УТВЕРЖДАЮ

Директор ЧУДПО «Ферт-Профи»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.В. Важинская

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014 г.

ПЛАН – КОНСПЕКТ

проведения занятий по дисциплине «Основы управления (менеджмента) в частной охранной организации» повышения квалификации руководителей частных охранных организаций

Тема № 1 «**Основы управления в частной охранной организации**»

Цель занятия: изучить структуру, управление, управленческий учет в частной охранной организации.

Время проведения: 1 час

Метод проведения: лекция

Место проведения: учебный класс

Используемая литература:

1. А.Э. Уткин курс менеджмента. Структура управления, 2001. 39 - 40с.

2. Виды структур управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY4/os.htm>

3. Владимир Черняев. Основы управления в охранном предприятии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.psj.ru

4. Организационные структуры управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.vzfei.ru/rus/platforms/mr/ndi.htm

5. Организационные структуры управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m99/2\_7.htm

6. Организационные системы управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\_sch2.cgi?R0pRywzqyzw:!kgtt

7. Организационные системы управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m83/3.htm

8. Сущность организационной структуры управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.inventech.ru/lib/management/management-0021

9. Системы управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.zakaz.prompter.ru/nov\_str\_6.htm

10. Понятия организационной структуры управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/procedures/glossary/orgstructure

11. Типы структур управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://revolution.allbest.ru/management/00020755\_0.html

1. Организационный момент -5 мин:

Проверка слушателей.

Объявление темы и цели занятия

П. Основная часть – 35 мин.

 Объяснение нового материала:

1. Структура, управление и ресурсы частной охранной организации.
2. Управленческий учет в частной охранной организации.

Ш. Заключительная часть – 5 мин

 Закрепление нового материала

 Задание для самостоятельного изучения.

**ВВЕДЕНИЕ**

Организационная структура управления - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

**1. Структура, управление и ресурсы частной охранной организации**

Категория «структура» относительно социально-экономических систем отражает состав, строение экономического объекта, внутреннюю форму системы. Наличие структуры представляет неотъемлемый атрибут всех реально существующих социально-экономических систем, потому что структура придает им целостность.

Абстрактная категория «структура» и понятие «организационная структура управления» отличаются тем, что объектом структуризации может выступать сама организация или предприятие (структура организации, структура предприятия); управление (структура управления) и каждый элемент системы управления.

Структура, отражающая состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления, функционирующих для достижения определенной цели, называется организационной.

Структура организации (организационная структура) - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Термин «функциональные области» не следует смешивать с функциями управления.

Понятие «функциональная область» относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, финансы, кадры. Организационная структура - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели. Организационная структура - это способ группировки работ и проведения линии подчинения, объединяющий работы

Структура управления рассматривается как необходимая форма реализации функций управления.

Функции и структура управления представляют две неразрывно взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны единого целого - организации системы управления и выступают соответственно как содержание и форма процесса управления. Взаимообусловленность функций и структуры управления предполагает первичность функций и вторичность структуры управления. Однако первичность и вторичность функций и структуры относительны, а не абсолютны.

Организационная структура управления с заданными функциями есть ее устройство (строение), соответствующее по составу своих элементов назначению системы.

Основные концепции, играющие отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля структура всегда должна отражать стратегию; детерминизм - концепция, предполагающая, что структура организации определяется внешней средой.

Специализированное разделение труда представляет закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Во всех организациях, за исключением самых малых, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда представляет отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий. Оно необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет сферу контроля.

Сфера контроля - это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то имеет место широкая сфера контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если каждому руководителю подчиняется небольшое количество сотрудников, т.е. когда сфера контроля узкая, то в этом случае можно говорить о многоуровневой структуре. Поэтому большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Регулярное воспроизведение таких видов деятельности, как распределение заданий, руководство и координация действий сотрудников, формирует структуру организации, а потенциальная возможность различных их комбинаций объясняет различия организационных структур.

Структура не есть нечто раз и навсегда данное. Она постоянно развивается. Когда речь идет об организационных структурах, имеются в виду распределение и координация процессов труда. Структура организации - это совокупность методов разделения процесса труда на конкретные рабочие задания и координации их выполнения.

Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность за пределами организации. Многие традиционно выполнявшиеся самой организацией виды работ в настоящее время передаются специализированным фирмам, что предполагает тесное взаимодействие независимых компаний и трансформацию традиционных границ между организациями.

После выбора стратегии и разработки последующего плана руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общефирменных целей. Стратегия определяет структуру. При реализации или изменении стратегии руководство всегда должно учитывать ее взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры организации и планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения общей ситуации.

Объективные факторы и условия определения разнообразия организационных структур:

- размер деятельности предприятия (малое, среднее, крупное);

- специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей;

- характер выпускаемой продукции (тип производства);

- сфера деятельности предприятия (организация на местный, национальный или внешний рынок);

- масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления; вид монополистического объединения (концерн, финансовая группа, холдинг).

Помимо перечисленных факторов, влияющих на выбор ограниченной структуры, можно отметить динамизм внешней среды, технологию, отношение к организации руководителей и сотрудников.

Динамизм внешней среды является очень сильным факторам, определяющим, какую организационную структуру должна выбирать организация. Если внешняя среда стабильна, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры.

В случае динамичности внешней среды, организационная структура должна быть органической. Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем:

1) структура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от используемой в организации технологии;

2) организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологические обновления.

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организаций.

Признаки оптимальной структуры:

- небольшое число уровней руководства;

- небольшие подразделения или автономные группы с высококвалифицированным персоналом;

- целенаправленная работа на потребителей;

- предусмотрение изменений или быстрая реакция на них;

- высокая производительность и низкие затраты - высокая эффективность.

Поскольку предназначение организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией целей, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации и переменных внешней среды, в которой она осуществляет свои операции. Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии.

Поскольку с течением времени стратегия и внешняя среда меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационных структурах, применение новых организационных форм структур. Необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организационной структуры управления на основе системного подхода. Системность подхода к формированию структуры проявляется в следующем: не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной; выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления; исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления; обеспечить ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной степени универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы которые осуществляются в организационной системе управления. Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям: 1) формирование общей структурной схемы аппарата управления; 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними; 3) регламентация организационной структуры.

Согласно классической теории организации структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале необходимо осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи - подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, - а потом составляются конкретные правила.

Последовательность действий следующая:

1. Осуществляется деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решаются, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.

2. Устанавливаются соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цепь команд, если необходимо производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определяются должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций, и поручается их выполнение конкретным лицам

Существуют три главных этапа в проектировании любой организационной структуры управления:

1) определение характера выполняемой работы;

2) распределение работы между отдельными позициями менеджмента;

3) классификация элементов менеджмента, разработка на этой основе логических групп управления.

1. Определение характера выполняемой работы. Для выполнения этой задачи данную стадию создания организационной структуры полезно также разбить на подгруппы, предусматривающие определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранения бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не упустить важную составляющую часть работы).

2. Распределение работ между элементами менеджмента. Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и организации труда); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

3. Классификация элементов менеджмента, построение логических групп. В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей).

Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию подразделений, то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогическую работу, как правило, под единым руководством начальника подразделения. [7,9, с. 34. 57]

**1.2 Организационные структуры управления**

Организационная структура управления одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Таким образом, под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Но рассмотрим вопрос. А действительно, так ли необходимы схемы организационной структуры управления для эффективного управления Аргументы «ЗА». Те, кто полагает, что схемы организационной структуры необходимы для обеспечения эффективного управления, указывают, что их отсутствие создает хаос, работники не понимают, что они должны делать, как им нужно это делать и с кем им следует работать руководители различных подразделений, не представляют себе, как их работа сочетается с работой других подразделений. При отсутствии схемы организационной структуры могут появиться нелогичные связи, создающие путаницу.

Самые горячие сторонники этой идеи считают, что руководству следует дополнить схемы организационной структуры конкретизацией в письменной форме основных требований к каждому уровню управления, каждому отделу, каждой должности или группе сходных должностей. Эти материалы обеспечат работников и группы дополнительной информацией, позволяющей им понять, как их усилия соотносятся с усилиями других. Именно поэтому они смогут отдавать все силы для эффективного выполнения своих обязанностей, избегая дублирования с другими индивидами и организационными единицами.

Для создания работоспособного механизма руководство должно проектировать его по организационным, а не по индивидуальным принципам. Организация, пытающаяся обойтись без определенной схемы структуры организации, неизбежно обратится к политиканству и фаворитизму в вопросах повышения в должности и продвижения. Более того, без точного описания должностных обязанностей не могут быть созданы основы для подготовки других работников к выполнению работ тех сотрудников, которые продвинуты по службе.

Аргумент о необходимости схем организационной структуры ослабевает только в том случае, когда организация становится слишком большой для управления одним руководителем. Многие малые фирмы, работавшие довольно успешно на начальных стадиях своего развития, начинают терпеть неудачи, когда их основатели не могут дальше управлять, придерживаясь своего собственного стиля.

Переход от преуспевающей малой фирмы к преуспевающей крупной фирме будет замедлен, потому что работники охотнее делают то, что соответствует их индивидуальности и специфическому опыту, чем-то, что необходимо для интенсивности работы организации. Схемы организационной структуры и поддерживающая документация необходимы с самого начала существования фирмы, а не тогда, когда она станет слишком большой для управления одним человеком.

Аргументы «ПРОТИВ». Схемы организационной структуры не показывают важные связи между работниками и организационными единицами. Фактически именно то, что они показывают, может ввести в заблуждение. Например, на них не изображены неофициальные линии коммуникации и влияния. Иерархическая схема описывает предполагаемую цепь коммуникации и управления, но на практике существует много других коммуникационных и управленческих каналов. Направление коммуникаций может быть горизонтальным и диагональным, так как работники взаимодействуют и делятся информацией. Телефонные и компьютерные сети дают возможность людям контактировать с другими быстро и эффективно.

Схема организационной структуры изображает иерархию должностей, подразумевая, что чем они выше, тем более важны и влиятельны. Это не всегда верно, так как некоторые работники являются влиятельными при принятии одних решений и лишены влияния при принятии других. Схема организационной структуры не отражает и соответственное влияние руководителей, находящихся на одном и том же уровне, что, казалось бы, означает обладание ими одинаковыми правами. На самом деле это не верно. Например, влияние руководителя отдела маркетинга может преобладать над влиянием руководителя производственного отдела, если принимаемое решение зависит от изучения рынка, а не от производственных возможностей.

Вероятно, наиболее деструктивная критика схем организационной структуры состоит в том, что они способствуют очень узкому представлению работников о своих должностях.

Дефиниции должностей означают, чего люди могут не делать, равно как разъяснение того, что они должны делать. Результатом этого является организация, не реагирующая на изменения. Схемы организационной структуры и вся обеспечивающая документация (описания должностей и инструкции) становятся только суррогатом действия, не являясь конструктивным реагированием.

Ознакомившись со всеми аргументами «ЗА» и «ПРОТИВ», руководители уделяют большое внимание принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организации. [1,3,4,5,6, с. 24, 32, 12, 39-40,53]

 **Виды структур управления**

**Линейная структура управления.** Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

**Достоинства линейной структуры:**

1) четкая система взаимных связей функций и подразделений;

2) четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

3) быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;

4) ясно выраженная ответственность.

**Недостатки линейной структуры:**

1) отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;

2) тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

3) малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

4) критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;

5) тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

6) большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;

7) перегрузка управленцев верхнего уровня;

8) повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

**Вывод:** в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

**Линейно - штабная структура управления.** Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

**Достоинства линейно - штабной структуры:**

1) более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;

2) некоторая разгрузка высших руководителей;

3) возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;

4) при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

**Недостатки линейной структуры:**

1) недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;

2) тенденции к чрезмерной централизации управления;

3) аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

**Вывод:** линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

**Функциональная структура управления.** Фyнкциoнaльнaя cтpyктypa пpeдпoлaгaeт, что каждый opгaн yпpaвлeния cпeциaлизиpoвaн на выпoлнeнии oтдeльныx фyнкций нa вcex ypoвняx yпpaвлeния.

Выпoлнeниe yкaзaний кaждoгo фyнкциoнaльнoгo opгaнa в пpeдeлax eгo кoмпeтeнции oбязaтeльнo для пpoизвoдcтвeнныx пoдpaздeлeний. Рeшeния пo oбщим вoпpocaм пpинимaютcя кoллeгиaльнo. Фyнкциoнaльнaя cпeциaлизaция aппapaтa yпpaвлeния знaчитeльнo пoвышaeт eгo эффeктивнocть, тaк кaк вмecтo yнивepcaльныx мeнeджepoв, кoтopыe дoлжны paзбиpaтьcя в выпoлнeнии вcex фyнкций, пoявляeтcя штaб выcoкoквaлифициpoвaнныx cпeциaлиcтoв.

Стpyктypa нaцeлeнa нa выпoлнeниe пocтoяннo пoвтopяющиxcя pyтинныx зaдaч, нe тpeбyющиx oпepaтивнoгo пpинятия peшeний. Иcпoльзyютcя в yпpaвлeнии opгaнизaциями c мaccoвым или кpyпнocepийным типoм пpoизвoдcтвa, a тaкжe пpи xoзяйcтвeннoм мexaнизмe зaтpaтнoгo типa, кoгдa пpoизвoдcтвo нaимeнee вocпpиимчивo к НТП.

**Достоинства функциональной структуры:**

1) выcoкaя кoмпeтeнтнocть cпeциaлиcтoв, oтвeчaющиx зa ocyщecтвлeниe кoнкpeтныx фyнкций;

2) ocвoбoждeниe линeйныx мeнeджepoв oт peшeния мнoгиx cпeциaльныx вoпpocoв и pacшиpeниe иx вoзмoжнocтeй пo oпepaтивнoмy yпpaвлeнию пpoизвoдcтвoм;

3) coздaниe ocнoвы для иcпoльзoвaния в paбoтe кoнcyльтaций oпытныx cпeциaлиcтoв, yмeньшeниe пoтpeбнocти в cпeциaлиcтax шиpoкoгo пpoфиля.

**Недостатки функциональной структуры:**

1) тpyднocти пoддepжaния пocтoянныx взaимocвязeй мeждy paзличными фyнкциoнaльными cлyжбaми;

2) длитeльнaя пpoцeдypa пpинятия peшeний;

3) oтcyтcтвиe взaимoпoнимaния и eдинcтвa дeйcтвий мeждy фyнкциoнaльными cлyжбaми;

4) cнижeниe oтвeтcтвeннocти иcпoлнитeлeй зa paбoтy в peзyльтaтe тoгo, чтo кaждый иcпoлнитeль пoлyчaeт yкaзaния oт нecкoлькиx pyкoвoдитeлeй;

5) дyблиpoвaниe и нecoглacoвaннocть yкaзaний и pacпopяжeний, пoлyчaeмыx paбoтникaми, пocкoлькy кaждый фyнкциoнaльный pyкoвoдитeль и cпeциaлизиpoвaннoe пoдpaздeлeниe cтaвят cвoи вoпpocы нa пepвoe мecтo.

**Матричная структура управления.** Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделеннеобходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных:с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

**Достоинства матричной структуры:**

1) лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;

2) более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;

3) более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;

4) относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;

5) улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;

6) любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;

7) сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

**Недостатки матричной структуры:**

1) трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);

2) необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;

3) высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;

4) частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;

5) возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

**Вывод:** внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления.

**Линейно - функциональная структура управления.** Линейно - функциональные организационные структуры являются наиболее распространенными в настоящее время.

Они удачно сочетают линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, маркетинг, кадры).

**Достоинства линейно - функциональной структуры:**

1) расширение прав подразделений, которое повышает быстроту реакции на изменение состояний внешней среды, что увеличивает гибкость и адаптивность организации в целом;

2) выделение подразделений как “центров прибыли”, что позволяет не только определить ответственность линейных руководителей за получение доходов,

но и уделить больше внимания отдельным рынкам, продуктам или потребителям:

3) руководители самостоятельных структур получают опыт координации и регулирования деятельности как производственных, так и функциональных подразделений. Это создает благоприятные условия для формирования руководящих кадров компании;

4) широкая децентрализация и делегирование полномочий практически полностью освобождают высшее руководство от текущих проблем развития фирмы и позволяет сосредоточиться на решении стратегических задач.

**Недостатки линейно - функциональной структуры:**

1) проблемы межфункциональной координации. Это порождает определенную конфликтность между службами, стремление возвыситься в ряду равных;

2) узкая специализация работников, которая сужает горизонт их профессионального видения, принижает общеорганизационные цели и задачи до функциональных;

3) как правило, недостаточность полномочий у функциональных и линейных руководителей, которые “выталкивают” принятие решения на уровень вышестоящего руководителя, тем самым перегружая его текущими проблемами;

4) ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей (последние освобождаются от специализированных управленческих функций, сосредотачивая свое внимание на проблемах собственно производства).

**Дивизиональная структура управления.** Дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.
Дивизиональные (отделенческие) структуры управления являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений, за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

**Достоинства дивизиональной структуры:**

1) использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения. происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;

2) этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка); уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;

3) отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего

высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

4) развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов);

5) перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка; улучшение коммуникаций.

**Недостатки дивизиональной структуры:**

1) Дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;

2) противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;

3) возможность возникновения конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов; невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;

4) неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением; увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;

5) затруднение осуществления контроля сверху донизу; многоуровневая

6) иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;

7) возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний. [2, с. 62].

2. Управленческий учет в частной охранной организации

Управление в охранной организации осуществляется по тем же принципам, что и в любой другой. Точно так же под системой управления предприятия мы понимаем способ организации работы на предприятии, направленный на то, чтобы комплексно и целенаправленно воздействовать на коллектив и отдельных работников для выполнения стоящих задач, обеспечить оптимальные условия для созидательного, творческого, инициативного труда.

Во главе организации стоит директор, которого назначает учредитель (учредители). При назначении директора с ним заключают контракт, в котором определяют его права, обязанности и ответственность, условия материального обеспечения и порядок освобождения от должности. К компетенции директора относятся все вопросы, не отнесенные к исключительной компетенции учредителей. Также оговариваются вопросы делегирования полномочий директора на время его болезни или отпуска.

Директор определяет систему полномочий, т.е. круг обязанностей каждого должностного лица, утверждает штатное расписание, создает рабочий аппарат управления ЧОО. Кроме того, в его компетенцию входит подбор ответственных сотрудников для выполнения поставленных задач, разработка системы контроля выполняемой работы и т.п. При этом директору следует учитывать несколько моментов.

Во-первых, штат ЧОО и управленческого аппарата не может быть постоянным. Он будет меняться в зависимости от стоящих задач, финансовых возможностей и т.п.

Во-вторых, штат ЧОО не следует «раздувать». Большое количество вакансий приведет к неполной загрузке персонала, путанице, организационной неразберихе.

В-третьих, должно быть предусмотрено достаточное количество персонала в управленческом звене. Практика показывает, что для управления предприятием необходимо иметь одного управленца на 5-7 работников (от старшего смены до директора).

Например, на 2-4 охранника полагается один старший охранник. Старший смены назначается в группе из 5-8 человек. Старший объекта – один на 15-20 человек.

Часто в большом ЧОПе создаются различные отделы, во главе которых находятся начальник и его заместитель (заместители), например отдел стационарной охраны, отдел охраны при перевозке грузов, отдел по «личке» и т.п.

Количество и функциональные обязанности заместителя(ей) директора будут зависеть опять же от решаемых задач, финансовых возможностей.

Таким образом, выстраиваются организационная структура ЧОО и его управленческая иерархия.

Такое построение управленческой структуры позволит эффективно осуществлять конкретное и систематическое руководство деятельностью персонала ЧОПа, оказывать ему практическую помощь и постоянно контролировать работу, а самое важное - дает возможность эффективно распределить управленческие функции среди подчиненных, а также в случае необходимости делегировать полномочия руководителя другим должностным лицам.

Очень важный фактор – установление субординации на предприятии как основы отношений в коллективе. По приведенной выше схеме можно проследить порядок подчиненности, взаимодействия и взаимоотношений в коллективе охранной организации. По усмотрению директора в схеме можно дополнительно наметить так называемые маршруты управления персоналом. Каждый руководитель делает это самостоятельно в зависимости от поставленных задач и имеющихся возможностей.

Частная охранная организация – это специфическая организация как по решению стоящих задач, так и по составу. В ней возможны различные взаимоотношения. Кого-то устраивает вариант: «Петя... Вася... прошу вас выйти завтра», а кого-то: «Так точно! Никак нет!» Формирование взаимоотношений в ЧОО – это очень сложный, непрерывный процесс, овладев которым вы сумеете эффективнее управлять организацией.

Частная охранная организация, как и любой другой трудовой коллектив, представляет собой коллектив работников (в нашем случае частных охранников), объединенный корпоративной деятельностью, единством определенной морали, этики и служебного долга, а также отношениями товарищества. Сама организационная структура не создает коллектива, она не может полностью сформировать правильные взаимоотношения в нем. Нужно, чтобы между работниками, включенными в эту структуру, образовались прочные деловые, личные и, если хотите, эмоциональные связи, в том числе и дружба. Только тогда образуется единый микросоциальный организм, эффективный в деятельности, с благоприятными условиями труда для работника, когда говорят: «Хочется идти на работу».

Отправной точкой для работы руководителя по формированию коллектива и взаимоотношений в нем будут:

* специалисты, обладающие необходимыми данными для совместной деятельности;
* общие интересы, задачи, предполагающие общую деятельность.

Остановимся на первом положении и поговорим об особенностях формирования коллектива и взаимоотношений в охранном предприятии. Основной задачей руководства будет формирование такого коллектива и таких взаимоотношений, которые позволят успешно решить стоящие перед коллективом задачи, помогая ему стать материально благополучным. Только когда в ЧОО будут обозначены общие интересы и цели, можно наладить взаимодействие членов коллектива, создать здоровый социально-психологический климат и укрепить дисциплину.

Надо учитывать, что ЧОО по своей сути не может постоянно быть единым целостным коллективом. Сменность работы (в большинстве случаев на посту работает 1 человек), относительно большая текучесть кадров, периодическая перестановка личного состава на другие объекты или посты охраны - все это, конечно, затрудняет управление коллективом, уменьшает возможности формирования крепких взаимоотношений в нем. Тем не менее следует стремиться к созданию в коллективе открытой, дружеской, демократической обстановки.

Давайте рассмотрим, как происходит формирование коллектива в различных условиях работы.

1. Общие направления формирования коллектива, воспитание и развитие сотрудников. Какой будет сформирован коллектив старших менеджеров и руководителей, такое влияние он будет оказывать на все дела в ЧОПе, на решение стоящих задач.

Если коллектив будет дружным, сплоченным, будет иметь общие интересы, то будет взаимовыручка и взаимопомощь, будут успехи, не будет склок, разбирательств, но будет здоровая обстановка среди подчиненных. И, естественно, все будет наоборот, если руководство не может распределить свои обязанности, организовать свой внутренний регламент, распланировать работу и определить стратегию действий.

Очень важным условием в этом направлении является тщательно разработанные служебные инструкции и обязанности должностных лиц с учетом профессионально-деловых характеристик руководителей и контроль за их исполнением со стороны директора.

Мы иногда забываем, что Трудовой кодекс разрешает работодателю в пределах его компетенции разрабатывать локальные нормативные акты, регулирующие трудовые отношения внутри предприятия, которые распространяются на всех сотрудников. Но следует помнить, что локальные акты не могут снижать объем гарантий, предоставленных работникам государством.

В коллективе следует разработать правила внутреннего трудового распорядка, которые устанавливают порядок приема и увольнения работников; основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора; режим работы и время отдыха; применяемые меры поощрения и взыскания. Но следите, чтобы порядок приема и увольнения работников, закрепляемый в Правилах, соответствовал нормам Трудового кодекса, и помните, что любые нововведения возможны только в рамках этих норм и не могут ограничивать права работника, предоставленные ему ТК.

Формирование коллектива на постах, объектах охраны и в сменах, создание нормальных межличностных отношений между сотрудниками охраны. Этого можно достигнуть:

* подбором персонала по деловым и психологическим характеристикам личности, их совместимостью в работе;
* постоянным тщательным анализом работы сотрудников и своевременным изменением расстановки личного состава;
* корректировкой характера контактов между сотрудниками (снятие конфликтности между ними, пресечение любых проявлений сговора, нейтрализация негативных явлений и т.п.);
* пресечением исключительного положения отдельных сотрудников над другими – так называемого дедовства;
* поддержанием разумной инициативы и энтузиазма частных охранников, состязательности в работе;
* созданием положительного эмоционального настроения подчиненных (уверенность в завтрашнем дне, благоприятные условия для работы, здоровая обстановка в коллективе, доброжелательность руководства);
* поддержанием достойного материального и морального вознаграждения за проделанную работу.

Повышение авторитета руководителя. Авторитет руководителя – это характеристика его служебного и личного положения в коллективе. Он вырабатывается во взаимоотношениях с подчиненными и усиливает влияние руководителя на решение стоящих задач.

В основе авторитета руководителя лежат реальные личные достоинства и практические дела. Личность руководителя также играет немаловажную роль. Необходимо разъяснять подчиненным значимость действий руководителя, его опыта, знаний, создавать в коллективе здоровый эмоциональный отклик на начинания и распоряжения руководителя, предупреждать негативные реакции отдельных лиц или их коллективное осуждение действий руководителя, своевременно корректировать деятельность руководителя в зависимости от положения дел и решаемых задач.

Не будем здесь говорить о различных стилях руководства (авторитарный, коллективный и пр.), они описаны во многих учебниках и руководствах. Главное – выбранный стиль руководства доложен позволять директору успешно выполнять стоящие перед коллективом задачи, повышать эффективность его работы.

И еще несколько слов о такой составляющей части основ управления предприятия, как исполнительская дисциплина. Без нее любая организаторская работа пройдет впустую, любое предприятие (организация) не сумеет выполнить стоящие перед ним задачи.

Исполнительская дисциплина обеспечивает единство и четкость распорядительства, согласовывает действия всех исполнителей, четко определяет их ответственность за результат, позволяет оперативно принимать решения и управлять в целом предприятием.

Строгая исполнительская дисциплина достигается, во-первых, детальной разработкой функциональных обязанностей исполнителей всей структуры, служебных инструкций и других нормативных документов.

Во-вторых, обеспечением глубокого знания исполнителями возложенных на них обязанностей, команд, распоряжений, выработкой у них навыков и умения исполнять их.

В-третьих, осуществлением повседневного систематического контроля работы, что дает возможность комплексной и объективной оценки.

В-четвертых, созданием условий в организации для проявления инициативы, атмосферы состязательности и соревнования, карьерного роста работников.

В-пятых, умелым использованием мер поощрений и взысканий.

В-шестых, решением социальных вопросов и гарантий (зарплата, социальные отчисления, оплата больничных листов, отпуска, нормализованное рабочее время и т.п.) для работников предприятия.