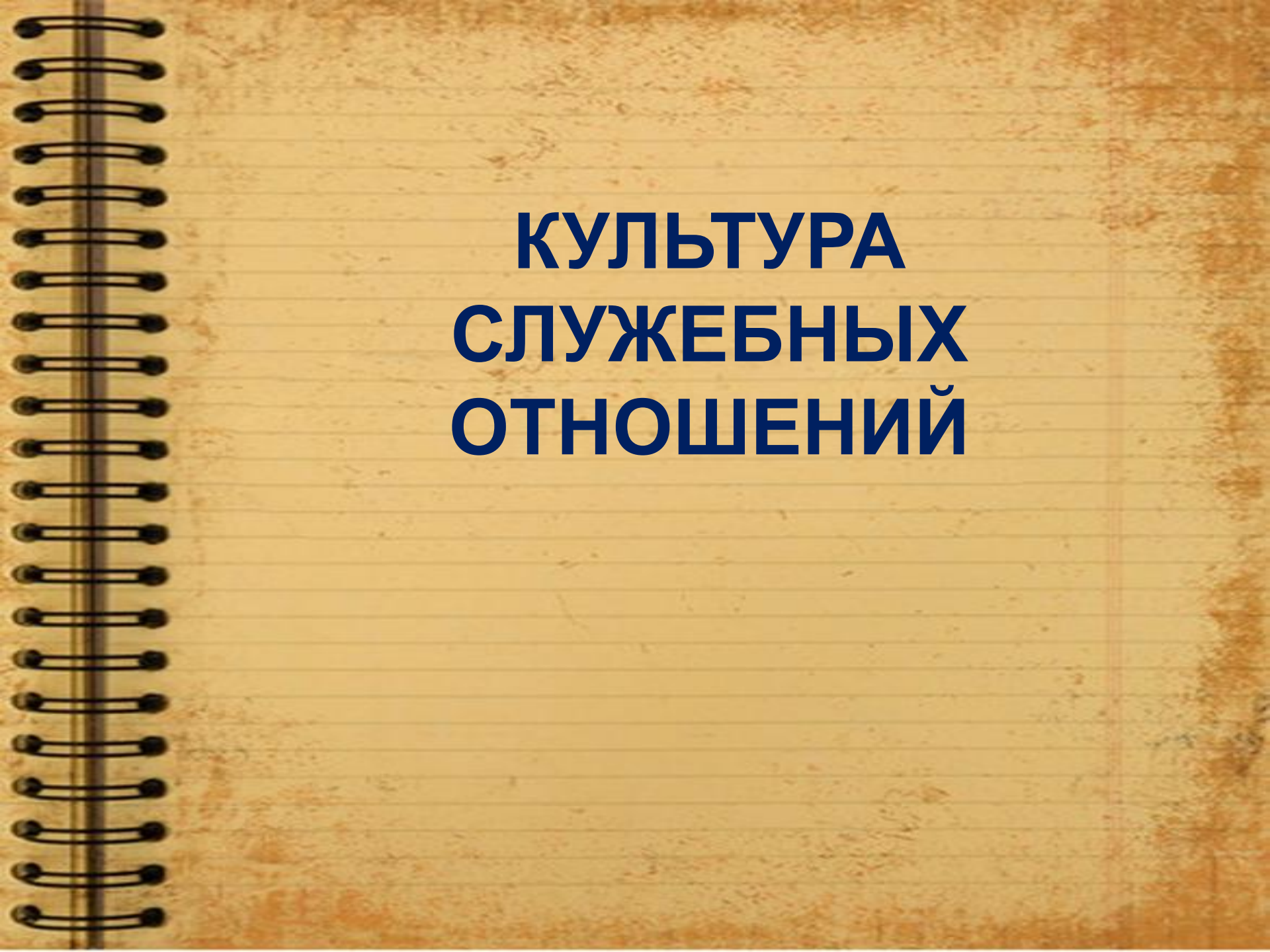


The background of the image is a spiral-bound notebook. The left side shows the black metal spiral binding. The pages are a light cream or yellowish color, showing signs of age with some brownish stains and a slightly textured appearance. The text is centered on the page in a bold, dark blue font.

# **КУЛЬТУРА СЛУЖЕБНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Самым широким понятием в сфере профессиональной морали является термин **служебная этика**, под которой принято понимать совокупность наиболее общих норм, правил и принципов поведения человека в сфере его профессиональной, производственной и служебной деятельности. Эти нормы должен соблюдать каждый человек, поступивший на службу, будь то в правоохранительных органах, на военную или гражданскую службу.

Подавляющая часть установленных норм формулируется в предельно общем виде, с тем, чтобы быть детализированными применительно к конкретным видам деятельности.



## **ЭТИКИ:**

**1. Дисциплинированность.** Конкретизация этого понятия происходит в зависимости от специфики и содержания труда. Например, в животноводстве понятие дисциплинированности будет определяться жизненными циклами тех животных, за которыми ухаживают.

**2. Сбережение материальных ресурсов, предоставляемых работнику для осуществления производственной деятельности.** Эти ресурсы могут быть самыми разными. Необходимость восполнять утраченные ресурсы тяжким грузом ложится на прибыль и себестоимость продукции, отсюда требование сводить потери к минимуму. В эту норму входит сбережение тепла, зданий, техники, материалов и т.д.

**3. Корректность межличностных отношений.** Человек в сфере своей трудовой деятельности должен вести себя таким образом, чтобы как можно меньше возникало межличностных конфликтов, и чтобы другим людям было комфортно работать рядом с ним при прямом и косвенном межличностном контакте.

Все эти требования делятся на две подгруппы:

**Первая** подгруппа включает в себя требования в межличностных контактах по горизонтали (подчинённый – подчинённый, руководитель-руководитель).

**Вторая** подгруппа включает в себя требования в межличностных контактах по вертикали (подчинённый - руководитель). Тут главное требование к подчинённому - признание самого права руководителя отдавать распоряжения, что включает функциональные обязанности, принятые на себя человеком по трудовому договору.



Для примера рассмотрим основы служебной этики в трех видах государственной службы: военной, правоохранительной и гражданской. Так, основой служебной этики **военнослужащего** является понятие воинского долга. Нравственная культура военнослужащего проявляется в способности личности воина, офицера сознательно и по собственной воле воплощать в жизнь требования моральных норм и воинского долга. Служебная этика военного проявляется также в способности осуществлять такое целенаправленное поведение, которое характеризуется слаженным сочетанием личных и общественных интересов.

На практике **нравственная культура военнослужащих** реализуется в следующих направлениях:

- верность военной присяге и боевому знамени части;
- добросовестное выполнение служебно-боевых и военно-профессиональных обязанностей;
- четкое следование традициям войскового товарищества и приумножение морально-боевых качеств российской армии;
- готовность по совести и долгу преодолевать все трудности военной службы, а не за материальное вознаграждение и служебную карьеру.



Чтобы деятельность военнослужащего не превращалась в работу обычного наемника, его служба обязательно должна быть подкреплена идеей, которая будет призывать к действиям, консолидировать и даже вдохновлять на подвиги. Включая такие подвиги как выполнение рутинной работы на службе в мирное время (это тоже подвиг). Таким нравственным основанием должны выступать чувства национальной идентичности и патриотизм. Армия без нравственных идеалов и верности своему военному долгу перед Отечеством, любви к Родине, не только теряет способность защищать государство, но может быть опасна для своего собственного народа.

Основу служебной  
этики **правоохранительных  
органов** составляют те общественно-  
значимые задачи, которые стоят перед  
правоохранительной службой.

Правоохранительные органы обеспечивают  
сохранение правопорядка, законности,  
следят за соблюдением прав и законных  
интересов граждан. Моральную основу  
деятельности сотрудников  
правоохранительных органов также  
составляют патриотическое воспитание,  
чувство принадлежности, сопричастности  
нации, долг перед государством, служение  
Отечеству



Главной сущностью правоохранительной службы является **служение закону**. Но при этом следует помнить, что сам по себе закон не является самоцелью, он существует во имя общественного блага. И закон будет служить благу только при условии, если он осознается обществом как воплощение справедливости и высшего нравственного начала, обеспечивающего нормальную жизнедеятельность общества и государства. Для того, чтобы так было на практике каждый сотрудник правоохранительных органов должен быть в любую минуту готов совершить сложный моральный выбор в пользу нравственности, поскольку не каждую ситуацию из жизни людей можно разрешить только правовыми нормами, на помощь приходят именно моральные ориентиры. Отсюда, сотрудники правоохранительных органов должны вести себя таким образом, чтобы смогли оказывать положительное воспитательное воздействие на граждан.

Применительно к этике  
государственной **гражданской службы**,  
как и на государственной службе в целом,  
основу нравственности составляют  
верность государству, честная служба,  
добросовестное выполнение должностных  
обязанностей и др. Особое внимание в  
данном виде службы уделяется вопросам  
личной заинтересованности и поиске  
личной выгоды при исполнении служебных  
обязанностей.



Поэтому ключевыми элементами служебной этики гражданской службы являются:

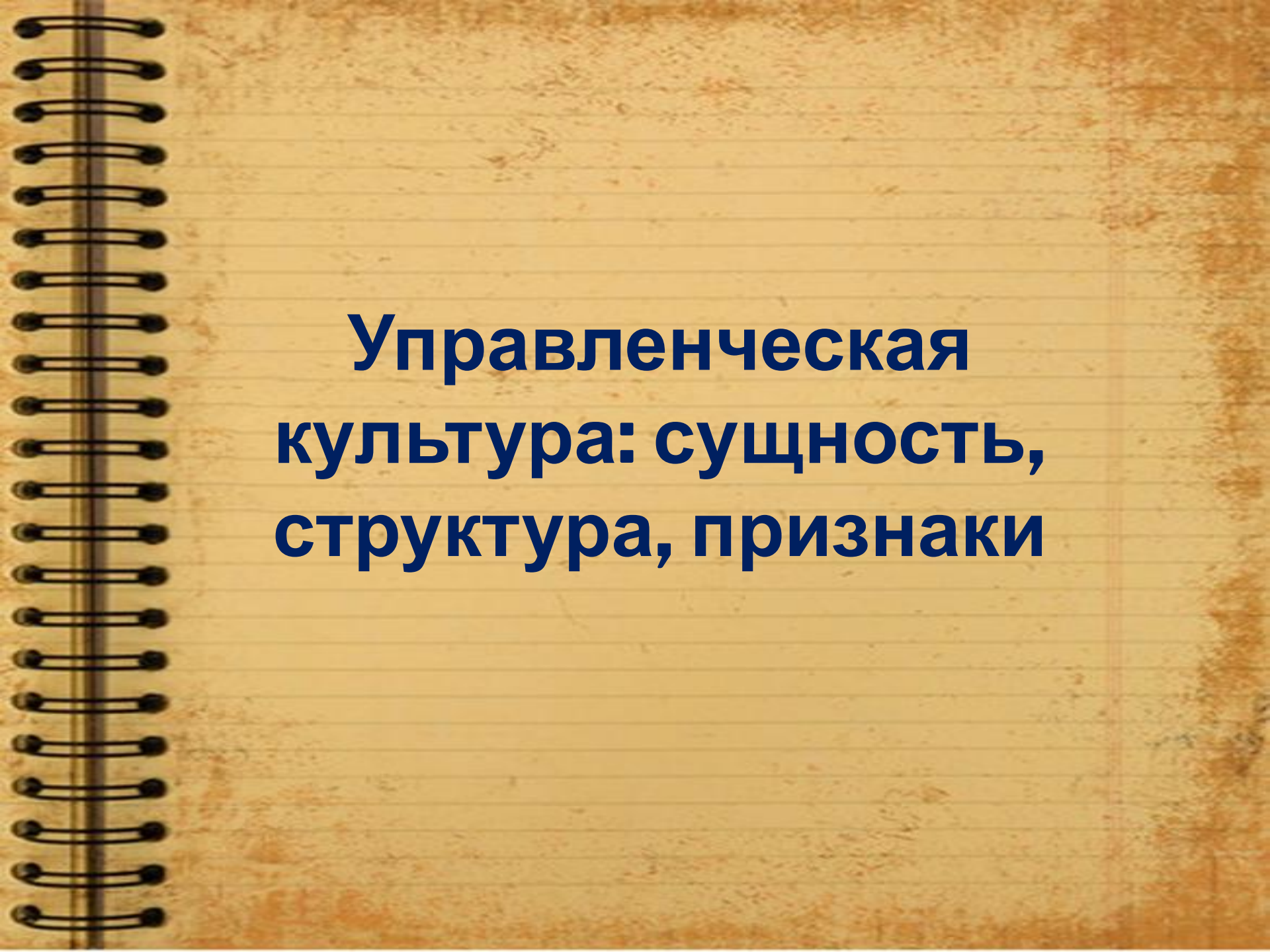
- чувство ответственности перед людьми за результаты своей деятельности;
- честная и бескорыстная работа на гражданской службе;
- принципиальность и стремление безукоризненно выполнять возложенные на служащего задачи;
- стремление к общему благу, осознание последствий принимаемых и исполняемых решений, затрагивающих интересы значительного числа людей.

Обращаясь к служебной этике  
на **муниципальной службе**,  
выделим ряд специфических  
моментов этического регулирования  
в этой сфере. За муниципальными  
служащими закреплена обязанность  
выполнять задачи местного  
значения, они должны, вместе со  
своими руководителями нести  
моральную ответственность за  
положение дел в муниципальном  
образовании, в котором служат.



К принципам служебного поведения муниципальных служащих относятся:

- исполнение должностных обязанностей добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы муниципальных органов;
  - осуществление своей деятельности в пределах полномочий соответствующего муниципального органа;
  - воздержание от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении муниципальными служащими должностных обязанностей,
- избегание конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб репутации муниципальных служащих или авторитету муниципальных органов.

The background of the image is a spiral-bound notebook with a yellowish, aged paper texture. The spiral binding is visible on the left side. The text is centered on the page.

# **Управленческая культура: сущность, структура, признаки**



Обратимся к общим понятиям управленческой культуры, а затем перейдем к анализу этики управления в государственной и муниципальной службе. Под **управленческой культурой** следует понимать «высокий уровень сформированности интеллектуальных, эмоционально-волевых, нравственных, физических качеств, совокупность которых позволяет решать профессиональные задачи в сфере социального управления с высокой степенью эффективности и стабильности». Управленческую культуру называют также этикой управления, т.е. совокупность норм, правил, принципов, идеалов, определяющих поведение людей в сфере осуществления властно-распорядительных полномочий.

Все нормы управленческой этики можно разделить на две группы норм:

I. Правила принятия управленческих решений.

II. Правила общения с подчиненными и другими руководителями.



Как же руководителю, занятому в сфере государственной и муниципальной службы выстраивать взаимоотношения со своими подчиненными с точки зрения этической составляющей? Исследователи данного вопроса сходятся во мнении, что исходным правилом взаимодействия здесь должно стать известное нам «золотое правило» нравственности и применительно к руководителю оно будет звучать следующим образом: **«Относись к своему подчиненному так, как ты хотел бы, чтобы относился к тебе руководитель».**

Успешное руководство во многом определяется теми этическими нормами и принципами, которые использует управленец по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами понимается то, какое поведение на службе является этически приемлемым, а какое – нет. Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер трудовых отношений на службе, во многом определяет ее нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные стандарты и образцы поведения.



Какие же этические правила ставятся перед руководителем, занятым на государственной и муниципальной службе, чтобы быть хорошим руководителем. Современные исследователи обращают на такие **правила-советы руководителям:**

1. Необходимо стремиться превратить организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщать сотрудников к целям в организации. Пусть каждый человек почувствует себя в единстве с коллективом, но при своей индивидуальности, чтобы его уважали таким, какой он есть.

2. При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Необходимо подумать, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опираясь при этом нужно на сильные стороны личности подчиненного.

3. Если сотрудник не выполнил распоряжения руководителя (т. е. вашего), необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.



4. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить самого сотрудника причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

5. Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

6. Никогда не советуйте подчиненному, как поступить в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет – на вас ляжет вся ответственность.

7. Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

8. Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

9. Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.



10. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

11. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

12. Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

13. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

14. Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же. Выбирайте правильную форму распоряжения

Управленческой культуре государственных служащих присущ ряд признаков, выражающих современные требования к государственным служащим различных рангов и специальностей.

**Во-первых,** духовная культура государственных служащих. Духовная культура включает в себя нравственную культуру и нравственное сознание личности, ориентированные на высокие идеалы, чувства, мысли, поступки, проявляющиеся как в чувственно-эмоциональной, так и содержательно-рациональной форме. Честность, доброжелательность, скромность, порядочность, уважение к личности должны стать нравственными нормами поведения государственного служащего, внутренним нравственным законом.



Способность сделать правильный нравственный выбор является показателем целостности духовной культуры государственного служащего, стремящегося в своей деятельности к общественному благу, сознательно отказавшегося от эгоистического интереса.

Духовная культура государственного служащего предполагает отказ от самоутверждения, наносящего вред общему делу, сохранение чувства ответственности за последствия и результаты своей деятельности. Духовная культура включает также в себя образ жизни государственного служащего, его духовное совершенствование и приобщение к миру прекрасного.

**Во-вторых,** признаками управленческой культуры государственной службы выступают профессиональные знания, навыки и качества, необходимые государственным служащим для замещения должности государственной службы.

Профессиональные знания предполагают широкий спектр знаний – система экономических отношений, правовые основы государственного управления, политическая система общества, принципы формирования гражданского общества и управления социально-экономическими отношениями, инновационный менеджмент, основы управления персоналом.



## Профессиональные навыки и умения предполагают:

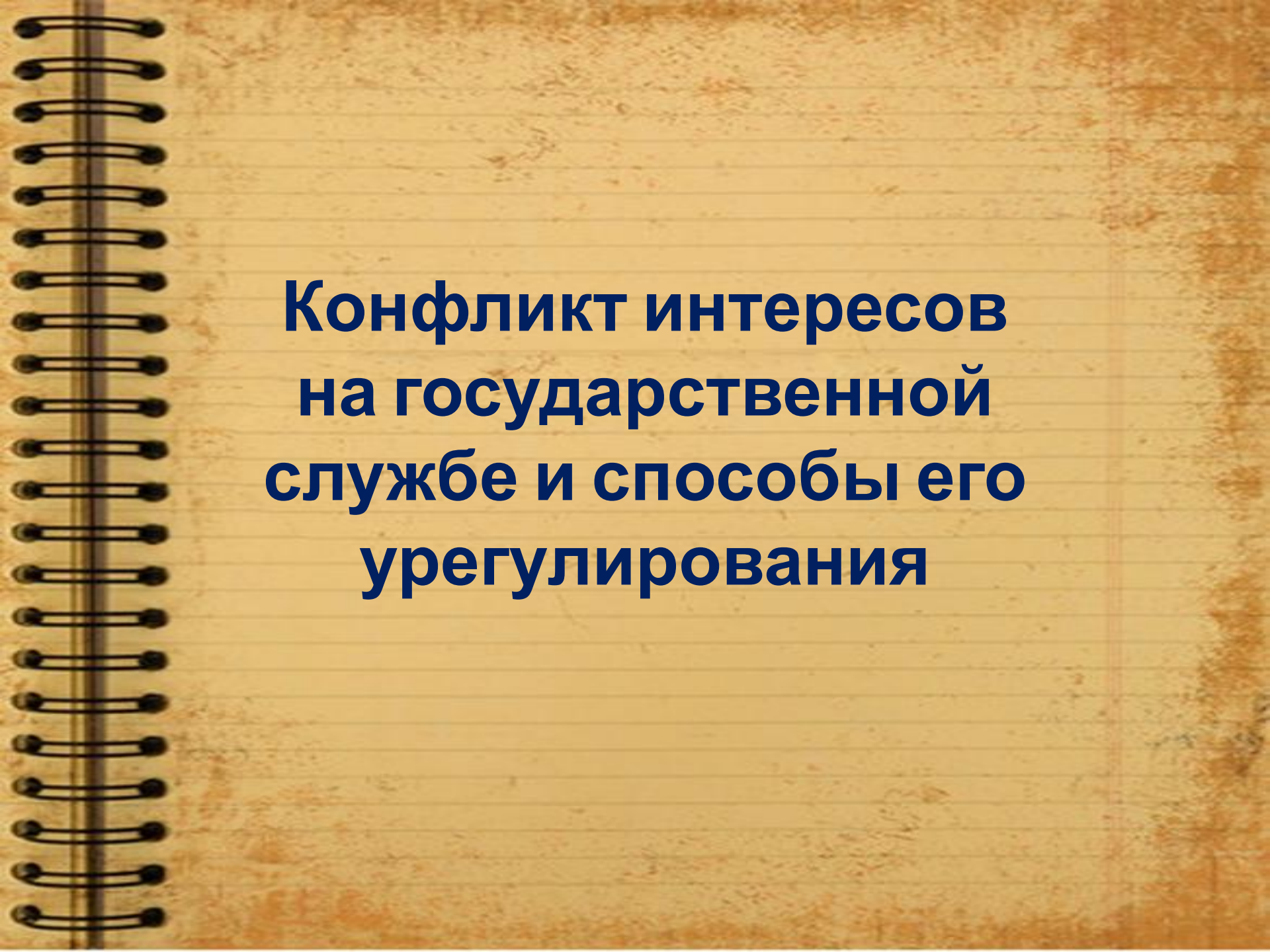
- навыки принятия управленческих решений;
- эффективное применение не только известных способов и методов решения возникающих управленческих ситуаций, но и инициирование и применение инновационные методов и приемов осуществления управленческой деятельности;
- навыки воспроизводства управленческих знаний и навыков в других людях, наставничество;
- умения критически оценивать свои способности, расчетливо и эмоционально взвешенно действовать при исполнении должностных обязанностей;
- навыки командной деятельности;
- навыки использования ПК;
- навыки прогнозирования и проектирования

Каждый руководитель на государственной службе должен обладать способностью предвидения последствия принимаемых решений и прогнозировать получаемые результаты. Об этом мы говорили в предыдущем вопросе. Профессиональные качества требуют от государственного менеджера соблюдения служебной дисциплины и высокую степень ответственности за совершаемые действия или бездействия. Различная направленность деятельности органов государственного управления, их иерархическая структура, а также сложившиеся в них формы разделения труда, предполагает наличие у государственных служащих специальных знаний, навыков и качеств, которые характеризуют род их деятельности.



**В-третьих,** атрибутом этики государственной службы выступает служебный этикет и деловое общение. Этикет на государственной службе как отражение общих принципов современного этикета регулируют различные формы управленческого действия и поведения.

Культура поведения государственного служащего, его поступки, формы общения и формы взаимодействий, должны быть основаны на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных этических норм и правил. Истинная культура поведения индивидуума есть органическое сочетание внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации.

The background of the image is a spiral-bound notebook with a yellowish, aged paper texture. The spiral binding is visible on the left side. The text is centered on the page.

# **Конфликт интересов на государственной службе и способы его урегулирования**



Понятие конфликт интересов имеет широкое содержание. В самом общем виде понятие «интерес» означает внимание, значительность, потребность, выгоду. В контексте нашей темы «конфликт интересов» означает, прежде всего, противоречия, связанные с **материальной выгодой**. Исходя из этических представлений, государственный служащий в своей деятельности должен следовать интересам общества и государства. Однако, это не отнимает существование у служащих личных интересов – достойный заработок, карьерный рост, повышение статуса, уважение со стороны других.

Отсюда и возникает конфликт интересов, возникающий между следующими сторонами:

- служащим как частным лицом с интересами государства, выраженными в системе законодательных норм;
- служащим как частным лицом с интересами третьих лиц.

Конфликт интересов может возникнуть в связи с теми полномочиями, которые на служащего возложены в соответствии с занимаемой должностью, так и с теми социальными связями, которыми он обладает после перехода на другую должность или увольнения со службы.



Источниками конфликта интересов в сфере государственной службы в настоящее время являются, **во-первых**, недооценка труда государственных служащих по сравнению с трудом политических руководителей (представителей нанимателя), а **во-вторых**, их незащищенность в правовых вопросах и, в частности, в вопросах увольнения с государственной (гражданской) службы, а также достаточно низкая заработная плата.

По совокупности эти источники делают государственную службу не престижной и работающие на ней стремятся как-то укрепить свой социальный статус подчас нелегитимными методами

В случае возникновения конфликта интересов перед каждым государственным служащим встает моральный вопрос – границы реализации личных интересов. Следствием заниженной планки этических норм является использование статусных и должностных полномочий в собственных интересах и в ущерб общественным и государственным интересам.

**Катализаторами** конфликта интересов на государственной службе выступают следующие тенденции:

- политизированность исполнительной власти;
- сращивание чиновничества со структурами бизнеса;
- оторванность аппарата чиновников от нужд населения;
- естественная природа власти и неизбежные проблемы внутри системы власти.



Само возникновение конфликта интересов естественный процесс, неэтичным, аморальным признаются сами инциденты – конкретные действия, направленные на использование формальных и неформальных ресурсов, для реализации собственных целей, противоречащих моральным нормам и установкам.

Несоответствие служащими этическим требованиям ведет к совершению ошибок и неэффективности при решении задач, что в свою очередь, ведет к подрыву авторитета государственной службы, снижения доверия к политическим институтам, что приводит к новым конфликтам интересов. Так получается замкнутый круг.

Для урегулирования конфликтов интересов на государственной службе, например, **в России**, создаются комиссии по их урегулированию.

**Комиссия по урегулированию конфликта интересов** образуется правовым актом государственного органа. В состав комиссии входят представитель нанимателя и (или) уполномоченные им гражданские служащие (в том числе из подразделения по вопросам государственной службы и кадров, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором гражданский служащий, являющийся стороной конфликта интересов, замещает должность гражданской службы), представитель соответствующего органа по управлению государственной службой, а также представители научных и образовательных учреждений, других организаций, приглашаемых органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов-специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов. Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов комиссии.



В область конфликта интересов входит также феномен **индивидуального служебного спора**. Индивидуальный служебный спор представляет собой неурегулированные между представителем нанимателя и гражданским служащим либо гражданином, поступающим на гражданскую службу или ранее состоявшим на гражданской службе, разногласия по вопросам применения законов, иных нормативных правовых актов о гражданской службе и служебного контракта, о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных служебных споров.

Что представляют собой органы по рассмотрению индивидуальных служебных споров? Индивидуальные служебные споры рассматриваются двумя органами: комиссией государственного органа по служебным спорам и судом. Порядок рассмотрения служебных споров в органах по рассмотрению служебных споров регулируется настоящим федеральным законом и другими федеральными законами, а порядок рассмотрения дел по служебным спорам в судах определяется также гражданским процессуальным законодательством РФ.

# **«Насколько этично Ваше поведение на работе?»**

Определите для себя, как часто Вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Количество баллов, соответствующее ответам: «часто» - 4, «время от времени» - 3, «редко» - 2, «никогда» - 1.



***Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то:***

- я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить за весь рабочий день;
- я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной;
- я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;
- я занимаюсь своими личными делами во время работы;
- я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;

- я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой я работаю;
- я уношу домой часть продукции, производимой компанией;
- я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией без спросу;
- я заставляю компанию платить за еду, которую я в действительности не ел, или за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых, по правде говоря, не было;
- я использую служебную машину в своих личных целях;
- я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;
- я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;
- я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.



## **Обработка и интерпретация результатов:**

Подсчитайте количество баллов. У Вас должно получиться от **15 до 60** баллов в сумме.

Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, то чем меньше очков Вы набрали, тем более этично Ваше поведение на работе.

В странах Запада трудовая этика по сравнению с Россией имеет глубокие отличия, и ее показатели в тесте существенно выше. Уровень трудовой этики в современной России применительно к молодежи таков:

**до 30 баллов** — высокий уровень;

**30 - 38 баллов** — средний уровень;

**свыше 38 баллов** — низкий уровень.





