

Этика взаимоотношений
руководителя
с подчиненными

1. Этика руководителя

Редко какой человек, тем более представитель сильной половины человечества, признается самому себе любимому в том, что он плохой начальник.

Какие же основные ошибки встречаются во взаимоотношениях “начальник и подчиненный” и как их избежать?

Большинство российских работодателей считают, что деньги - лучшая мотивация персонала. И они правы. Но только в том случае, если зарплата их подчиненных балансирует на уровне прожиточного минимума.

Природа человека такова, что, удовлетворив первичные потребности

- в еде,
- одежде и
- крыше над головой, он уже хочет большего, например благодарности за свой труд.

В компаниях, где средний возраст сотрудников 35 - 45 лет, одной благодарности мало, у них высока мотивация к символическому поощрению.

"Этика руководителя – система норм нравственного поведения руководителя, основанная на понимании и учете психологии работников, воспитании личности, культуре управления и умении управлять своими чувствами, эмоциями в процессе личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами."

Административная этика излагает принципы и нормы взаимоотношений между руководителем и подчиненными, которые базируются на общечеловеческих требованиях.



Все эти задачи могут быть выполнены при наличии одного главного условия

— хорошее, всестороннее знание людей, с которыми совместно работаешь.

Безусловно, важно знать

- деловые,
- профессиональные,
- также моральные качества людей

Основной формой официальных отношений в системе управления является **отдача распоряжений**.

Распоряжение - сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности.

Оно содержит:

Распоряжение		
постановку задачи, обязательной для выполнения	перечень ограничений (т.е. того, что не следует делать)	инструкции о порядке выполнения заданий

Распоряжения по своей сути должны:

- соответствовать стратегии организации и компетенции как руководителя, так и исполнителя;
- быть обоснованными и четко сформулированными, обеспеченными необходимыми материальными и информационными ресурсами;
- позволять проверять и оценивать результаты действий, направленных на их выполнение.

Последнее требование (**контролируемость**) является применительно к распоряжениям едва ли не самым важным.

По способу отдачи распоряжения могут быть

- устными, - письменными - смешанными,

что зависит от срочности и важности решаемой проблемы, взаимоотношений между руководителем и подчиненными, степени зрелости последних.

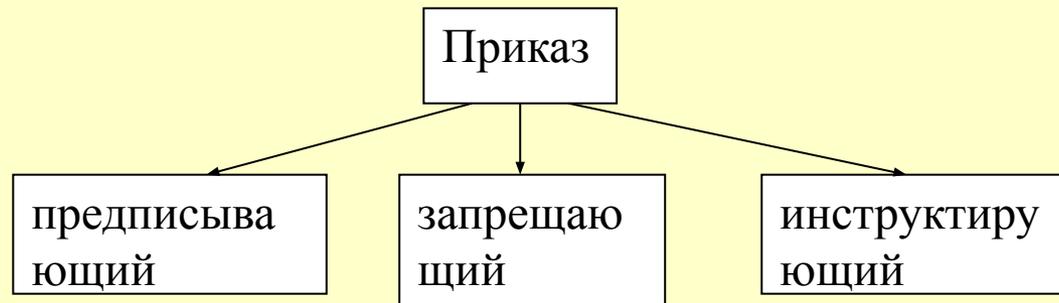
Если распоряжение **длинное**, его всегда лучше отдавать в письменном виде, так как человек запоминает ограниченный объем информации.

Письменные распоряжения предпочтительны также в крупных организациях.

Устные, *не документируемые* распоряжения отдаются при решении срочных задач малой и средней сложности и важности в небольших стабильных коллективах.

Спецификой **устных** распоряжений является возможность неоднозначного толкования их смысла как отдающим, так и получающим. На основе этого может возникнуть расхождение между тем, что руководитель хотел сказать, что сказал на самом деле; что подчиненный понял и что принял к исполнению.

Приказ обязывает подчиненных определенным способом, точно и в установленные сроки выполнить задание, которое составляет суть распоряжения, и по содержанию бывает:



Иногда приказы в качестве дополнительной информации могут содержать перечень санкций, следующих при нарушении сроков или порядка их выполнения.

В отличие от приказов **поручение** регламентирует только содержание задания, оставляя обычно подчиненным свободу выбора способа действий, а иногда и сроков исполнения.

Смысл поручения — информация о конкретных целях и задачах, на основании которой подчиненные могут самостоятельно работать. Эта информация должна быть четкой и понятной, поэтому неясные вопросы оговариваются сразу. В срочных случаях поручения могут носить предварительный характер.

Если задание обычное, а отношения доверительные, распоряжение лучше облекать в форму просьбы; когда человека нужно активизировать, следует задать вопрос (но его могут воспринять либо буквально, либо как признак слабости). Совет, же оставляет определенную свободу и в отношении содержания, сохраняя незыблемой лишь его самую глубокую суть.

Задача, которая ставится в распоряжении, должна соответствовать реальным возможностям исполнителей (хотя на практике бывают отклонения в ту и другую сторону). Это позволяет избежать пустой траты сил и средств, если работник не реализовывает полностью свои способности, или ограждает от появления неудовлетворенности, если он это задание не в состоянии выполнить.

При постановке задачи подчиненному нужно объяснить:

- что и к какому сроку требуется сделать,
- какие средства при этом использовать;
- какова его собственная роль;
- с кем нужно поддерживать контакты;
- каковы последствия в случае удачного или неудачного завершения работы.

Задачи могут формулироваться в двух пределах:

максимальном, который превышать не следует, и *минимальном*, ниже которого не следует опускаться.

Необходимо иметь в виду, что большинство людей слабо воспринимают отдаленную перспективу и всегда начинают с того, что им ближе и понятнее, поэтому задание должно быть ясно сформулировано, а сроки его выполнения четко определены.

Противоречивость инструкций и заданий приводит к дополнительным затратам времени на поиск оптимальной линии поведения, невозможности возложить на кого-то персональную ответственность, без чего нормальный управленческий процесс окажется затрудненным. Считается, что противоречивые задания (например, оптимизацию сочетания текущих и перспективных целей организации) лучше давать одному лицу (что, правда, возможно далеко не всегда, в том числе и по принципиальным соображениям), и это лицо само должно искать компромисс между ними.

Поскольку цель распоряжения состоит не только в том, чтобы обязать подчиненных к тем или иным действиям, но и чтобы мобилизовать их инициативу, оно должно вызывать положительные эмоции. Это обеспечивается следующими моментами:

- соответствием возможностям подчиненных, их культуре, уровню образования, психологическим особенностям;
- возможностью проявления личных способностей, инициативы, самостоятельности, в том числе и в условиях состязательности;
- пониманием важности, ответственности, полезности решения сформулированной в задании проблемы;
- наличием сроков и формы отчетности;
- формированием у исполнителей определенного психологического настроения на необходимые действия путем предварительной договоренности, доведением задания в форме вежливой просьбы вне зависимости от личных отношений, подчеркиванием способностей данного лица успешно его выполнить.

Отдавая распоряжение, руководитель должен убедиться в хорошем понимании подчиненным его смысла, исключить возможность дополнительных несанкционированных поручений, довести до исполнителя сроки и форму отчетности и периодически осуществлять контроль за его деятельностью и результатами.

Получая задания, подчиненный должен внимательно слушать, уточнять, не стремясь во всем разобраться самостоятельно, не спешить заверять в успехе дела, поскольку своевременность выполнения задания могут нарушить многие факты. В их числе успокоенность, что впереди много времени; надежда на помощь руководителя; поиск путей снятия с себя ответственности; демонстрация руководителю своей занятости; излишняя спешка в формулировке выводов; незнание каких-то обстоятельств; появление новых моментов и проч.

Поэтому нужно приступать к работе над заданием сразу же, придерживаться намеченных сроков, исходить из того, что поправить результаты будет некому, не перекладывать работу на руководителя, не торопиться с выводами, советоваться с коллегами и подчиненными, своим руководителем.

Деловое общение имеет целью добиться от людей (подчиненных, коллег, руководителей) необходимого поведения с помощью таких форм воздействия, как убеждение, внушение, критика, похвала и проч.

- **Убеждение** — это воздействие, которое должно доказать истинность того или иного положения, моральность или аморальность чьих-то поступков. Оно прежде всего влияет на ум, активизирует мышление, но одновременно задевает чувства, вызывает переживания, способствующие принятию предложений, изменению направленности взглядов и отношений. Поэтому убеждение не только должно ограничиваться рациональной сферой, но и эмоционально побуждать к действиям. Этот процесс активного взаимодействия убеждающего и убеждаемого при активной роли первого, происходящий в форме явной или скрытой дискуссии, о методах ведения которой будет сказано ниже.

Условиями эффективного убеждения считаются:

- соответствие его содержания и формы уровню развития личности;
- всесторонность, последовательность и обоснованность доказательств;
- учет индивидуальных особенностей убеждаемых;
- использование как общих принципов, так и конкретных фактов;
- опора на всем известные примеры и общепризнанные мнения;
- эмоциональность.

- Другим методом социально-психологического воздействия на подчиненных является **внушение**, которое рассчитано на некритическое восприятие слов, выраженных в них мыслей и волевых импульсов. Внушение может быть произвольным и непроизвольным, прямым или косвенным. Оно отличается от убеждения категоричным характером, давлением воли и авторитета. При этом внушаемый не взвешивает и не оценивает, а автоматически реагирует соответствующим поведением. Наиболее благоприятным для внушения считается расслабленное состояние.
- .

- Внушение основывается на том обстоятельстве, что логика не играет главной роли в поведении людей, и большинство поступков продиктованы интуицией или эмоциями. Особенно нелогичны творческие процессы, в которых логика появляется лишь на последних этапах. Рациональность людей во много раз меньше, чем эмоциональность, поэтому на последнюю нужно обращать внимание прежде всего. Степень внушаемости зависит от возраста, личностных свойств, типа и характера мышления, состояния психики внушаемого в данный момент, авторитета внушающего, знания им оппонента, ситуации.
- Специфическими моральными методами воздействия руководителя на подчиненных являются похвала и критика

- **Похвала** должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы, так как при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется). Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии.
- Чем больше позитивного будет отмечать руководитель в работе сотрудников, тем больше вероятность того, что они будут вникать в трудности организации или подразделения и помогать с ними справиться. Похвала всегда воспринимается лучше критики, но последняя также бывает необходима.

- **Критика**, т.е. отрицательная оценка недостатков и упущений в работе, должна быть прежде всего конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на их возможные варианты.
- При осуществлении критики необходимы конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента; внесение элементов похвалы; уважительное отношение к личности критикуемого, сопереживание ему; высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

- В то же время наряду с конструктивной критикой может иметь место псевдокритика, которую руководителю необходимо избегать самому и пресекать, если она последует со стороны других.
- Взаимодействие руководителя с подчиненными предполагает не только критику и выдачу распоряжений, о чем уже говорилось, но и получение обратной информации об итогах их выполнения, оценку результатов, поддержание контактов для достижения личного взаимопонимания, реализацию желания высказаться, урегулирование конфликтов и проч.

- Успешная работа требует согласованности действий всех ее участников. Это возможно только при условии - единого руководства, - подчинения всех работников единой воле. Однако такое единство не может возникнуть случайно: его необходимо организовать, активизировать, поддерживать деятельность каждого отдельного работника и группы. Руководитель должен знать те силы и средства, с помощью которых это можно сделать. Каждый раз, когда руководитель дает указания исполнителю или группе исполнителей, то он предполагает, что его указание полностью отразится в сознании людей и сразу же последуют желаемые действия. Но в жизни так бывает не всегда. Даже при более или менее полном осознании человеком своих задач и функций может не последовать ожидаемых действий. Для этого нужны определенные усилия руководителя, которые способны повлиять на поведение людей.

4. Власть. Ее формы.

Власть — это способность влиять на поведение других людей, возможность оказывать воздействие на их деятельность с помощью какого-либо средства:

- воли,
- принуждения,
- поощрения,
- внушения,
- интриги и т.д.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что они зависят от него в таких вопросах, как содержание рабочего задания, повышение зарплаты, повышение в должности и т.д. Однако в некоторых случаях подчиненные имеют власть над руководителем, так как он зависит от них в таких вопросах, как сотрудничество, получение достоверной информации и т.д.

Успешный руководитель всегда будет соблюдать баланс власти над подчиненными и своей зависимости от них. Осуществляя власть, он будет заботиться о реализации групповых целей, о помощи группе в средствах их достижения.

Формы власти

Власть может принимать разнообразные формы.

Основы власти можно представить в виде четырех главных форм:



Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей фирмы.

Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальными лидерами, чтобы помешать достижению этих целей.

У каждой формы власти есть свои плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.

Без авторитета нет достойного руководителя. Отсутствие или недостаток авторитета вызывает массу сложностей во взаимоотношениях руководителя с подчиненными.

Среди положительных черт руководителя в первую очередь можно отметить следующие:

1. функциональные обязанности руководителя вызывают понимание;
2. компетентность руководителя вызывает удовлетворение;
3. методы деятельности вызывают одобрение;
4. личные качества вызывают уважение.

Руководитель, располагающий личностным авторитетом, всегда имеет свое лицо.

Практическое использование влияния

Страх, вознаграждение, традиция, авторитет, убеждение и участие являются инструментами управления, которые руководитель использует для влияния на подчиненных, обращаясь к их потребностям. Но даже тот редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти инструменты, должен их использовать в зависимости от конкретных ситуаций. Чтобы побудить других к работе (особенно творческой и вдохновенной), руководителю бывает недостаточно только власти. Чтобы влияние через власть было достаточно сильным, необходимо наличие следующих условий:

1. подчиненный должен рассматривать влияние как источник удовлетворения (неудовлетворения) какой-то своей потребности;
2. подчиненный должен высоко ценить ту потребность, к которой апеллирует руководитель;
3. подчиненный должен считать достаточно высокой вероятностью удовлетворения потребности в случае решения поставленной задачи;
4. подчиненный должен верить, что его усилие будет справедливо оценено руководителем.

Методы убеждения и участия действуют более медленно и менее определенно. Они способствуют увеличению эффективности управления, когда подчиненным будет предложено удовлетворение потребностей более высокого уровня, особенно, если задача неструктурирована и требует творческого подхода.

Сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным.

В итоге в рамках управленческой структуры происходит рациональное перераспределение функций отдельных субъектов, называемое на Западе делегированием организационных полномочий и ответственности.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;
- осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее позволяющую продемонстрировать свои способности;
- присутствовать на мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Условиями успешного делегирования полномочий являются:

- обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;
- заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;
- делегирование преимущественно новых обязанностей, с которыми людям прежде сталкиваться не приходилось;
- равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;
- недопустимость излишнего вмешательства со стороны руководителя, поощрение самостоятельности и инициативы;
- ориентация в первую очередь на молодежь.

Руководитель — не только лучший специалист, но и организатор труда других. Он должен уметь организовать работу сотрудников, распределяя между ними конкретные задания.

- Такую форму взаимоотношений между начальником и подчиненным принято называть *делегированием*. От того, насколько руководитель владеет искусством делегирования, зависит эффективность работы его подразделения и, следовательно, качество работы самого руководителя.
- Руководство и делегирование — синонимы. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, — не настоящий руководитель. Пока он не научится делать работу руками других, над ним будет постоянно висеть угроза развала работы.

Основные цели и ситуации делегирования

- *Подчиненный может сделать данную работу лучше начальника.*
- *Чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой.*
- *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.*
- *Делегирование при умелом поведении начальника воспринимается подчиненными как особое доверие. Это один из видов морального поощрения.*
- *Требуется максимально улучшить качество принимаемых решений.*
- *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».*

Резюме

- 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 из этого, стройте контроль.
- Четкий контроль за результатами работы и строгая дисциплина — главные предпосылки эффективного делегирования.

Выводы

- Финансовые показатели компании зависят от этики взаимоотношений между руководителями и подчиненными.
- Гораздо проще работать, когда ни работодатель, ни сотрудник не нарушают взятых на себя обязательств.

Добиться этого непросто:

- - нужно бороться с любыми недосказанностями во взаимоотношениях с подчиненными,
- - максимально подробно прописывать служебные обязанности сотрудников, а также механизмы оценки и оплаты труда.