



# ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

Выполнили студентки группы 12М2 (ВШЭ)  
Кобозева Кристина и Проволоцкая Ольга  
Студенты группы ЭУ-14 (НГПУ)  
Лексакова Елизавета  
Казакова Любовь  
Немова О.А.

- Этика руководителя - разновидность профессиональной (служебной) этики; система принципов, норм и правил нравственного поведения руководителя.

Этика руководителя заключается в необходимости совмещать основные управленческие принципы (сугубо профессиональные) с общечеловеческими нравственными требованиями и предполагает знание основных норм взаимоотношений между людьми, между личностью и группой, коллективом, между коллективами.





Служебная этика предписывает руководителю быть объективным и справедливым в отношении всех подчиненных равным в обращении с ними, быть принципиальным в деле, требовательным и вместе с тем терпимым к людям, тактичным, заботиться о создании благоприятного морально-психологического климата в коллективе.



## ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ

**- система норм нравственного поведения управленца (начальника), основанная на:**

- понимании и учете психологии работников (подчиненных);
- формировании и развитии личности;
- культуре управления (комплекс требований, предъявляемых к внешней стороне процесса управления и личным качествам руководителя);
- умении управлять своими чувствами в процессе личностных взаимоотношений с подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством



На авторитет руководителя оказывает огромное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики.

К ним относятся:

- демократизм общения руководителя с подчиненными, коллегами по работе;
- его доступность, внимательность;
- умение создать товарищескую атмосферу доверия;
- вежливость и корректность в обращении;
- точность и ответственное отношение к данному слову.



Немалое значение играют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебного этикета может помочь руководителю общаться с людьми более эффективно. Постоянное общение руководителя с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему. Примерно 3/4 времени руководителя уходит на общение с исполнителями, а также выше и ниже стоящими руководителями.



Общительность личности характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствие замкнутости, изолированности. Причем общительность как качество личности обязательно должно сопровождаться эмоционально-положительным "планом" общения. Человек, легко вступающий в контакт, в деловую связь с другими людьми, но при этом вызывающий у партнеров эмоционально-отрицательный "план" общения, может быть назван контактным, но не может быть назван общительным. В отличие от общительного, контактный человек общается по необходимости, в зависимости от условий и обстоятельств конкретного производства, его общение обязательное, вынужденное.



Противоположным качеством общительности является замкнутость, или не общительность. По результатам проведенных исследований психологи установили, что неправомерным является требование к личности руководителя, сформулированные в общем виде. Например, "руководитель должен быть высоко общительным человеком". Исследования показали, что только конкретные уровни проявления общительности сопровождаются высокими результатами эффективности руководства. Такой эффективности могут добиваться как высоко общительные, так и низко общительные руководители - в зависимости от индивидуальных способностей подчиненных.





Там, где уровень организованности, сработанности коллектива достаточно высок, низкая общительность его руководителя является не только допустимой, но и даже желательной. Недостаточно высокий уровень развития организованности и сработанности коллектива потребует от руководителя проявление высокой общительности, постоянных организаторских усилий. Поэтому низкая общительность сама по себе не может рассматриваться как отрицательный фактор в деятельности руководителя, тем более что сверх общительность руководителя мешает работе коллектива, отвлекая большим числом контактов.



Таким образом, руководитель должен следовать следующим правилам:

- 1. Создавать структуру и определять задачи.**
- 2. Подбирать замов, соответствующих своим деловыми и личностными качествами целям подразделения и способных стать единомышленниками.**
- 3. Контролировать деятельность подразделения. Но не создавать доносчиков. Это отдельная тема.**
- 4. Вмешивается в деятельность работников подразделения только с целью обучения и пресечения вредоносных действий.**

5. Не унижать подчинённых, а беречь честь и достоинство каждого из них независимо от статуса. Замы, как руководители так же следуют этому положению. Ведь униженный и оскорблённый сотрудник работает гораздо хуже, чем это необходимо и, мало того, у него провоцируется желание отомстить. А это уже опасность!

6. Руководитель помнит: нет страшнее для деятельности фирмы сплетника и клеветника. Он пресекает их деятельность или увольняет.

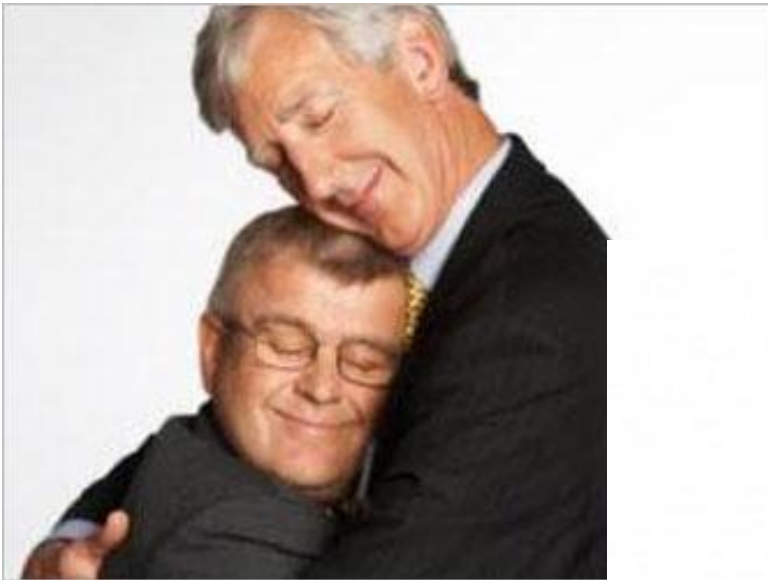
7. Не заводить "любимчиков". Ведь именно они чаще всего становятся предателями. Кто, как не они владеют информацией о вашей скрытой деятельности.

8. Относится к каждому работнику, как к члену своей семьи. То есть заботится о его настроении, здоровье, соблюдении правил взаимодействия, во время поощряет и наказывает.

9. Руководитель помнит: его святая обязанность - создавать атмосферу радостного ожидания в коллективе. Эмоциональная привлекательность труда основа жизнеспособности системы.

10. Уважение подчинённых обязательная норма руководителя любого уровня. Это одно из обязательных условий сохранения производственной дисциплины.

# ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ХОРОШЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ




## ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Корректность, выдержка, ровное отношение вне зависимости от личных симпатий и антипатий
- Руководитель, не компетентный в каких-либо специальных вопросах, не должен стесняться того, что знает меньше подчиненного
- Не отметать чужие взгляды лишь потому, что они чужие
- Руководитель обязан принимать решения, требовать их выполнения от подчиненных, но в то же время не перекладывать ответственность за принятие нужного решения на подчиненных
- Доверие к человеку следует сочетать со строгим контролем исполнения порученных заданий, должностных обязанностей
- Умение признавать ошибку перед людьми — это качество сильного и умного руководителя, который много знает, умеет, но — ничто человеческое ему не чуждо — он может ошибаться
- Не допускать раздражительности, грубости и равнодушия к людям
- Не приписывать себе заслуги подчиненных



## ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Обращайтесь с подчиненными как с подчиненными, а не как с маленькими детьми, которым нужно неоднократно повторять, как и когда нужно выполнить поручение
  - Использовать определенную долю юмора и шутки осторожно, в меру, не по отношению к людям старшего возраста и к своим подчиненным
  - Непримируемость к лести
  - Без особой необходимости не отдавать распоряжения "через голову" нижеследующего руководителя, подрывая его авторитет
  - Недопустимо сквернословие
  - За любыми достойными действиями исполнителей, способствующими достижению целей организации должна следовать похвала (положительная оценка работника и результатов его деятельности)
  - Критика должна носить конструктивный характер
- 

## ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками
- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение
- Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение
- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя
- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива
- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же
- Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени



# МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ



- LA MACHINE À MOTIVATION




# ВАЖНЕЙШИЕ ПРАВИЛА МОТИВИРОВАНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ

- У подчиненных должна быть возможность открытого и отзывчивого общения с руководителем.
- Сотрудник должен быть уверен в возможностях профессионального и карьерного роста.
- Работники должны участвовать в составлении графика работ и представлять, каких результатов от них ожидают.
- Поддерживать обратную связь - давать информацию о положительных и отрицательных результатах работы сотрудника.
- Результаты труда работника должны оцениваться, а трудовые достижения — поощряться.
- Каждый работник должен сам отвечать за эффективность, результативность своего труда.

# ПОЩРЕНИЕ



## ЧТОБЫ СЛОВА ПООЩРЕНИЯ СТИМУЛИРОВАЛИ РАБОТУ СОТРУДНИКОВ

- Они должны быть конкретными, указывать на то или иное действие, задание, выполненную работу.
  - Они должны быть сказаны своевременно: непосредственно за успешно завершённой работой.
  - Заслуживают поощрения любые успехи подчиненных независимо от степени их значимости.
  - Большое значение имеет правильная формулировка слов поощрения.
  - Публичное поощрение в присутствии коллег, уважение которых для человека особенно важно, часто оказывается более ценным, чем материальное вознаграждение.
- 

# СЛОВА ПООЩРЕНИЯ

- То, что надо!
- У вас получилось!
- Вы на правильном пути.
- Ход ваших мыслей мне нравится.
- Вы близки к истине.
- Это намного лучше.
- Сегодня вы сделали гораздо лучше.
- Это уже успех.
- Никогда не видел ничего лучше.
- Поздравляю вас с успехом!
- Теперь вы видите ваши возможности.
- Вы быстро учитесь.
- Как много вы сделали.
- Еще немного времени и у вас это получится.
- Вы легко справитесь с этим.
- Серьезная работа.
- Сегодня вы превзошли себя.
- У вас хорошо получилось.
- Я надеюсь, что и дальше дела пойдут также.
- Много лучше.
- Осталось закрепить успех.
- Не зря я на вас надеялся.
- Запомним этот день.
- Отличный результат!
- Первое место за вами.
- Как вам это удалось?
- Ваш опыт будет очень полезен.



# КРИТИКА



# КОНСТРУКТИВНАЯ КРИТИКА

- недопустимость критики без нужды;
- конфиденциальность;
- доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента; внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики);
- высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме;
- аргументированность, исключение общих выражений;
- отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего;
- подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь;
- недопустимость критики опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытки скрыть промах)



# КОНСТРУКТИВНАЯ КРИТИКА

- критикуйте действия и поступки, а не личность человека
- тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» — спрячьте критику между двумя комплиментами
- Не следует преследовать критикующих
- За конструктивную критику снизу, помогающую избежать ошибок и упущений, будьте благодарны, даже если подчиненные и задевают вашу личность
- Откровенная самокритика не подорвет авторитет руководителя, несамокритичных руководителей вряд ли будут уважать подчиненные
- Любая критика "в лоб" бесполезна; высказываться следует косвенно, с элементами самокритики, одновременно призывая к совместным действиям по улучшению ситуации





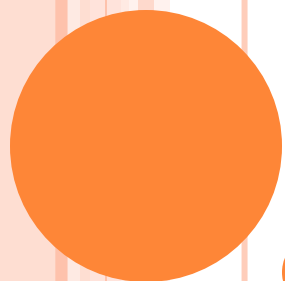
# ПРИМЕРЫ КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ

- Что вы думаете по поводу случившегося?
- Почему так получилось?
- Я хотел бы выслушать ваше объяснение.
- Объясните, как такое могло случиться?
- Объясните ваши намерения.
- Объясните ваше решение.
- Чем вы руководствовались, когда...?
- Как вы будете действовать дальше?
- Как будете исправлять ошибку?
- Это было хорошо вчера, но не сегодня.
- Сегодня получилось хуже, чем раньше.
- На таких ошибках нужно учиться, чтобы не повторять их.
- Вы должны сделать серьезные выводы из случившегося.
- Скажу честно, не ожидал от вас такого.
- Я не принимаю такого объяснения.
- Эту работу придется переделать.
- Нельзя действовать так и дальше.
- Чего вам не хватило, чтобы получить нужный результат?
- Давайте вместе подумаем, где вы ошиблись.



## НЕДОПУСТИМЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

- злоупотребление властью,
- взяточничество,
- рукоприкладство,
- грубость,
- несправедливость,
- необъективный подбор кадров,
- безответственность
- пристрастность, то есть публичное выражение симпатии и антипатии к подчиненным;
- мстительность, то есть стремление сводить личные счёты с подчиненными;
- неуравновешенность, то есть неумение держать себя в руках;
- высокомерие, то есть нецелесообразное



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**