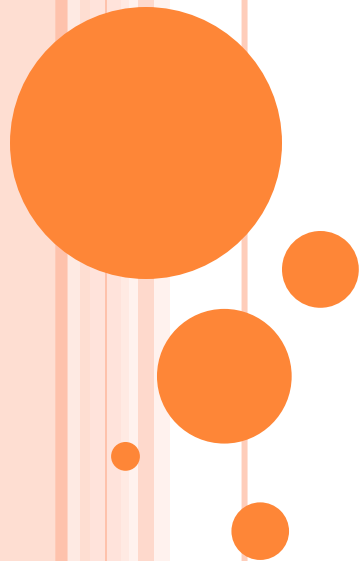


**БЫКАСОВА ЛАРИСА ВАЛЕНТИНОВНА, КАНДИДАТ
КУЛЬТУРОЛОГИИ,
ДОЦЕНТ СИБГИУ**

**Руководитель и
подчиненные –
ЭТИКЕТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**



Стили УПРАВЛЕНИЯ:

- **Эксплуататорско-авторитарный:** руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.
- **Патерналистски-авторитарный:** руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.



Стили УПРАВЛЕНИЯ:

- **Консультативный:** руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.
- **Демократический стиль** руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.



Личные качества руководителя:



ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

КАК ВЕСТИ СЕБЯ

С ПОДЧИНЕННЫМИ



ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ:

- Давайте обратную связь вскоре после события, которое Вы обсуждаете с сотрудником.**
- Используйте подтвержденные конкретные факты.**
- Вовлекайте сотрудника в обсуждение — дайте высказаться.**
- Обсуждайте события и действия. Не личность.**
- Похвалить можно прилюдно, а критиковать лучше с глазу на глаз.**
- Говорите о том, что можно изменить.**



Поощрение или наказание?



**Поощрение улучшает
работу в 89% случаев**

**наказание улучшает работу
только в 11% случаев**

Формы поощрения



Формы стимулирования труда персонала


```
graph TD; A([Формы стимулирования труда персонала]) --> B[Материальное вознаграждение]; A --> C[Дополнительные стимулы];
```

Материальное вознаграждение

Зарботная плата

Бонусы

Участие в прибылях

Участие в акционерном капитале

Дополнительные выплаты

Отсроченные платежи

Дополнительные стимулы

оплата транспортных расходов

медицинское обслуживание

помощь в обучении

сбережения

пенсии

отпуск

выходные дни

страхование

Наказание

Ограничение полномочий и удовлетворения потребностей работника, а также положительного вознаграждения

Формы наказаний

- вербальное наказание (осуждение, замечание)
- материальные санкции (штраф, лишение привилегий)
- социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой)

Недостатки

Кратковременность влияния, поскольку наказания стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков) только на период их действия.

ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ



ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЯ:

- ❑ Не жалейте времени на подготовку к планерке. Вам нужно лишь составить план проведения делового совещания и наметить конечный результат. Это не займет много времени, но принесет положительный эффект. Распределите очередность выступающих.
 - ❑ Многие специалисты пытаются заполнить отведенное время ненужными разговорами, даже если их мысль можно выразить в нескольких предложениях. Руководитель должен четко понимать суть выступления, отделять его от лишней «шелухи».
 - ❑ Эмоциональные высказывания всегда негативно сказываются на результате собрания. Старайтесь избегать излишней эмоциональности, так вы сможете сэкономить время на обсуждение.
 - ❑ Специалисты узкого профиля не должны использовать специфическую лексику. Это снижает понятность дискуссии у других участников. Требуйте использования простых и доступных терминов и понятий.
 - ❑ Мнение руководителя должно быть скрыто от подчиненных до конца обсуждения, чтобы не перетянуть мнение оппонентов на свою сторону.
- 

ЛИТЕРАТУРА:

- Указ Президента РФ от 12 августа 2002 года «Общие принципы поведения государственных служащих»
- Ионова А.И. Этика и культура государственного управления. М. РАГС. 2005.
- Кноринг В.И. Основы искусства управления — учебное пособие для вузов. М. Гардарика. М. Дело. 2003.
- Ладашко Л.В. Этика и культура управления. Ростов-на-Дону. Феникс. 2006.

