

Типы организационных структур управления в системе социальной защиты

к.п.н., доцент В.И.Чумаков

Лекция для студентов 3 курса по дисциплине
«Основные направления политики социальной
защиты населения»

План лекции

- 1) Определение, функции и задачи организационных структур
- 2) Классификации и параметры организационных структур
- 3) Типы организационных структур: достоинства и недостатки
- 4) Иерархический тип структур управления
- 5) Органический тип структур управления
- 6) Другие типы структур

Студенты!

На практическое занятие

1. Задание по рабочей тетради
2. тест
3. Игра
4. Кроссворд
Веб-квест

Студенты!

На практическое занятие

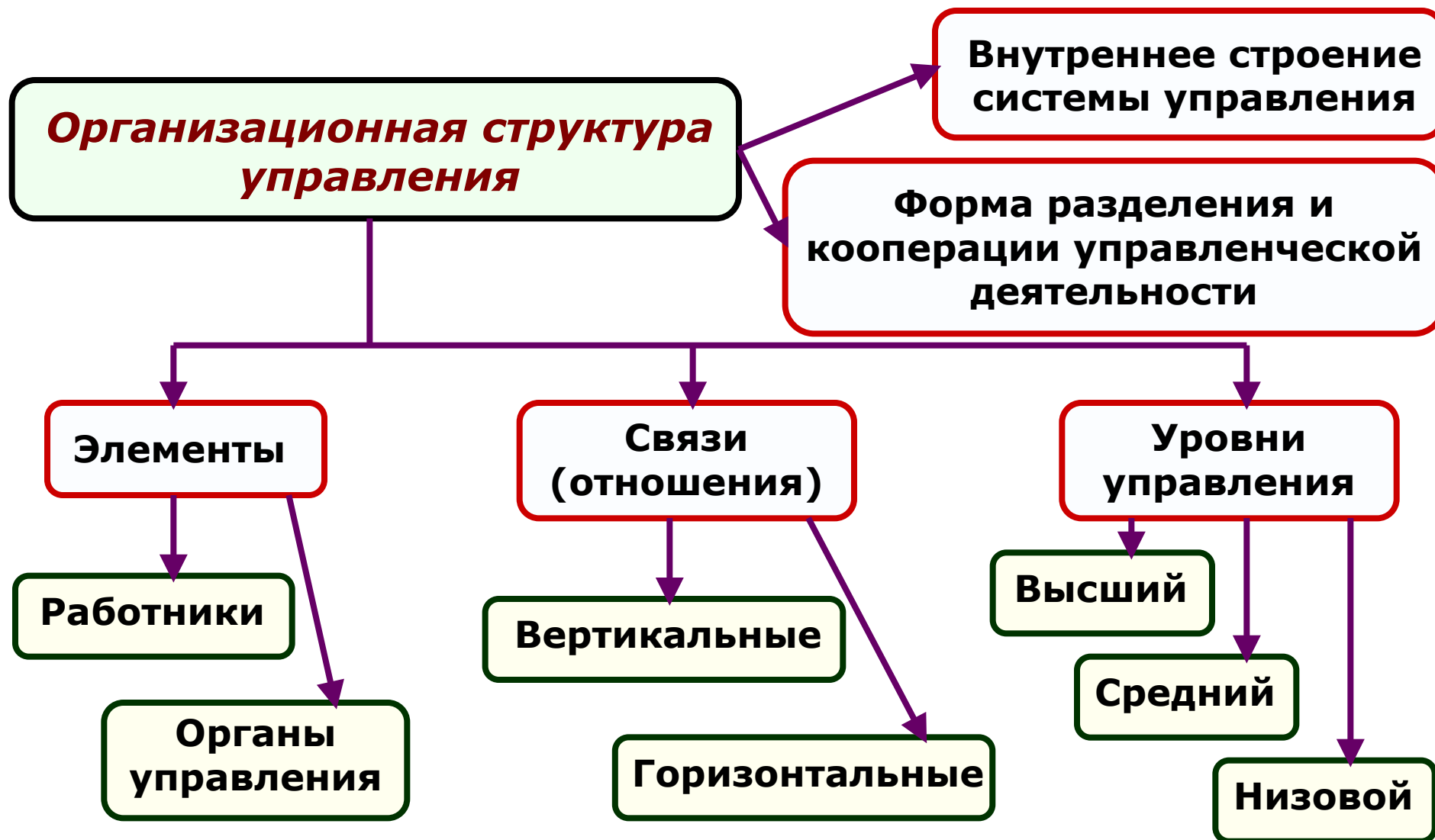
- 1. Создать проект организации на основе одной из организационных структур**

Типы организационных структур управления в системе социальной защиты

Глоссарий

Понятие организационной структуры управления

Структура управления – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого



Организационная структура ([англ. Organizational structure](#)) — документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.

Организационная структура определяет распределение [ответственности](#) и [полномочий](#) внутри [организации](#). Как правило, она отображается в виде органиграммы ([англ. organigram](#)) — графической схемы, [элементами](#) которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции).

Определение и принципы построения

Под структурой управления организацией понимается **упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие организации как единого целого.**

Элементами структуры являются отдельные работники ЛПУ, социальной службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на **горизонтальные** и **вертикальные**.

Основные понятия темы

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления.

Основные понятия темы

Звено управления – обособленное структурное подразделение со строго очерченными функциями. К понятию звено относят также и руководителей.

Степень управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Функции орг.структур

Основная – осуществление управленческого процесса

В рамках структуры управления протекает **управленческий процесс** (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены **задачи и функции управления**, а следовательно – **права и ответственность за их выполнение**.

С этих позиций структуру управления можно рассматривать **как форму разделения и кооперации управленческой деятельности**, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

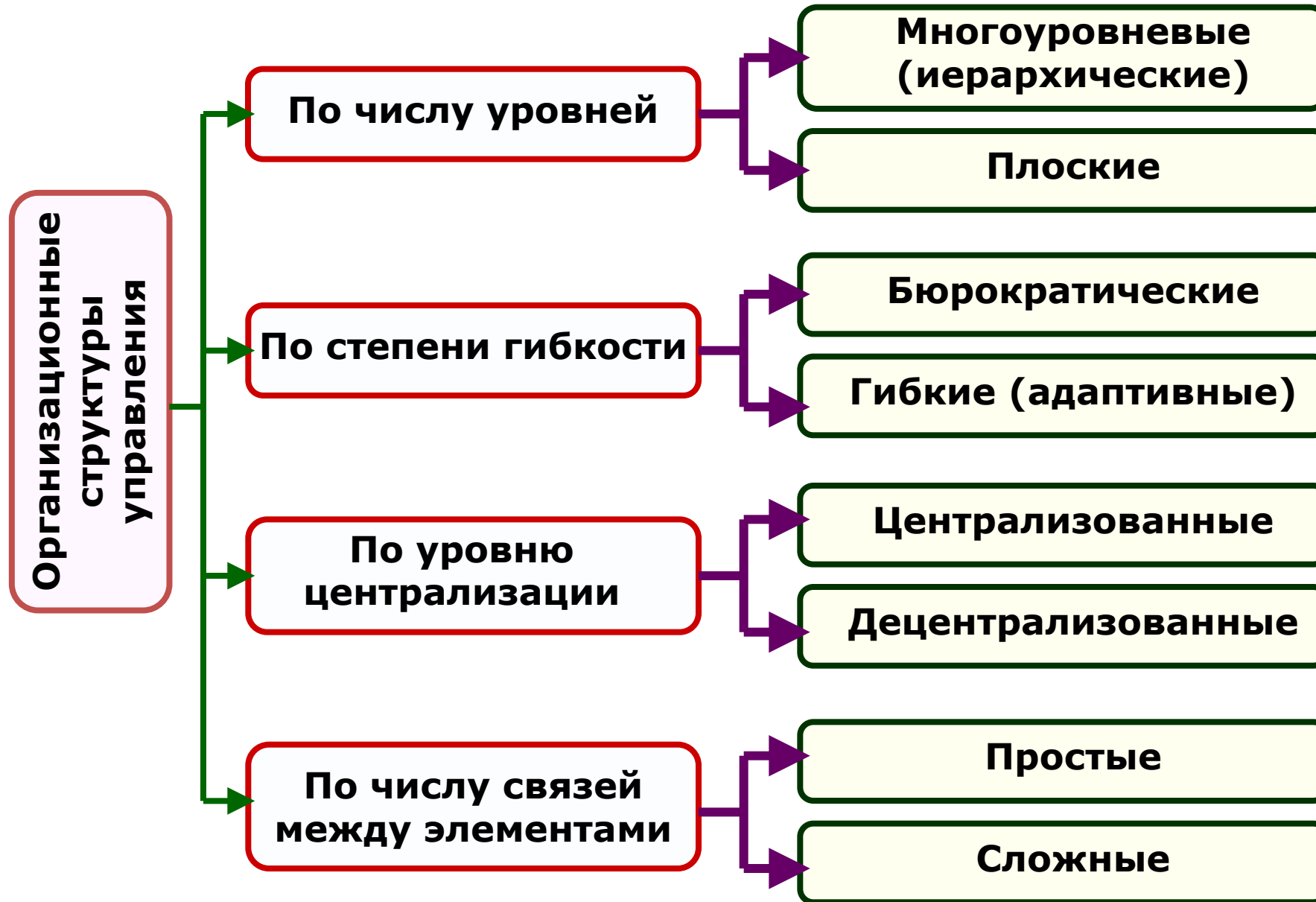
!!! Структура должна отражать **цели и задачи** организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями.

Она должна отражать:

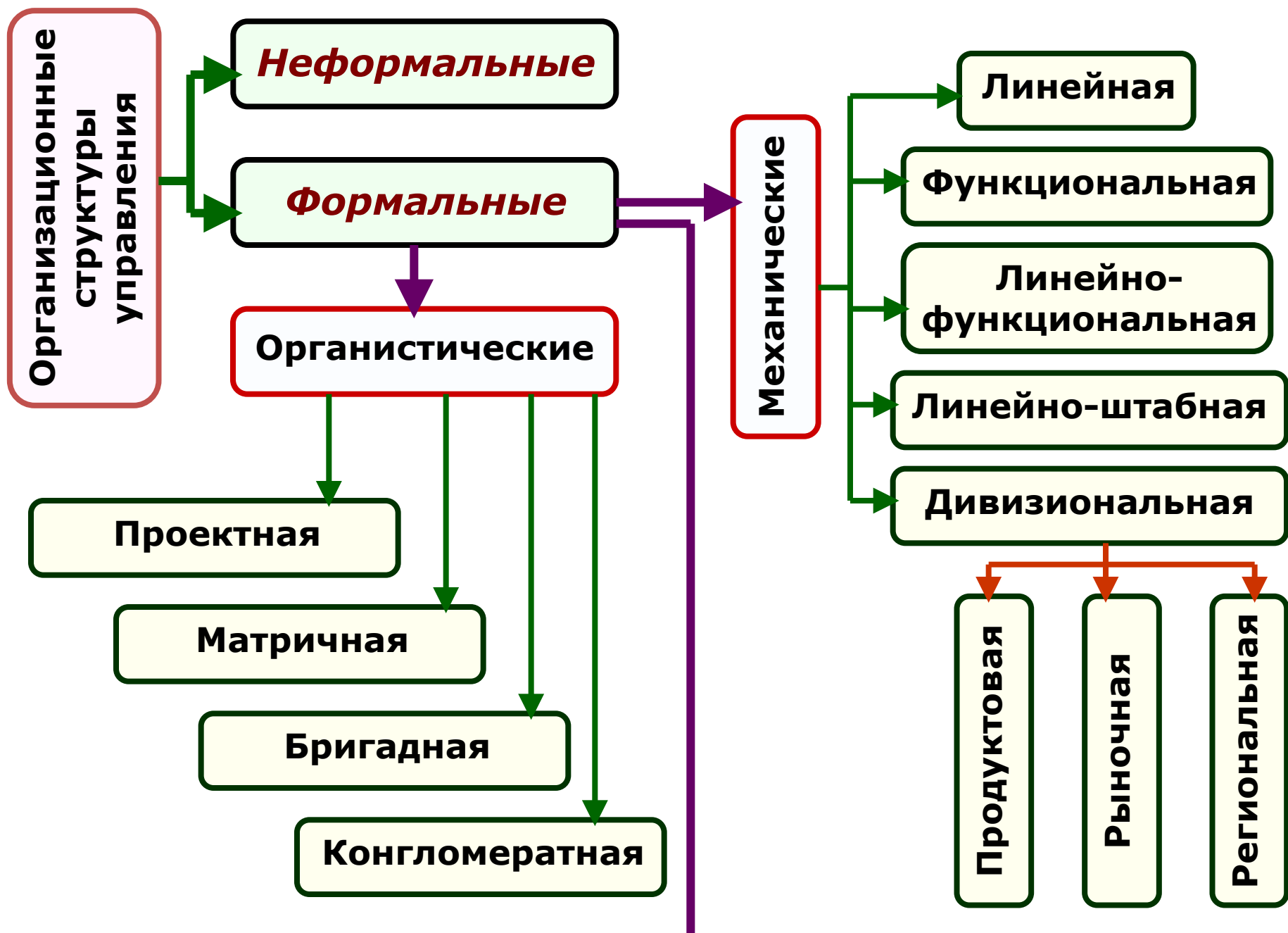
- функциональное **разделение** труда
- **объем** полномочий работников управления;
- **политику** предприятия;
- процедуры, правила и **должностные инструкции**
(расширение, как правило, идет в направлении более высоких уровней управления)

Классификации и параметры организационных структур

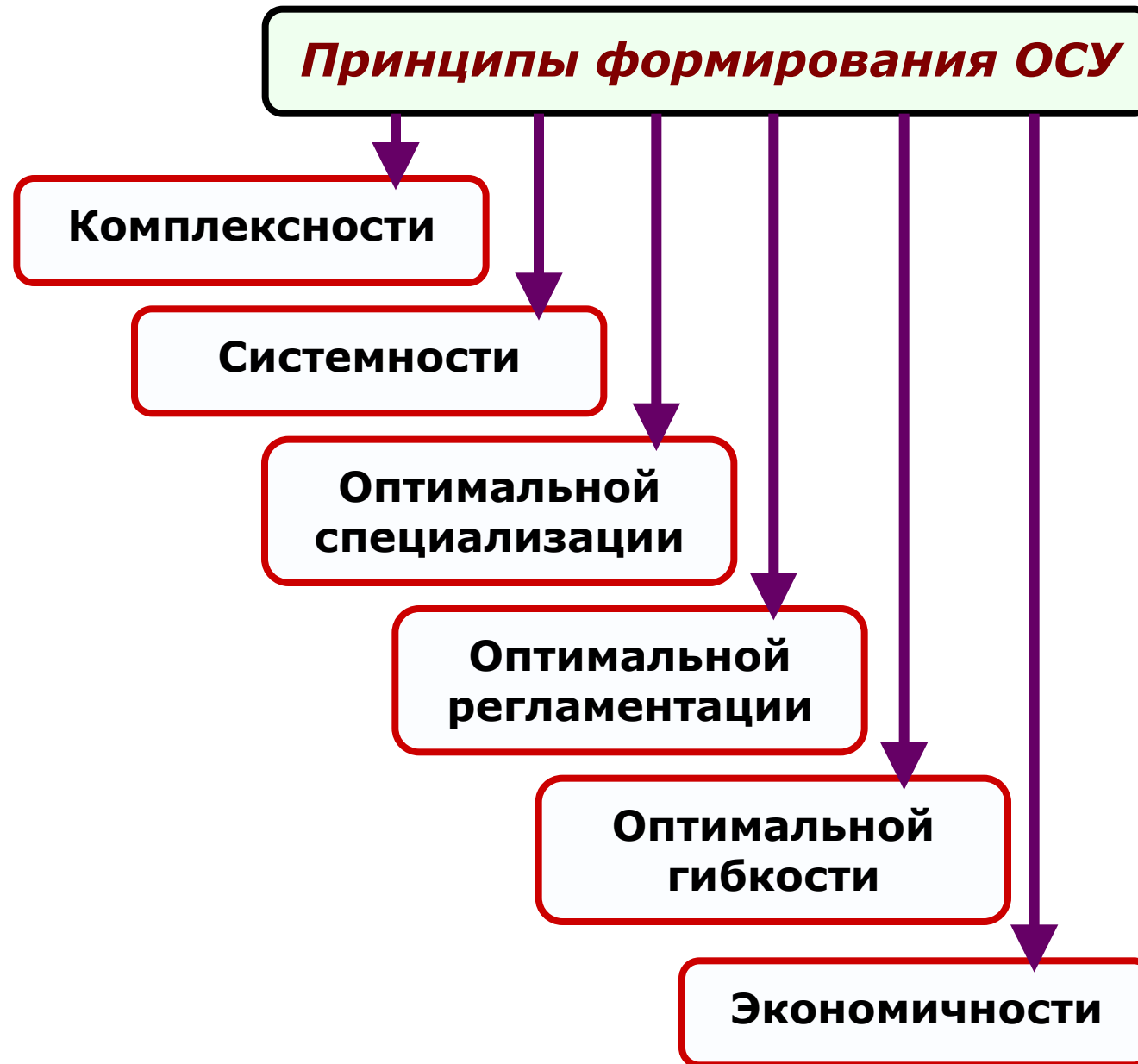
Классификация организационных структур управления



Типы организационных структур управления



Принципы построения организационных структур

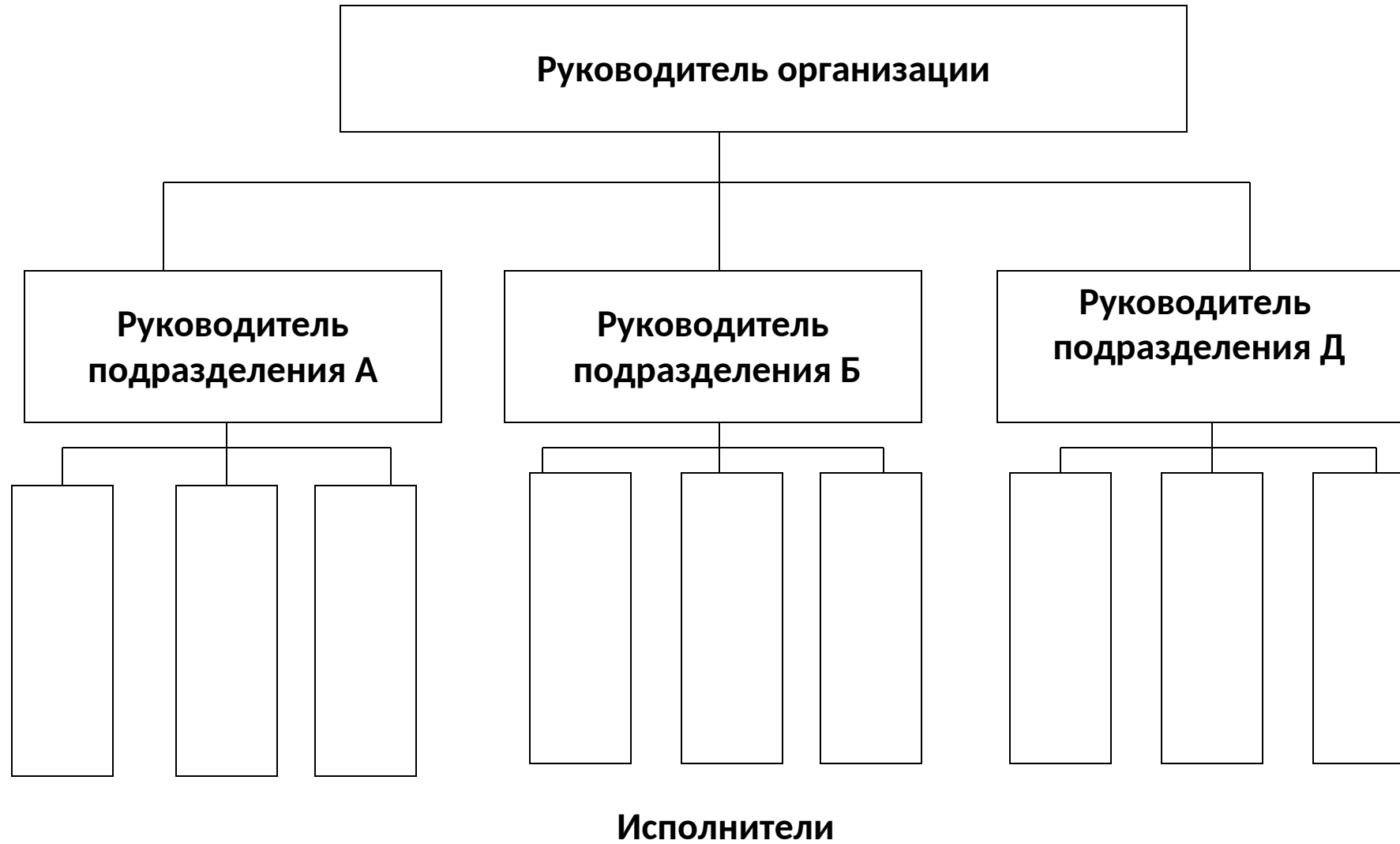


Иерархический тип структур управления

Иерархический тип структур управления:

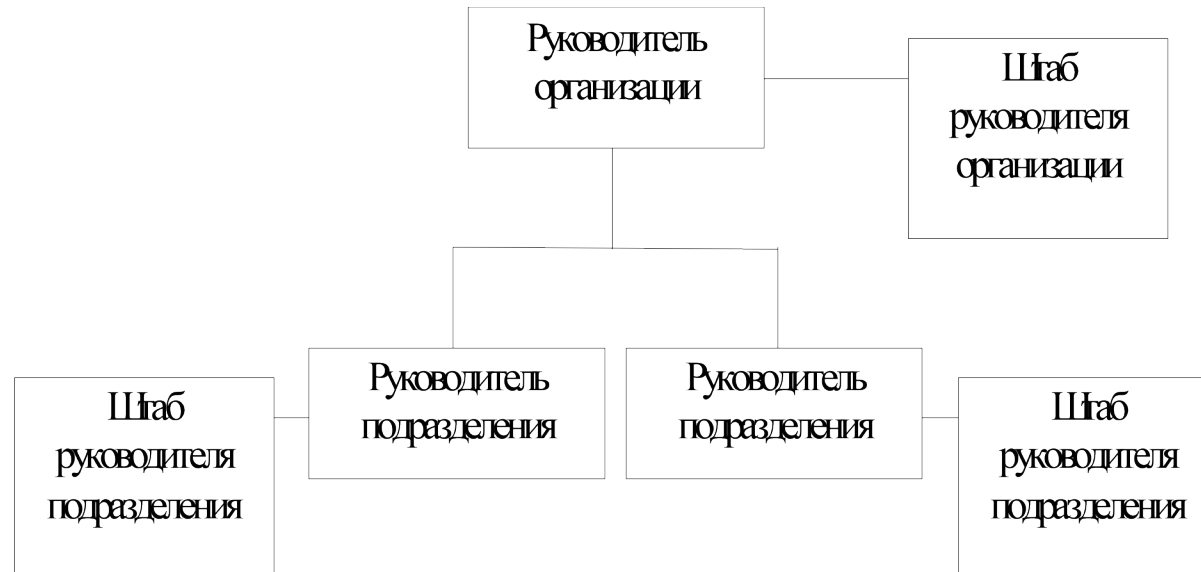
- четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности

СХЕМА ЛИНЕЙНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



Иерархический тип структур управления

Иерархический тип структур управления линейно-штабная



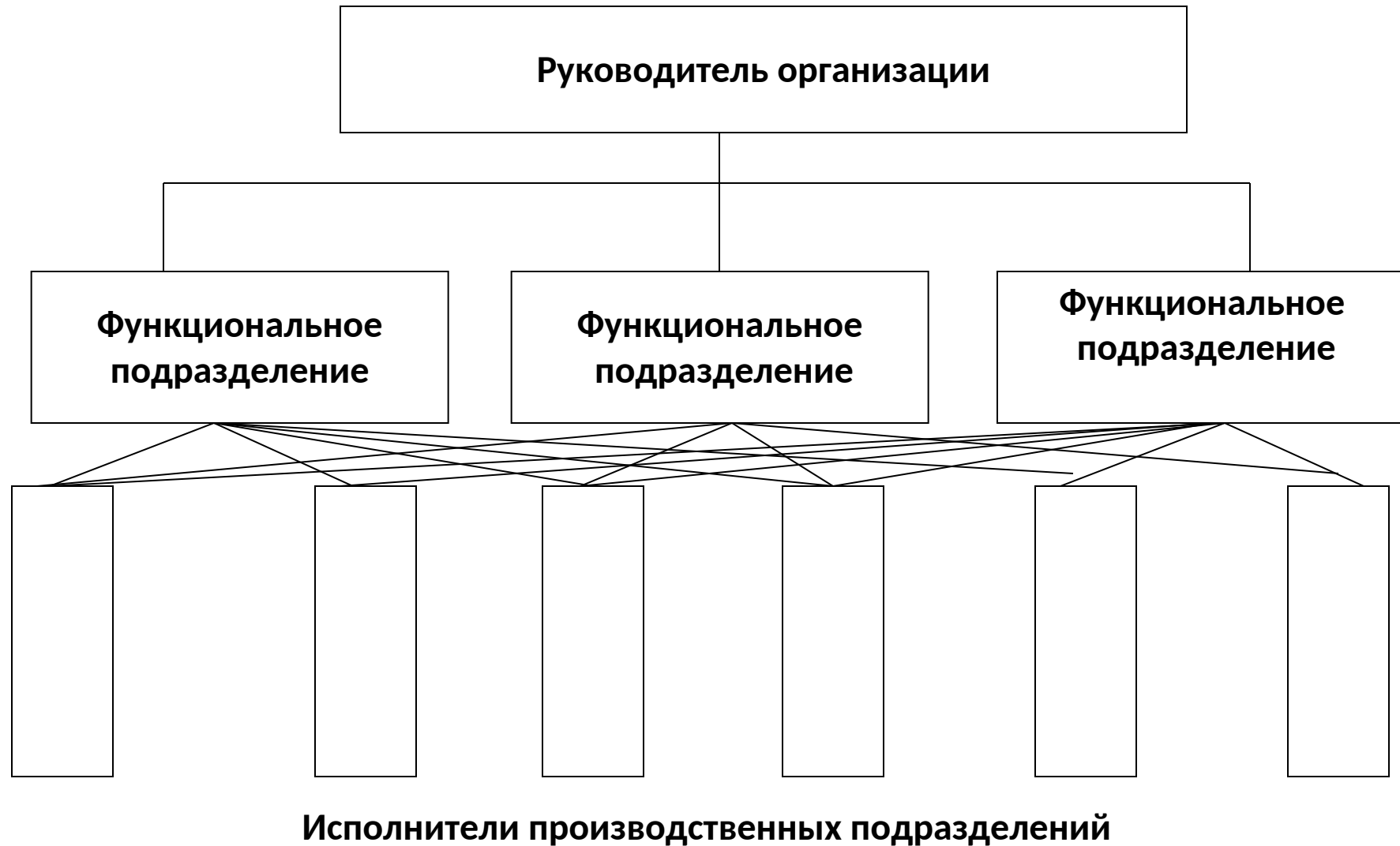
Преимущества линейной структуры

- единство и четкость распорядительства;
- Полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;
- Оперативность принятия решений;
- Согласованность действий исполнителей;
- Получение нижестоящими звеньями согласованность между собой распоряжений и заданий.

Недостатки линейной структуры

- высокие требования к компетентности и профессионализму руководителя;
- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромный поток документов;
- структура негибкая и не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования
- тенденция к волоките и бюрократизму при решении вопросов, касающихся подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



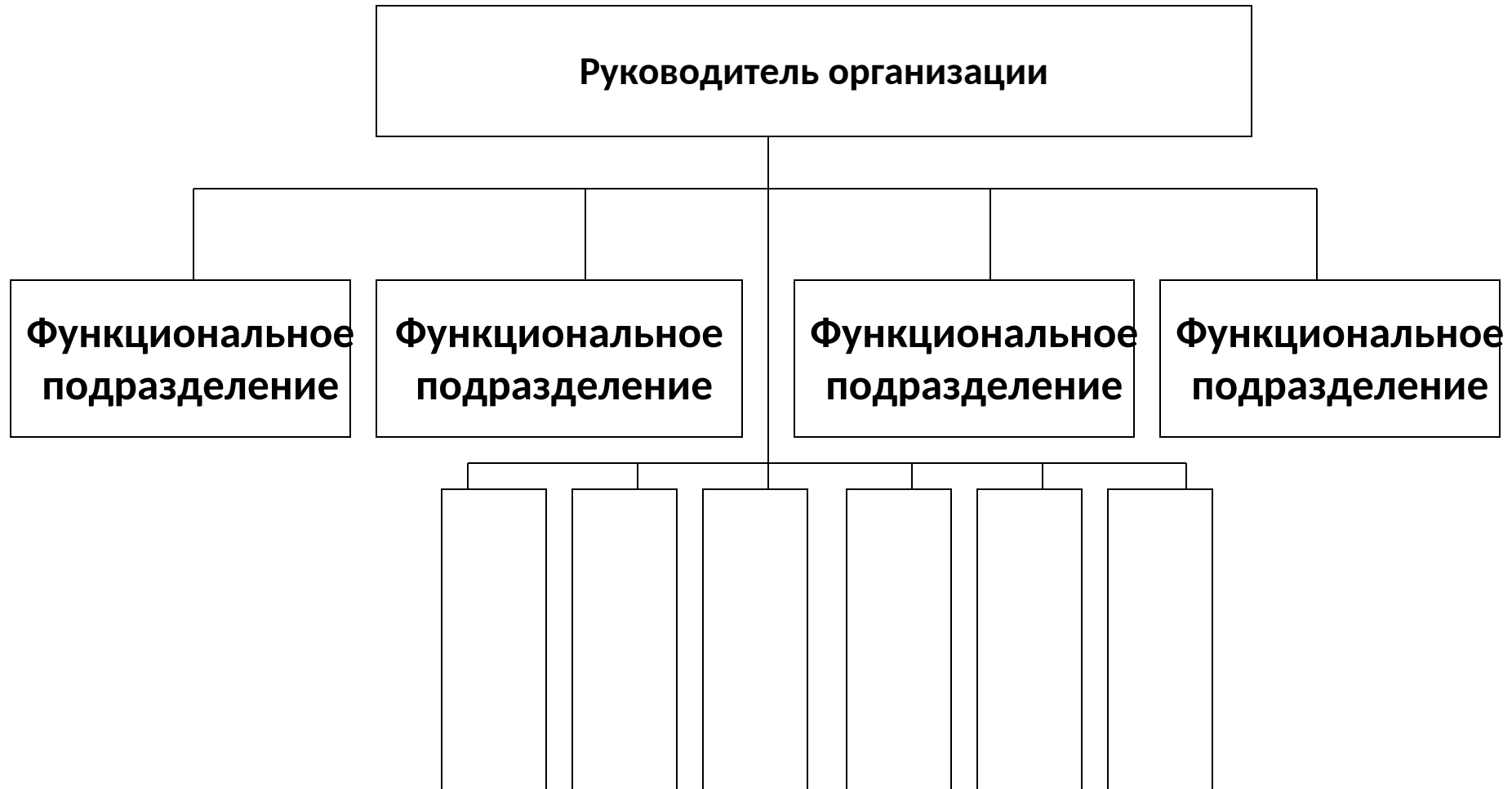
Преимущества функциональной структуры

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за существование конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры

- нарушение принципов полномочного распорядительства, принципа единоначалия;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Исполнители производственный подразделений

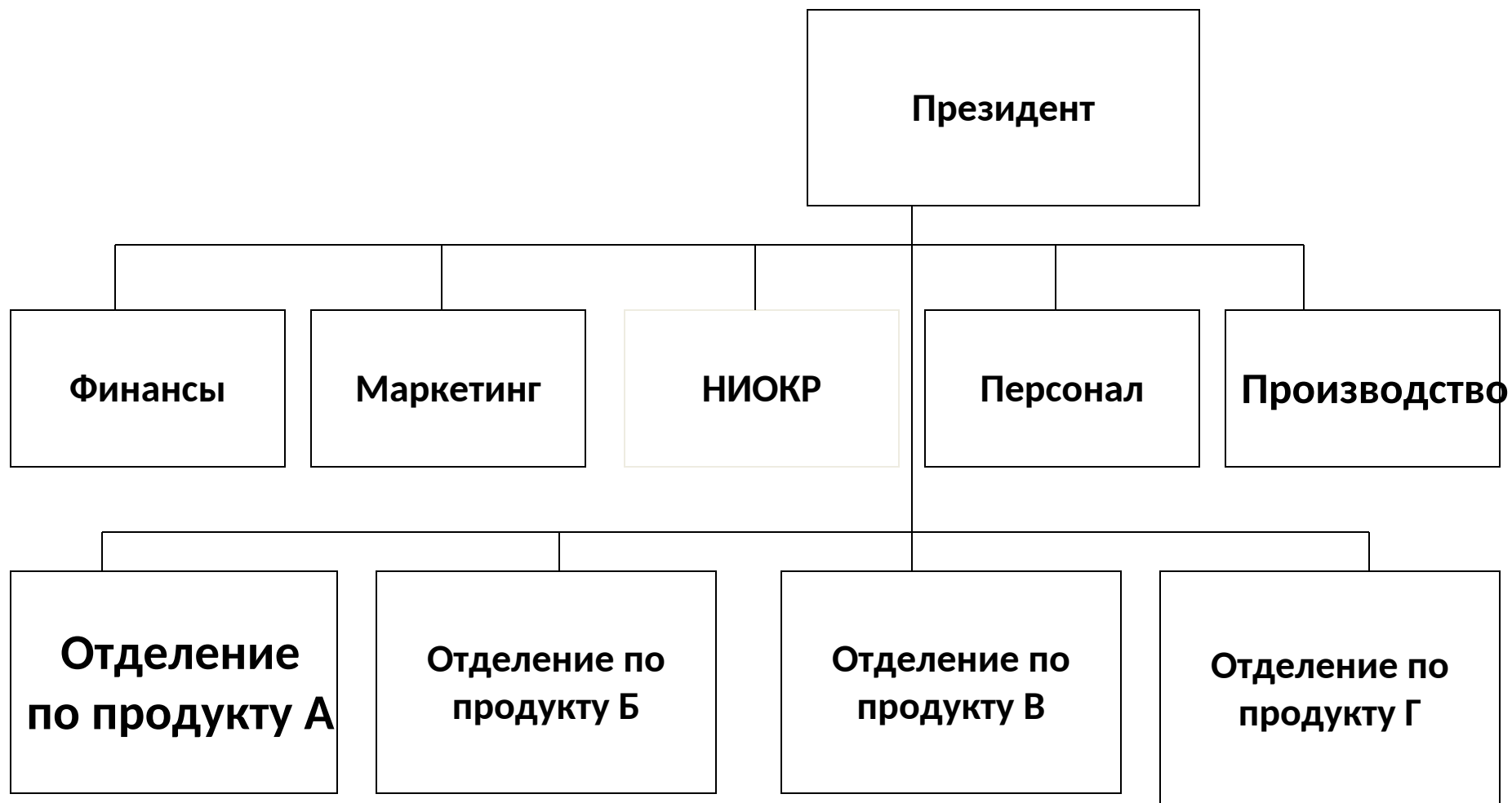
Достоинства линейно-функциональной структуры

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансированием, материально-техническим обеспечением и т.п.;
- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;
- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;
- улучшение координации деятельности.

Недостатки линейно-функциональной структуры

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- негибкая система управления из-за применения формальных правил и процедур;
- слабая реакция на нововведения и неадекватное реагирование на требования внешней среды.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ПРОДУКТОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



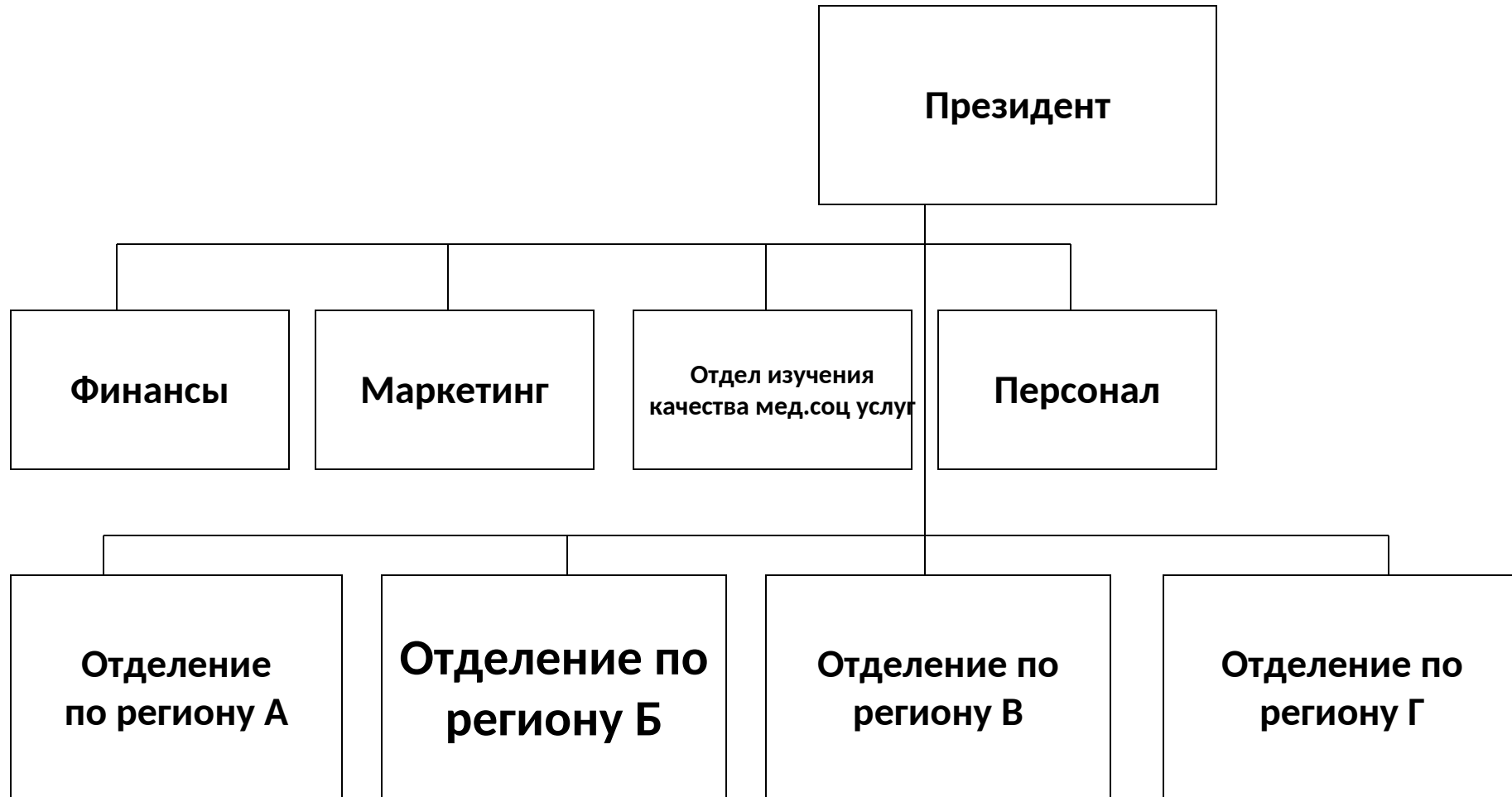
Преимущества дивизиональной структуры

- наиболее эффективны в условиях взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам;
- оперативное принятие решений;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

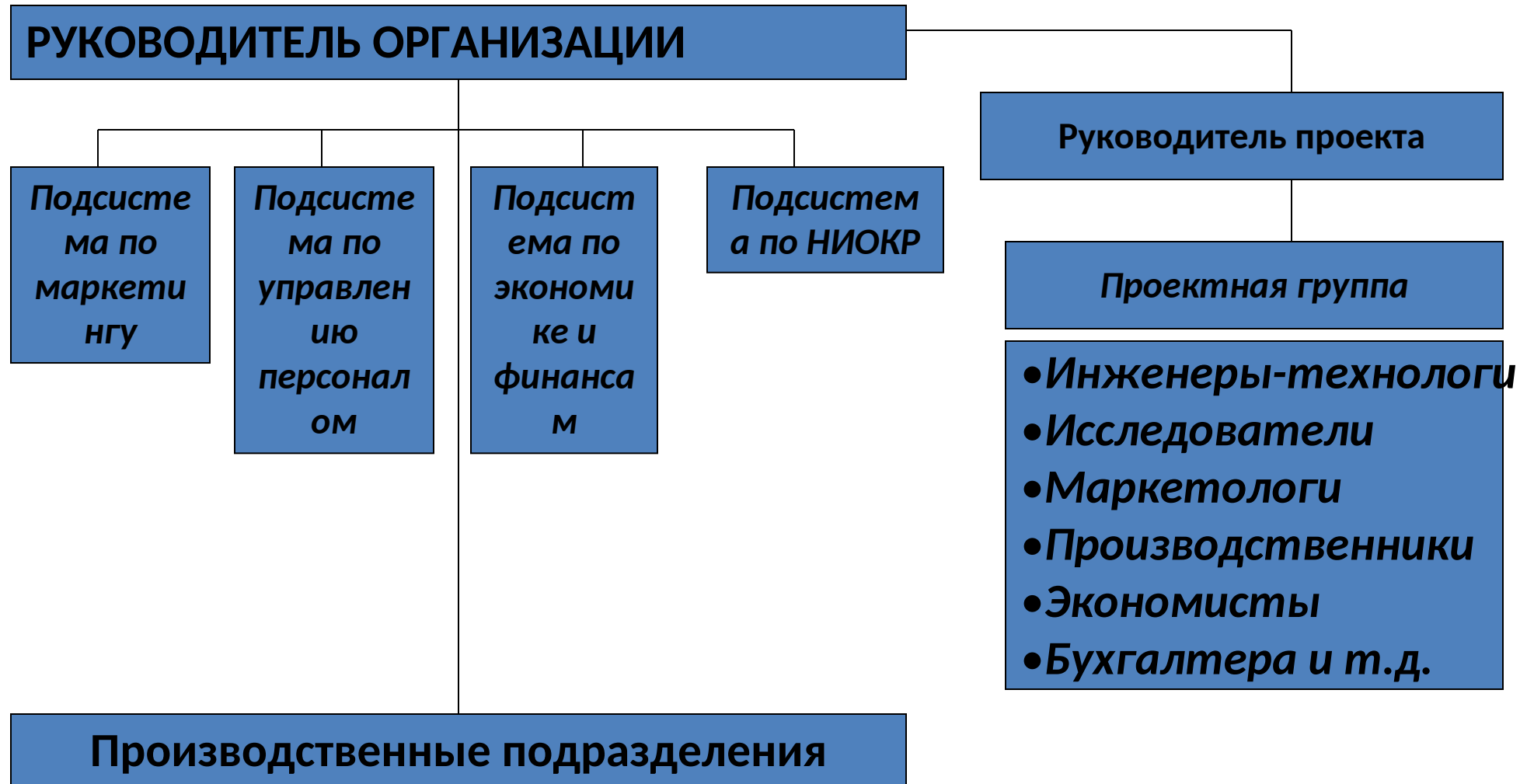
Недостатки дивизиональной структуры

- рост иерархичности, вертикали управления;
- дублирования функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;
- дублирование работ разных подразделений.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



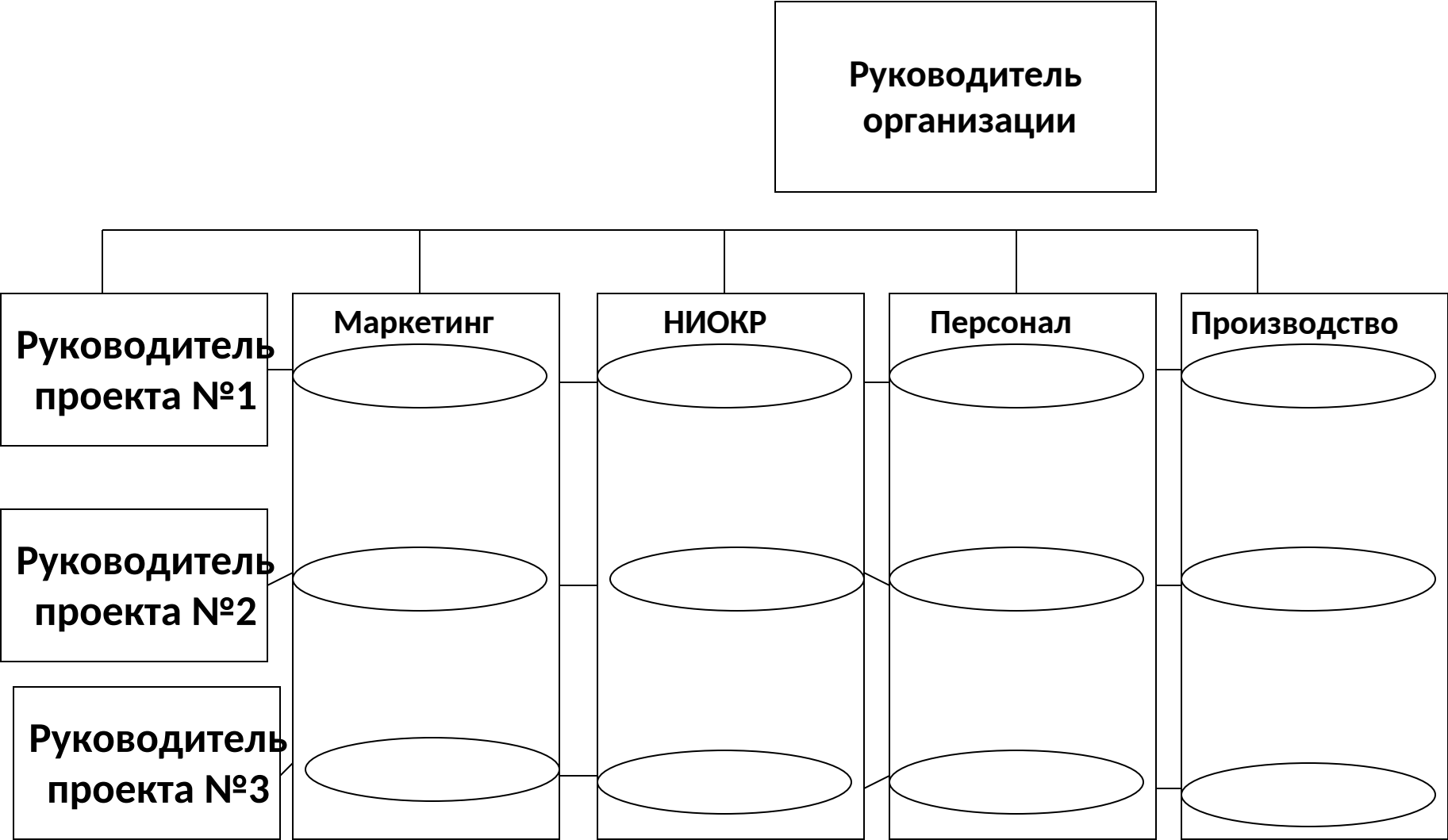
Преимущества проектной структуры

- Интеграция различных видов деятельности организации
- Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- Концентрация всех усилий на решение одного проекта
- Большая гибкость проектных структур
- Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп
- Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы

Недостатки проектной структуры

- При наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого
- От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями ЖЦ проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации
- При использовании проектной структуры возникает трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации
- Наблюдается частичное дублирование функций

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



Преимущества матричной структуры

- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности;
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной организации;
- усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- возможность применения эффективных методов управления;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;
- время реакции на нужды проекта.

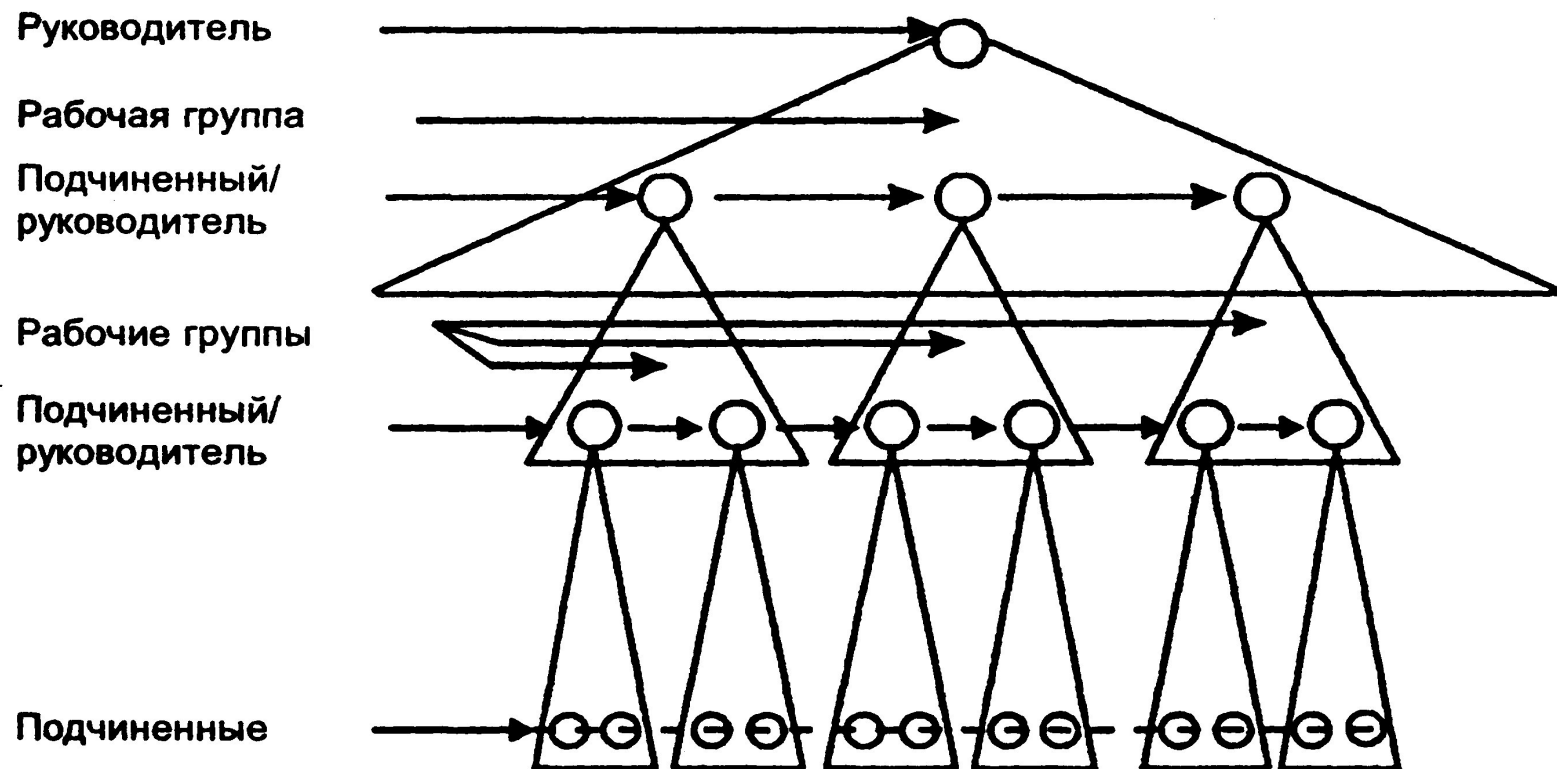
Недостатки матричной структуры

- проблемы, возникшие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;
- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективах;
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами.

Органический тип структур управления

Разновидностями органического типа структур являются **проектные, матричные, программно-целевые, бригадные** формы организации управления.

Органический тип структур управления. Рабочие группы (бригады)



**Перечислим выделенные по разным основаниям
типы:**

1) Функциональная (деление по функциям).

**Перечислим выделенные по разным основаниям
типы:**

2) Дивизиональная (организация делится на дивизионы по типу выпускаемой продукции, по регионам и т.д.).

Перечислим выделенные по разным основаниям типы:

3) Структуры, ориентированные на покупателей (универмаг, центры обслуживания).

Перечислим выделенные по разным основаниям типы:

4) Адаптивная и органическая (структура, быстро приспособливающаяся к меняющимся условиям потребности на рынке).

Перечислим выделенные по разным основаниям типы:

5) Механическая (каждый субъект решает свою задачу, не думая о взаимосвязи с другими субъектами).

Перечислим выделенные по разным основаниям типы:

6) Проектная организация – это временная структура для решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта.

**Перечислим выделенные по разным основаниям
типы:**

**7) Матричная организация – это организация,
которая обеспечивает**

Перечислим выделенные по разным основаниям типы:

8) Организация конгломератного типа – это структура смешанного типа, возникающая в зависимости от ситуации (прим.: консорциум, ассоциация, союз, и т.д.).

Перечислим выделенные по разным основаниям типы:

9) Централизованная организация – это многоуровневая иерархическая структура, управляемая из центра посредством скалярной цепи команд, оставляющая за собой большую часть полномочий.

Перечислим выделенные по разным основаниям типы:

10) **Децентрализованная организация** – это организация с автономными подразделениями, независимыми и хозяйствующими, как правило, самостоятельно и питающееся частью ресурсов из центра; взаимодействие и распределение прибыли с центром регулируется с помощью договоров и контрактов. Основные полномочия – у автономии.

Традиционная организационная структура - комбинация линейной и функциональной департаментализации.

Эти ОСУ исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства.

Основа:

- линейные подразделения (осуществляют в организации основную работу);
- обслуживающие их специализированные функциональные подразделения создаются на "ресурсной" основе: кадры, финансы, план, сырье, материалы и т.д.

**Различают следующие виды
дивизиональных структур:**

- продуктовая (по видам товара или услуг);
- по группам покупателей (потребителей);
- по географическим районам.

Продуктовая ОСУ

Продуктовая ОСУ применяется в случае, если большой ассортимент производимой и реализуемой продукции.

- Пионеры: "Простер энд Гембл", "Дженерал Моторс". В них создавались отделения по основному продукту.
- **Характеристики:**
- Полномочия по руководству производством и сбытом продукта или услуги передаются одному руководителю, ответственному за данный вид продукции.
- Можно уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая 1 - 2 вида продукции.
- Особенно успешна эта ОСУ в производстве и реализации новой продукции.
- Четко определено, кто отвечает за получение прибыли, а также успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок.
- Быстро можно реагировать на изменение условий конкуренции, технологии, покупательского спроса.

Недостаток - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Потребительская дивизиональная ОСУ

Цель: удовлетворить потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну группу потребителей.

Примером такой ОСУ могут служить:

- большие издательства, выпускающие литературу для взрослых, юношескую литературу, учебники для высших и средних школ и т.д.;
- коммерческие банки, работающие с индивидуальными клиентами, фирмами, другими банками, международными финансовыми организациями и т.д.;
- торговые фирмы.

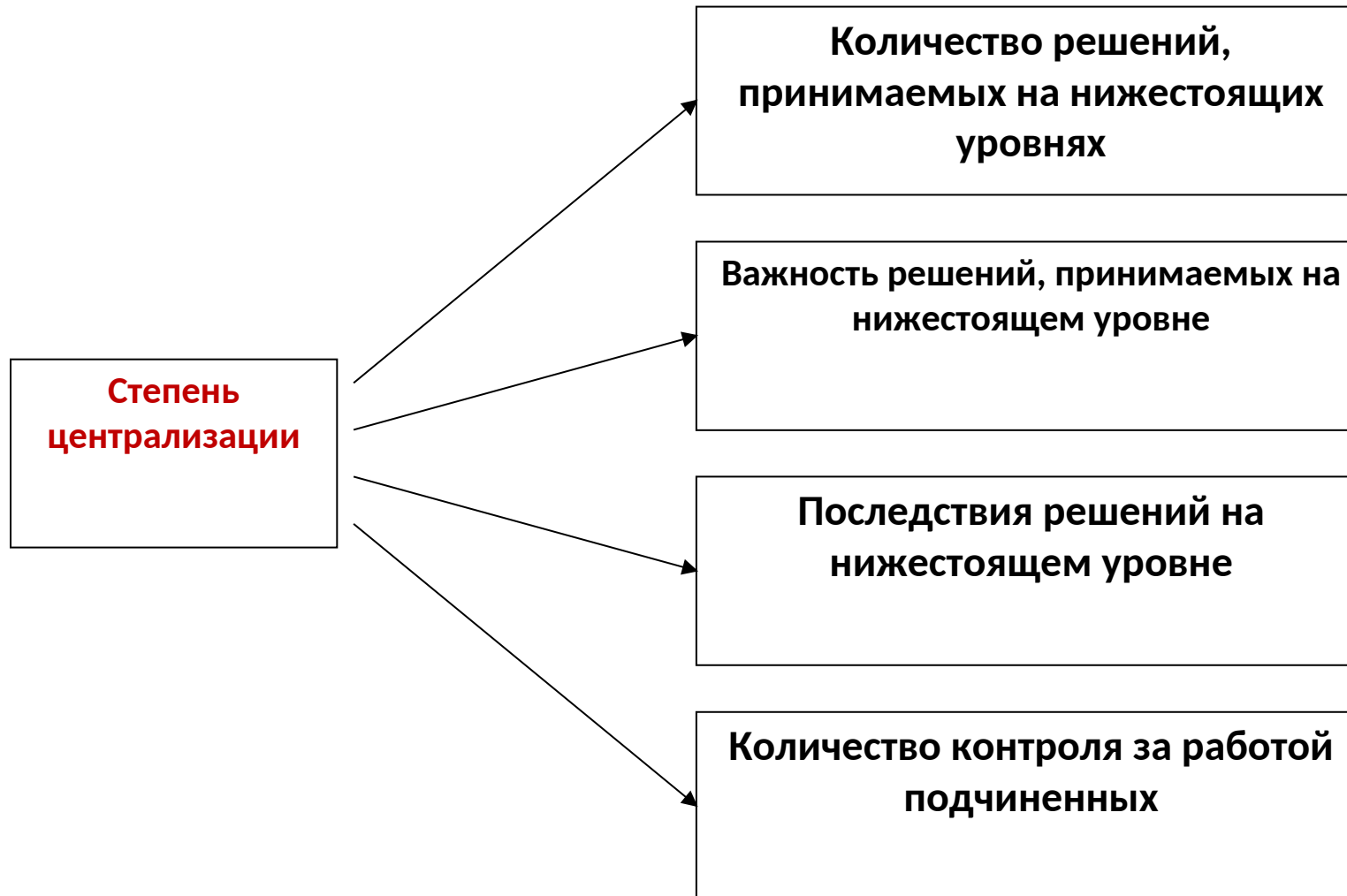
Проблемы, возникающие в матричных организациях, причины и пути их устранения

Проблемы	Причины и пути их устранения
1. Тенденция к анархии	Нечетко распределены права и ответственность между двумя частями матричной структуры. Нужна ясность в этом вопросе.
2. Борьба за власть	Четко не определены властные полномочия. Нужно сбалансировать отношения между функциональными и проектными руководителями.
3. Развитие групповщины	Норма – все решения принимать в группе. Нужно изменить политику руководства и ввести мотивирование индивидуальных условий.
4. Высокие накладные расходы	Больше денег для содержания большого количества руководителей. Нужно приписать меньшему числу руководителей множественность ролей в организации.
5. Самолюбование	Организация замыкается сама в себе. Нужно высшему руководству постоянно уделять внимание критическим видам деятельности – целям.
6. Трудности в принятии решений	Решение не принимаются вовремя. Нужно делегировать решения на более нижние уровни управления, т.е. туда, где они реализуются.

Признаки индивидуалистской организации:

- Ресурсы объединяются вокруг человека (собственность не всех, а собственность каждого из члена коллектива).
- Нет властной иерархии, а есть принцип увязки интересов всех членов за счет создания условий для свободного поиска возможностей.
- Не под работу ищется человек, а под человека, под его способности создается работа.
- Принятие решений строится по принципу меньшинства или праву вето, т.е. решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов или хотя бы один, член организации.
- Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека.
- Индивидуализм - основа морали и культуры.
- Преобладает лояльность своим убеждениям.
- Для рыночной экономики очень важно развитие индивидуалистской организации.

Характеристики степени централизации



Преимущества централизованной и децентрализованной организации

Централизованная	Децентрализованная
1. Улучшает контроль и координацию. 2. Снижает количество и масштабы ошибочных решений, которые приняты менее опытными руководителями. 3. Позволяет избежать ситуации, когда одни отделы растут за счет других или организации в целом. 4. Более экономно и легко использовать опыт и знания персонала централизованного органа.	1. Можно управлять большими организациями. 2. Дает право решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникающей проблеме и, следовательно, лучше ее знает. 3. Стимулирует инициативу. 4. Независимость руководителя и его энтузиазм. 5. Помогает молодому руководителю подготовиться к высоким должностям. 6. Честолюбивые и напористые руководители остаются в социальной службе и растут вместе с ней.



Спасибо за внимание!