



Руководитель и подчинённый – центральный элемент системы управления. Их поведение определяет культуру управления в организации, оказывает решающее воздействие на *эффективность* её деятельности. Отношения руководителя и подчинённого асимметричны. Они основаны, с одной стороны, на субординации, т.е. на строгом подчинении младших по рангу или положению старшим, а с другой – на этических представлениях общества, его менталитете, традициях, историческом опыте различных социальных групп и слоёв. На каких же нравственных принципах должны строиться отношения руководителя и подчинённого?

Прежде всего, это признание и защита прав и свобод человека и гражданина. Любой работник – это самостоятельная личность, равная работодателю, руководителю. Нарушение прав подчинённого вызывает нравственный протест, приводит к снижению его работоспособности и конфликтам. В основе всех взаимоотношений всегда должен лежать принцип, высказанный ещё в категорическом императиве И. Канта. Его смысл можно свести к следующему: поступай так, чтобы твой поступок мог стать всеобщим законом и примером для других и относись всегда к другому человеку как к цели, но никогда как к средству.

Основные принципы, на которых должны строиться взаимоотношения в любом коллективе: принцип гуманизма;

- принцип справедливости;
- принцип ответственности,
- принцип законности.

При возникновении проблем и трудностей, связанных с просчетами, промахами, ошибками сотрудников, руководителю следует, прежде всего, выяснить их причины. Если причины уважительные (болезнь, несчастье) то требуются одни меры, а если это недобросовестность, халатность, то — другие. Не следует бесконечно попрекать подчинённого его слабостями, недостатками. Надо постараться помочь ему преодолеть их. Рекомендуется опираться на сильные стороны личности подчинённого и по возможности не замечать недостатков.

Если сотрудник не выполнил распоряжения, то руководителю нельзя оставлять это без внимания. Реакция его может быть различной. Но главное, чтобы подчиненный знал, что руководителю известно обо всем. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, - то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично. Нередко руководителю приходится выступать с критикой в адрес своих подчиненных. При этом очень важно соблюдать чувство меры и такта. Следует помнить, что критиковать надо действия и поступки, а не личность подчиненного. Недопустимы публичные «разносы», мелочные придирки и упреки, грубые выпады против критикуемых. Все это деморализует работников, может вызвать озлобление, подорвать их веру в свои силы и в справедливость руководства. Сам руководитель должен быть самокритичным, уметь прислушиваться к замечаниям подчиненных, не преследовать их за конструктивную критику, способствовать исправлению ошибок и упущений в работе. Замечания сотрудникам должны соответствовать определенным этическим нормам. Прежде всего, необходимо хорошо овладеть ситуацией, собрать и проанализировать нужную информацию по конкретному случаю. Надо позволить сотруднику самому объяснить причину своего поступка. Возможно, он приведет неизвестные руководителю факты. Следует выбрать правильный тон разговора и делать свои замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека. Если это уместно, можно использовать прием «бутерброда», т.е. спрятать критику между двумя комплиментами. Разговор, в зависимости от ситуации, следует закончить на дружеской ноте, а затем найти время поговорить с человеком, чтобы показать, что отношение к нему не изменилось. Делая замечание, нужно учитывать возраст, пол и темперамент работника. Руководитель должен стремиться как можно чаще поощрять коллектив в целом и отдельных его сотрудников, даже в том случае, когда успех достигнут главным образом благодаря его заслугам. Как показали исследования, положительные меры воздействия оказываются более эффективными, чем отрицательные. «С точки зрения мотивирования подчиненных наихудшей является ситуация, когда последние не получают ни положительного, ни отрицательного подкрепления, так как это свидетельствует о полном безразличии к ним руководства» Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Важно соблюдать принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

Людям импонируют руководители с преобладанием названных выше черт, при наличии которых подчиненные нередко прощают своему руководителю некоторые его слабости, относящиеся к качествам иного свойства (знания, ум,

профессионально-деловые качества, физические и др.).

Не противопоставляя моральные качества иным, следует отметить, что если подчиненные хотят прежде всего видеть у своего начальника моральные качества, то руководители на первое место ставят у своих подчиненных деловые, профессиональные качества. Это объясняется двумя причинами. С одной стороны, у руководителей, кроме моральных средств воздействия на подчиненных, есть и иные (правовые, материальные), тогда как подчиненный может влиять на своего начальника лишь через посредство нравственных отношений, что предполагает наличие у последнего соответствующих моральных качеств. Однако моральные добродетели руководителя могут себя проявить при условии, что и подчиненные обладают необходимыми качествами. Например, доверие руководителя к подчиненным может быть только в том случае, если они обладают такими чертами, как добросовестность, ответственность, инициативность, поскольку доверие стимулирует развитие данных качеств у подчиненных, окрыляет их. И напротив, мелочная опека, придирчивость сковывают инициативу людей, порождают пассивное выжидание, действия с оглядкой на начальника, развивают у подчиненного такие качества, как угодничество, конформизм, беспринципность.