий сектором	1
Старший инспектор	2
Инспектор 2 категории	5
<b>Сектор технологического сопровождения выплат</b>	
Заведующий сектором	1
Старший инженер	1
Инженер 2 категории	2
<b>Сектор материально-технического обеспечения</b>	
Водитель автомобиля	1
Заведующий хозяйством	1
Итого по управлению	30

В соответствии с основными задачами Управление осуществляет следующие функции:

- реализовывает назначение, перерасчёт, выплату и доставку пособий, компенсаций, иных денежных выплат социального характера, а также контроль за их проведением;
- ведёт базу данных получателей социальных льгот и пособий (ветеранов, инвалидов, семей, имеющих детей-инвалидов, многодетных семей, семей группы риска и т. д.), поддерживает её в актуальном состоянии;
- совершенствует формы и способы деятельности по назначению, перерасчёту пособий и компенсаций;
- участвует в подготовке нормативно-правовых актов по вопросам социальной защиты населения района;
- осуществляет исследование механизма организации и реализации прав и льгот, установленных действующим законодательством, для ветеранов и инвалидов на уровне района;
- осуществляет отдельные государственные полномочия, переданные органам местного самоуправления;
- проводит работу по возмещению затрат, связанных с предоставлением льгот ветеранам и инвалидам (принимает участие в подготовке и заключении соглашений с организациями, контролю реестров, составлении актов сверки);
- организует учёт и предоставление льгот гражданам, пострадавшим от политических репрессий, бывшим несовершеннолетним узникам фашистских лагерей, реабилитированным лицам;
- осуществляет выдачу справок малоимущим учащимся образовательных учреждений с целью оказания им государственной социальной поддержки;
- организует учёт и обеспечение инвалидов, неработающих граждан, пострадавших вследствие радиационного воздействия льготами;
- реализовывает выдачу удостоверений и иных документов, являющихся основанием для предоставления льгот, обеспечивает их учёт;

- осуществляет приём и формирование документов на присвоение звания «Ветеран труда», выдачу удостоверений ветерана;
- содействует улучшению социально-экономического и правового положения граждан, сокращенных с военной службы, и членов их семей, в том числе инвалидов военной службы, участников и инвалидов боевых действий, семей военнослужащих и сотрудников органов внутренних дел, погибших при исполнении воинского и служебного долга, в боевых действиях и вооружённых конфликтах;
- проводит ежегодный мониторинг социально-экономического и правового положения военнослужащих, граждан, уволенных с военной службы, и членов их семей, семей с детьми-инвалидами, многодетных семей;
- координирует деятельность по оформлению социального паспорта района;
- ведёт учёт граждан, нуждающихся в направлении стационарные учреждения социальной защиты на временное или постоянное место пребывания, оказывает им помощь в оформлении требуемых документов;
- ведёт учёт получателей доплат к государственным пенсиям из числа муниципальных и государственных служащих, запрашивает данные о размере назначенных им государственных пенсий из государственных учреждений управлений Пенсионного фонда РФ городов и районов республики;
- рассматривает предложения, заявления и жалобы физических и юридических лиц по вопросам, входящим в компетенцию отдела, в сроки, определенные действующим законодательством, принимает по ним необходимые меры;
- осуществляет информационно-консультативное обеспечение социальной защиты населения, а также информационное сопровождение развития социальной защиты населения района, взаимодействует со средствами массовой информации;

- осуществляет бухгалтерский учёт и отчётность по выплате социальных пособий и компенсаций, предоставлению льгот в соответствии с ФЗ «О социальной защите инвалидов в РФ» и «О ветеранах»;
- осуществляет контроль за целевым применением финансовых средств, выделяемых из федерального и местного бюджетов, на проведение мероприятий по социальной защите населения [13];

Отдел в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом Самарской области, законами Самарской области, постановлениями и распоряжениями Губернатора Самарской области, постановлениями и распоряжениями Правительства Самарской области, другими нормативными правовыми актами исполнительных органов власти, Положением об администрации района, Регламентом администрации и Положением об Отделе.

Руководство осуществляет Руководитель Управления.

В Управлении образованы структурные подразделения:

- сектор контроля;
- сектор организации социальных выплат;
- сектор реализации социальных гарантий;
- сектор материально-технического обеспечения;
- сектор технологического сопровождения выплат.

Исполняющим обязанности руководителя является начальник Отдела.

Начальник Отдела выполняет следующие задачи:

- руководит деятельностью Отдела, координирует и контролирует деятельность секторов;
- подготавливает для руководителя управления проект структуры Отдела и предложения по штатному расписанию в части, касающейся Отдела;
- представляет руководителю управления проекты планов работы Отдела и отчеты Отдела о выполнении планов работы Отдела;

- несет персональную ответственность за решение возложенных на Отдел задач и осуществление его полномочий;

- представляет интересы Отдела по всем вопросам его деятельности;
- подписывает и визирует документы в пределах своей компетенции;
- распределяет функциональные обязанности между работниками Отдела.

Работники Отдела назначаются на должности и освобождаются от должностей руководителем управления по представлению начальника Отдела.

Меры поощрения и взыскания к работникам Отдела применяются руководителем управления по представлению начальника Отдела.

Премирование начальника Отдела по результатам деятельности и применение к нему мер взыскания осуществляет руководитель управления.

В случае временного отсутствия начальника Отдела его обязанности временно исполняет один из его заместителей, в соответствии с приказом департамента.

Как было отмечено выше, Управление социальной защиты населения включает в себя:

- сектор контроля;
- сектор организации социальных выплат;
- сектор реализации социальных гарантий;
- сектор материально-технического обеспечения;
- сектор технологического сопровождения выплат.

Проанализируем основные Положения сектора организации социальных выплат, в котором мною была пройдена преддипломная практика и его задачи.

Сектор организации социальных выплат Управления социальной защиты населения Куйбышевского района г.Самары (таблица 3) является обособленным подразделением Государственного казенного учреждения Самарской области.

Таблица 3 – Состав сектора организации социальных выплат

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц
Заведующий сектором	1
Старший инспектор	3
Инспектор 2 категории	4
Итого	8

Сектор так же непосредственно подчинен начальнику Отдела.

Наименования должностей в секторе:

1. Заведующий сектором;
2. Старший инспектор;
3. Инспектор 2 категории.

Заведующий сектором реализации организации социальных выплат управления по Куйбышевскому району(далее – Заведующий сектором) назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя государственного казенного учреждения Самарской области «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа» (далее – Учреждение) по представлению руководителя управления по Куйбышевскому району (далее – Руководитель управления).

На должность Заведующего сектором назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образованиеи стаж работы по профилю деятельности Учреждения не менее одного года.

Заведующий сектором непосредственно подчиняется начальнику отдела управления по Куйбышевскому району. В своей деятельности Заведующий сектором руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- федеральными законами, указами Президента России;



- постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- Уставом Самарской области;
- законами Самарской области;
- постановлениями и распоряжениями Губернатора Самарской области, Правительства Самарской области;
- приказами и распоряжениями министерства социально-демографической и семейной политики Самарской области (далее – Министерство), министерства имущественных отношений Самарской области, иными нормативными правовыми актами Самарской области, распоряжениями министра социально-демографической и семейной политики Самарской области, министра имущественных отношений Самарской области;
- локальными нормативными правовыми актами Учреждения (приказами, положениями и т.д.);
- Уставом Учреждения;
- административными регламентами, методическими рекомендациями, инструкциями, приказами и иными нормативными документами по социальной защите населения;
- иными нормативными правовыми актами, касающимися деятельности Учреждения, настоящей должностной инструкцией, инструкцией по делопроизводству, в случае, если это необходимо, документами, регламентирующими работу со служебной информацией, а также правилами внутреннего трудового распорядка Учреждения, положением об управлении по Куйбышевскому району (далее - Управление).

Заведующий сектором должен знать:

- структуру и направления деятельности Учреждения, функции структурных подразделений;

- законодательные и нормативные правовые акты органов государственной власти, иные нормативные правовые акты и служебные документы, регламентирующие сферу деятельности Учреждения;
- нормативно-методические документы и локальные нормативные акты Учреждения;
- принципы организации деятельности в установленной сфере ведения;
- законодательные и нормативные правовые акты по охране труда, противопожарной защите;
- основы трудового законодательства;
- порядок работы со служебной и секретной информацией;
- организацию делопроизводства, методы оформления и обработки документов, учета и содержания их в контрольном состоянии;
- правила эксплуатации компьютерной и оргтехники;
- правила делового общения и нормы служебного поведения;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Старший инспектор сектора организации социальных выплат управления по Куйбышевскому району назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя государственного казенного учреждения Самарской области «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа» по представлению руководителя управления по Куйбышевскому району.

На должность Старшего инспектора назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и стаж работы по профилю деятельности Учреждения не менее одного года.

Старший инспектор непосредственно подчиняется заведующему сектором организации социальных выплат управления по Куйбышевскому району.

В своей деятельности Старший инспектор руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;

- федеральными законами, указами Президента России;
- постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
- Уставом Самарской области;
- законами Самарской области;
- постановлениями и распоряжениями Губернатора Самарской области, Правительства Самарской области;
- приказами и распоряжениями министерства социально-демографической и семейной политики Самарской области (далее - Министерство), министерства имущественных отношений Самарской области, иными нормативными правовыми актами Самарской области, распоряжениями министра социально-демографической и семейной политики Самарской области, министра имущественных отношений Самарской области;
- локальными нормативными правовыми актами Учреждения (приказами, положениями и т.д.);
- Уставом Учреждения;
- административными регламентами, методическими рекомендациями, инструкциями, приказами и иными нормативными документами по социальной защите населения;
- иными нормативными правовыми актами, касающимися деятельности Учреждения, настоящей должностной инструкцией, инструкцией по делопроизводству, в случае, если это необходимо, документами, регламентирующими работу со служебной информацией, а также правилами внутреннего трудового распорядка Учреждения, положением об управлении по Куйбышевскому району.

Старший инспектор должен знать:

- структуру и направления деятельности Учреждения, функции структурных подразделений;

- законодательные и нормативные правовые акты органов государственной власти, иные нормативные правовые акты и служебные документы, регламентирующие сферу деятельности Учреждения;
- нормативно-методические документы и локальные нормативные акты Учреждения;
- принципы организации деятельности в установленной сфере ведения;
- законодательные и нормативные правовые акты по охране труда, противопожарной защите;
- основы трудового законодательства;
- порядок работы со служебной и секретной информацией;
- организацию делопроизводства, методы оформления и обработки документов, учета и содержания их в контрольном состоянии;
- правила эксплуатации компьютерной и оргтехники;
- правила делового общения и нормы служебного поведения;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Инспектор 2 категории сектора организации социальных выплат Отдела социальной защиты населения Куйбышевского района г. Самары, согласно должностной инструкции, относится к должности, выполняющей техническое обеспечение деятельности государственных служащих.

Инспектор 2 категории организации социальных выплат управления по Куйбышевскому району назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя государственного казенного учреждения Самарской области «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа» по представлению руководителя управления по Куйбышевскому району.

Инспектор непосредственно подчиняется заведующему сектора организации социальных выплат.

На должность инспектора 2 категории назначается лицо со средним специальным образованием без требований к стажу.

При временном отсутствии инспектора его прямые обязанности могут быть возложены на другого специалиста в соответствии с указаниями начальника сектора.

Инспектор 2 категории обязан обладать навыками работы в сфере деятельности; составлении деловых писем; владении персональным компьютером, а также оргтехникой; использовании программного обеспечения.

Инспектор обязан:

- исполнять должностные обязанности в соответствии с должностной инструкцией;
- исполнять поручения вышестоящих руководителей, данные в пределах их полномочий;
- соблюдать при выполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и учреждений;
- соблюдать служебный распорядок управления;
- поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего выполнения должностных обязанностей;
- беречь государственное имущество, в том числе предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей;
- обеспечивать соответствующий учет, сохранение и безопасность социальных дел, личных дел получателей выплат, а также документов, поступающих в действующую картотеку или архив;
- принимать на хранение, учитывать и расставлять в определенном порядке личные и общественные дела, поступающие в архив, реализовывать необходимую маркировку дел, а также выдавать дела специалистам Отдела для работы;
- соблюдать в помещении архива условия, необходимые для обеспечения их сохранности;

- вести подсчет дубликатов дел, в случае потери дел принимать меры по их обнаружению или восстановлению;
- снимать с учета личные дела;
- учитывать дела получателей пособий, закрытые по окончании срока выплаты;
- оформлять акты на списание снятых дел с истекшим сроком хранения;
- оформлять документы на изменение адреса в связи с переездом получателей денежных выплат;
- обеспечивать в соответствии с установленным порядком прием, регистрацию, систематизацию, хранение и применение архивной документации в соответствии с номенклатурой дел Отдела;
- принимать меры по недопущению любой возможности появления конфликтов интересов и предотвращению данных инцидентов;
- осуществлять иные полномочия в соответствии с Положением о секторе и Положением об Отделе.

Сектор в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом Самарской области, законами Самарской области, постановлениями и распоряжениями Губернатора Самарской области, постановлениями и распоряжениями Правительства Самарской области, другими нормативными правовыми актами исполнительных органов власти, Регламентом и Положением об Отделе.

### 3. Предложения по совершенствованию организационной структуры ГКУ СО «ГУСЗН Самарского округа»

#### 3.1 Организационная структура Управления по Куйбышевскому району

Как структура всего учреждения, так и структура в каждом районе, носит линейно-функциональный характер. Необходимо отметить, что у линейно-функциональной структуры (рис.11) обладают собственные минусы.

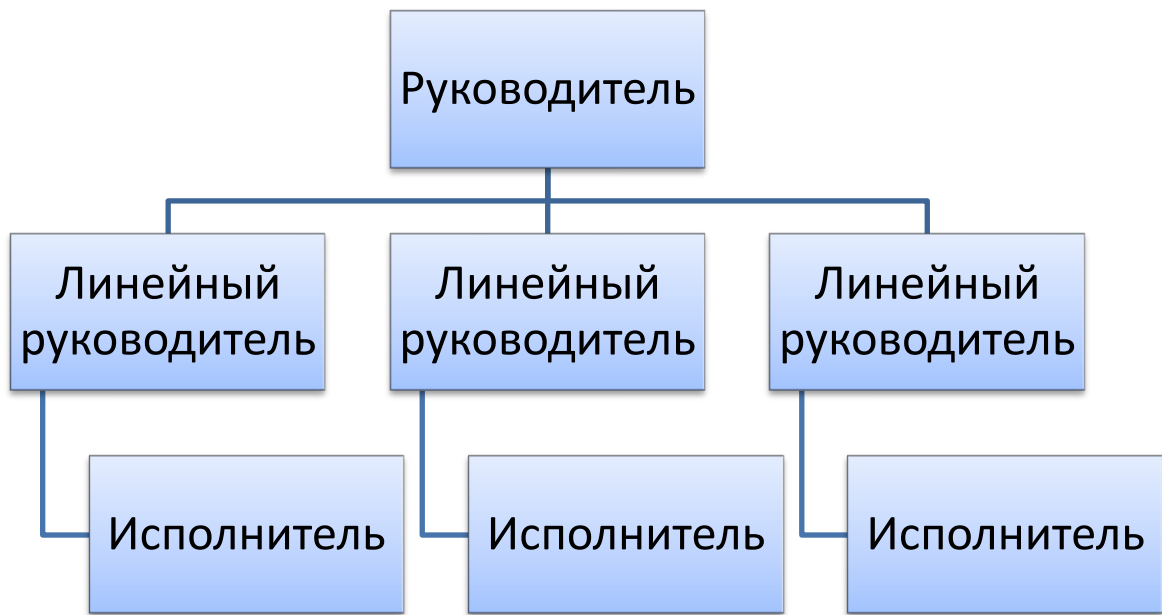


Рисунок 11 – Линейно-функциональная структура управления

Управление по Куйбышевскому району может быть наиболее заинтересовано в реализации своих задач и целей, нежели общих целей всего учреждения, поэтому возрастает вероятность конфликтов среди районных Управлений. В данной системе вероятны конфликты между районами отделениями за финансирование, а также между секторами внутри одного Управления.

В данной организации цепочка установки от руководителя вплоть до прямого исполнителя обладает средним размером, поэтому конфликты между секторами маловероятны.

Основным недостатком данной структуры управления является большая нагрузка на начальника отдела. Так как в подчинении начальника отдела находятся 4 сектора Управления, это значительно перегружает его работу. К тому же,

некоторые отделы, непосредственно подчиняющиеся руководителю Управления, загружают начальника отдела лишней информацией, к примеру отдел материально-технического обеспечения.

Усугубляется координация управленческого влияния вследствие получения исполнителями указаний от нескольких функциональных органов. К примеру, на старшего инспектора могут быть возложены указания не только от заведующего сектором, но и от начальника отдела, и даже руководителя Управления. В данной системе это весьма вероятно, так как различные функциональные органы существуют.

Снижается оперативность деятельности секторов Управления. Из-за этого посетители данного учреждения и получатели социальных выплат или пособий могут остаться недовольны работой Управления по Куйбышевскому району. Это снизит репутацию данного Управления, так как последуют негативные отзывы о работе сотрудников, и поведет за собой неодобрение вышестоящих органов управления. Снижается уровень ответственности исполнителей за работу посредством двойного подчинения. При осуществление линейно-функциональной организационной структуры в Управлении по Куйбышевскому району уменьшено двойное подчинение, таким образом, воздействие данного недостатка так же незначительно.

Искажается принцип единоначалия. Снижается оперативность деятельности секторов Управления, так как необходимо урегулирование, как с руководителем управления, так и с начальником отдела, а уже затем инициатива реализуется на уровне конкретного сектора.

Сжатые сроки подготовки управленческих решений вытекают из вышеописанного недостатка. Вследствие этого, отдельные категории граждан будут недовольны в несвоевременном получении выплат, задержке компенсаций и пособий. Информативная перегруженность руководителей высших уровней обладает в данной структуре в полной мере.

Функциональная структура не подойдет должным образом для учреждений с обширной номенклатурой продукции, слабо функционирует в среде с



быстроменяющимися факторами, а так же для учреждений, функционирующих одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством и социально-экономическими системами. Опыт свидетельствует о том, что функциональную структуру рационально использовать в тех организациях, которые издают сравнительно узкую номенклатуру продукции, функционируют в устойчивой внешней среде, требуют решения стандартных задач управления для обеспечения своего функционирования. К примеру, металлургическая индустрия, получение сырьевых материалов.

В наше время социальные работники функционируют в среде со стремительно меняющимися условиями, огромное значение в улучшении социальной работы играют инновации, таким образом, следуют внедрять управленческие структуры в Управление по Куйбышевскому району, направленные на организацию стабильных инноваций в общественной работе.

Негативно сказывается на работе сотрудников Управления по Куйбышевскому району и конфликты между гражданами, посещающими данное учреждение, и специалистами.

Современные кардинальные перемены, совершающиеся в обществе, переориентация ценностей социальной политики требуют от профессионала перемены его отношения к профессиональной работе, которая обязана отражать внедрение и адекватную разработку новых способов методов и форм предоставления социальных услуг незащищенным категориям населения.

Понятие «социальная инновация» можно определить как преднамеренно созданное нововведение или новейшее явление в практике социальной работы, оно создается на конкретной стадии формирования общества и имеет целью положительные результативные преобразования в социальной сфере.

Современные технологические процессы существуют в двух конфигурациях: в виде документов, проектов и как общественные процессы, действительно совершающиеся согласно данным программам.

Исследованием инноваций в социальной и организационной областях, занимаются эксперты, которые обладают данными об этом предмете и

практическими знаниями о том, что происходит. Следовательно, в результате рассмотрения существующего утверждения и в связи с актуальностью социальных инноваций рекомендуется внедрить инновационную структуру в состав центра.

### **3.2 Внедрение компонента матричной организационной структуры в Управление по Куйбышевскому району**

Предлагается внедрить в структуру Управления по Куйбышевскому району компонент матричной структуры (рис.12), а точнее центр по повышению квалификации работников и инновациям, в который будет входить экспедитор проекта и координатор проекта.

Функциями центра являются:

1. Обнаруживать потребность в инновациях и модификациях, как в Управлении, так и в отдельных секторах.
2. Создавать планы инноваций и нововведений.
3. Представлять проекты для согласования с руководителем и начальником Отдела.
4. Так как повышение квалификации непосредственно связано с инновационными преобразованиями, данный центр обязан реализовывать координацию по повышению квалификации работников всего учреждения.
5. Формирование мультимедийных и дистанционных форм обучения, с применением интернета, презентаций и видеофильмов.
6. Осуществление совещаний и семинаром со специалистами и руководителями учреждений в целях повышения квалификации всего персонала.

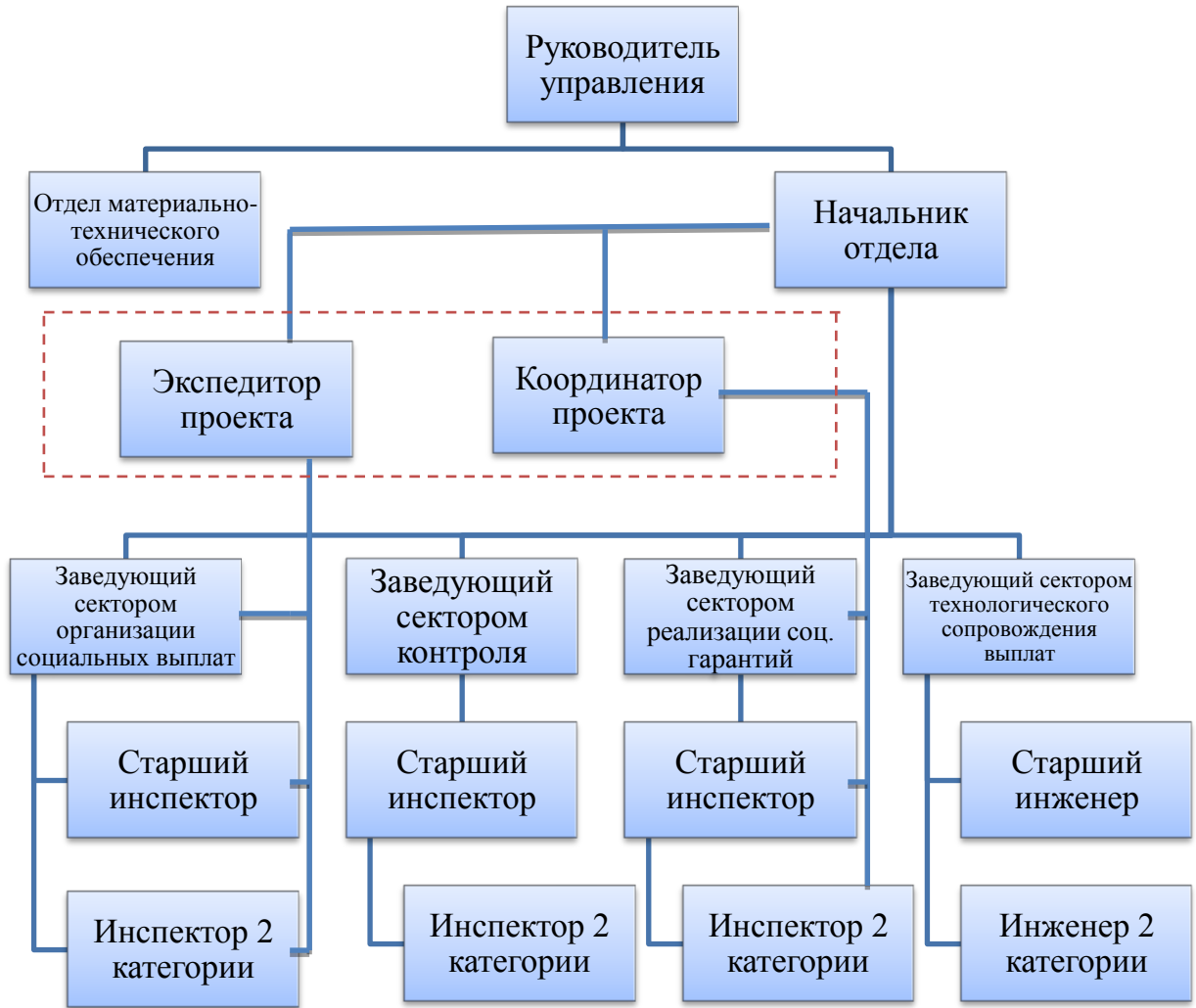


Рисунок 12 – Внедрение компонента матричной структуры управления

При проведении данных семинаров-совещаний могут применяться деловые игры, круглые столы, выездные мероприятия, практикумы, взаимообмен опытом и навыками. В целях обобщения итогов семинаров-совещаний, а так же раскрытия проблем, структурным подразделением, которым организуется данный семинар, исполняется анонимное анкетирование, единые итоги которого доводятся до руководителей и заведующих секторами.

Главные предметные направления повышения квалификации работников, которые обязаны находиться во введении центра по инновациям:

1. Информационные и коммуникативные технологические процессы в социальной сфере.
2. Психологические принципы социальной работы;
3. Нормативно-правовые принципы общественной работы;
4. Коммуникативный профессионализм социального сотрудника;
5. Организация и изменение системы социальной службы;
6. Способы и технологические процессы практики социальной работы, и взаимосвязь со смежными специальностями.

При описанной матричной структуре управления социальным центром при установлении горизонтальных связей нужны:

- выбор и назначение управляющего проектом (программой) и его заместителей;
- назначение ответственных исполнителей в каждом подразделении;
- организация особой службы управления проектом.

При матричной структуре управления управляющий проектом (программой) функционирует напрямую со специалистами, ему не подчиненными – старшие инспектора и инспектора 2 категории, а которые подчинены заведующим секторами. В основном управляющий проектом устанавливает работу по определенной программе. Заведующие секторами определяют, кто именно и каким образом будет осуществлять работу.

Трудности, образующиеся при установлении приоритетов и распределении периодов деятельности специалистов, могут нарушать стабильное функционирование учреждения и препятствовать достижению его целей.

Матричные структуры управления принадлежат к сложным структурам, адаптивного типа. Данное означает, что они различаются:

- гибкостью, возможностью достаточно просто изменять собственную конфигурацию, органичностью, перспективой адаптироваться к меняющимся обстоятельствам;

- неимением бюрократической регламентации;
- ориентацией на оперативную реализацию трудных планов;
- децентрализацией принятия решений, формированием временных органов управления;
- гибкостью структуры управления;
- неимением подробного распределения труда по видам работ;
- определенная часть размытости в уровнях управления;
- персональная ответственность любого сотрудника за единые итоги работы;
- временное формирование команды на период решения проблемы, выполнения проекта.

Основным принципом развития матричной структуры считается развитая сеть горизонтальных связей, множественные пересечения которых с вертикальной иерархией возникают из-за взаимодействия руководителя проекта с заведующими секторами.

Управляющий проектом в матричной структуре является ответственным за соединение всех видов деятельности и ресурсов, которые имеют непосредственное отношение к реализации данной программы. Управляющим данного проекта будет являться начальник отдела. Для того, чтобы достичь поставленную цель, все материальные и финансовые ресурсы поступают в его абсолютное распоряжение. Руководитель обладает возможностью акцентировать свое внимание на тех задачах, которые следует выполнить в первую очередь и установить сроки их исполнения.

Плюсами матричной структуры являются:

- объединение различных видов деятельности учреждения в рамках реализуемых программ и проектов;
- приобретение качественных результатов согласно большому количеству планов, программ, проектов;
- существенная стимуляция работы руководителей и сотрудников в результате формирования проектных (программных) команд, взаимодействующих с программными отделами и секторами, повышению взаимосвязи между ними;

- привлечение руководителей и специалистов в область интенсивной творческой работы по осуществлению организационных проектов и вовлечение в дело с целью осуществления определенных целей наибольшего числа специалистов и руководителей всех уровней;

- снижение нагрузки на руководителей управления, путем передачи полномочий на специалистов среднего уровня, при сохранении контроля на высшем уровне;

- увеличение ответственности руководителей за элементы проекта (программы) и за проект в целом;

- лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

- преодоление преград инновациям, которые формируются в самом учреждении, при этом формирование функциональной специализации не страдает.

Недостатки матричной структуры:

- трудность матричной структуры для осуществления на практике. Для введения данной структуры продолжительная подготовка сотрудников и надлежащая организационная культура;

- структура трудна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в использовании;

- является сложной и иногда неясной формой организации;

- в связи с двойным подчинением, подрывается правило единоначалия, что может привести к конфликтам;

- для данной структуры свойственно соперничество за власть, т. к. отчетливо не установлены властные полномочия;

- двусмысленность и потеря ответственности препятствует достижению качественных результатов;

- отчасти наблюдается дублирование функций;

- нарушается традиционная система взаимосвязей между секторами;

- несвоевременно принимаются управленческие решения, свойственно массовое принятие решений;

- выделяется беспринципность в принятие групповых решений;
- в условиях матричной структуры усложняется или отсутствует контроль по уровням управления;
- структура не эффективна в кризисные периоды;

Внедрение матричной структуры предоставляет неплохой результат в учреждениях с довольно высокой квалификацией работников и уровнем корпоративной культуры, в обратном случае вероятно нарушение управления. В Управлении по Куйбышевскому району внедрение данной структуры управления является результативным, т.к. в управление имеется высокая квалификация и уровень культуры сотрудников.

Принимая во внимание наличие недостатков матричной структуры, предлагается внедрять данный тип в слабой форме. Слабые матричные структуры используются, как правило, если учреждения не имеет рутинных проектов и большого объема работы. В слабой матрице функциональные руководители, полномочия которых ограничены, осуществляют управление членами команд проекта. В границах слабой матрицы имеются две формы управления, которые именуется согласно функциям этих людей, на которых возлагается цель управления проектом – «организатор проекта» и «экспедитор проекта».

Принятие новых сотрудников не предоставляется возможным, так как свободные рабочие места в Управлении по Куйбышевскому району отсутствуют, и бюджет Самарской области не рассчитан на большее количество сотрудников.

Экспедитором проекта будет являться старший инспектор сектора реализации социальных выплат. Его задачей будет согласование потоков информации и данных среди членов команды проекта. Область его возможностей крайне ограничена – он способен только лишь предоставлять рекомендации. Экспедитор проекта будет разрешать конфликты между сотрудниками Управления и гражданами, его посещающими. Предлагать к реализации новые функции в Управлении, к примеру, отмену функции «Единого окна». Суть данной функции заключается в том, что конкретный специалист отвечает за ведение небольшого количества выплат, связанных между собой. Это поспособствует уменьшению

очередей в учреждении, а так же уменьшит недовольство посетителей, так как их выплата от начала и до конца будет реализовываться одним специалистом. Экспедитор проекта остается на своем прежнем рабочем месте, но будет частично освобожден от своих должностных обязанностей, т.к. при внедрении компонента матричной структуры управления, у него добавятся новые функции в Управлении.

Подобная система управления применима только лишь в том случае, в случае если экспедитор обладает достаточным воздействием, а проект не является длительным по времени и значимым для учреждения.

Координатор проекта – старший инспектор сектора реализации социальных гарантий, напрямую подчиняющийся начальнику отдела, и зачастую считающийся куратором проекта. Он имеет право отдавать задачи сотрудникам секторов, но не обладает официальными полномочиями. Как правило, организатор проекта обладает высоким статусом в управлении. Минусом системы «координатор проекта» считается большая возможность инцидентов, из-за двойного подчинения работников и отсутствие четко прописанных полномочий управляющих. Так же, как и экспедитор проекта, координатор частично освобождается от своих должностных обязанностей.

В работе предполагаемого отдела предлагается сочетать как экспедиторов, так и координаторов проекта.



## Заключение

Таким образом, организационная структура - это совокупность способов, с помощью которых процесс труда сперва делится на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координирование действий по решению задач.

В структуре управления организацией различаются так же линейные и функциональные связи. Первоначальная сущность взаимоотношений по поводу принятия и осуществлении управленческих решений и движения информации между линейными руководителями, то есть сотрудниками, целиком отвечающими за деятельность учреждения или его структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. В соответствии с этим применяется такое понятие, как полномочия: линейные и штабные. Возможности линейных руководителей предоставляют возможность регулировать все вопросы формирования вверенных им организаций и подразделений, а так же отдавать распоряжения, обязательные для исполнения другими членами организации. Возможности штабного персонала ограничиваются правом проектировать, предлагать, рекомендовать и оказывать помощь, но не приказывать другим членам учреждения осуществлять их распоряжения.

Существуют следующие организационные структуры управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-штабная.

Помимо этого, выделяются следующие виды производственных структур управления:

- дивизионная;
- функциональная;
- матричная;
- проектная.

Изменениям организационных структур в организации могут препятствовать:

- пассивность организационных структур;

- сложность переориентирования мышления персонала, менеджеров;
- взаимосвязь подсистем управления, которая ведет к изменению синхронизованности перемен;

- прошедший негативный опыт, связанный с инновационными программами.

В работе было представлено Государственное казенное учреждение Самарской области «Главное управление социальной защиты населения самарского округа» Управление по Куйбышевскому району, которое осуществляет социальное обслуживание жителей Куйбышевского района города Самары.

За предыдущий год деятельность учреждения выполнена в полном объеме. В работе представлены в виде схем структура всего учреждения, а также структура функционального подразделения, описаны функции отдельных секторов Управления.

Были подведены итоги о том, что как структура всего учреждения, так и структура в каждом районе, носит линейно-функциональный характер. Стоит отметить, что линейно-функциональные системы имеют свои недочеты, в особенности в условиях введения новых инновационных проектов.

Было представлено, что инновации в социальной сфере в настоящее время очень значимы. Источниками социальных инноваций считаются перемены внешней среды, общественные трудности, регулярно возникающие и которые невозможно решить с помощью традиционных методов, а также изменения потребностей общества и его членов. Неразрешенность этих либо других общественных проблем дает толчок к исследованию новых средств и норм в социальной сфере.

Под инновационным прогрессом подразумевается процесс появления новой идеи, ее экспериментальную апробацию, распространения и применения.

Смягчению действия факторов торможения за счет стимулирования творчества сотрудников содействуют следующие механизмы:

- развитие инновационных структур управления;
- формирование условий с целью укрепления творческой атмосферы в учреждении;
- стимулирование инновационной деятельности молодых сотрудников;

- постоянное проведение конкурсов инноваций;
- материальная и моральная поддержка креативных сотрудников (посредством присвоения государственных званий, премий, направление на стажировку в зарубежных центрах и т.д.).

Предлагается внедрить в структуру управления элемент матричной структуры, а именно центр по инновациям и повышению квалификации сотрудников.

Функции центра:

- выявлять потребность в инновациях и модификациях в секторах управления;
- создавать проекты нововведений и инноваций;
- предлагать проекты для согласования руководителю и заведующим секторами;
- формирование дистанционных и мультимедийных форм обучения с применением сети интернет и видеофильмов;
- организация написания творческих проектов как одна из конфигураций проектного метода обучения;
- проведение семинаров-совещаний с руководителями и специалистами в целях повышения квалификации сотрудников.

Так как повышение квалификации непосредственно связано с инновационными преобразованиями, данный центр обязан реализовывать координацию действий по повышению квалификации социальных работников по всему центру.

В работе были проанализированы достоинства и недостатки матричных структур управления, и, исходя из специфики данного учреждения, рекомендуется применять слабые матричные формы управления.

## Список литературы

1. Аверин А.Н. Механизм социальной политики в современной России и некоторые результаты ее реализации // Соц.-гуман. знания. - 2012.
2. Зайнышева И.Г. Технология социальной работы: Учеб. пособие для студ, ТЗ8 высш. учеб. заведений / Под ред.. - М.: Гуманит. 2012.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Новое знание, 2010.
4. Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации - М.: Инфра-М, 2011.
5. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2009.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: Изд-во "Триада, Лтд", 2013.
7. Корнюхин С.В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития. - М.: Европейский центр по качеству, 2012.
8. Коноков Д.Г., Рожков М.А., Смирнов А.О., Яниковская О.Н., Организационная структура предприятий/ издание второе. М.: ИСАРП, 2009.
9. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник. - М.: ИНФА - М, 2008.
10. Канчавели А.Д. Стратегическое управление организационно-экономической надежностью производственно-коммерческих систем / Канчавели А.Д., Канчавели Т.Г. - М.: Изд-во МГТУ, 2014.
11. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013.
12. Курбатова В.И. Социальная работа. - Ростов н/Д: Феникс, 2014.
13. Кузнецова Л.П. Основные технологии социальной работы: Учебное пособие.- Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2012.

14. Скворцова И. П. Организация и управление социальной защитой населения в регионе// Социальная политика региона: теория и практика: Учеб. пособие для вузов;– М.: КноРус, 2010
15. О реорганизации органов социальной поддержки населения городского округа: Постановление Главы городского округа Самара № 189 от 02.03.2009 г.
16. О создании муниципального казенного учреждения городского округа Самара «Центр обеспечения мер социальной поддержки населения»: Постановление Администрации городского округа Самара от 09.11.2012 № 1449
17. О создании государственных казенных учреждений социальной защиты населения, подведомственных министерству социально-демографической и семейной политики Самарской области: Постановление Правительства Самарской области от 15.12.2015 №839.
18. О наделении органов местного самоуправления на территории Самарской области отдельными государственными полномочиями по социальной поддержке и социальному обслуживанию населения: Закон Самарской области от 5 марта 2005 года №77-ГД.
19. Семиков В.Л., Ушаков В.Д. Теория организации; -М.: Рид Групп, 2011.
20. Грибов В.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
21. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / - М.:Ось-89, 2013.
22. Алексеева О. А. Правовые основы социальной защиты населения // Вопросы социального обеспечения. – 2010.
23. Управление социальной сферой / Под ред. В.Э. Гордина: Учебник. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011
24. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2010
25. Аммельбург Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; Пер. с нем. В.А. Чекмарева. – М.: Международные отношения, 2012.

26. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2013
27. Кузнецов С. С. Оценка эффективности организационной структуры управления // Экономика и производство. - 2009.
28. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Учебник. - М., 2011
29. Главные управления социальной защиты населения Самарской области – URL: <http://minsocdem.samregion.ru/>
30. О Департаменте // Администрация городского округа Самара – URL: [http://samadm.ru/city\\_life/sotsialnayazashchita/the\\_department\\_for\\_social\\_support\\_and\\_protection/general-information/](http://samadm.ru/city_life/sotsialnayazashchita/the_department_for_social_support_and_protection/general-information/)

## Приложение 1. Историческая справка Управления по Куйбышевскому району.



Министерство социально-демографической и семейной политики Самарской области  
Государственное казенное учреждение Самарской области

**«ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ САМАРСКОГО ОКРУГА»**

**(ГКУ СО «ГУСЗН Самарского округа»)**

Юридический адрес: 443086, Самарская область, г. Самара, ул. Революционная, 44

Фактический адрес: 443099, Самарская область, г. Самара, ул. Некрасовская, 63

Тел. (846) 332-90-54. E-mail: [samgku@socio.samregion.ru](mailto:samgku@socio.samregion.ru) ИНН 6316216906, КПП 631601001

№ \_\_\_\_\_

на № \_\_\_\_\_

от \_\_\_\_\_

### Справка

01.01.2000 г. Центр социального обслуживания Куйбышевского района был реорганизован в Управление социального обслуживания и защиты населения администрации Куйбышевского района г. Самары, согласно Постановлению администрации Куйбышевского района № 365 от 22.12.1999г.

07.12.2006г. Управление социального обслуживания и защиты населения администрации Куйбышевского района г. Самары переименовано в Управление социального обслуживания и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самара, на основании распоряжения Департамента социальной поддержки и защиты населения администрации городского округа Самара № 37-Р от 10.10.2006г. и приказа Управления социального обслуживания и защиты населения администрации Куйбышевского района г.Самары № 71 от 07.12.2006г.

27.03.2008г. Управление социального обслуживания и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самара переименовано в Управление социальной поддержки и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самара в соответствии с распоряжением № Р-11 от 22.01.2008г. Департамента социальной поддержки и защиты населения администрации городского округа Самара.

01.06.2009г. в соответствии с Постановлением Главы городского округа Самара № 189 от 02.03.2009 г. « О реорганизации органов социальной поддержки населения городского округа», а так же согласно приказу № 56 от 23.03.2009г. Департамента социальной поддержки и защиты населения Администрации городского округа Самара была проведена реорганизация в форме присоединения к

Департаменту социальной поддержки и защиты населения Администрации городского округа Самара.

В соответствии с постановлением Администрации городского округа Самара от 09.11.2012 № 1449 «О создании муниципального казенного учреждения городского округа Самара «Центр обеспечения мер социальной поддержки населения» создано муниципальное казенное учреждение городского округа Самара «Центр обеспечения мер социальной поддержки населения». Управление социальной поддержки и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самара передано в состав муниципального казенного учреждения городского округа Самара «Центр обеспечения мер социальной поддержки населения».

В соответствии с постановлением Правительства Самарской области от 15.12.2015 № 839 «О создании государственных казенных учреждений социальной защиты населения, подведомственных министерству социально-демографической и семейной политики Самарской области» создано государственное казенное учреждение Самарской области «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа». Управление социальной поддержки и защиты населения Куйбышевского района городского округа Самара передано в состав государственного казенного учреждения Самарской области «Главное управление социальной защиты населения Самарского округа».

Руководитель учреждения

И.А. Коваленко