

Профессиональная этика и этикет

100103.65 «Социально-культурный сервис и туризм»,

100110.65 «Домоведение»

Институт Сервиса, моды и дизайна; кафедра Сервиса и моды

Слесарчук Ирина Анатольевна

## Тема 7. Управленческая этика и моральные требования в профессиональной деятельности руководителя (менеджера)

Лекция 12. Этика менеджера

# План лекции

---

1. Понятие управленческой деятельности. Стили руководства
2. Общие этические правила в деятельности менеджера
3. Этика делового общения менеджера
  - 2.1. Приветствие, представление, обращение
  - 2.2. Телефонный этикет в работе менеджера
4. Этика отношений в системе «руководитель-подчиненный»
5. Этика межличностных отношений на работе

1 вопрос

# ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# Управленческая этика

---

совокупность правил и форм делового общения, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, взаимоуважения

- Суть управленческой деятельности – цепочка постоянно принимаемых решений, которые должны быть оправданы не только с экономической, но и с моральной стороны
- Руководитель – лидер, способный влиять на людей и коллектив, побуждать их эффективно работать для достижения поставленных целей

# Стили руководства (К. Левин)

---

## Авторитарный (директивный, единоличный)

- Повышенная официальность взаимоотношений
- Ограничение контактов с подчиненными
- Чрезмерная централизация власти

## Демократический (коллегиальный)

- Разделение власти с подчиненными
- Уважительное и корректное отношение к сотрудникам
- Поощрение инициативы и творчества

## Попустительский (анархический, пассивный)

- Безразличие к персоналу и незначительный контроль подчиненных
- Нежелание принимать стратегически важные решения
- Индифферентность к критике
- Стремление к тому, чтобы дела шли стихийно – самотеком
- Уклонение от ответственности

# Промежуточные стили руководства (Э.А.Уткин)

---

Эксплуататорско-авторитарный

- Недоверие руководителя к своим подчиненным

Благожелательно-авторитарный

- Руководитель чувствует себя уверено, к своим подчиненным относится снисходительно

Консультативно-демократический

- Руководитель в значительной степени доверяет своим подчиненным, стремится конструктивно использовать их идеи

Групповой

- Руководитель полностью доверяет своим подчиненным по всем вопросам

2 вопрос

# ОБЩИЕ ЭТИЧЕСКИЕ ПРАВИЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

# Правила поведения менеджера

---

1. Придя на работу, приветствуйте своих коллег
2. Научитесь управлять своим поведением в любых условиях
3. Обращение к подчиненным на "вы" — необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины
4. Приказ и просьба
5. Благодарите, но и взыщите
6. Свою точку зрения вы можете отстаивать до принятия решения
7. Создавайте настрой на успех
8. Делайте все вовремя, будьте пунктуальны, назначенные встречи вносите в свой рабочий календарь
9. Менеджер, как и любой работник фирмы, обязан хранить секреты фирмы
10. Говорите и пишите хорошим языком



2 вопрос

# ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

# Главный принцип устного приветствия в деловом общении - «снизу-вверх»



# Форма приветствия в зависимости от времени суток

---

До 12.00

• **Доброе утро!**

До 18.00

• **Добрый день!**

После  
18.00

• **Добрый вечер!**

# Главный принцип рукопожатия

## – принцип «сверху – вниз»

**Первым** протягивает руку тот, кто «снисходит» до партнера, а «снисходит тот, у кого более привилегированный статус в обществе

Женщина

Человек более  
старшего возраста

Занимающий более высокую  
должность

# Правила представления

---

Представить кого-либо – значит назвать: имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает, а также того, кому представляем

- Мужчину – женщине
- Младшего по возрасту – старшему по возрасту
- Имеющего более низкий должностной статус – имеющему более высокий должностной статус

## Примеры представлений

---

- Позвольте Вам представить – господин Сергеев!
- Господин директор, позвольте Вам представить нашего нового молодого сотрудника в отделе рекламы – Сергея Кузнецова!
- Мы с Вами незнакомы, позвольте представиться!
- Не возражаете, если мы с Вами познакомимся?
- Виктор Александрович, позвольте представить вам Бориса Ивановича, вице-президента по маркетингу. Борис Иванович, это Виктор Александрович, президент нашей фирмы.
- Знакомьтесь, пожалуйста!

<sup>1</sup> Знакомьтесь, пожалуйста, уважаемые коллеги!

# Обращение

---

В странах СНГ уважительным считается обращение по имени и отчеству

Не обращаются по имени:

- к человеку, который старше вас по возрасту;
- к сотруднику, который старше вас по статусу;
- к своему начальнику, если это не служебная традиция.

Титул отражает положение человека в общественной и служебной иерархии


- Титулы, связанные с занимаемой должностью (господин президент, господин министр, господин директор, господин ректор)
- Титулы, связанные с научными званиями (доцент, профессор)
- Куртуазные титулы (король, принцесса, премьер-министр, министр, посол, Ваше святейшество, Ваше преосвященство)
- Анонимное титулирование (герр, фрау, мисс, миссис, мистер, мадам, мадемуазель, месье, господин, госпожа)



# Стадии телефонного разговора

---

Взаимные  
представления



Введение собеседника  
в курс дела



Обсуждение вопроса



Заключение

# Правила подготовки телефонного разговора

---

- Помечайте на календаре, когда вы планируете разговор, с кем и на какую тему.
- На отдельном листке набросайте примерный план разговора.
- Там же перечислите фамилии, даты, цифры, которые могут понадобиться.
- Выберите оптимальное время для звонка.
- Определить перечень обсуждаемых вопросов и последовательность их изложения.
- Заранее узнайте, кто наиболее компетентен в интересующем вас вопросе.

# Требования к телефонному разговору, если звоните Вы

---

- Ждать ответа следует в течение отрезка времени, по длительности не превышающего 4 гудков
  - Начните с приветствия, затем представьтесь
  - Если вы просите соединить вас с кем-то, фраза должна звучать утвердительно, а не вопросительно.
  - Четкость и оперативность (большинство разговоров по телефону вполне можно уложить в три минуты — так называемый "европейский стандарт" телефонного разговора)
  - Не стоит звонить деловому партнеру в самом начале рабочего дня, в конце рабочего дня или перед обеденным перерывом. Если хотите решить сложный вопрос, звоните сразу после обеда.
  - Не рекомендуется также звонить людям домой по служебным делам, для этого нужно иметь разрешение и вескую причину. Неприлично звонить на домашний телефон до 10 часов утра и после 22 часов.
  - Если набрали неправильный номер, не спрашивайте "Куда я попал?", а говорите: «Это 321 64 50? Извините, я ошибся».
  - Всегда нужно назвать себя, прежде чем начать разговор, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу
1. Тот, кто начал разговор, должен первым его и заканчивать.

# Фразы для прерывания телефонного разговора

---

- «Таким образом, мы решили...»
- «Итак, мы выяснили все вопросы. Я буду держать с Вами связь. До свидания»
- «Хорошо, я не хочу больше отнимать у Вас время»
- «Спасибо, что Вы нашли время поговорить со мной. Я знаю, что Вы должны быть заняты, поэтому...»
- «Мы как будто с Вами обсудили все вопросы?»
- «Полагаю, что у нас с Вами был успешный (интересный, результативный и т.п.) разговор, не так ли?»
- «Итак, думаю, что можно подвести итоги»
- «Извините, я не имею, к сожалению, возможности продолжить разговор, поскольку он оказался слишком длительным, когда мы сможем еще раз вернуться к этому вопросу?»

# Требования к телефонному разговору, если звонят Вам

	Правильно	Неправильно
Услышав телефонный звонок	Как можно быстрее снять трубку (после первого или второго звонка телефона максимум до четвертого)	Медлить со снятием трубки
Порядок приветствия	Добрый день (утро, вечер), Здравствуйте Фирма Аэнком слушает... Доброе утро, Инкомбанк. У телефона Алла Петрова Иванова слушает Плановый отдел	Алло Кто говорит? Говорите!
В случае занятости	Пожалуйста, перезвоните (объяснив причину) Извините, идет совещание, позвоните минут через 20 У нас обеденный перерыв, поэтому прошу Вас перезвонить в ... время	Класть трубку на рычаг аппарата Просить перезвонить, не объяснив причину
Тон разговора	Доброжелательный Спокойный, понимающий -с раздраженным человеком Приветливый - с застенчивым человеком Бодрый - с усталым человеком	Давать ответ в грубой, нетактичной форме Ответить на раздражительность и несправедливые упреки тем же
Звонящий спрашивает сотрудника, которого в данный момент нет	Этого сотрудника сейчас нет, он будет позже (например, после 15 часов или с 10 августа, когда выйдет из отпуска) Этого сотрудника сейчас нет, но не могу ли я Вам быть чем-либо полезен? Этого сотрудника сейчас нет, но если Вы согласны подождать минуту, я уточню, когда он будет	Отвечать: «Его нет» и класть трубку
Что-то прерывает телефонный разговор	Я перезвоню чуть позже	Подождите минутку
Завершение разговора	Спасибо за звонок Приятно было с Вами поговорить Звоните, мы всегда Вам рады	Пока Ладненько

# Выражения, которых следует избегать

Неправильно	Правильно
Я не знаю Нет	Разрешите, я уточню это для Вас Хотя мы это не продаем, но я могу Вам предложить другие имеющиеся у нас подобные товары
Вы должны	Для Вас имеет смысл Лучше всего было бы...
Подождите секундочку, я скоро вернусь	Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Вы можете подождать?

# Общие требования к ведению телефонного разговора

- Не стоит говорить слишком быстро или медленно, необходимо умерять громкость голоса, говорить прямо в трубку, более четко произносить слова, не злоупотреблять слишком высокими или низкими частотами звука;
- Числительные, фамилии, названия городов и т.п. произносить медленно, четко, может быть, даже по слогам или по буквам.
- Чаще употреблять сослагательное наклонение глагола (в отрицательной форме)
  - Не могу ли я быть чем-либо Вам полезен?»
  - Не могли бы мы остановиться на этом варианте решения?
  - Не могли бы Вы перезвонить завтра, лучше в первой половине дня?
- В случае плохой слышимости:
  - Хорошо ли Вы меня слышите?
  - Извините, но я Вас плохо слышу
  - Не могли бы Вы повторить, плохо слышно
- Если в процессе разговора обсуждаются несколько вопросов, обсуждение каждого завершать словами: «Итак, можно считать, что по этому вопросу мы с Вами приняли решение?»

2

3

Не стоит быть инициатором телефонного разговора, находясь в плохом



3 вопрос

# ЭТИКА ОТНОШЕНИЙ В СИСТЕМЕ «РУКОВОДИТЕЛЬ- ПОДЧИНЕННЫЙ»



# 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
- 2 • Уметь слушать людей

# 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 для нюансов, 2) личность подчиненного

# Этически приемлемые формы распоряжения

---

- Приказ
  - Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников
- Просьба
  - Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношения между руководителем и подчиненным основаны на доверии и доброжелательности
- Вопрос
  - «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя
- Обращение к так называемому «добровольцу»
  - «Кто хочет это сделать?». Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана

# Этические нормы поведения подчиненного

---

- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы ...?» и т. д.
- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю
- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет»
- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений
- Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом
- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев
- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах

# Правила конструктивной критики подчиненного

---

- 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)
- критикуйте действия и поступки, а не личность человека

3. тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда»

0 спрячьте критику между двумя комплиментами



ВГУЭС

# Правила конструктивной критики руководителя

---

- 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

# Морально-психологический климат в коллективе

---

Устойчивое состояние внутренних связей коллектива, которое проявляется в его эмоционально-этическом настрое, результатах его деятельности, формировании общественного мнения

Факторы, влияющие на морально-психологический климат трудового коллектива:

- Уровень механизации и автоматизации, дисциплина и охрана труда, организация труда и управления;
- Способы производства, распределения и потребления материальных ценностей, система оплаты труда;
- Квалификационно-образовательного уровень коллектива, творческий и интеллектуальный потенциал работников, уровень технической эстетики и культуры производства, физическое и духовное развитие коллектива;
- Система психологических установок, социально-психологических характеристик личностей, условия быта и отдыха членов коллектива.



4 вопрос

# ЭТИКА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА РАБОТЕ

# Структура информации, передаваемой от менеджера к подчиненному

## Информация

М.В.! Подготовьте к четвергу отчет о работе Вашего отдела.  
Мне нужно для доклада в управлении.

### Текстовая

То, что менеджер намеревается передать подчиненному

Для доклада в управлении к четвергу необходим отчет.

### Персонифицированная

Информация о менеджере, которая включается в текст сообщения помимо его воли

«Ему, видите ли надо...Ну так и делал бы сам»

# Принципы этики делового общения между коллегами

---

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого
- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы
- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами
- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных
- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом
- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно — отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними

# Принципы этики делового общения между коллегами

---

- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности
- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более — проблемах
- Старайтесь слушать не себя, а другого
- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле
- Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.
- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей

# Правила взаимоотношений менеджера между друзьями на работе

---

- Менеджеру дружить с подчиненными надо за порогом офиса
- Деловые взаимоотношения должны быть уважительными и ровными, но обязательно требовательными.
- Необходимо отделять личное от профессионального, делая недопустимым на работе поведение или высказывания, возможные в кругу друзей
- Вы должны заводить себе друзей среди лиц своего круга, иначе рискуете прослыть приспособленцем
- Дружба должна опираться на взаимный интерес и равенство

# Правила отмечания дней рождения сотрудников на работе

---

- Поздравления принято принимать стоя
- Чем меньший размах будет носить торжество, тем лучше
- Виновник торжества в ответ на поздравления может предложить скромное угощение. Угощать в рабочей обстановке слишком широко — неприлично и неуместно, потому что от следующего "новорожденного" будут ожидать такого же приема
- Если именинник получил в подарок конфеты и другие сладости, то ими принято угощать своих гостей. Коробку можно унести домой только в том случае, если именинник предусмотрительно принес конфеты из дома

# Правила поведения с лицами противоположного пола

---

- Избегать любых прикосновений к особам другого пола, которые можно было бы принять за сексуальные домогательства
- Не вести никаких разговоров, способных вогнать других в краску
- Не допускать пошлостей, обрывать сальные шутки и анекдоты
- Встречаться лучше всего на людях и в рабочее время
- Спокойно реагировать на комплименты на работе
- Не стараться всеми способами привлечь внимание к достоинствам своей фигуры
- Выражение лица должно быть спокойно и внимательно, без какого-либо личного интереса
- Не заводите романов с начальством
- Старайтесь не заводить романов ни с кем из вашего отдела или фирмы, пока один из вас не будет готов сменить место работы

# Приобретенные знания

---

- Знание стилей руководства в управленческой деятельности
- Знание общих этических правил в деятельности менеджера
- Знание этики делового общения менеджера
- Знание этики отношений в системе «руководитель-подчиненный»
- Знание этики межличностных отношений на работе



# Вопросы для самопроверки

---

1. Какова роль руководителя трудового коллектива в конфликте?
2. Каковы этические нормы служебных взаимоотношений мужчины и женщины?
3. Перечислите общие этические правила в деятельности менеджера
4. Назовите основные принципы этики делового общения между руководителем и подчиненным.
5. Назовите основные принципы этики делового общения между подчиненным и руководителем.
6. Назовите основные принципы этики делового общения «по горизонтали» (между коллегами).

# Рекомендуемая литература

---

1. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: учебник для студ. вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 368 с.
2. Смирнов Г.Н. Этика бизнеса, деловых и общественных отношений / Г.Н. Смирнов. – М.: Изд-во УРАО, 2001.- 135 с.
3. Коллинза Д. – Этика и этикет в бизнесе: пер. с англ. / Д. Коллинз. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 160 с.
4. Егоршин А.П. Этика деловых отношений: учебное пособие для вузов / А.П. Егоршин, В.П. Распопов, Н.В. Шашкова. – Н. Новгород.: НИМБ, 2005. – 398 с.

---

## Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.