

## **Внутриорганизационный этикет**

**Служебный (внутриорганизационный) этикет** – это совокупность целесообразных правил поведения людей в трудовых коллективах. Эти правила обусловлены важнейшими принципами общечеловеческой морали и нравственности.

Правила и требования служебного этикета должны способствовать созданию здорового психологического климата в коллективе, повышению производительности труда.

Соблюдение правил и требований служебного этикета является обязательным для всех – и для руководителей, и для подчиненных.

Все сотрудники должны придерживаться следующих **правил служебного этикета**:

- обладать общей культурой;
- порядочно относиться к другим;
- уважать человеческое достоинство коллег;
- не лицемерить, не лгать;
- быть вежливыми;
- свои проблемы, неприятности оставлять за пределами учреждения;
- быть доброжелательными, добросовестными, почтительными, тактичными, деликатными, уметь выражать соболезнования.

## **Субординация и общение между коллегами**

В деловом общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени его облегчить, повысить эффективность и избежать промахов в процессе взаимодействия с другими в бизнесе.

Эти правила применимы к отдельным видам делового общения: «сверху вниз» (руководитель — подчиненный), «снизу вверх» (подчиненный — руководитель).

### **Деловое общение «сверху вниз»**

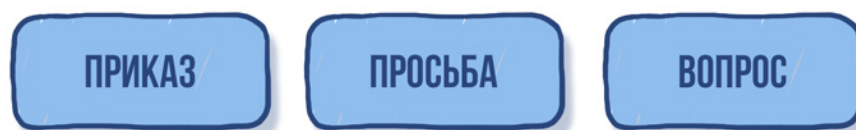
Эти нормы касаются в первую очередь того:

- как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления;
- в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение.

Существуют следующие **общепринятые правила этикета для общения руководителя с подчиненными**:

- критиковать необходимо действия и поступки, а не личность человека;
- соблюдать принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение;
- поощрять свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя;
- если сотрудник не выполнил распоряжение, руководитель должен дать ему понять, что информирован об этом, более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей;
- не следует советовать подчиненному, как поступать в личных делах;
- укреплять у подчиненного чувство собственного достоинства - хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения;
- защищать своих подчиненных в ситуации внешнего противостояния (например, при нападках СМИ).

## Основные формы распоряжения:



Выбирая правильную форму распоряжения, следует учитывать два основных фактора:

1. ситуацию, наличие времени для нюансов;
2. личность подчиненного.

**Приказ** 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** лучше применять в тех случаях, когда руководитель хочет вызвать обсуждение, как лучше сделать работу, или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя: «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». При этом сотрудники должны быть инициативными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять этот вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

### ВАЖНО

То, как воспримет распоряжение подчиненный, зависит не только от словесной формы выражения, но и от интонации и других невербальных проявлений. Например, распоряжение, звучащее как просьба, может быть воспринято как приказ при определенной подаче.

**Резолюция** — это административное воздействие в виде надписи на управленческом документе, определяющее ход выполнения работ и организующее деятельность исполнителей. Резолюция, как правило, устанавливает приоритеты в работе. Важно, чтобы она вписывалась в

существующую систему управления и не вносила в нее дезорганизующие элементы.

- В резолюции должно быть указано, кому направляется для исполнения документ. Безадресная резолюция считается неверно оформленной.
- Документ следует направить одному исполнителю. Если письмо адресуется нескольким исполнителям, следует ставить персональные задачи каждому исполнителю.
- Форма обращения к исполнителю в резолюции должна быть корректной и соответствовать служебной этике.
- Способ решения задачи выбирается в зависимости от должностного положения и квалификации исполнителя. Если исполнителю можно доверить самостоятельный выбор способа решения, то в резолюции можно его не указывать. Если самостоятельный выбор способа решения задачи самим исполнителем нежелателен, следует конкретизировать, что и как он должен делать.
- Сроки исполнения задания не обязательно указывать в резолюции, если в самом документе они указаны. Если в самом документе сроки не указаны, то резолюция без указания срока исполнения считается неверно оформленной.
- Контроль за исполнением решения может быть указан менеджером либо предусмотрен действующей системой исполнения решений. Следует указывать методы, формы контроля за исполнением решения, возлагать персональную ответственность за контроль.
- Резолюция должна исключать возможность разночтений, а следовательно, нечеткого исполнения решения.
- Резолюция должна иметь реквизиты — дату и подпись.

### **Деловое общение «снизу вверх»**

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие требования следует предъявлять к своим подчиненным.

**Несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении с руководителем:**

- Помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, способствовать упрочению справедливых отношений. Помните, что руководитель нуждается в этом в первую очередь.
- Не пытаться навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Следует высказывать предложения или замечания тактично и вежливо: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т. д.
- Не стоит разговаривать с начальником категорическим тоном, не говорить всегда только «Да» или только «Нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «Нет», служит постоянным раздражителем.
- Быть преданным и надежным, но не быть подхалимом.
- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае такое поведение может быть расценено как неуважение, пренебрежение мнением начальника или как сомнение в его компетентности. Непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.
- Если руководитель наделил ответственностью, следует деликатно поднять вопрос и о правах. Необходимо помнить, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

**Деловое общение «по горизонтали»**

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т. е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам».

### **Основные этические принципы общения с коллегами:**

- Относитесь уважительно и доброжелательно ко всем вашим коллегам, независимо от личных симпатий и антипатий.
- Не ставьте себя выше в глазах коллег, не выделяйте себя и свое подразделение на фоне других как «наиболее ценное».
- Сохраняйте межличностную дистанцию, не переходите границу между деловым и дружеским общением, если у вас нет полной уверенности во взаимности этого желания, не допускайте фамильярности в деловых отношениях.
- 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.