

Тема лекции **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЭТИКЕТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

Целевая установка занятия

1. Сформировать у слушателей представления о культуре как продукте цивилизации.
2. Раскрыть сущность организационной и духовной культуры государственных служащих.
3. Дать понятие этикета взаимоотношений руководителя и подчиненного, а также психологического климата в коллективе.

ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

- .Культура как продукт цивилизации.**
- .Организационная и духовная культура государственных служащих.**
- .Этикет взаимоотношений руководителя и подчиненного, психологический климат в коллективе.**

Литература :

1. Анненков В.И., Лаптев В.Б., Хархалуп С.С. Государственная служба: основы управления персоналом / Учебное пособие / Дипломатическая академия МИД РФ. М., 2002. 410 с.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов.- Н.Новгород: НИМБ, 2003.- 303 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник, М. : ИНФРА-М, 2001
4. Красовский Н.С. Организационное поведение, М. , 2000
5. Пугачев В.П. Управление персоналом. Учебник, М., 1998
6. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций, М.,1997
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: Новое издание,2005. – 336 с.
8. Казанцев А.К. Общий менеджмент. Учебное пособие. М., 1999
9. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.:ГАУ, 1996.
10. Максимцов М.М. и др. Менеджмент. Учебник. М.,1999.
11. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2003.- 285 с.
12. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Учебник. ЮНИТИ М. 2000.
13. Громкова Н.Т. Организационное поведение, М., 1999
14. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда, Уч. пособие, М,1999

Термин «культура» латинского происхождения. В буквальном переводе оно **означает обработка, возделывание (почвы)**. То есть, культура в самом общем плане означает **результат, итог приложения человеческих сил к тому, что дано природой**. Культура, таким образом, это своеобразная **«вторая природа»**, созданная **умом и трудом человека**.

В толковом словаре живого русского языка В. Даля сказано, что **«культура – обработка и уход, возделывание, возделка; образование умственное и нравственное»**.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕРМИНА «КУЛЬТУРА»

1. Совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей. История культуры. Культура древних греков.

2. То же, что культурность. Человек высокой культуры.

3. Разведение, выращивание какого ни будь растения или животного (спец.). Культура льна, Культура шелкопряда.

4. Разводимое растение, а также (спец.) клетки микроорганизмов, выращенные в питательной среде в лабораторных или промышленных условиях. Технические культуры. Культура органической ткани.

5. Высокий уровень чего ни будь, высокое развитие, умение. Культура производства. Культура голоса у певца. Физическая культура. Культура речи. (С. И. Ожегов и Н. Ю. Шведова «Толковый словарь русского языка» с.313)

6. Культура есть способ деятельности, обусловленный гуманистическим опытом взаимодействия людей с природой, обществом, между собой, и ее результаты в материальной и духовной сферах жизни. (Межуев В.М. Культура и история. -М., 1977, с.5).

Признаки понятия «культура»

1. Гносеологическим (гносеология-теория познания) признаком культуры выступают знания.

2. Функциональным признаком – человеческая созидательная деятельность (причем, чем более она творческая по своему характеру, тем больше она соответствует культурным критериям).

3. Онтологическим признаком (онтология-учение о бытие) – совокупность результатов (ценностей) созидательной деятельности.

4. Аксиологическим признаком (аксиология – исследования природы ценностей) – гуманизм этой деятельности и ее результатов.

5. Социально-ценностный признак – социальная направленность различного характера деятельности человека. Деятельность может носить деструктивный, репродуктивный характер и творческий характер.

Первый учебный вопрос

- 1. Культура как продукт цивилизации.**

Культура понимается как **инструмент, необходимый для выживания человечества; механизм, позволяющий людям справляться с обстоятельствами, в которых они находятся. В этом смысле культура – это сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации.**

Культура – это также **усвоенное поведение и знания, которые интегрируются группой и разделяются членами группы.** Групповые убеждения и практика становятся привычными, традиционными и отличают одну группу (цивилизацию, страну или организацию) от другой.

Культура – это отличительная особенность человеческих групп и состоит из явных и неявных устойчивых, повторяющихся способов поведения.

Основа культуры включает традиционные, имеющие исторически обусловленное происхождение идеи и специфику их прикладного использования.

Системы культуры могут, с одной стороны, рассматриваться как **продукт деятельности людей**, с другой – как **создание условий для элементов будущего действия**.

Таким образом, **культура – это то, что:**

- разделяется всеми или почти всеми членами некоторой социальной группы;
- передается старшими членами группы младшим;
- формирует поведение (мораль, законы, обычаи) и структуру восприятия и видения мира.

Одним из способов анализа любой макро- или микрокультуры является исследование способа деятельности группы. В процессе человеческого развития общества институты культуры были созданы вокруг доминирующей деятельности, распространенной в определенном месте в определенное время.

Ранняя человеческая культура, например, была организована вокруг охоты.

Затем господствующей тенденцией человечества стала стадия развития рабочей культуры, сосредоточенной вокруг сельского хозяйства; этот сельскохозяйственный образ жизни существует в преиндустриальных нациях.

В течение последних двух-трех сотен лет доминирующим стилем работы стал индустриальный, сосредоточенный вокруг фабричной системы и городского образа жизни.

В настоящее время происходит переход к постиндустриальной рабочей культуре, сосредоточенной на обработке информации и оказании услуг.

11 категорий, характеризующих культуру

- 1. Идентификация и цель:** смысл «Я» (ощущение себя), место, миссия.
- 2. Коммуникации и язык:** передача информации, взаимодействие, обмен.
- 3. Одежда и внешний вид:** вид, стиль, имидж, репутация.
- 4. Пища и обычаи подачи:** подготовка, обслуживание, пищевые предпочтения.
- 5. Время и осознание времени:** смысл продолжительности интервалов.
- 6. Взаимоотношение и различие полов:** родство, род.
- 7. Социальный статус:** ранг, награды и признание.
- 8. Ценности и нормы:** система потребностей/приоритетов, стандарты поведения.
- 9. Убеждения и отношения:** мифы, философия, перспектива, религия, обряды, ритуалы.
- 10. Ментальные привычки и обучение:** мыслительные процессы, образование.
- 11. Особенности и методы работы:** направленность работы, рабочие способы поведения и процедуры, управление и лидерство.

С помощью культуры можно анализировать **рабочую среду любого вида деятельности** – от охоты и сельского хозяйства до производства машин и обработки информации. Сегодня происходит **переход от «рабочей» этики к «ценностной» этике**, которая подчеркивает важность качества рабочей жизни. Продвинутые рабочие культуры используют технологии помощи персоналу, перемещая рабочих и перераспределяя работу через управленческие команды, через неформальные ценности, через создание удобной рабочей среды.

Культура проявляется группой, организацией или нацией в обычаях и традициях, в групповых убеждениях, обрядах, мифах, символах, морали, способах мышления, языке, стандартах, законах, искусстве, архитектуре, **технологии** и т.д. Эти проявления культуры, ее принципы могут быть **рациональными** или **иррациональными**, **явными** или **неявными**.

Принципы культуры, т.е. ее «истины», выражены в поведении или в табу на то, что члены группы не должны делать.

Обычно члены группы отказываются подвергать сомнению или изменять убеждения, поддерживаемые в их сообществе. Ежедневная **жизнь** в результате соблюдения этих правил **упрощается** и **становится предсказуемой**. Однако, к сожалению, **культура может также быть средством поддержания невежества, дезинформации, предубеждений и фанатизма**.

Ценности – это то, что является желательным (явно или неявно) человеку или группе и влияет на выбор способов, средств и на выполнение действия. Ценности могут быть как **осознаваемыми, так и находиться на уровне подсознания.**

Таким образом, **ценности – это относительно общие убеждения, которые определяют, что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей.**

Отношение – это позиция, которая **проявляет ценности и склоняет человека действовать или реагировать определенным способом.** Отношения характерны как для межличностных и межгрупповых взаимодействий, так и для взаимодействия между лицом и некоторым объектом.

Поведение – любая форма человеческого действия. Например, дистанции межличностного взаимодействия зависят от культуры. Представители южной Европы при разговоре стоят ближе друг к другу, чем скандинавы и японцы. Латиноамериканцы касаются друг друга в течение деловых переговоров чаще, чем североамериканцы, и те и другие касаются друг друга более часто, чем это делают японцы.

Поведение людей во многом определено их культурой. Культура характеризуется как разнообразием, так и единством. Хотя все мы принадлежим к определенной культуре, ее проявления различаются в зависимости от места и обстоятельств. **Знание того, что все мы – члены различных культурных групп, может помочь нам понять поведение других, стать более терпимыми в наших суждениях и отношениях, более эффективными в разрешении культурных противоречий.**

Второй учебный вопрос

2. Организационная и духовная культура государственных служащих.

Соотношение и взаимовлияние культур различных уровней



Организационная культура – это сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, ее трудно «пощупать». **Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура.**

Корпоративная культура представляет собой **неявное, невидимое и неформальное сознание организации**, которое **управляет поведением людей** и, в свою очередь, само **формируется под воздействием их поведения.**

Организационная культура – это **набор наиболее важных правил, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях**, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Организационная культура – это **комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой** для того, чтобы научиться **справляться с проблемами внешней адаптации** (адаптация и выживание в агрессивной внешней среде) и **внутренней интеграции.**

Компоненты организационной культуры

1
9

Убеждения

Представление работника о том, что является правильным в организации.

Ценности

Определяют, что нужно считать важным в организации. Сферы, в которых могут выражаться ценности, включают: заботу о людях и уважение к ним, заботу о потребителях, предприимчивость, справедливость при обращении со служащими и др.

Нормы

Это неписанные правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается. Они никогда не выражаются в письменной форме и передаются либо устно, либо отношением окружающих к поведению. Нормы поведения отражают: отношения руководитель – подчиненный, честность и соблюдение законодательства, поведение при конфликтах, получение и использование информации о других организациях, использование ресурсов организации и т.д.;

Компоненты организационной культуры

2
0

Поведение

Ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении).

Психологический климат

Устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Климат в организации – это то, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации или подразделении, что они думают и чувствуют в связи с ней.

Ценности организационной культуры преуспевающих компаний



Организационная культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, определяющих нормы их поведения.

Они могут быть выражены нечетко, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действия и взаимодействия людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы и на характер жизнедеятельности организации.

Корпоративная культура – это основной компонент в достижении организационных целей, повышении эффективности организации и управлении инновациями.

Главная цель корпоративной культуры – обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом.

Корпоративная культура может как помогать организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности труда и внедрению нового, так и **работать против организации**, создавая барьеры, препятствующие выработке и реализации корпоративной стратегии.

Культура человека, этикет его взаимоотношений с окружающими, а тем более стиль управленческой деятельности – неотъемлемая часть его духовной культуры.

Духовность, культура и интеллигентность – неотъемлемые составляющие профессионализма современного государственного служащего, залог его высокого авторитета и достойного имиджа. Ведь в представлении людей государственный служащий – это человек, олицетворяющий власть, выступающий от имени власти.

Специфика каждого учреждения и даже профессии, особенности возникающих в процессе той или иной профессиональной деятельности служебных ситуаций и традиционно складывающихся деловых отношений порождают свои, характерные именно для данной среды, нормы поведения. Впоследствии они **закрепляются в различного рода правилах поведения, кодексах, требованиях служебного этикета.** И что особенно важно – **сохраняются в виде традиций, обычаев, негласных правил и неписаных законов.** В полной мере это касается государственной службы и государственных служащих, несмотря на то, что, казалось бы, в этой сфере все расписано и зафиксировано в законах, инструкциях, методических рекомендациях.

Сегодня **наличие профессиональных знаний, умений, навыков и способностей – обязательное, но не единственное требование,** предъявляемое к должностному лицу любого ранга или уровня. Также **не менее важны нравственные качества, внешне проявляющиеся в культуре поведения, речи, манерах, одежде.**

Первоначально понятие «культура» означало обрабатывать, возделывать землю, природные ресурсы. Позднее оно приобрело смысл **«возделывания», воспитания человека, развития его природных задатков.** Подобно тому, как физическая культура означает оздоровление, тренировку и формирование тела человека, **духовная культура – воспитание его души, т.е. развитие интеллектуальных, эмоциональных, творческих способностей, воспитание ума и чувств.**

Понятие «духовная культура» многозначно. Духовная культура выступает и как **процесс творческой активности личности, направленной на создание, распространение и усвоение духовных богатств,** и как **исторически обусловленная совокупность жизненных стандартов, ценностей, идей, знаний, достижений в духовной жизни общества.**

К основным элементам духовной культуры можно отнести:

- нравственную культуру;
- культуру образа жизни и быта, культурные формы общения;
- идеологию как политическую культуру;
- правовую культуру;
- воспитание как духовное воздействие на человека с целью его совершенствования;
- науку как сумму знаний о законах развития природы и общества и как производительную силу;
- просвещение и образование как систему распространения научных знаний;
- художественную культуру;
- язык и речь как средство общения между людьми;
- нормы поведения.

Духовная культура государственного служащего обусловлена **состоянием общей культуры общества, и его духовной культуры, а также сферой деятельности человека.**

В то же время общественная духовная культура интегрирует духовный потенциал людей, занятых в сфере как материальной, так и интеллектуальной деятельности. В образующейся сложной взаимосвязи культуры личности и культуры социума заключен **механизм развития общества.**

Духовная культура не является прямым следствием развития материальной сферы. В ней **идеальное господствует над материальным**, а у личности высокой духовной культуры интеллектуальные, моральные, эстетические потребности преобладают над меркантилизмом, сытостью, стремлением к показной роскоши, вещиизмом, обывательской индифферентностью.

Духовная структура личности включает в себя ценностно-ориентированные идеалы, чувства, мысли, образцы поведения как в их содержательно-рациональной, так и в чувственно-эмоциональной форме. В сложной динамике социокультурных изменений **человек, не опирающийся на ценностные ориентации, теряет способность осознавать необходимость коренного изменения стереотипов своей деятельности.**

Третий учебный вопрос

**3. Этикет взаимоотношений
руководителя и подчиненного,
психологический климат в
коллективе.**

В широком смысле слова **этикет представляет собой правила вежливого поведения в стереотипных ситуациях человеческого общения, сложившиеся на протяжении веков.**

В отличие от морали **эти правила конкретны**, их нужно знать и соблюдать, что в свою очередь **требует определенных навыков.**

Государственная служба предполагает определенный стиль поведения и его регламентацию.

В настоящее время стало широко употребляться понятие «деловой этикет» как кодекс определенных правил, регулирующих и регламентирующих культуру служебного общения.

Основные понятия для определения этикета

3
2

Руководитель

Управлять, советовать, указывать, наблюдать, наставлять в деле, работе, труде.

Подчиненный

Подначальный, подвластный, зависимый.

Сотрудник

Соучастник в трудах, помощник в деле, в работе, сотоварищ по труду.

Обратите внимание: в словаре **руководитель – это управляющий**, т.е. правящий, дающий ход, направление; советчик, наблюдающий за работой других и указывающий им, как лучше выполнять ее; наставник, т.е. **учитель, воспитатель, занимающийся этим по обязанности**. Вот только **глагол «приказывать» в определении В. Даля отсутствует**. Может быть, потому, что **приказание в руководстве – крайняя мера силового давления**, к которой следует прибегать лишь в тех случаях, когда все остальные средства не приводят к желаемому результату. А кто же те, кого руководитель должен «наставлять, направлять и воспитывать»? Подчиненные или сотрудники? Подначальные, подвластные и зависимые или соучастники в трудах, помощники и сотоварищи?

Формального и профессионального авторитета современному руководителю недостаточно.

Чтобы руководить людьми, ему необходимо обладать еще и **личным авторитетом**, основой которого является наличие **высокой нравственной культуры в единстве трех ее компонентов:**

культуры нравственного сознания, предполагающей наличие у него таких личностных качеств, как **честность, порядочность, справедливость, гуманность, интеллигентность;**

культуры нравственных чувств, определяющих характер отношения к обществу, окружающим, к самому себе;

культуры поведения как воплощения нравственных убеждений и установок личности в конкретном поведении, в определенных формах этикета, включающих знание правил поведения, умение ими пользоваться в конкретной ситуации и навыки, доводящие исполнение этих правил до автоматизма.

Знание правил служебного этикета и умение ими пользоваться важно современному руководителю и потому, что **значительная часть его рабочего времени проходит в общении с людьми, причем чаще всего в ситуациях неравного статуса сторон**, когда один занимает место руководителя, другой – подчиненного. Как показывает статистика, **руководитель затрачивает на общение более трех четвертей своего рабочего дня.**

Важный фактор «самочувствия» любой организации, работоспособности и успешности служебной деятельности каждого ее сотрудника – наличие необходимого социально–психологического климата в коллективе.

Социально-психологический климат в организации – это довольно стойкий и длительный эмоциональный настрой, возникающий у многих членов группы в условиях непосредственного общения людей за счет механизмов раздражения, подражания, внушения.

Основными элементами положительного социально–психологического климата являются:

- удовлетворенность работников своим положением и отношениями в коллективе;
- уверенность в защите, поддержке и помощи со стороны руководства;
- чувство безопасности.

Уровень психологического комфорта и эмоциональное состояние сотрудников во многом **определяются поведением и личными качествами руководителя.**

Он может создать **прекрасный психологический климат** в доверенном ему коллективе, а может **сделать жизнь своих подчиненных невыносимой**, а коллектив – **раздираемым склоками, распрями и пересудами.**

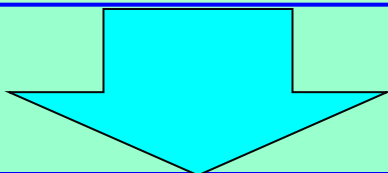
Психологический климат в коллективе может рассматриваться в двух аспектах:

- как объективно наблюдаемый феномен;
- как субъективно переживаемое состояние.

Основа успеха любой современной коллективной деятельности – **отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации.**

8

В качестве условий формирования кооперативной взаимозависимости выделяются:



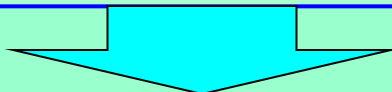
- свобода и открытость информационного обмена;
- взаимная поддержка действий, убеждение в их оправданности;
- доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

Руководитель должен постоянно держать в поле зрения психологию рабочей группы, возникающую в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимоудовлетворения потребностей его членов. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи, традиции, проблемы лидерства, природа внутригрупповых конфликтов т.д.

Важнейшие детерминанты психологического климата

- экономические;
- социальные;
- производственно-гигиенические;
- социально-психологические;
- личностные.

Морально–психологический климат коллектива существенным образом зависит **от его структуры**, т.е. реально **существующей совокупности взаимоотношений** членов группы, возникающей в процессе совместной деятельности и общения, которая **исследуется на двух уровнях:**



- **формальном** – формальная структура связана с должностным статусом членов группы, упорядоченными служебными отношениями;
- **неформальном** – неформальная структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими качествами членов коллектива.

На неформальную структуру оказывают воздействие психологические механизмы регуляции коллективной деятельности:

- **адаптации**, которая предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами рабочей группы;
- **коммуникации**, предполагающей активный обмен информацией и взаимное обогащение членов группы;
- **идентификации**, которая связана с формированием принадлежности к группе в процессе межличностного общения и в свою очередь протекает на трех уровнях:
 - 1) **эмоциональном** – способность сопереживания;
 - 2) **ценностно-мировоззренческом** – способность стать на точку зрения другого человека;
 - 3) **поведенческом** – воспроизводство образцов поведения;
- **интеграции**, которая приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности.

У подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в случаях, когда:

- за ошибки одного отвечает другой;
- решения принимаются без участия сотрудника;
- разнос, разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывается важная для него информация;
- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
- поощрения за труд одного работника достаются другому;
- уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т.д.
- и, пожалуй, главное – руководитель должен приспособить коллектив под себя.

Приложения

№ п/п	ПРАВИЛА ЭТИКЕТА
1.	Критика или наказание подчиненного никогда не должны основываться на непроверенных данных или подозрениях
2.	В случае неудовлетворенности качеством выполненной работы руководитель должен, прежде всего, выяснить, кто поручил этому сотруднику выполнение задачи, с которой он не справился, кто и как его при этом инструктировал и каков был контроль за этой работой. Только после этого может быть установлена степень виновности подчиненного в том, что работа выполнена некачественно
3.	Если просчеты в работе произошли отчасти по вине руководителя, необходимо немедленно и открыто признать это, не пытаясь переложить всю вину на подчиненного: такое поведение руководителя только укрепит его авторитет в коллективе
4.	Прежде чем определить форму воздействия на подчиненного, следует постараться объективно оценить поступок и мотивацию его действий. Подчас действие, воспринятое на первый взгляд как проступок, требующий наказания, при объективной и непредвзятой оценке оказывается достойным поощрения
5.	Неудовлетворенность руководителя качеством работы или поступком подчиненного может быть выражена в форме критики. Однако всякая критика должна быть справедливой, объективной, доброжелательной и корректной по форме. Уметь найти правильный тон для замечания и критики – искусство руководителя, а также требование этикета
6.	Наказание должно соответствовать степени тяжести проступка сотрудника, чтобы не вызвать у него ожесточения и чувства несправедливости

№ п/п	ПРАВИЛА ЭТИКЕТА
7.	<p>Особый такт требуется при вынесении взыскания новому работнику. Первое замечание подчиненному лучше всегда делать наедине, предварительно выяснив обстоятельства дела и попытавшись вместе найти способ разрешения ситуации. Больше всего уважают тех руководителей, которые хвалят на людях, а критикуют с глазу на глаз.</p> <p>Строгое наказание за первую ошибку обычно не достигает цели. Оно заставляет подчиненного встать в позу защиты, может вызвать озлобление или подорвать уверенность в своих силах</p>
8.	<p>Самое грубое нарушение служебного этикета в ситуации наложения взыскания – публичный разнос в присутствии подчиненных и коллег. Это создает непреодолимый психологический барьер в дальнейших взаимоотношениях руководителя и подчиненного</p>
9.	<p>Правила служебного этикета не позволяют руководителю жаловаться на своих подчиненных. Поведение подобного рода в деловом мире всегда вызывает осуждение</p>
10.	<p>Дисциплинарные взыскания не должны повторяться слишком часто. В противном случае они теряют смысл, ожесточают виновных и лишают их стимула к работе</p>
11.	<p>Важный аспект этикета взаимоотношений руководителя и подчиненных – единство требований ко всем сотрудникам. Недопустимо к одним проявлять снисхождение, к другим – равнодушие или, наоборот, повышенные требования, тем более придирчивость</p>
12.	<p>Чтобы наказание не носило деструктивного характера, а естественные в этой ситуации отрицательные эмоции подчиненного были направлены на свой проступок, а не на руководителя, следует соблюдать определенную тактику ведения разговора с ним. Прежде чем говорить о проступке, следует вспомнить об успехах подчиненного, его достижениях, а заканчивая беседу, остановиться на тех положительных его качествах, которые могут вселить уверенность в успех работы в будущем</p>

Правила служебного этикета на совещании для руководителя

№ п/п	ПРАВИЛА ЭТИКЕТА
1.	Пунктуальность – важнейшее требование служебного этикета. Совещание должно начинаться в строго назначенное время. Задержка его начала из-за необязательности или недисциплинированности начальника есть проявление неуважения к своим сотрудникам
2.	Немаловажное значение имеет форма приветствия. Войдя в зал заседаний, руководитель должен поздороваться со всеми. Но как? Иногда на служебную ситуацию переносят традицию приветствия, принятую в музыкальном мире: дирижер, выходя к оркестру, здоровается за руку с «первой скрипкой», остальных приветствует кивком головы. Однако в служебной ситуации совещания рекомендуется здороваться либо со всеми подряд за руку по часовой стрелке, что подчас выглядит нелепо, либо со всеми приветственными словами и кивком головы, не выделяя никого. Последнее предпочтительнее, особенно, если в совещании принимает участие много людей
3.	Проводя совещание, председательствующий по очереди предоставляет слово сотрудникам. Как он должен их называть, если с одним его связывают неформальные, дружеские отношения, с другим – чисто служебные, формальные? Руководителю следует демонстрировать равное, одинаковое и уважительное ко всем отношение, которое выражается в обращении ко всем по имени и отчеству и на «вы»
4.	Дурным тоном считается обрывать выступающего, прерывать его выступление репликами, тем более грубыми, резкими замечаниями. Если оратор говорит слишком долго и не по существу, можно воспользоваться выработанной вежливой формой напоминания о регламенте. Для контроля за регламентом и его соблюдением полезно использовать таймер, автоматически устанавливающий время начала и конца каждого выступления

Особенности поведения служащего в зависимости от установки

Установка	Описание
1. «Я хороший – ты хороший»	Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с такой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это «победители», они «выигрывают»
2. «Я хороший – ты плохой»	Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно
3. «Я плохой – ты хороший»	Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают, как паразиты, к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии
4. «Я плохой – ты плохой»	Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы. Они ходят по замкнутому кругу и никуда не приходят

КУЛЬТУРА

Культура есть способ деятельности, обусловленной гуманистическим опытом взаимодействия людей с природой, обществом, между собой, и ее результаты в материальной и духовной сферах жизни.

КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ

Ядром культуры личности как разумного существа выступает мировоззрение, понимаемое, в свою очередь, как система взглядов человека на мир и на свое место в этом мире.

Культура личности это внутриличностная характеристика, и система разумного самоограничения, самодисциплины человека.

