**Организационно-административные методы в управлении**

**Содержание**

Введение

1. Содержание и основные инструменты. Делегирование и ответственность, виды, процедура, правила и ошибки делегирования.
2. Препятствия к эффективному делегированию и их преодоление. Комплекс «угрожаемого авторитета» руководителя; сущность, симптомы, преодоление.
3. Характеристика организации, исследование применения организационно-административных методов управления.
4. Рекомендации по совершенствованию применения организационно-административных методов управления.

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Самое важное в управлении - не стремление поставить других людей в одностороннюю зависимость от себя, искусственно приподнять свой статус, усилить свое влияние в организации, а сплотить ее персонал на четкое осознание стоящей перед организацией цели и активную, квалифицированную, добросовестную деятельность во имя ее достижения.

Формирование в фирме организационного порядка, т.е. системы относительно стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов, норм и должностей, нередко зафиксированных документально (устав организации) и регулирующих взаимодействия между организациями, а также между подразделениями и людьми как членами организации по поводу осуществления их функций. Организационный порядок воплощается в формальную организацию, обеспечивающую стабильность и устойчивость данной фирмы, корпорации и т.д., результативность управления.

Одной из главных задач современной системы управления является создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, которые появляются благодаря использованию разных методов управляющего воздействия.

**1. Содержание и основные инструменты. Делегирование и ответственность, виды, процедура, правила и ошибки делегирования**

Любой экономический механизм требует организаторской, распорядительной деятельности, координации усилий работников отдельных подразделений, отдельных функций, отдельных элементов управляемой системы. Через систему организационных отношений, составляющих часть механизма управления, реализуется одна из важнейших функций менеджмента — функция организации.

Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе.

Организационно-административные методы решают те же задачи, что и экономические методы, но отличаются формами и приемами воздействия. Различие в том, что экономические методы разрешают руководителям выбирать различные формы и приемы воздействия для решения определенной задачи, организационно-административные же методы предполагают однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.

**Метод управления** — *совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.*

Слово «метод» имеет греческое происхождение, дословно переводится как «исследование», имеет два значения: первое — способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе — прием, способ или образ действия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

**Содержание методов управления** — *это специфика приемов и способов воздействия.*

**Организационная форма методов управления** — *воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию*. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Одни авторы классифицируют методы управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает, по сути, административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему. Другие характеризуют их по способам и приемам воздействия. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма.

В связи с выше изложенным выделяются следующие методы управления:

-организационно-распорядительные, или организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

-экономические, обусловленные экономическими стимулами;

-социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

**Организационно-административные методы управления базируются** на:

* *системе законодательных актов страны;*
* *системе нормативных документов вышестоящих структур управления;*
* *системе разрабатываемых в организации, фирме и т.п. планов, программ, заданий;*
* *системе оперативного управления.*

В систему законодательных актов страны входят государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (Президентом, парламентом, правительством) для обязательного применения на территории всей страны.

Система нормативных документов вышестоящих управленческих структур включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководством этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединенных данным министерством или ведомством.

Система разрабатываемых в данной организации, фирме и т.п., планов, программ, заданий имеет нормативно-распорядительный характер для всех звеньев и работников данной организации, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

Система оперативного регулирования включает в себя распоряжения, поощрения, санкции, участие в управлении и передачу полномочий и ответственности сверху вниз по служебной лестнице. Например, распоряжение, даваемое руководителем подчиненному, обычно содержит в себе указание, что должен совершать или, напротив, не совершать подчиненный в тех или иных обстоятельствах или при изменении обстоятельств.

Организационно-административное управление предполагает подчинение сотрудников распоряжениям вышестоящих начальников и управляемых органов. Оно обычно бывает трех видов:

1. вынужденное и внешне навязанное подчинение, которое сопровождается дискомфортным чувством зависимости от нажима (порой грубого и бесцеремонного) "сверху";
2. пассивное подчинение, сопровождаемое облегчением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений;
3. осознанное, внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения и со стремлением выполнить его в намеченные сроки и с максимальным результатом.

*Это управленческое действие многие менеджеры небезосновательно считают секретом. Кто умеет его осуществлять, тот чаще других достигает успеха в управленческой деятельности. Менеджер, который им владеет, имеет все основания называться хорошим организатором: он не просит должностей — их ему предлагают. Обладатели «секретного оружия» в значительной степени постигли секрет карьеры*. Управленческое действие, о котором идет речь, называется **делегированием.**

**Основные цели и ситуации делегирования**

* Подчиненный может сделать данную работу лучше начальника. Ничего парадоксального или противоестественного в том, что руководитель в каких-то узких областях слабее специалиста, нет. Главная квалификация руководителя, в которой он должен быть на голову выше любого подчиненного, заключается в умении мобилизовать и координировать, применить все имеющиеся у подчиненных способности, навыки и знания. Зрелый руководитель не боится делегирования.
* Чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой. Никакой, даже самый способный руководитель не в состоянии выполнить всю работу один. В этом смысле делегирование — это средство борьбы с текучкой.
* Делегирование полномочий может быть методом обучения подающих надежды сотрудников и формирования из них кадрового резерва.
* Делегирование позволяет руководителю высвободить время и силы для того, чтобы заняться самыми важными, первостепенными и перспективными задачами.
* Делегирование может использоваться как прием изучения коллектива и отдельных подчиненных. Поручая своим сотрудникам те или иные управленческие работы, руководитель дает им шанс проявить свои способности. Кроме того, временные отношения подчинения одних сотрудников другим позволяют выявить наиболее работоспособные группы, приязни и неприязни между членами коллектива, т. е. неформальную структуру. Применяя делегирование как психологический инструмент, следует соблюдать большую осторожность и осмотрительность.
* Делегирование при умелом поведении начальника воспринимается подчиненными как особое доверие. Это один из видов морального поощрения.
* Требуется максимально улучшить качество принимаемых решений. Это достигается за счет того, что решения принимаются на более низких уровнях, где концентрируется еще не успевшая исказиться необходимая информация, опыт и умение узких специалистов.
* Необходимо мобилизовать скрытые резервы производительности. В этом случае срабатывает «эффект доверия начальника». Человек, которому доверяют и на которого надеется начальник, во многих случаях готов на многое, лишь бы «не ударить в грязь лицом».

Сначала выясним, ***что можно делегировать***, а что — нет. Делегировать в любом случае надо:

* + рутинную работу;
  + специализированную деятельность (то есть ту самую, которую ваши сотрудники могут выполнить лучше, чем вы);
  + решение частных вопросов;
  + подготовительную работу (проекты и т. д.).

Вообще в каждом конкретном случае проверяйте любое из предстоящих вам дел на возможность делегирования. Руководствуйтесь предельно простым принципом: все, что могут делать сотрудники, должны делать сотрудники. Для начала попробуйте оценить возможность делегирования таких видов работ, как следующие:

а) предварительная формулировка (но не окончательное утверждение!) целей, планов, программ и проектов, по которым вы должны принимать решения;

б) участие вместо вас в совещаниях, на которых излагаются ваши проекты и предложения.

**Никогда не подлежат делегированию** такие функции руководителя, как**:**

* постановка целей, окончательное решение по стратегическим вопросам; контроль результатов;
* мотивация сотрудников;
* задачи особой важности;
* задачи высокой степени риска;
* необычные, исключительные дела;
* актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки;
* конфиденциальные задачи.

**Правила делегирования**

Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела.

Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в собственных силах.

Будьте готовы поддерживать своих делегатов.

Учитывайте возможность принятия не самых точных и просто ошибочных решений и включайте эти поправки в планы. Есть круг задач, которые должны решаться безошибочно. Нужно уметь идентифицировать такие задачи и не перепоручать их подчиненным.

Передавайте функции и полномочия непосредственно, чтобы избежать эффекта «испорченного телефона».

Критикуйте осторожно. При совершении ошибок в выполнении делегированных функций разбирайте объективное существо ошибки, а не личные недостатки и просчеты подчиненного. Требуйте не извинений, а объяснений обстоятельств, приведших к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения.

Передав подчиненному определенные полномочия, не вмешивайтесь в его распоряжения до тех пор, пока не увидите возможности серьезных осложнений.

Принимайте на себя ответственность за все решения, которые ваши подчиненные сделали в соответствии с переданными им полномочиями.

**Ошибки делегирования**

Неумение объяснить. От того, как подчиненный усвоил ваши первоначальные указания, зависит, справится ли он с задачей, ответственность за решение которой вы ему делегировали. Вместо вопроса «Все ли вы поняли?» лучше спросить: «Достаточно ли ясно я вам все объяснил?».

Фиктивное делегирование. Не пытайтесь делегировать подчиненным те полномочия, которыми они уже владеют по своей должности. Это лишь дискредитирует и вас, и ваши указания.

Ошибка в выборе делегата.

Ворчливость. Никогда не высказывайте своего недовольства ходом дел, если у вас нет ясных деловых предложений.

Несдержанность. В таком деликатном деле, как делегирование, излишнее проявление эмоций опасно. Хладнокровие и ровное обращение с коллегами необходимо на всех этапах делегирования.

Делегирование группе функций и полномочий без определения индивидуальной ответственности: «Семь поваров супа не сварят».

Боязнь «уронить» авторитет. Если вы чего-то не знаете — скажите об этом прямо. Правдивое признание в том, что и вы не знаете, как решить ту или иную задачу, не нанесет столь сильного удара вашему авторитету, как вы можете предполагать.

Важнейшая и наиболее опасная ошибка заключается в перепоручении подчиненным объединяющей функции руководства. Верховным координатором деятельности многих людей является именно руководитель. Делегировать этот род функций — весьма опасный путь, который чреват крупными нарушениями в ритмичности и согласованности работы всего коллектива.

**Инструкции по процедуре делегирования**

Прежде, чем поставить какую-либо конкретную задачу, запишите содержание передаваемых полномочий. Сократите свою запись до предела. Укажите лишь цель и срок. Продумайте план выполнения предстоящей работы. Составьте список того, что должен знать подчиненный для успешного решения поставленной перед ним задачи.

Определите время, необходимое для решения задачи, а также запишите все, что вам потребуется знать, чтобы быть уверенным в действительном выполнении работы.

Подготовьте задание, включив в него отчетность как обязательное требование. Задание должно быть абсолютно четким и ясным для вашего подчиненного. Дайте исчерпывающие инструкции в письменной форме. Простейшие поручения даются в устной форме. Убедитесь, что инструкции поняты. Установите, какие отчеты вам потребуются и когда. Предельно четко определите права и обязанности.

Дайте подчиненным образец для подражания — это должен быть ваш личный пример. Покажите, каким образом результаты их работы повлияют на общую работу.

Следите за тем, как младший персонал реагирует на передачу части ваших полномочий. Нет ли признаков трений и увиливания от выполнения порученной работы? При появлении первых же подобных признаков подтвердите передачу полномочий и сохраните доверие к тому, кому вы их передали.

Будьте готовы предложить любую помощь, какая требуется делегату, но не вмешивайтесь в его дела до тех пор, пока он не попросит вас об этом. Когда же возникнет потребность проверить работу делегата, не делайте это слишком явно. Предлагайте свою помощь только тогда, когда она действительно нужна, не обижая своего подчиненного. Развивайте у подчиненных чувство законной гордости за хорошо выполненную работу.

Оцените итоги работы каждого и продолжайте передавать свои полномочия дальше, пока не добьетесь полного использования личных способностей каждого работника. Используйте похвалу и конструктивную доброжелательную критику, когда для этого есть основания.

Как быстро нужны результаты законченной работы? Если результаты нужны немедленно, вряд ли стоит делегировать. Чем больше есть времени, тем более вероятно делегирование.

Насколько хороша система коммуникаций в вашей организации? Чем четче работает информационная система и определены должностные обязанности, тем легче делегировать.

***ИТАК****:* ***делегирование*** *— это такая организация работы, при которой руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания. Можно сказать и иначе: делегирование есть передача подчиненному задачи или действия, которое должен осуществить руководитель, вместе с необходимыми для этого полномочиями.*

**2. Препятствия к эффективному делегированию и их преодоление. Комплекс «угрожаемого авторитета» руководителя; сущность, симптомы, преодоление**

управление организация административный делегирование авторитет

Ньюмен приводил несколько причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

*Заблуждение: “я это сделаю лучше”.* Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он должен сделать это в место подчиненного. Но трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель вынужден будет уделить меньше времени выполнению других обязанностей, что в свою очередь может не благоприятно сказаться на качестве выполнения более важных работ.

*Отсутствие способности руководить.* Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что уже не в состоянии охватить долгосрочный план работ, и не могут осознать значение распределения работы между подчиненными.

*Отсутствие доверия к подчиненным.* Если руководители не доверяют подчиненным, то подчиненные почувствуют необходимость спрашивать, правильно ли они выполняют работу. Что будет усиливать недоверие к подчиненным и приведет к порочному крагу, еще более усиливая неуверенность подчиненных.

*Боязнь риска*. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые придется отвечать и им.

*Отсутствие контроля для предупреждения о возможной опасности*. Параллельно делегированию дополнительных полномочий роководство должно создавать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы. Отработанные механизмы обратной связи дают руководителю гарантию того что, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в крупные непрятности и помогают корректировать и направлять подчиненного на пути достижения целей.

**Подчиненные согласно Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным придчинам.**

Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.

Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.

У подчиненного отсутствует уверенность в своих силах.

Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Может быть, самыми важными путями к обеспечению эффективного делегирования будут четкий обмен информацией, принцип соответствия между полномочиями и ответственностью и положительные стимулы. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. В спешке руководители могут бегло изложить, что хотят. А подчиненный может не решиться задать вопрос из боязни выглядеть глупо. Или, что случается чаще, подчиненный тоже торопиться приняться за работу. Вследствие этого обе стороны могут думать, что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. Позднее, чаше всего слишком поздно для исправления, работа оказывается сделанной неправильно и обе стороны разочарованы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования.

**Комплекс угрожаемого авторитета**

Деятельность организации в огромной мере зависит от способа действий людей, руководящих ею, которые в силу своего служебного положения играют (или должны играть) роль авторитета. Фундамент авторитета бывает различным, однако главная его черта — способность управлять действиями других.

**Авторитет** — *это определенная социальная роль, с которой связаны соответствующие ожидания окружающих*. От авторитета ожидают, например, что благодаря большим знаниям, а часто и высоким умственным способностям он будет в состоянии указать другим, что и как они должны делать, причем правильность его советов подтвердится на практике.

Но **авторитет** — это и психологическое состояние личности, играющей эту роль. Оно складывается из сознания своих возможностей и компетенции, понимания того, что ожидают от него окружающие, сознания своих прав и привилегий, значения собственной деятельности. Большинство людей, играющих роль лидера, связывают ее с чувством собственной ценности, поэтому рост авторитета руководитель рассматривает как собственную победу, а потерю — как личную трагедию.

**Противоречия, связанные с ролью авторитета**

Авторитет всегда поддерживается с помощью многочисленных мероприятий и своеобразных «общественных ритуалов» — выражения уважения, предоставления первенства, выделения в группе и т. п. Его поддерживает и информация о хороших результатах работы. Подорвать же его можно самыми различными способами. Всегда находятся люди, которые ставят под сомнение права лидера, преуменьшают успехи, не выражают достаточного уважения и послушания и делают это порой не только скрыто, но и явно. Авторитет подрывает информация о неудачах, а также усилия противников того курса, проводимого лидером.

Эти объективные противоречия сопровождаются противоречиями субъективными. Человек, считающий себя авторитетом, убежден в своей силе, правоте, в том, что он больше знает и лучше понимает, чем окружающие, которые должны это осознавать и слушать его. Но он вынужден считаться с тем, что и он может сделать ошибку, может скомпрометировать себя незнанием каких-то вещей, плохой ориентацией в обстановке и неточным предвидением хода событий, порождающих ошибочные решения. Он также не может не замечать в своем окружении людей, сомневающихся в его авторитете или как минимум не выказывающих ему должного уважения.

Подобная ситуация порождает внутренний конфликт и связанное с ним беспокойство, отравляющее жизнь руководителя. Человек, оказавшийся в такой ситуации, — а избежать ее нелегко, — может, конечно, попытаться не обращать на нее внимания. Однако конфликт вызывает неприятное напряжение, а его, естественно, очень хочется устранить.

**Стратегия поведения**

Можно представить себе две реальные стратегии разрешения подобного конфликта.

**Первая** заключается в глубоком анализе собственного поведения и выявлении ошибок, способствующих возникновению конфликта. Этот способ самый действенный, но, увы, не самый популярный, поскольку он требует сначала очень болезненной операции над собственным «я»: нужно признаться себе, что ты не очень хорошо играешь «роль авторитета». Решиться на это крайне трудно, но еще труднее попросить в подобной ситуации совета у других.

**Вторая,** иногда тоже вполне реальная стратегия, заключается в снижении собственного авторитета до уровня, более точно соответствующего действительным способностям руководителя. Но и она используется очень редко: во-первых, потому, что роль авторитета, несмотря на всю свою тяжесть, дает большое самоудовлетворение, а во-вторых, на пути ее использования стоит все то же труднопреодолимое препятствие — необходимость критического самоанализа. Можно, правда, с почетом уйти с роли авторитета — заболев, например, и поэтому, в частности, люди буквально сгибаются под тяжестью взятой на себя некогда роли авторитета, отказываясь от нее только когда призрак инфаркта дает возможность с честью покинуть поле боя.

Поскольку руководители нечасто решаются использовать какую-либо из этих стратегий, а положение редко улучшается само по себе, конфликт обостряется и начинает постепенно принимать форму грозной «болезни», которую можно назвать «комплексом угрожаемого авторитета».

**Симптомы больного авторитета**

Этот комплекс можно охарактеризовать как сильное, часто глубоко скрытое беспокойство по поводу собственного авторитета у людей, играющих социальную роль лидера и борющихся с этим беспокойством средствами, приносящими вред организации. К числу типичных симптомов относятся следующие:

1. Блокирование информации, вызывающей сомнения в собственном авторитете. Достигается это разными путями, и прежде всего упорным нежеланием замечать отрицательные явления, за которые именно ты несешь ответственность, и преувеличением достижений, которые можно себе приписать.

Блокирование критической информации достигается и путем подбора такого окружения, которое бы всегда восхищалось решениями руководителя и помогло бы их еще глубже обосновать. От людей же критически мыслящих такой «авторитет» избавляется любым способом, исключая возможность трезвого анализа успехов и неудач своей организации.

2. Стремление избежать таких ситуаций, в которых могла бы проявиться собственная некомпетентность. Именно поэтому многие руководители отказываются от услуг экспертов, советов подчиненных, не выносят свои предложения на предварительное широкое обсуждение.

О том, к чему может привести создание «авторитетом» для себя тепличных условий, очень хорошо сказал один директор: «Если я подберу себе плохих советчиков, то стану говорить глупости и, что еще хуже, буду глупо действовать». «Дела руководимой мною организации идут не совсем так, как должны были бы, это правда, но не моя вина. Это вина обстоятельств и людей, с кем мне пришлось работать. А ведь есть люди, желающие свалить все на меня. Это люди с плохими намерениями и плохими характерами, а потому — для блага организации, в которой я играю роль лидера, с ними необходимо расстаться».

Каковы же последствия подобного поведения руководителей, спасающих свой авторитет от болезненной критики любой ценой? Укажем на некоторые, из них:

* расширяется деятельность, направленная на защиту авторитета и соответственно меньше времени остается на решение основных задач организации;
* затрудняется и даже становится невозможным нормальное функционирование информационных каналов внутри организации, особенно на ее высших уровнях, что очень напоминает склероз головного мозга;
* отравляется микроклимат взаимоотношений в организации и подрывается творческое отношение сотрудников к своему труду. Это неизбежные последствия обстановки, в которой непрерывно идет поиск «козлов отпущения», а достоинства выдвигаемых предложений оцениваются только тем, насколько они соответствуют мнению «авторитета» и его «двора»;
* меняется кадровая политика — предпочтение отдается тем, кто послушнее поддакивает руководителю.

**Откуда берется этот комплекс?**

Какие же факторы помогают появлению «комплекса угрожаемого авторитета»

* фальшивое положение — ситуация, при которой обнаруживается, что в каких-то областях квалификация руководителя ниже, чем у его подчиненных;
* объективные неудачи — когда предприятие наталкивается на неожиданные препятствия и испытывает трудности, с большей или меньшей обоснованностью объясняемые плохим руководством;
* чрезмерная сложность ситуации — когда решение задач, стоящих перед предприятием, приходится осуществлять в условиях столь сложных, что они перерастают ранее вполне удовлетворительные возможности руководителя;
* соперничество внутри руководства — в результате в окружении лидера оказываются люди, заинтересованные в том, чтобы доказать его слабость и некомпетентность;
* деятельность различных группировок, которым выгодно искусственно порождать у руководителя чувство неуверенности в своем положении, добиваясь тем самым укрепления собственной позиции;
* психологическая «хрупкость» авторитета — ситуация, когда на посту руководителя оказывается человек, прячущий глубоко в душе неуверенность в своей компетентности. Явление это довольно частое, и подобную черту характера, нередко возникшую еще в детстве, не могут уничтожить никакие успехи по службе, в том числе и удачное руководство все более крупными коллективами.

**Черта характера или болезнь?**

Пожалуй, правильнее считать «комплекс угрожаемого авторитета» не чертой характера некоторых руководителей, а своеобразной болезнью, которая может появиться у людей, никогда ею прежде не страдавших. Есть ли от нее лекарство?

Чтобы лечить болезнь, нужно ее распознать. К сожалению, поставить себе самому диагноз «комплекс угрожаемого авторитета» — дело весьма трудное. Характер «недуга» таков, что он плохо поддается самодиагнозу, а те, кто со стороны его обнаруживают, не реагируют либо используют его для достижения собственных корыстных целей.

Лечить «комплекс угрожаемого авторитета» трудно, и наиболее эффективны профилактические меры, которые должен принять сам руководитель. Чтобы избежать «болезни», ему необходимо создать в коллективе климат здорового критицизма, основанного на деловом, принципиальном анализе ситуации, в которой действует организация.

Мы не случайно употребили термин «здоровый критицизм», поскольку не любую критику по отношению к «авторитетам» следует приветствовать. Мы должны помнить, что «авторитеты» — ценное достояние организации, и подрывать их столь же вредно, как и допустить, чтобы они «заболели». Не следует из вышеизложенного делать вывод, что защита «авторитета» — дело недостойное. Недостойны лишь действия, влекущие за собой последствия, опасные и для самого «авторитета», и для возглавляемой им организации.

**3. Характеристика организации, исследование применения организационно-административных методов управления**

# ****Характеристика ООО «ЧОП «Редут»****

Частное охранное предприятие «Редут» создано в августе 2008 года. После создания организация занималась единственным видом деятельности - оказание охранных услуг на территории РФ.

Штат сотрудников охранного предприятия в октябре 2008 года составлял 8 человек. Охрану 6 объектов осуществляли 2 мобильных группы.

В 2009 штат персонала к этому времени увеличился. Количество охраняемых объектов за год увеличилось до 99.

В конце 2009 года предприятие приобретает лицензии на:

- монтаж, ремонт и обслуживание установок пожарной и пожарно–охранной сигнализации;

- монтаж, ремонт и обслуживание установок кнопка тревожной сигнализации;

- осуществление физической охраны.

Таким образом, в настоящее время предприятие является современной охранной фирмой способной выполнить любые задачи по охране собственности, что делает его привлекательным для сотрудничества с ним в области охраны правопорядка органов местного самоуправления.

Таблица 1 - Номенклатура продукции и основные потребители

|  |  |
| --- | --- |
| Услуги, работы | Основные потребители |
| монтаж, ремонт и обслуживание установок пожарной и пожарно–охранной сигнализации | Предприятия и организации |
| монтаж, ремонт и обслуживание установок кнопки тревожной сигнализации | Предприятия, организации и частные лица |
| оказание охранных услуг на территории РФ | Предприятия, организации и частные лица |

Управление персоналом — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий творческого, инициативного, созидательного труда для достижения целей предприятия.

**Основные этапы работы с персоналом в ООО «ЧОП «Редут»**

Планирование кадров. Это разработка плана будущих потребностей в людских ресурсах, учет изменений, происходящих в жизни работника (служебные перемещения, отпуска и так далее).

Привлечение кадров. Постоянная работа по поиску и привлечению нужных специалистов, создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

Отбор кадров. Оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидатов на вакантные должности; выбор лучших из резерва, созданного в ходе вербовки.

Определение зарплаты и льгот. Разработка справедливой и гибкой структуры заработной платы и льгот, учитывающей вклад и результаты труда каждого работника. Реализация политики мотивации.

Обучение персонала. Разработка программ профессиональной подготовки специалистов, повышения квалификации и переквалификации работников. Управление профессиональной карьерой работников организации.

Ротация и взаимозамена кадров. Разработка структуры перемещения работника на другие должности по результатам аттестации (повышение, понижение, перевод, увольнение).

Социальная защита персонала. Забота о здоровье и отдыхе людей, питание, поощрения.

Юридические и дисциплинарные аспекты. Взаимосуществование работника и фирмы (контракты, договоры, должностные инструкции, трудовые споры и конфликты, заявления, жалобы.)

**4. Рекомендации по совершенствованию применения организационно-административных методов управления**

Известно, что руководители лучше всех осведомлены о требованиях, предъявляемых к конкретной деятельности. Что касается руководителя частного охранного предприятия, то ему, в данном случае, необходимо:

* + всесторонне изучать оперативную обстановку, предвидеть ее возможные изменения, принимать обоснованные решения по организации несения службы нарядами и ставить конкретные задачи подчиненным;
  + систематически контролировать соблюдение установленных правил хранения и сбережения личным составом оружия, специальных средств;
  + воспитывать личный состав в духе строгого соблюдения законности, высокой дисциплинированности и добросовестного выполнения служебного долга;
  + ежедневно принимать решение по расстановке личного состава на сутки;
  + организовывать непрерывное управление нарядом в период несения службы, своевременно осуществлять маневр силами и средствами в целях усиления охраны на участках, где сложилась напряженная обстановка;
  + следить за точным и своевременным выполнением договорных обязательств, а также за соблюдением режима охраны объекта;
  + руководить служебной, боевой и физической подготовкой, поддерживать высокую дисциплину среди подчиненных;
  + в соответствии со своими полномочиями требовать от подчиненных точного и своевременного выполнения общих и возложенных на них должностных обязанностей, приказов и указаний, знать их деловые качества, развивать оперативную самостоятельность и инициативу, прививать чувство высокой ответственности за порученное дело;
  + периодически оценивать состояние профессиональной и физической подготовки подчиненных, в обращении с ними не допускать панибратства, быть выдержанными и справедливыми;
  + заботиться об улучшении условий труда подчиненных, своевременной выплате заработной платы;
  + решать вопросы, связанные с нуждами подчиненных, знать о всех предложениях, критических замечаниях и просьбах, поступающих от них, обеспечивать их своевременное разрешение;
  + делегировать полномочия старшим объекта.

**Заключение**

Деловые люди и владельцы предприятий нанимают помощников, чтобы те помогали им добиться поставленных целей. Насколько полно они используют энергию, знания и таланты своих сотрудников, зависит только от умения распределять обязанности. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Опытный руководитель знает, какой результат он хочет получить, и может объяснить это подчиненному. Он точно оценивает способности наемного работника и поручает такие задания, с которыми тот может успешно справиться, наделяя его на время выполнения задания необходимыми полномочиями. Кроме того, руководитель должен чувствовать, в какой степени контроля нуждается его подчиненный, и вовремя помочь советом или делом. Правильно распределяя обязанности, менеджер заметно увеличивает производительность труда, что идет на пользу бизнесу, подчиненным и, самое главное, клиентам.

Делегирование — это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность. Прежде, чем делегировать ответственность за решение какой-либо задачи и необходимую для этого власть, вы должны четко себе представлять, каких результатов вы ожидаете от своих подчиненных, а также когда и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты и доложены вам. Добейтесь полной ясности в этих двух вопросах и, исходя их этого, стройте контроль.

Четкий контроль за результатами работы и строгая дисциплина — главные предпосылки эффективного делегирования.

Учтите, что при неумелом делегировании начинают действовать Принцип Питера и его следствия, в частности, следствия № 1 и № 20:

Для каждой существующей в мире должности где-то есть человек, неспособный ей соответствовать. При достаточном числе продвижений по службе эту должность займет именно он.

В иерархии возможности компетентного подчиненного управлять некомпетентным начальником превосходит возможности некомпетентного начальника управлять компетентным подчиненным.

**Список использованной литературы**

1. Конституция Российской Федерации

2. Гражданский кодекс Российской Федерации

3. Налоговый кодекс Российской Федерации

4. Трудовой кодекс Российской Федерации

5. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. М.: изд-во Экономика, 2002

6. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Уч.пособие 2-ое изд.перераб. и дополн. М.: ИНФРАМ, 2006

7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 1999

8. Дафт Р.Л. Менеджмент СПб.: Издательство "Питер", 2000.

9. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (Персональный менеджмент.)- 2002.

10. Курисев В. К. Менеджмент: Искусство управления персоналом. Спб. Питер, 2003

11. Овчаров А.В. Кудрявцев В.В. Настольная книга частного охранника

12. Управление организацией/ Под ред. А.Г. Поршнева, Румянцевой, Н.А. Саломатина М.:ИНФРА-М, 2003

13. Управление персоналом организации // Под ред. Кибанова А. Я. - М.- ИНФРА-М.- 2004

14. Устюжанин А.П., Устюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. М., 2003

15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации М.: БШ Интер-Синтез, 2004.

16. Комплекс угрожаемого авторитета/ И. В. Липсиц// http://www.elitarium.ru

17. Делегирование: самая суть /Н. Н. Bересoв// http://www.elitarium.ru

18. Делегирование: основные правила и цели/ А. В. Либин // http://www.elitarium.ru