**СОДЕРЖАНИЕ**

СОДЕРЖАНИЕ 2

I. Теоретическая часть. 3

РУКОВОДИТЕЛЬ И ПОДЧИНЕННЫЕ 3

1. Функции и обязанности руководителя 3

2. Качества руководителя 8

3. Руководитель и лидер 14

4. Подчиненные и их обязанности 18

II. Практическая часть. 23

Конкретная ситуация 23

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 25

Список используемой литературы: 26

**I. Теоретическая часть.**

**РУКОВОДИТЕЛЬ И ПОДЧИНЕННЫЕ**

**1. Функции и обязанности руководителя**

В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций, то есть ви­дов деятельности, среди которых нужно выделить прежде всего *стратегическую функцию,* заключающуюся в постановке на ос­нове анализа ситуации и прогнозирования целей организации, ко­ординации процесса разработки стратегии и составления планов. В обычных условиях она считается главной

В рамках нового этапа НТР все большее значение приобретает *экспортно-инновационная функция,* тесно связанная с предыду­щей. В процессе ее реализации руководитель направляет разра­ботку и внедрение новых видов продукции и услуг, создает усло­вия для соответствующей перестройки организации и системы управления его, постоянно знакомится с новинками и проводит необходимые консультации подчиненным.

Еще одной основной функцией руководителя является *адми­нистративная,* в состав которой входит целый ряд подфункций. Во-первых, *контрольная,* заключающаяся в оценке промежуточ­ных и конечных результатов деятельности организации, проведе­нии ее необходимой корректировки. Во-вторых, *организационная,* связанная с созданием необходимых условий деятельности: рас­пределением среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктированием и пр. В-третьих, *направляющая,* с помощью которой происходит координация непосредственной работы лю­дей. В-четвертых, *кадровая,* заключающаяся в организации под­бора, ориентации, обучения, развития персонала. В-пятых, *сти­мулирующая,* которая предполагает действия, направленные на убеждение и воодушевление исполнителей, их поощрение за ус­пешно выполненную работу, наказание за провинности.

В век информации все большую роль играет *коммуникацион­ная* функция, сводящаяся к проведению совещаний, приему посе­тителей, ответам на письма и телефонные звонки, распростране­нию информации, проведению переговоров, деловому представи­тельству.

Постоянно растущее значение человеческого фактора в жизни организации выводит на одно из первых по значению мест *соци­альную функцию,* выполняя которую руководитель создает в орга­низации благоприятный морально-психологический климат, ат­мосферу комфорта, поддерживает существующие традиции и стандарты поведения и формирует новые, помогает подчиненным в трудную минуту.

В различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные функции руководителя имеют неодинаковое значение. Так, в период создания или перестройки организации прежде все­го нужны *руководители-предприниматели,* создающие концеп­цию развития, принимающие ответственные решения и смело бе­рущие на себя риск последствий, и *руководители-лидеры,* увлека­ющие людей новыми перспективами, раскрывающие их способ­ности и направляющие на решение поставленных задач.

В период стабильного развития на первое место выдвигаются *руководители-плановики,* создающие, исходя из текущих реа­лий, планы и программы развития с "дозированным" риском, а также *руководители-администраторы,* осуществляющие в соот­ветствии с плановыми заданиями, организаторскую, координиру­ющую, контролирующую деятельность с помощью приказов, по­ощрения и наказаний,

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низшего звена.

Основные задачи *высших руководителей* организации состоят в формулировке ее миссии, ценностей, политики, основных стан­дартов деятельности, формировании структуры и системы управ­ления, представительстве на переговорах с государственными ор­ганами и главными контрагентами.

Функции высших руководителей чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналити­ческих способностей, задатков политика, дипломата, публициста, оратора. Поскольку сегодня каждый человек в отдельности та­ким критериям отвечать уже не в состоянии, высшее руководство реализует их в составе команды, о которой уже говорилось, где первое лицо является уже не "боссом", а первым среди равных. Последнее обстоятельство ослабляет борьбу за власть и тем самым облегчает смену поколений менеджеров.

Команда высшего руководства обычно подбирается *первым ру­ководителем* или по-другому *главным администратором,* зани­мающим свою должность на основании контракта с собственни­ком (.государством, акционерами, пайщиками) и являющимся его доверенным лицом, и несущим перед ним полную ответственность за состояние и результаты работы организации.

С юридической точки зрения в обязанности первого руководи­теля входит организация работы в рамках, определяемых законо­дательством, уставом и другими документами; распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специаль­ной доверенности; заключение и расторжение хозяйственных до­говоров, открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; стимулирование подчиненных-руководителей.

*Руководители среднего звена* (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию) назначаются и освобождаются от должности первым руководителем или его за­местителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им под­разделений. Через подчиненных руководителей они управляют их деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осу­ществляют текущий контроль, проводят мероприятия по совер­шенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, технологической, трудо­вой дисциплины, санитарных норм. В рамках компетенции им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично — са­мостоятельно, частично — выходя с предложениями к руководст­ву организации), поощрять или наказывать своих подчиненных.

В то же время руководители *среднего звена* представляют со­бой наиболее бюрократизированную прослойку менеджеров, чис­ло представителей которой стремительно растет, увеличивая "этажность" управленческих структур. Считается, что данная прослойка создает "эффект одеяла" между высшим и низовым уровнями управления, тормозит внедрение новых форм и методов работы. Отношение к представителям среднего звена управления в целом на Западе негативное и при любой возможности с ними ве­дется решительная борьба, иногда даже имеющая некоторые успе­хи. Например, за счет ликвидации целиком некоторых промежу­точных управленческих структур, число этого слоя менеджеров удается сократить на 30—40%.

Руководители *низового звена —* бригад, участков, групп и пр. работают уже непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия.»

Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управле­ния персоналом. В их обязанности входит организация и коорди­нация труда подчиненных; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль за соблюдением графика работ, рациональным использованием обо­рудования, материальных и иных ресурсов, производственной дисциплины, техники безопасности; содействие рационализатор­ству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

Руководители низового звена имеют право в установленном по­рядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинар­ную ответственность, делать соответствующие представления ру­ководству подразделений и организации,

Как считают западные специалисты, помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, ру­ководители несут по отношению к своим подчиненным обязаннос­ти *неофициальные.* Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, проявлении интереса к их здоровью, личным проблемам, успехам, взаимоотношениям в коллективе, оказании им при необходимости всесторонней помощи.

Все это очень важно, поскольку на практике не только подчи­ненные зависят от руководителя, но сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы.

Помимо подчиненных, руководитель зависит также от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнить возложенные на него обязанности.

**2. Качества руководителя**

В работе руководителя много привлекательного. Она предос­тавляет широкие возможности для развития личности, престиж­на, придает человеку достоинство, приносит уважение окружаю­щих, наконец, просто захватывающа и увлекательна, так как предполагает решение сложных проблем часто в неопределенных или критических ситуациях и в самые сжатые сроки.

Для этого руководителю, особенно крупной организации, при­ходится выполнять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, часто бывать в других городах и странах, об­щаться с самыми разными людьми — подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами и т.п., к каждому из которых, чтобы добиться успеха, необ­ходимо подобрать свой "ключ".

Основная его задача состоит не в том, чтобы делать ту или иную работу самому, а в том, чтобы, изучив ситуацию и наметив план действий, организовать ее выполнение силами подчиненных, про­контролировать и оценить их действия, вознаградить отличив­шихся. Понятно, что попытка совместить все это с исполнительс­кой деятельностью большей частью обречена на провал.

Выполняя свои обязанности, руководитель выступает в опре­деленной социальной роли, характер которой с развитием общест­ва меняется. В тот период, когда работники в большинстве своем представляли серую безликую массу, обладали низким уровнем образования и универсальными навыками, все время находились под страхом увольнения, ибо за воротами предприятия находи­лась толпа жаждущих занять их место, и в то же время пребыва­ли в постоянной готовности взбунтоваться из-за невыносимых ус­ловий жизни и труда, от руководителя требовалось быть беспо­щадным диктатором, управляющим персоналом при помощи го­лого принуждения.

С ростом образования и культурного уровня работников, осоз­нанием ими себя как личностей роль диктатора перестала отве­чать реальным потребностям практики управления. В этих усло­виях у руководителя появилась новая роль — *отца семейства,* не только отдающего распоряжения, наказывающего или возна­граждающего, но и создающего благоприятный морально-психо­логический климат, разрешающего межличностные конфликты поддерживающего своих подчиненных на работе, а порой и в пов­седневной жизни.

Современная научно-техническая революция кардинально из­менила условия и характер производства. Технологические и соци­альные процессы стали чрезвычайно сложными, а знания и квали­фикация исполнителей, их независимость настолько возросли, что руководитель уже не в состоянии единолично управлять всем. При таких обстоятельствах вновь меняется его роль — он становится *организатором* самостоятельной работы подчиненных, объединен­ных в команды, о которых уже шла речь выше. Диктаторские за­машки и патернализм в данной ситуации практически исключены, ибо первому среди равных ими пользоваться недопустимо, а их место занимает деловое сотрудничество и консультирование.

По мнению известного американского специалиста в области менеджмента *Г.Минцберга,* такой руководитель выполняет в рам­ках своей повседневной деятельности следующие управленческие функции: *межличностные* (символ власти; лидер, увлекающий сотрудников на достижение целей; связник в команде управленцев); *информационные* ("нервный центр", концентрирующий ин­формацию и распространяющий ее среди подчиненных; "предста­витель", передающий информацию во внешний мир); *решающие* ("предприниматель", планирующий и начинающий изменения в организации; "ликвидатор нарушений", корректирующий ее дея­тельность в нестандартных ситуациях; "распределитель ресурсов\*\* и "посредник").

По своей *ориентированности* на определенный характер дей­ствий руководители делятся на активных и пассивных. Основная цель *пассивных* состоит в сохранении любой ценой своих пози­ций в организации традиций, дополнительно гарантирующих ста­бильность. В противоположность им *активные* руководители стремятся к расширению сферы своего влияния как для получе­ния еще большей власти, так и ради совершенствования организа­ции и достижения общего блага.

По способам действия пассивных руководителей можно услов­но разделить на две группы. Одни, получившие в западной управ­ленческой литературе название мастеров, пытаются сохранить свое положение путем тотального контроля за подчиненными, действий по схеме, требования от исполнителей безраздельного подчинения, пресечения критики в свой адрес, препятствия ком­муникациям, отказа от нововведений и любого риска, словом, все­го того, что может это положение поколебать и вскрыть их неком­петентность.

Другие, именуемые *"людьми компании",* создают впечатление бурной деятельности и занятости проблемами организации и ста­раются убедить окружающих в своей незаменимости. На самом деле они лишь "скользят по поверхности" давая советы общего плана и не вмешиваясь в реальные процессы.

Пассивные руководители обоих типов ставят на первое место свои собственные интересы, безразличны к нуждам организации в целом и каждого ее члена в отдельности, иными словами, оказы­ваются *ориентированными на себя.* Также на себя ориентированы представители двух из трех основных типов активных руководи­телей.

Первый тип получил условное название *"борцы с джунглями",* Эти люди стремятся к безраздельной власти и воюют против всех, считая их, если не реальными, то потенциальными врагами, и ис­пользуют в этой войне своих подчиненных, "устилая" ими путь к своему торжеству. В зависимости от используемых при этом мето­дов они делятся на две разновидности: "львов", действующих в от­крытую, и "лис" в основном занимающихся интригами.

Второй тип ориентированных на себя активных руководителей — *"игроки".* Для них основной интерес представляет не столько сама должность как таковая, сколько процесс ее получения. Поэто­му они активно участвуют в различных кампаниях, довольству­ются сиюминутными победами, добиваясь их любой ценой, плохо справляются с реальными делами и на практике больше разруша­ют, чем создают, и с реальными делами справляются плохо.

К третьему, ориентированному на организацию, типу актив­ных руководителей относятся так называемые *"открытые",* стре­мящиеся к власти ради преобразований в интересах общего блага. Обычно это высоконравственные, зрелые профессионалы.

Они строят свое видение будущего и ставят перед собой цели в соответствии с реальными потребностями организации и ее чле­нов, используют власть в интересах других, считаются с крити­кой, стимулируют у подчиненных творческий подход к делу и сво­им обязанностям, поощряют всесторонние контакты.

Качества, присущие таким руководителям, большинство спе­циалистов разделяет на три группы: профессиональные, личные и деловые.

К *профессиональным* качествам относят те, которые характе­ризуют любого грамотного специалиста и обладание которыми служит лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязан­ностей руководителя.

Такими качествами являются:

* компетентность в соответствующей профессии, формирующая­ся на основе образования и производственного опыта;
* широта взглядов, базирующаяся на общей эрудиции и глубо­ком знании как своей, так и смежных сфер деятельности;
* стремление к приобретению новых знаний, постоянному, само­совершенствованию, критическому восприятию и переосмыс­лению окружающей действительности;
* поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;
* умение планировать свою работу.

***Личные качества***руководителя также мало чем должны отли­чаться от качеств других работников, желающих, чтобы их ува­жали и с ними считались, поэтому обладание ими тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Здесь можно упомянуть:

* + высокие моральные стандарты;
  + физическое и психологическое здоровье;
  + высокий уровень внутренней культуры;
  + отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям;
  + оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личные, а *деловые качества,* к которым необходимо отнести:

* умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, поставить и распределить среди исполнителей задачи, обеспечить их деятельность всем необходимым, коор­динировать и контролировать ее осуществление;
* доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной не­зависимости, к лидерству в любых обстоятельствах а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, ре­шительность, напористость, воля, бескомпромиссность в от­стаивании своих прав;
* контактность, коммуникабельность, умение расположить к се­бе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;
* инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;
* способность управлять собой, своим поведением, рабочим вре­менем, взаимоотношениями с окружающими;
* стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность ид­ти на риск самому и увлекать за собой подчиненных.

Требования к руководителям в отношении этих качеств неоди­наковы на различных уровнях управления. На низших, напри­мер, в большей степени ценятся решительность, коммуникабель­ность, некоторая агрессивность; на высших — на первое место вы­двигаются организаторские способности, стремление к преобразо­ваниям, к новому, умение организовать коллективное творчество.

**3. Руководитель и лидер**

Одной из важнейших в управлении является проблема *лидера.* Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера -администратора. Он не управля­ет, не командует, а *ведет* за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически тако­вым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утверж­ден приказом, а психологически признан окружающими как един­ственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребнос­тей и показать выход из казалось бы безвыходных ситуаций.

Для этого человек, претендующий на место лидера, должен об­ладать четким видением будущего и путей движения к нему. Од­нако такое видение может исходить не только из реальных воз­можностей коллектива, но и "благих" его пожеланий, ничем не подкрепленных, и тогда лидер осознанно или неосознанно выводит своих последователей из одного тупика с тем, чтобы завести в другой, еще более глубокий. Так, например, произошло с Россией в 1917 году, когда большевики, став в считанные месяцы лидера­ми нации, повели ее за собой строить "светлое будущее", оказав­шееся на поверку не менее мрачным, чем царское самодержавие.

Рассмотрим теперь, чем же лидеры отличаются от формаль­ных руководителей или по-другому менеджеров.

Менеджеры прежде всего определяют, *как, какими способами* нужно достичь поставленной, как правило, другими людьми це­ли, организуют и направляют работу подчиненных в соответствии с детально разработанными планами, занимая при этом пассив­ную позицию. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей, стараются не выходить за их рамки, видя себя и других членами одной орга­низации, в которой должны господствовать определенный поря­док я дисциплина.

В противоположность этому лидеры определяют, *к каким це­лям* необходимо стремиться, формулируя их самостоятельно, не вдаваясь в излишние подробности. Их последователями являются те, кто разделяет их взгляды и готовы за ними идти, не взирая на трудности, а лидеры при этом оказываются в роли вдохновителей в противоположность менеджерам, которые обеспечивают дости­жение целей с помощью вознаграждения или наказания. В отли­чие от менеджеров лидеры не контролируются окружающими, а строят отношения с последователями на доверии к ним.

Для обобщения сказанного воспользуемся таблицей, в основу которой положены материалы О. Виханского и А. Наумова.

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер | Лидер |
| Администратор | Инноватор |
| Командует, убеждает | Вдохновляет, призывает |
| Выполняет указания других | Реализует собственные цели |
| Действует на основе расчета | Действует на основе видения |
| Ориентируется на организацию | Ориентируется на людей |
| Контролирует | Доверяет |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Принимает решения | Реализует решения |
| Делает, как нужно | Делает, что нужно |
| Пользуется уважением | Пользуется любовью |

В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым во­просам или эмоционального центра, может подбодрить, посочув­ствовать, помочь. В коллективе с высоким уровнем развития ли­дер является прежде всего интеллектуальным центром, источником идей, консультантом по самым сложным проблемам. И в обо­их случаях он — интегратор коллектива, инициатор и организа­тор его активных действий, образец, с которым остальные сверя­ют свои мысли и поступки.

Поскольку лидер отражает интересы коллектива, он является своего рода контролером, следящим за тем, чтобы конкретные действия каждого из его членов не противоречили общим интере­сам, не подрывали единство группы. В необходимых случаях ли­дер может вступить в связи с этим в конфликт с администрацией, санкционируя, даже в сфере производственной деятельности, только те ее решения, которые не противоречат интересам пред­ставляемого им коллектива.

Бороться с этим явлением практически невозможно, ибо дав­ление на лидера вызывает лишь еще большее сплочение коллекти­ва и его противостояние администрации.

Считается, что в конфликтной ситуации при наличии возмож­ности с лидером лучше идти на компромисс, предложив ему од­новременно официальную должность, которой он обычно не име­ет, но вполне заслуживает.

Проще всего это сделать тогда, когда границы формального и неформального коллектива, возглавляемого таким лидером, со­впадают, и его члены ориентируются на общеорганизационные ценности. В этих условиях лидеру, получившему должностные полномочия, будет гораздо проще управлять коллективом, и до определенной степени он сможет пренебрегать интересами кол­лектива ради интересов официальной организации, на что люди, доверяя ему, согласятся. Однако при этом официальные решения приходится все же корректировать с учетом интересов коллекти­ва, ибо злоупотреблять его доверием опасно.

В крупных масштабах и на систематической основе изучение -лидерства было предпринято с начала 1930-х гг. Тогда была поставлена цель выявить те личностные *характеристики людей, .ко­торые делают их лидерами.* Ими оказались такие качества: уро­вень знаний и интеллекта, впечатляющая внешность, здравый смысл, высокая степень уверенности в себе, честность и пр. Одна­ко исходящая из них "теория великих людей" не могла объяс­нить, например, почему стал лидером Сталин, явно не отвечав­ший подавляющему большинству перечисленных требований.

Продолжающиеся поиски привели к формированию *поведен­ческой теории* лидерства, согласно которой главную роль в деле становления лидера играют не личные качества того или иного че­ловек, а манера его взаимоотношений с окружающими. Основ­ным недостатком этой теории стал ее вывод о существовании неко­его оптимального стиля поведения лидера, с помощью которого можно решить все проблемы, и необходимости его поиска. Конечно, личные качества и стиль руководства являются важными мо­ментами успеха, но более поздние исследования убедительно дока­зали, что решающую роль в нем могут сыграть *ситуационные фак­торы,* включающие в себя и личные качества исполнителей, и ха­рактер работы, особенности внешней среды и т.п. В результате на повестку встал вопрос о поиске наиболее подходящих стилей руко­водства в зависимости не только от качеств и манеры поведения лидера, но и от характера конкретной ситуации, которую сам лидер для достижения успеха должен правильно понимать и оценивать.

**4. Подчиненные и их обязанности**

Подчиненные — это должностные лица, находящиеся в подчи­нении старших по должности. Ими могут быть: заместители руко­водителя, подчиненные ему руководители, рядовые исполнители.

Существует несколько разновидностей заместителей. Б не­больших организациях (подразделениях) эти обязанности в до­полнение к своим собственным могут выполнять рядовые работ­ники. В более крупных, где работают десятки человек, у руково­дителя появляется *штатный* заместитель, а в условиях многоу­ровневой структуры управления к выполнению этих обязанности по совместительству могут привлекаться лица, возглавляющие нижестоящие подразделения .

Нужно иметь в виду, что заместитель — не только подчинен­ный, но и советник руководителя, поэтому желательно, чтобы он обладал иным типом мышления, благоразумием, скептицизмом, позволяющими видеть ошибки и промахи шефа, а также необхо­димой твердостью, чтобы суметь его поправить, и вместе с тем ло­яльностью по отношению к нему. Таким образом, наряду с подчи­нением, между ними имеют место отношения коллегиальности.

Введение должности штатного заместителя обычно обусловле­но большим объемом работы общего характера, с которым первый руководитель даже с помощью подчиненных ему руководителей низового уровня справиться не в состоянии, ибо здесь необходима помощь лица, близкого ему по рангу и свободного от текущих дел.

Необходимость иметь штатного заместителя возрастает в том случае, когда первый руководитель часто и подолгу отсутствует, и заместитель вынужден бывает фактически выполнять его функ­ции или если заместителю нужно стажироваться для занятия в ближайшее время этой должности, а поэтому заранее "осваивать" все тонкости и детали предстоящей самостоятельной работы.

Если заместитель часто и подолгу исполняет обязанности ру­ководителя, это узаконивается документально, то есть путем из­дания соответствующего приказа.

Но подобная ситуация ставит множество вопросов: о величине полномочий, которыми он должен обладать, в частности, о праве подписи; о лице, которое должно замещать его самого; об ответ­ственности за принимаемые им решения; о взаимоотношениях с другими заместителями; о методах его стимулирования; о том, как ему получить необходимые знания и опыт. Поэтому руководи­тель должен оказывать лицу, временно исполняющему его обя­занности (врио), всестороннюю помощь и поддержку, держать б курсе всех дел и событий, защищать интересы этого лица в вы­сших инстанциях.

В свою очередь, врио должен действовать в духе отсутствующе­го руководителя, сохранять лояльность по отношению к нему, не разглашать конфиденциальную информацию, обладателем кото­рой он становится, исполняя обязанности руководителя, и не ис­пользовать в корыстных целях и во вред руководителю возмож­ности своего положения. Врио должен фиксировать все серьезные события, имевшие место за время отсутствия первого лица, и по возвращению полностью проинформировать того обо всем.

Наличие заместителей из числа руководителей считается полезным во всех отношениях. Во-первых, повышается престиж первого руководителя в глазах коллег и подчиненных. Во-вто­рых, ослабевают позиции штатного заместителя, который, буду­чи в единственном числе, всегда вольно или невольно составляет конкуренцию руководителю, а следовательно, вносит элементы дестабилизации в систему управления организацией или подраз­делением. В-третьих, выполнение обязанностей заместителей первого руководителя поднимает и авторитет низовых руководи­телей в их собственных подразделениях.

Подчиненный и руководитель образуют в рамках организации простейшую общественную группу (другая группа — коллеги, то есть лица, не зависящие друг от друга, не связанные отношения­ми руководства — подчинения). В рамках этой группы руководи­тель имеет право устанавливать и поддерживать образцы поведе­ния подчиненного. Приказывать, требовать, добиваться реализации распоряжений, контролировать результаты, а подчиненный — добросовестно выполнять порученное дело, критиковать при необ­ходимости руководителя и обжаловать его действия в установлен­ном порядке.

Обязанности подчиненного, как и руководителя, могут быть официальными и неофициальными. *Официальные* обязанности изложены в должностных инструкциях и в общем виде сводятся к следующему.

Прежде всего, подчиненные должны добросовестно, с полной отдачей и на самом высоком уровне выполнять порученное им де­ло; в пределах своей компетенции принимать самостоятельные решения по проблемам, которыми они занимаются; регулярно ин­формировать руководителя о результатах, возникающих труднос­тях и проблемах и при необходимости советоваться с ним, не пере­кладывая, однако, на его плечи собственную работу.

Подчиненные должны самокритично относиться к себе, чест­но признавать ошибки и промахи, искать пути совершенствова­ния своей деятельности, постоянно стремиться к повышению ква­лификации, саморазвитию.

Наконец, подчиненные должны всегда и везде соблюдать инте­ресы организации, отстаивать ее честь, уважительно относиться к своим руководителям в соответствии с их возрастом и занимаемой должностью, независимо от личных симпатий и антипатий.

Теперь познакомимся с *неофициальными* обязанностями под­чиненных, которые они должны исполнять, чтобы обеспечить нормальные отношения с руководителем при условии, конечно, что тот также будет действовать надлежащим образом.

Прежде всего, подчиненные должны строго, по крайней мере в рамках служебных отношений, соблюдать установившуюся грани­цу между собой и руководителем, не подчеркивая и не нарушая ее.

Подчиненные не должны принимать серьезных решений без предварительной консультации с руководителем, даже если эти решения полностью входят в их компетенцию. Причина здесь кроется не в недоверии руководителя к ним или их знаниям, а в том, что тот лучше знает общую ситуацию и в ее контексте более правильно сможет оценить предполагаемые шаги, что поможет избежать неблагоприятных последствий, которые подчиненные вследствие естественной ограниченности своих возможностей предвидеть не могут.

По той же причине подчиненные не должны вмешиваться в де­ла руководителя, за исключением крайних случаев, когда тот до­пускает совершенно явные промахи, ибо у руководителя могут быть причины на проведение своей особой политики, о которых подчиненным не всегда известно.

Свою деятельность и ее результаты подчиненные всегда долж­ны рассматривать с точки зрения руководителя, его интересов, не выставлять на всеобщее обозрение собственные амбиции, привле­кать внимание окружающих не к своей персоне, а к работе, дово­льствуясь ролью "первой скрипки во втором ряду".

Подчиненным необходимо ценить время руководителя, не от­влекать его по пустякам, а при необходимости по собственной инициативе оказывать помощь и содействие руководителю, в том числе в деле обретения популярности, известности, уважения, да­же на первый взгляд в ущерб собственной карьере; не допускать в любой ситуации дискредитации руководителя.

Такое поведение подчиненных служит для руководителя основанием предоставлять им большую самостоятельность, содейство­вать продвижению по службе, широко информировать об их успе­хах высшее руководство и коллег, дополнительно вознаграждать.

Иногда подчиненные по тем или иным причинам ведут себя по отношению к руководителю негативно: уклоняются или отказыва­ются от выполнения своих обязанностей, затягивают порученную работу с тем, чтобы потом переложить ее на плечи других, оказы­вают на руководителя психологическое давление, вынуждая его поступать в соответствии со своими интересами и желаниями.

Причины такого негативного поведения подчиненных могут быть самыми разнообразными: слабая подготовка и низкий уро­вень знаний и квалификации; боязнь самостоятельных действий, нерешительность; неумение мобилизовать свои резервы и возмож­ности и т.п. Отсюда во многих случаях поиск поддержки, ожида­ние указаний и инструкций, стремление на кого-нибудь опереться.

Однако дело может быть и в самом руководителе, его низких моральных и профессиональных качествах, недобросовестном от­ношении к своим обязанностям, непредсказуемости поведения, создании препятствий в работе подчиненных, например, путем утаивания необходимой информации и пр., вследствие чего под­чиненные не хотят с ним сотрудничать и всячески стремятся от него избавиться.

**II. Практическая часть.**

**Конкретная ситуация**

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто по­сещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою дав­нюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где рабо­таю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», — сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слы­шала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продви­жение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в ком­пании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимав­шие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих ос­тавшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Поли­тика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно конечно было бы обратиться к ряду официаль­ных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрас­ная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все резуль­таты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» — спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, — ответила Лида. — Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необ­ходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подведя итог и сделав вывод что, помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, ру­ководителю по отношению к своим подчиненным много неофициальных обязанностей.Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, проявлении интереса к их здоровью, личным проблемам, успехам, взаимоотношениям в коллективе, оказании им при необходимости всесторонней помощи.

Все это очень важно, поскольку на практике не только подчи­ненные зависят от руководителя, но сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы.

Помимо подчиненных, руководитель зависит также от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнить возложенные на него обязанности.

Из разобранной мной ситуации в практической части можно увидеть что, не исполненные обещания руководителя по поводу повышения «убивают» высокий потенциал к работе у его сотрудников, но и не правильная на мой взгляд тактика увольнять непокорных не совсем правильная. Это складует плохое мнение не только у сотрудников, но и у деловых партнеров по бизнесу. Подтверждением тому мнение людей не работающих в этой организации (мнение Анны из ситуации в практической части). Может так получиться, что дойдет до того что к ним больше никто не пойдет работать.

Одним словом отношение руководитель и подчиненные должно быть идеальным, создающими условия для плодотворной работы дающей большие результаты в работе и отношений в коллективе.

**Список используемой литературы:**

1. Герчикова Н. И. Менеджмент: Учебник. – М. Банки и биржи, ЮНИТИ,1994. – 685 с. Ил
2. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З. П., Саломатин Н. А. и др. – М.: ИНФРА-М. 1997. 432 с.
3. «Менеджмент» Виханский О.С. – М.: Гардарики, 2000, 528 с.