

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

Л. Р. Фионова

Основные вопросы этики и этикета государственного служащего

Учебное пособие

Пенза
Издательство ПГУ
2021

УДК 39
ББК 87.715
Ф61

Рецензенты:

заместитель директора
Государственного архива Пензенской области
О. В. Вовкотруб;

кандидат технических наук, доцент,
заведующий кафедрой «Информационно-вычислительные системы»
Пензенского государственного университета
Г. В. Бобрышева

Фионова, Людмила Римовна.

Ф61 Основные вопросы этики и этикета государственного
служащего : учеб. пособие / Л. Р. Фионова. – Пенза : Изд-во
ПГУ, 2021. – 100 с.

ISBN 978-5-907364-96-7

Даны основные понятия этики и этикета государственного служащего. Показано, что в настоящее время право играет важнейшую роль в формировании и развитии этики государственной службы. Приведены нормы, установленные Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ», Указом Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» и «Типовым кодексом этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих». Раскрыты проблемы взаимоотношений на линии «руководитель – подчиненные». Подчеркнуто, что, когда Россия интегрируется в экономическую жизнь различных регионов планеты, правила делового общения требуют дополнительного внимания. Приводятся задания для практических занятий и индивидуальной работы.

Издание подготовлено на кафедре «Информационное обеспечение управления и производства» ПГУ и предназначено для обучающихся по направлению подготовки 46.04.02 «Документоведение и архивоведение», государственных гражданских служащих, должностных лиц, преподавателей высших учебных заведений, занимающихся дополнительным профессиональным образованием государственных гражданских служащих, а также для специалистов в области государственного управления.

УДК 39
ББК 87.715

Учебное пособие подготовлено при финансовой поддержке РФФИ
в рамках научного проекта № 19-411-580002.

ISBN 978-5-907364-96-7

© Пензенский государственный
университет, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Этика и этикет	6
2. Этика государственной службы как единство профессиональной и управленческой систем.....	11
3. Роль права в формировании и развитии.....	18
этики государственной службы	18
4. Этика и этикет в отношениях руководителя и подчиненных	29
5. Подготовка и проведение совещаний.....	43
6. Этикет и конфиденциальность.....	53
7. Сетевой этикет.....	59
8. Конфликт интересов на государственной службе.....	67
9. Особенности приема/проводов различных категорий посетителей.....	77
Заключение	94
Список литературы	96

Введение

Построение демократического правового социального федеративного государства требует создания адекватной системы государственной службы, формирования высококомпетентного, нравственно-го персонала аппарата государственного управления. В связи с этим все большее значение приобретает профессиональная этика, нравственная культура государственных служащих, должностных лиц и руководителей органов государственной власти.

Соответственно в Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации государственный служащий определен как гражданин РФ:

- приверженный интересам служения обществу и государству;
- обладающий надлежащими качествами и профессиональной подготовкой;
- исполняющий обязанности по замещаемой должности государственной службы на основе служебного контракта, если иное не установлено федеральным законом;
- получающий денежное содержание за счет средств соответствующего бюджета;
- соблюдающий установленные федеральными законами ограничения, связанные с государственной службой, и требования, содержащиеся в должностном регламенте государственного служащего;
- несущий ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей.

В государственной службе должны соблюдаться этические нормы и правила человеческого общежития, исторически сложившиеся нравственные устои народов, населяющих территорию Российской Федерации, традиции жить по законам правды и справедливости, выражать сострадание и заботу о людях, проявлять бескорыстное милосердие, совесть и скромность, осуществлять саморазвитие чувств социальной справедливости.

Не менее значимы для государственной службы такие качества служащих, как патриотизм, гражданственность, мужество при противодействии антиконституционному или противоправному поведению; лояльность, порядочность в служебных и личных отношениях, честность, ответственность, корректность, терпимость к иным правомерным и нравственным позициям, скромность и умение вести конструк-

тивный диалог и находить целесообразные и рациональные решения, неподкупность, осмотрительность в выборе ближайшего окружения, умеренность в материальных потребностях и бескорыстие.

В настоящее время по итогам проведения социологических опросов качество профессиональной деятельности госслужащих оценивается невысоко и населением, и самими служащими:

– исходя из пятибалльной системы, на «отлично» и «хорошо» оценивают работу государственных служащих лишь **9,5 %** респондентов из числа граждан;

– почти половина самих государственных служащих (**47,6 %** ответов) оценивают работу своих коллег «отрицательно» и «скорее, отрицательно».

Государственный служащий обязан разделять этические ценности современной демократии: свободы, равенства перед законом и судом, понимания того, что носителем суверенитета и единственным источником власти в России является ее народ; соблюдать нормы профессиональной этики, регламентирующие служебное поведение государственного служащего в определенной должностным регламентом сфере управленческих отношений, соблюдать государственную и служебно-должностную дисциплину.

Нравственным долгом государственного служащего являются соблюдение делового этикета, служебной субординации, поддержание ровных, доброжелательных деловых отношений с коллегами по службе, стремление к сотрудничеству. Высказывание своей позиции по служебным вопросам должно исключать повышенную эмоциональность, грубость, бестактность, использование лексики, унижающей человеческое достоинство и дискриминирующей собеседника, интриганство, подсиживание, провокации в целях дискредитации кого-либо из корыстных побуждений.

Бесспорным является тот факт, что вне общения нет личности. Но процесс общения не может носить спонтанного, непредсказуемого характера. Чтобы он протекал нормально, бесконфликтно и приводил к ожидаемым и значимым для обеих сторон результатам, он должен подчиняться определённым правилам внешнего поведения, совокупность которых обозначается понятием «этикет».

1. Этика и этикет

Этика – это наука об отношениях, существующих между людьми, и об обязанностях, вытекающих из этих отношений.

Этика – одна из древнейших наук, возникшая как составная часть философии (рис. 1).

По мнению греческого философа Аристотеля, этика помогает познать, что следует делать, а от чего следует воздержаться.

Круг людей, проявляющих интерес (научный, деловой, социологический) к упорядочению человеческих отношений, достаточно широк.

О значении этики в эффективности руководства хозяйством писал еще немецкий философ И. Кант, он отмечал, что без такой общественной науки невозможно руководить людьми.

В современном мире интерес к этике усилился в связи с проблемой формирования психологического климата в коллективе, влияющего на успех деятельности как органов власти, так и любых предприятий и организаций.

Сложившиеся нормы нравственности являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми как в обществе, так и в семейной жизни.

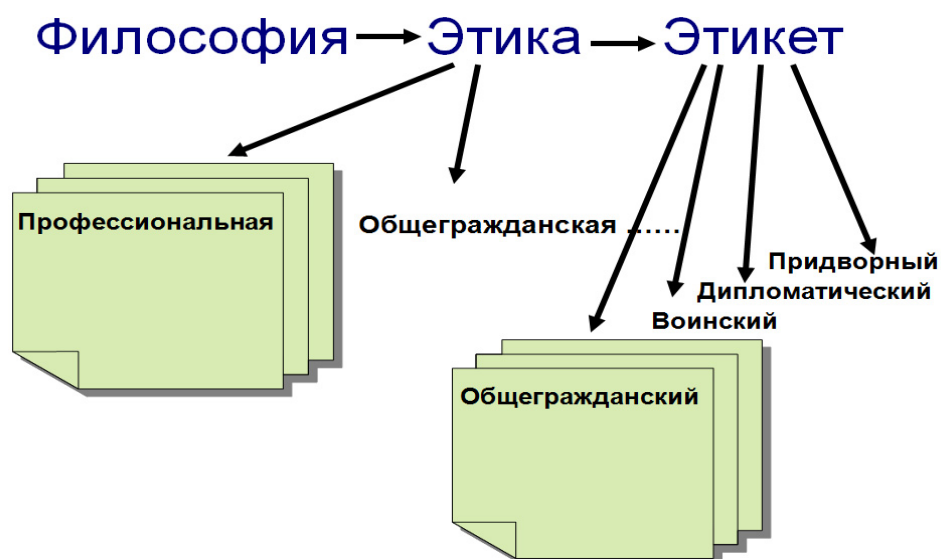


Рис. 1. Соотношение философии, этики и этикета

Нравственные отношения людей в трудовой сфере регулирует профессиональная этика.

Профессиональная этика – это совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу.

Содержанием профессиональной этики являются кодексы поведения, предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений между людьми, и способы обоснования данных кодексов.

Профессиональная этика изучает:

- отношения трудовых коллективов и каждого служащего в отдельности;
- нравственные качества личности служащего, которые обеспечивают наилучшее выполнение профессионального долга;
- взаимоотношения внутри профессиональных коллективов и специфические нравственные нормы, свойственные для конкретной профессии;
- особенности профессионального воспитания.

Самым широким понятием в сфере профессиональной этики является **служебная этика**. Под служебной этикой понимают совокупность наиболее общих норм, правил и принципов поведения человека в сфере его профессиональной, производственной и служебной деятельности. Эти нормы должен соблюдать каждый человек, начавший работать. Количество этих норм невелико. Подавляющая часть их формулируется в предельно общем виде, с тем, чтобы быть детализированными применительно к конкретным видам деятельности.

Можно сформулировать общие требования служебной этики:

1. Дисциплинированность. Конкретизация этого понятия происходит в зависимости от специфики и содержания труда. В каждом органе власти, как и в любой организации, разрабатываются правила внутреннего трудового распорядка. В нем дисциплине труда уделяется основное внимание. В служебном контракте госслужащего обязательно оговаривается режим служебного времени, который необходимо соблюдать.

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 что-

бы 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.

Те ситуации, в которых оказываются люди в процессе выполнения своих профессиональных задач, оказывают сильное влияние на формирование профессиональной этики. В процессе труда между людьми складываются определенные моральные отношения. В них есть ряд элементов, присущих всем видам профессиональной этики:

- во-первых, это отношение к общественному труду, к участникам трудового процесса;

- во-вторых, это те моральные отношения, которые возникают в области непосредственного соприкосновения интересов профессиональных групп друг с другом и обществом.

К некоторым видам профессиональной деятельности общество проявляет повышенные моральные требования. В основном это такие профессиональные сферы, в которых сам процесс труда требует согласованности действий всех его участников. Здесь речь идет, в первую очередь, о должном исполнении своих профессиональных обязанностей (это профессии из сфер услуг, транспорта, здравоохранения, воспитания). Трудовая деятельность людей этих профессий не поддается предварительной регламентации, не уместается в рамках служебных инструкций. Следовательно, профессиональная мораль должна рассматриваться в единстве с общепринятой системой морали. Нарушение трудовой этики сопровождается разрушением общих моральных установок, и наоборот.

Можно определить **профессиональную этику государственного служащего** – это система нравственных, моральных, этических норм, регулирующих служебное поведение государственных служащих на основе принципов служения народу, обществу и государству, социальной справедливости, равенства, патриотизма, лояльности, незапятнанной чести, достоинства и неподкупности.

Этикет – более узкое понятие. Этикет – слово французского происхождения, означающее манеру поведения («Etiquette» в перево-

де означает «ярлык, «этикетка» и «церемониал», т.е. порядок проведения определенной церемонии). На одном из дворцовых приемов XVII в. у короля Людовика XIV гостям впервые вручили карточки с написанными на них правилами поведения. От названия карточки («этикетка») и пошло слово «этикет». Современный этикет наследует обычаи и традиции всех народов от седой древности до наших дней.

Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

1) придворный этикет – строго регламентирует порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;

2) дипломатический этикет – правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;

3) воинский этикет – свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности;

4) общегражданский этикет – совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом.

Этикет – это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих отношений. Нормы этикета в отличие от норм морали являются условными, они носят как бы характер неписаного соглашения о том, что в поведении людей считать общепринятым, а что нет. Тем не менее, умение правильно вести в обществе имеет очень большое значение, оно облегчает установление контакта, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Этикет государственного служащего (деловое поведение) – установленный порядок служебного поведения государственных служащих в общении с населением, коллегами по службе, представителями других органов и ветвей власти, средствами массовой информации, гражданского общества.

На государственной службе, где отношения строятся на основе субординации, каждый вид общения (подчинённого и начальника, коллег, чиновника и посетителя) обладает достаточной спецификой и подчинён своим, выработанным практикой правилам этикета, ориентированного на честь и достоинство как высшую ценность.

Этикет на государственной службе выполняет различные функции. Выделяют **информационную функцию**, **функцию стандартизации моделей индивидуального и группового поведения**, **функцию социального контроля** и **социального влияния**, **функцию создания психологического комфорта.**

Нормы этикета информируют о том, как следует вести себя государственному служащему в той или иной конкретной служебной

ситуации и какого поведения следует ожидать от коллег, от начальника или от подчинённых. Стандартизируя поведение каждого члена коллектива, этикет помогает им, не задумываясь, порой почти бессознательно, выбирать линию поведения в соответствии с реальной обстановкой и ожиданиями окружающих, не рискуя попасть в неловкое или затруднительное положение или вызвать осложнения в отношениях с другими. Следование принятым правилам поведения у каждой из сторон общения укрепляет уверенность в правильности своих действий, рождает самоуважение, создаёт чувство психологического комфорта.

2. Этика государственной службы как единство профессиональной и управленческой систем

Государственная служба – специфический вид деятельности, связанный с осуществлением политики государства и реализацией от имени государства основных экономических, социальных и политических программ среди населения. Истоки государственной службы ищут в истоках формирования государства, так в XX в. до н.э. в Древнем Шумере произошло первое восстание за социальную справедливость против государственного аппарата, там же появились зачатки двухпалатного парламента и этических правил государственной службы.

Древняя Греция и Императорский Рим сыграли большую роль в образовании этики государственной службы как прообразы современных буржуазных государств. В них была подвергнута анализу природа власти, в философии начали формироваться понятия «власть», «взаимодействие с обществом», «роль права».

Существенную роль в формировании этики государственной службы оказали исторические реалии формирования государственной службы в той или иной стране. Они делали этические требования более конкретными, обусловленными историческими реалиями данной страны.

Государственная служба предполагает наличие у каждого работающего того или иного объёма властных распорядительных полномочий, поэтому этика государственной службы включает в себя все основные элементы этики и культуры управления (принятие решения, его подготовка, реализация, предвидение последствий принятых решений и т.д.). На разных уровнях государственной службы объём властно-распорядительных полномочий различен. На низовых уровнях объём этих полномочий невелик в силу жёсткой централизации деятельности государственной службы, рядовые работники выполняют исполнительские функции, но, тем не менее, определённый набор властных полномочий у них есть.

Этика государственной службы включает в себя целый ряд элементов этики идеологизированных систем, а именно:

- требование подчинения основных личных качеств специфике достигаемой (реализуемой) идеи;
- исключение всех тех, кто не способен применять те методы и способы, которые необходимы для достижения поставленных целей.

Традиционная структура госслужбы, с пирамидальным и линейным устройством, с распорядительными методами администрирования, складывалась веками и в относительно неизменном виде существовала до второй половины XX в. Проблемы возникли с вступлением мира в цивилизацию индустриального общества и переходом к постиндустриальной цивилизации. Страны Западной Европы и Америка достигли индустриальной стадии развития к 30-м гг. XX в., но за время Второй мировой войны были отброшены в своём развитии назад. К 50-м гг. прошлого столетия большинство стран восстановили свой потенциал, и начался переход к постиндустриальному обществу. Процессы, происходящие в мире, усложнились. Преобразования не просто ускорились, а спрессовались. Существенно осложнило положение и проявление глобальных проблем человечества (экологический кризис, накопление запасов оружия массового поражения и т.д.). Традиционная этика государственной службы, сформировавшаяся за предшествующую историю, во многом перестала работать, выполнять свои функции регулятора отношений как внутри госслужбы, так и в отношениях государственной службы с населением. Она перестала успевать за быстро меняющейся ситуацией.

В изменении этики госслужбы оформилось несколько тенденций, которые являются предметом осмысления как учёными, так и практиками, занимающимися проблемами развития морали в сфере государственного управления.

Основные направления, по которым происходили изменения в традиционной системе государственной службы:

1. Изменения в организационной стороне госслужбы: появление штабных подразделений (в администрации президента есть социологический центр), появление института советников.

2. Возникновение вне традиционной структуры государственного управления подразделений, организованных по матричному типу, для работы над проектами.

3. Перераспределение функций между уровнями управления в сторону увеличения прав и возможностей на уровне территорий (децентрализация управления). Эта тенденция стала проявляться уже с 70-х гг. прошлого века.

4. Нарастание глобальных проблем и необходимость объединения усилий по их решению привели к ускоренному процессу создания разнообразных международных организаций и структур, координирующих деятельность государств по тем или иным вопросам. Появление таких организаций заставило задуматься о необходимости сближения как правовых норм функционирования государственных

аппаратов, а это, в свою очередь, привело к появлению базовых образовательных центров, готовящих управленцев высших звеньев, так и о постепенном сближении этических кодексов госслужб. Это стало веянием времени.

5. Постепенный перевод государственной службы на рельсы умеренной либерализации. В одних странах это произошло резко (в Великобритании при Маргарет Тэтчер), в других более плавно (страны Восточной Европы). Россия тоже провозглашает переход на умеренную либерализацию. Государства постепенно освобождают себя от заботы о потребностях людей и от выполнения взятых ранее на себя социальных гарантий населению. Это связано с нарастанием кризисных явлений в мировой экономике с постоянным удорожанием всего процесса функционирования государства.

6. Значительное и очень быстрое преобразование технической оснащённости деятельности государственной службы (компьютеризация деятельности, образование единых коммуникативных систем, связь), изменение всей системы канцелярских предметов, оснащения. Такое преобразование, с одной стороны, труд упростило, а с другой – поставило перед большими отрядами госслужащих совершенно новые проблемы, в том числе переосмысление характера ответственности, необходимость приобретения новых навыков в принятии решений, в понимании своего долга и т.д.

7. Сращивание этики государственной службы и этики (морали) политики.

Основными причинами перечисленных изменений служат, прежде всего, изменения цивилизации в целом, такие как глобализация экономики и потеря малыми и средними городами развитых стран налогооблагаемой базы при переводе предприятий в страны с развивающейся экономикой и дешёвой рабочей силой; процессы дефедерализации и децентрализации управления в системе государственной службы и муниципального управления и формирование большей автономности деятельности органов управления на местах; продолжающееся в условиях перехода в постиндустриальную цивилизацию расслоение общества на всё меньшие по численности и существенно различающиеся по интересам слои и группы населения и т.д.

В системе государственной службы всегда существовали официальные или формальные способы отслеживания поведения государственных чиновников на соответствие их стандартам, предъявляемым в данный период к госслужащим. В настоящее время – на соответствие должностному регламенту и федеральному и региональному законодательству.

Особо выделим основные **принципы профессиональной этики государственного служащего.**

Прежде всего, исходным для профессиональной этики государственного служащего является **принцип гуманизма**, т.е. уважительного отношения к каждой человеческой личности, понимания её неповторимости, самодостаточной ценности. Принцип гуманизма противостоит чисто утилитарному отношению к личности, рассмотрению её, главным образом, как средства достижения каких-то иных, пусть и достаточно важных, целей.

Принцип гуманизма закрепляет нравственную основу делового этикета. Он конкретизируется в требованиях, обращённых к культуре взаимоотношений и включающих вежливость во всём многообразии её оттенков: корректность, учтивость, любезность, деликатность, тактичность, скромность, точность. Кредо принципа гуманизма: добрые отношения являются залогом плодотворного сотрудничества, выступая одним из наиболее действенных мотиваторов трудовой деятельности, неотъемлемой частью организационной культуры.

В каждой конкретной ситуации мы выбираем соответствующую данной ситуации форму вежливости, а именно: корректную вежливость, которая позволяет, не нарушая этикета, дать понять человеку наше отношение к его поступку. Корректность позволяет сторонам сохранить чувство собственного достоинства и не унизить другого.

Другая форма вежливости – учтивость, почтительная вежливость. В служебных отношениях почтительная форма вежливости служит надёжным способом защитить и достоинство подчинённого, и авторитет руководителя, соблюдая служебную иерархию, оказать уважение начальнику без тени услужливости и унижения и «почтить» вниманием подчинённого без высокомерия и чванства. Учтивость не имеет ничего общего с услужливостью и подбострастием в чиновной среде.

Яркое проявление гармонии внутренней и внешней культуры человека – деликатность, свойство действительно воспитанных, интеллигентных людей, высшее выражение доброжелательности, предупредительности и приветливости.

Вежливость в служебных отношениях – не самоцель, а средство создания и сохранения в коллективе здорового морально-психологического климата, а у каждого сотрудника – чувства психологического контроля и защищённости. Она помогает предупреждать возникающие недоразумения и делать общение более приятным.

Вежливости всегда сопутствует тактичность – то чувство меры, которое позволяет человеку точно улавливать границу между тем, что

можно и чего нельзя. Она помогает предупредить ситуацию, вызывающую неловкость, а если она всё-таки возникает – не заметить её. Тактичный руководитель не станет «распекать» подчинённого за совершенную им ошибку в присутствии посторонних лиц. Тактичный человек не станет бесцеремонно делать замечания новому или более молодому сотруднику, не позволит себе безапелляционных высказываний, увидев на лице сослуживца тень озабоченности или огорчения, не будет назойливо допытываться о причинах его состояния. Он не будет давать непрошенные советы, вмешиваться в личные дела и распространять информацию личного характера, полученную в конфиденциальном порядке.

Одно из требований служебного этикета – скромность. В. Даль определяет скромного человека, прежде всего, как умеренного в своих требованиях, невзыскательного для себя, не ставящего свою личность наперёд, приличного, тихого в обращении, противопоставляя этим качествам самоуверенность, самонадеянность, самолюбивость, заносчивость, наглость, нахальство. К сожалению, это понятие в общественном сознании в последнее время в значительной мере девальвировалось, утратив свой первоначальный смысл, и стало нередко ассоциироваться с неуверенностью, робостью, застенчивостью и посредственностью, с которыми, как полагают, не проживёшь.

Таким образом, принцип гуманизма как важнейший принцип современного этикета, конкретизированный в требованиях вежливости, скромности, точности, имеет глубокую нравственную основу. Вытекающие из него конкретные правила поведения выступают внешним проявлением уважения к человеку. В противном случае никакие изысканные манеры, никакая утончённая речь не способны скрыть отсутствия подлинной культуры, ущербности воспитания, а неуважение к другим людям – признак отсутствия самоуважения.

Принцип гуманизма – основополагающий, но не единственный принцип, лежащий в основе этикета государственного служащего. Нестандартные служебные и жизненные ситуации постоянно ставят человека перед проблемой выбора модели поведения, опираясь лишь на здравый смысл. **Принцип целесообразности действий** – вот то, что во многом определяет поведение государственного служащего во взаимоотношениях с окружающими в служебной ситуации.

С принципом гуманизма пересекается **принцип оптимизма (профессионального)**. Так, государственному служащему не просто выполнять свои обязанности без веры в то, что его усилия, его труд, как принимаемые, так и выполняемые им решения способствуют развитию государства, укреплению принципов демократии, законности

и правопорядка. Эта вера возвышает и помогает развить доброе начало в человеке.

Любая деятельность, особенно та, которая непосредственно направлена на человека, должна быть осенена, одухотворена высокой идеей. Поэтому профессиональная этика государственного служащего должна включать в себя **принцип патриотизма**. Очевидно, что любовь к Родине не может сочетаться с пренебрежительным отношением к другим странам, другим народам. Если вспомнить рассуждения Аристотеля о золотой середине, то патриотизм можно представить как середину между двумя крайностями: между национальной кичливостью и приниженностью, заискиванием перед всем иностранным. Истинный патриотизм включает в себя конструктивное отношение к достижениям других народов.

Пятый принцип, на котором основываются требования современного делового этикета, – **принцип эстетической привлекательности поведения и внешнего облика** работника госучреждения. Неопрятно одетый, размахивающий руками и постоянно гримасничающий или угрюмо насупленный, в азарте спора загоняющий Вас в угол или небрежно, не глядя на Вас, протягивающий для приветствия высокомерно протянутую ладонью вниз руку, громко разговаривающий и шумно борющийся со своим насморком человек вряд ли вызовет симпатию и доставит удовольствие от общения с ним. Некрасивое, лишённое изящества и привлекательности поведение оскорбляет эстетические чувства окружающих и воспринимается как проявление неуважения к ним.

Один из важных и могущественных принципов современного служебного этикета, ломающий стереотипы общепринятых представлений о правилах хорошего тона, – **принцип субординации**, диктующий внешний рисунок поведения служащих во многих ситуациях делового общения. Сама природа управления персоналом на государственной службе диктует необходимость и целесообразность строгой субординации трудовых отношений: «сверху вниз» и «снизу вверх» (между руководителями и подчинёнными) и «по горизонтали» (между сотрудниками одного должностного статуса).

В последнее время в практику трудовых отношений на государственной службе всё активнее начинает входить новый стиль управления персоналом (его называют **партиципативным стилем**), отличительные черты которого – открытость, информированность, доверительность отношений, делегирование полномочий подчинённым и т.д. Этот стиль, обращённый к сознанию и внутренним мотивам поведения человека, рассчитан на паритетные отношения руководителя

и подчинённого, на их взаимную поддержку и социальные взаимоотношения.

Вместе с новым стилем управления в этике деловых отношений государственных служащих утверждается **принцип паритетности**, мирно уживающийся с принципом субординации. Известно, что эффективность обсуждения деловых проблем возрастает тогда, когда в интересах дела все чувствуют себя равными в высказывании своей позиции, взглядов, аргументов, независимо от занимаемой должности, статуса, стажа работы, возраста и т.д.

Знание основных принципов современного делового этикета позволяет человеку достаточно уверенно ориентироваться в любой нестандартной ситуации, не попадать впросак и не совершать ошибок, позволяющих окружающим усомниться в его воспитанности, что могло бы нанести серьёзный урон его имиджу и статусу.

Исходной характеристикой социально-правового статуса гражданского служащего является его статус гражданина, который органически включает в себя:

- а) конституционный статус российского гражданина;
- б) статус специалиста в системе административно-служебных отношений в соответствии с нормами административного законодательства;
- в) статус федерального служащего или служащего субъекта Федерации в соответствии с нормами законодательства.

Второй по значимости характеристикой (признаком) социально-правового статуса гражданского служащего является владение государственным языком Российской Федерации.

Третьим признаком, определяющим правовой статус гражданского служащего, является занимаемая им должность.

Интеллигентность государственных служащих должна определяться не только уровнем образованности, но и соблюдением этических принципов законности, справедливости, гуманности, ответственности и беспристрастности. Также она должна сочетаться с умением облечь исповедуемые ими нравственные принципы в соответствующие формы внешнего поведения, основу которого составляют уважение к человеку и его достоинству, вежливость, тактичность, скромность, точность, эстетическая привлекательность поступков в сочетании с целесообразностью и здравым смыслом.

Основные понятия и принципы профессиональной этики государственного служащего образуют её каркас, который наполняется «плотью и кровью» в различных житейских ситуациях.

3. Роль права в формировании и развитии этики государственной службы

Государственный служащий – это лицо государства и нации, залог успешного функционирования государства. Поэтому существует ряд качеств, которыми госслужащий должен обязательно обладать. В связи с этим право играет решающую роль в организации государственной службы.

Другой профессии, в деятельности которой право играло бы такую большую роль, нет. Право в обеспечении морали государственных служащих доминирует, прописывается устройство государственной службы, соподчинённость, циклы сменяемости, система наказаний, смещений и т.д.

Все эти моменты определены в настоящее время Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.04.2004 № 79-ФЗ (с изм. от 02.02.2006 № 19-ФЗ, от 28.12.2010 № 419-ФЗ), Указом Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» и «Типовым кодексом этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих». Кодекс одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23.12.2010 (протокол № 21).

В частности, в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» ст. 1 называется «Требования к служебному поведению гражданского служащего». Эти требования к служебному поведению гражданского служащего можно классифицировать по трем видам содержащихся в данной статье норм:

- 1) предписывающие (как требуется поступать с точки зрения профессиональной морали гражданского служащего);
- 2) запретительные (что недопустимо в рамках служебного поведения);
- 3) рекомендательные (как следует вести себя в той или иной ситуации в служебное и неслужебное время).

К первой группе можно отнести следующие требования:

- 1) исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне;
- 2) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют смысл и содержание его профессиональной служебной деятельности;

3) осуществлять профессиональную служебную деятельность в рамках установленной законодательством РФ компетенции государственного органа;

4) соблюдать нейтральность, исключая возможность влияния на свою профессиональную служебную деятельность решений политических партий, других общественных объединений, религиозных объединений и иных организаций; проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов Российской Федерации;

5) учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий;

6) способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию.

Ко второй группе относятся требования:

1) не оказывать предпочтения каким-либо общественным или религиозным объединениям, профессиональным или социальным группам, организациям и гражданам;

2) не совершать действий, связанных с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

3) соблюдать ограничения, установленные настоящим Законом и другими федеральными законами для гражданских служащих;

4) не совершать поступков, порочащих его честь и достоинство;

5) не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа.

К третьей группе требований относятся следующие:

1) проявлять корректность в обращении с гражданами;

2) соблюдать установленные правила публичных выступлений и предоставления служебной информации.

Необходимость разработки и закрепления в законе требований к служебному поведению гражданских служащих связана с рядом причин:

1) в ст. 18 Закона в сжатом виде и в прикладной форме отражены сущность и специфика деятельности гражданских служащих как социальной профессиональной группы;

2) нравственная направленность кадровой политики нашла отражение в законе, руководствуясь которым, можно судить об основных моральных принципах и нормах этой политики;

3) закон является инструментом самой кадровой политики в органах государственной власти, на его основе происходит формирование кадрового состава гражданских служащих и регулируется их деятельность.

Отношение к включению в нормативные правовые акты требований к служебному поведению гражданских служащих неоднозначно. Существует мнение, что закрепление законом моральных норм и требований – это формальное, искусственное действие.

Другая точка зрения заключается в том, что систематизация нравственных, моральных требований к гражданским служащим помогает им ориентироваться в поведенческих действиях и выступает в качестве критериев оценки сложных нравственных проблем поведения служащих.

Требования к служебному поведению должны определять систему нравственных стандартов, конкретных норм поведения гражданских служащих при реализации полномочий государственных органов. Требования определяют, в том числе, и этические нормы служебного поведения. Мораль гражданского служащего не может основываться только на собственном представлении о нравственности, она определяется и общественными потребностями. Законодатель при закреплении требований к служебному поведению опирался на реальные нравы и традиции, соотносил требования с системой ценностей, существующих в обществе, исторически сложившимися представлениями о морали.

Большинство требований к служебному поведению гражданского служащего связано с обязанностями гражданского служащего (ст. 15), правами (ст. 14), ограничениями (ст. 16), запретами (ст. 17).

Необходимо отметить, что сложности при практической реализации положений Закона о служебном поведении связаны:

- 1) с субъективностью и поливариантностью оценки моральных, этических, нравственных категорий;
- 2) отсутствием интеграции современного российского общества посредством единой морали, отрицанием сложившихся ранее нравственных норм и ценностей;
- 3) невозможностью учесть весь спектр поведенческих стратегий и сложностью определения адекватных санкций за нарушение требований к служебному поведению.

Требования к служебному поведению должны соответствовать утвердившейся политической и правовой системе, т.е. не должны, в первую очередь, противоречить нормам права, представленным Конституции РФ, концепции прав человека. Нравственная составляющая поведения гражданского служащего не может складываться по формуле «все, что не запрещено законом, разрешено»; формальная процедура и нормативные положения не отменяют моральных оценок и суждений, основанных на общечеловеческих нормах нравственности.

В Законе нельзя предусмотреть все нравственные коллизии, возникающие в практической деятельности гражданского служащего. Статьи Закона не заменяют и личного морального выбора, позиции и убеждений человека, его совести.

Зарубежная практика организации государственной службы свидетельствует о позитивных результатах внедрения требований к служебному поведению служащих. Одним из наиболее известных является Моральный кодекс американского общества государственного управления, в котором содержатся принципы поведения служащих. Кроме того, можно упомянуть Международный кодекс поведения государственных должностных лиц (Резолюция 51/59 Генеральной Ассамблеи ООН от 12.12.1996) и Модельный кодекс поведения для государственных служащих (приложение к Рекомендациям Комитета министров Совета Европы от 11.05.2000 № R (2000)10 о кодексах поведения для государственных служащих).

Следует подчеркнуть, что для оценки этического поведения государственного служащего требуется более высокий стандарт, чем тот, который применяется для оценки нравственности других граждан. Требования к поведению гражданского служащего должны быть более строгими, чем обычные моральные нормы. К недостаткам ст. 18 Закона можно отнести то, что, по сути, не определены процедуры принятия нормативных актов государственных органов о служебном поведении, конкретизирующих деятельность служащих применительно к отдельным сферам и специфике целей и функций органов власти; не определены способы контроля и санкции за нарушения.

Указом Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» рекомендовано не только государственным служащим, но и лицам, замещающим государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов РФ и выборные муниципальные должности, придерживаться принципов, утвержденных Указом, в части, не противоречащей правовому статусу этих лиц. Указ Президента РФ призывает гражданских служащих:

- соблюдать нормы служебной профессиональной этики и правила делового поведения;
- проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и представителями организаций;
- проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп и конфессий...;

– соблюдать установленные в государственном органе правила публичных выступлений и предоставления служебной информации...

Указ был принят в целях повышения доверия общества к государственным институтам, обеспечения условий для добросовестного и эффективного исполнения государственными служащими должностных (служебных) обязанностей, исключения злоупотреблений на государственной службе. Действует Указ с момента подписания и до принятия федеральных законов о видах государственной службы, одним из видовых законов является комментируемый Федеральный закон № 79-ФЗ.

Впервые в Указе Президента РФ было дано определение понятия «конфликт интересов» – это ситуация, когда личная заинтересованность влияет или может повлиять на объективное исполнение должностных (служебных) обязанностей.

Определен и порядок действий служащего при угрозе возникновения конфликта интересов, а именно: служащий обязан сообщить об этом непосредственному руководителю и выполнять его решение, направленное на предотвращение или урегулирование конфликта интересов.

Целью «Типового кодекса этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих» являются установление этических норм и правил служебного поведения государственных служащих для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета гражданских служащих, доверия граждан к государственным органам и обеспечение единых норм поведения гражданских служащих.

Он представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться государственные гражданские служащие России. Каждый гражданский служащий должен принимать все необходимые меры для соблюдения положений Кодекса.

Название статей Кодекса говорят сами за себя:

- Основные принципы служебного поведения государственных и муниципальных служащих;
- Соблюдение законности;
- Требования к антикоррупционному поведению государственных и муниципальных служащих;
- Обращение со служебной информацией;
- Этика поведения государственных и муниципальных служащих, наделенных организационно-распорядительными полномочиями

по отношению к другим государственным или муниципальным служащим;

- Служебное поведение;
- Внешний вид государственного или муниципального служащего;
- Ответственность государственного и муниципального служащего за нарушение Кодекса.

Нарушение государственным служащим положений Кодекса подлежит моральному осуждению на заседании соответствующей комиссии по соблюдению требований к служебному поведению.

Идея создания унифицированного кодекса не нова.

На сегодняшний день свои кодексы этики и служебного поведения составили в субъектах органы власти всех уровней. Например, Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы Пензенской области в Правительстве Пензенской области, и отдельных категорий лиц был разработан ещё в 2011 г. [7].

Этот Кодекс, как и ранее описанный, представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться государственные гражданские служащие, замещающие должности государственной гражданской службы Пензенской области в Правительстве Пензенской области, а также государственные гражданские служащие Пензенской области, замещающие должности руководителей, первых заместителей и заместителей руководителей исполнительных органов государственной власти Пензенской области, назначение на которые и освобождение от которых осуществляется Губернатором Пензенской области.

Целью Кодекса являются установление этических норм и правил служебного поведения государственных служащих для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета государственных служащих, доверия граждан к государственным органам и обеспечение единых норм поведения государственных служащих.

Каждый государственный служащий должен принимать все необходимые меры для соблюдения положений Кодекса, а каждый гражданин Российской Федерации вправе ожидать от государственного служащего поведения в отношениях с ним в соответствии с положениями настоящего Кодекса.

Кодекс призван повысить эффективность выполнения государственными служащими своих должностных обязанностей.

В соответствии с этим Кодексом в служебном поведении государственный служащий воздерживается:

а) от любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

б) грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

в) угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

г) курения на рабочем месте, в помещениях, занимаемых Правительством Пензенской области, а также во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами.

В целях поддержания порядка, деловой атмосферы в служебных помещениях государственный служащий должен содержать свое рабочее место в надлежащем состоянии, не допускать беспорядка в рабочей документации.

Внешний вид государственного служащего при исполнении им должностных обязанностей в зависимости от условий службы и формата служебного мероприятия должен способствовать уважительному отношению граждан к государственным органам, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

Таким образом, в государственной службе право является главным регулятором отношений между людьми внутри системы госслужбы и с внешним миром. Этика госслужащего занимает вспомогательное положение.

Цель права – унифицировать и стандартизировать поведение государственных служащих с тем, чтобы ни частая сменяемость, ни малый объём общения населения с чиновником не могли повлиять на восприятие фигуры чиновника как представителя государства.

Профессиональная этика государственного служащего помогает конкретизировать, реализовать моральные ценности в условиях, подчас весьма сложных, необычных. Профессиональная этика не формирует новые принципы и понятия морального сознания, она как бы «приспосабливает» уже известные принципы, понятия к специфическим сферам жизнедеятельности человека.

Пожалуй, исходным понятием профессиональной этики является понятие «профессионального долга», в котором фиксируются достаточно подробно служебные обязанности. Профессиональный долг стимулирует самоотдачу, именно в нём находит конкретное выражение долг Человека.

Следует выделить и такие понятия, как «профессиональная честь» и «профессиональное достоинство». В понятии «профессиональная честь» выражается оценка значимости той или иной профессии в жизни общества. Осознание этой значимости очень важно для государственного служащего и составляет основу профессионального достоинства, самооценку своей деятельности. Важно отметить, что понятия «честь» и «служба» как общественные явления тесно связаны между собой. Неслучайно в былые времена под честью понималось высокое звание, должность. Честь – это совокупность высших морально-этических принципов в личности. В ней заключается нравственное достоинство человека, его доблесть, честность, благородство души, чистая совесть, стремление следовать возвышенному идеалу правды, справедливости, добра, служения своему Отечеству.

Честь не только нравственная, но и историческая категория. Она производная от условий эпохи, в которой живут люди, является частью их сознания, ориентирована на ту или иную систему ценностей, норм поведения и т.д.

Честь вместе с тем и категория деятельная. Она проявляет себя в поступках людей, в их отношениях друг с другом. В зависимости от характера отношений, в которых может находиться человек по отношению к другим людям, выделяется несколько видов чести. Немецкий философ XIX в. А. Шопенгауэр выделял, например, такие виды чести, как гражданская, служебная, военная, рыцарская, мужская и т.д.

Первостепенное значение для человека, чем бы он ни занимался, имеет, естественно, гражданская честь. По словам философа, ни один человек не может обойтись без неё. Её действия и значение распространяются на все сословия, не исключая самых высших. Честь обязывает всех граждан радеть за интересы своего Отечества, умножать его богатство, доброе имя и славу, уважительно относиться к законам государства, поддерживать общественный порядок, заботиться о стариках и детях, помогать слабо защищённым слоям граждан. Ведь в правовом, демократическом, социальном государстве каждый человек имеет право на достойную жизнь.

Гражданская честь оказывает существенное влияние и на честь служебную, по крайней мере, в той части, которая связана с высокой социальной значимостью службы и служебной деятельности. В со-

временном понимании служба – это служение государству, Отечеству, народу. Социальный смысл службы особенно ярко проявляется в переломные эпохи в жизни государства, когда резко возрастает ответственность людей за судьбы страны.

Служебная честь, кроме социального смысла, имеет и другую, не менее важную сторону, связанную с выполнением служащими своего долга. Ввиду публичности службы деятельность государственных служащих, их профессиональные, личностные качества находятся под пристальным вниманием общественности. Как отмечает Шопенгауэр, «служебная честь заключается во всеобщем мнении других, что человек, занимающий свою должность, действительно имеет все необходимые для этого качества и во всех случаях точно исполняет свои служебные обязанности».

Профессиональная честь и профессиональное достоинство, взаимно дополняя друг друга, помогают поддерживать определённый, достаточно высокий уровень нравственности. Профессиональная честь и профессиональное достоинство государственного служащего будут выражаться в принятых решениях и различных поступках.

От государственного служащего порой зависит и жизнь человека, так как в профессиональную функцию чиновников входит оформление документов на человека с момента его рождения. Дисциплинированность, внимательность, исполнительность, пунктуальность, педантичность и законопослушность – эти качества характеризуют исполнительскую дисциплину. Дисциплинированность – это общее требование служебной этики. Конкретизация этого понятия происходит в зависимости от специфики и содержания труда.

Профессиональная нравственность для государственного служащего включает в себя и понятие «профессиональной справедливости». Быть справедливым не так просто. Государственному служащему требуется затратить много усилий, чтобы досконально исследовать ту или иную ситуацию, объективные обстоятельства. Оценить по шаблону, по совету начальства – гораздо легче, но именно профессиональная справедливость, профессиональная совесть и побуждает государственного служащего быть справедливым, не поддаваться давлению «свыше», мафиозных групп и др. Это требование очень значимо при рассмотрении обращений граждан, когда важно понять человека и неформально подойти к рассмотрению его проблем.

Справедливость, конечно, важна и в отношениях с коллегами. Двойные, тройные стандарты в оценках «своих» и «чужих», удобных и неудобных разрушают и моральное сознание самого специалиста, и морально-психологический климат коллектива. Так как общение

с конкретным человеком составляет большую часть рабочего времени основного числа государственных служащих, можно с полной уверенностью говорить о таком понятии профессиональной нравственности, как «профессиональный такт». Особенно он важен в отношениях руководителя и подчиненных.

Пройдите небольшой тест «Основы делового этикета госслужащего»:

1. Выберите общие требования служебной этики (см. раздел 1):

- а) дисциплинированность;
- б) взаимопонимание в коллективе;
- в) сбережение материальных ресурсов;
- г) корректность межличностных отношений;
- д) взаимовыручка в коллективе;
- е) максимальная производительность труда.

2. Следующим нормативным актом введено понятие «служебное поведение» (см. раздел 3):

- а) Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- б) Указом Президента РФ;
- в) Постановлением Правительства РФ;
- г) Федеральным законом «О системе государственной службы РФ».

3. «Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих» (см. раздел 3) утвердил...

- а) Президент РФ;
- б) Правительство РФ;
- в) Президиум Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции.

4. В понятие «статус государственного служащего» (см. раздел 2) входит...

- а) основополагающие институциональные характеристики его правового положения, которые определяют его место в системе государственной службы;
- б) признанная Конституцией и законами совокупность исходных, неотчуждаемых прав и обязанностей государственного служащего, а также его полномочий как должностного лица.

5. Требования к служебному поведению гражданского служащего можно разделить (см. раздел 3)...

- а) на предписывающие;
- б) обязательные;
- в) запретительные;
- г) второстепенные;
- д) рекомендательные;
- е) нормативные.

6. Соблюдение требований Этического кодекса позволяет...

- а) наладить отчётность и учёт;
- б) повысить качество выполняемых функций;
- в) избежать конфликтов интересов, психологических проблем.

4. Этика и этикет в отношениях руководителя и подчиненных

В деловом общении межличностные отношения представляют собой статусные и ролевые отношения: «начальник – подчиненный», «коллега – коллега», «партнер – партнер», «производитель – получатель» и т.д. Деловой этикет предполагает четкое исполнение социальных ролей и не допускает выражения личных симпатий и антипатий к носителю роли начальника, партнера, подчиненного, поэтому поведение участников делового взаимодействия определяется соотношением их статусов.

Статус – это место субъекта в социальной или служебной иерархии.

Более высокий статус имеет начальник по отношению к подчиненному (старший по должности по отношению к младшему по должности).

При должностном равенстве более высокий статус имеют:

- старший по возрасту по отношению к младшему по возрасту;
- женщина по отношению к мужчине;
- более опытный по отношению к новичку;
- группа по отношению к одному человеку.

Тот, кто имеет более высокий статус, обладает преимуществом. Иногда статусные отношения могут вступать в противоречие друг с другом. На практике приоритет старшего по должности или по возрасту и приоритет женщины оказываются в конкурирующих отношениях. Поскольку в деловом общении бесспорным является приоритет старшего по должности, то противоречие разрешается в зависимости от степени официальности ситуации, разницы в статусе, установившихся отношений и личной воли старшего по должности.

В официальной обстановке статус начальника-мужчины выше статуса женщины-подчиненной.

В менее официальной обстановке начальник, если он хорошо воспитан, может отдать преимущество женщине, например, встав с места в ее присутствии, поприветствовав ее первым, пропустив ее в дверь. Таким образом он проявит свою доброжелательность и воспитанность. В данной ситуации женщина не должна сама принимать решение о своем статусном преимуществе, однако не должна и отказываться от привилегий, предлагаемых ей начальником.

Таким образом, деловое взаимодействие *статусно ориентировано*, т.е. в социально-правовые отношения вступают представители

определенных организаций, структур, которые занимают в них определенные должности. Без учета статуса участников общение носит искусственный или провокационный характер.

В соответствии с нормами делового этикета речевая инициатива передается лицу, чей статус выше статуса его собеседника. Собеседник в этом случае, как правило, отвечает на вопросы и «докладывает», т.е. подхватывает речевую инициативу. Общение деловых партнеров, собеседников одного социального статуса более свободно. Во время обсуждения речевая инициатива естественно переходит от одного участника диалога к другому или перехватывается им для закрепления своей лидирующей позиции.

Статус участников делового взаимодействия учитывается при выборе этикетных формул обращения, приветствия, представления и т.п. и при выборе формы общения (*Вы-* или *Ты-общение*).

Одним из важнейших деловых контактов являются взаимоотношения в системе «руководитель – подчиненный».

Сегодняшняя управленческая структура государственной службы опирается на всеобщую грамотность, умение служащих самостоятельно выполнять свои профессиональные обязанности. Никто не нуждается в том, чтобы каждый его шаг контролировался или регламентировался подробнейшей инструкцией. Поэтому руководитель должен поручать решение текущих задач подчиненным. Это стимулирует их инициативу. Психологи и социологи, изучавшие, при каких условиях люди добиваются высоких результатов, а при каких – стараются уклониться от работы, установили, что людям нравится ощущать собственную значимость. Как только на человека обращают внимание, интересуются его возможностями и результатами, он даже при объективно худших условиях добивается большей производительности.

По крайней мере, три фактора должны составлять основу отношений «руководитель – подчиненный»: взаимное уважение, взаимное доверие и взаимное обучение.

Служащие относятся к руководителю с уважением, если он справедлив к ним, доступен, всегда выслушивает их, если он умеет действительно заботиться о подчиненном как о личности, честен и неподкупен.

Гражданский служащий, замещающий должность гражданской службы категории «руководители», обязан не допускать случаи принуждения гражданских служащих к участию в деятельности политических партий, других общественных объединений и религиозных объединений.

Очень быстро доверие исчезает, когда руководитель нарушает финансовую дисциплину.

Конечно, руководитель должен быть высокопрофессионален, уметь оптимально организовать рабочий день, добиваясь экономии времени.

Последнему способствует выполнение при планировании работы следующих 10 «золотых правил»:

1. Формируйте рабочие блоки, в которые вы будете включать выполнение крупных или схожих по характеру заданий.

2. Намеренно уединяйтесь и устанавливайте «неприемные» часы.

3. При проведении переговоров устанавливайте регламент, а также определяйте необходимые затраты времени для выполнения определенных задач.

4. Придерживайтесь принципа установления приоритетов при выполнении всех видов работ.

5. По возможности выполняйте только действительно важные дела (принцип Парето).

6. В полной мере используйте делегирование, даже как оплачиваемую услугу.

7. Крупные задания выполняйте небольшими частями (тактика «нарезания салями»).

8. Установите для самого себя сроки выполнения дел из важнейшей категории.

9. Главные задачи выполняйте рано утром (создайте ощущение успеха).

10. Сознательно учитывайте в рабочих планах колебания уровня работоспособности.

Для того, чтобы взаимоотношения «руководитель – подчиненные» успешно развивались, важно научиться правильно координировать совместную работу, устанавливать регламент работы.

От того, насколько рационально будет спланировано рабочее время, зависят эффективность и производительность работы как сотрудников, так и руководителя.

Этика деловых отношений требует, чтобы руководитель обладал следующими основными качествами:

- способностью согласовывать;
- решительностью и справедливой уступчивостью;
- требовательностью к себе и другим;
- способностью работать в стрессовой обстановке.

Нарушением служебного этикета следует считать:

- недоверие к сотрудникам;
- присвоение себе результатов работы коллектива;
- командование вместо убеждения.

Некоторые ситуации в обычной деловой жизни заслуживают рассмотрения с точки зрения этикета. Например, при определении виновного в неудовлетворительно выполненной работе самому руководителю следует ответить на четыре вопроса:

1. Кто выбрал этого служащего для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?
2. Кто его инструктировал? Как это было сделано?
3. Было ли предоставлено соответствующее материально-техническое обеспечение для решения поставленной задачи?
4. Был ли соответствующий контроль над его работой?

Если ответы на эти вопросы показывают, что руководитель все выполнил правильно и не может предъявить к себе претензий, тогда следует наказать виновного, причем сделать это тактично, соразмеряя вину с наказанием.

Можно сформулировать правила, которых необходимо придерживаться при отдаче распоряжения:

1. *Правило наименьшего действия.* Всякое действие должно совершаться с минимальной возможной затратой ресурсов. Начиная проектировать какое-то действие, попробуйте, прежде всего, вообще от него отказаться.

2. *Правило заинтересованности исполнителя.* Условием действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность служащего в его своевременном и качественном исполнении.

3. *Правило информированности.* Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который получает информацию, необходимую для исполнения, или наоборот: информация, необходимая для исполнения действия, должна направляться тому, кому поручается его выполнять.

4. *Правило необходимой производительности.* Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который обладает реальной возможностью выполнять его в требуемое время.

5. *Правило обзорности документов, предназначенных для руководителя.* Аналитические отчетные документы, предназначенные для руководителей, должны конструироваться таким образом, чтобы давать руководителю возможность не вчитываться детально, а сразу же выносить оценочные суждения типа «хорошо», «плохо», «хуже» и т.д.

6. *Правило использования автономии.* Люди всегда стремятся сами определять порядок своей работы. Поэтому полезно не регламентировать детально их действия, а создать условия для того, чтобы они сами находили рациональные пути в организации работы.

7. *Правило системной увязки решений.* Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам (процедурам) управления и даже по другим подсистемам.

8. *Правило двойного контроля.* По любому действию должен быть контроль. Действия контролеров должны, в свою очередь, контролироваться.

Вторая ситуация, требующая внимания в повседневной деловой практике руководителя, связана с преодолением конфликтов.

Конфликт – это столкновение противоположных интересов, позиций, мнений, взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В основе любого конфликта лежит отсутствие согласия.

Можно назвать главные причины конфликтов в профессиональной деятельности:

- распределение ресурсов. При распределении люди всегда хотят получить не меньше, а больше. И собственные потребности всегда кажутся более обоснованными;
- взаимозависимость задач. Конфликт может возникнуть везде, если один человек или группа зависят от другого или других в выполнении задачи;
- различия в целях. Вероятность таких конфликтов возрастает по мере увеличения органа власти;
- различия в способах достижения цели;
- неудовлетворительные коммуникации. Неточная передача информации или отсутствие нужной информации может стать причиной конфликта;
- ошибки в применении поощрений и наказаний, когда отсутствует продуманная система поощрений и наказаний;
- различия психологических особенностей людей (темперамент, характер и т.д.).

Руководителю следует постоянно контролировать себя в контактах с подчиненными, помня, что каждый подчиненный – не только исполнитель определенных служебных функций, но и личность, имеющая свои интересы, личные цели, собственное мнение о своей работе и ее ценности и качестве. Руководитель должен относиться с уважением к каждому подчиненному, укреплять в нем веру в себя, в свои способности, в свой творческий потенциал.

Воспитанность и другие необходимые качества, этичное поведение и поступки руководителя всегда «на виду» у подчиненных. Как ведет себя руководитель, так, рано или поздно, будут себя вести и все его подчиненные. Практика показывает, что, даже если в группе, возглавляемой данным руководителем, есть сотрудник, имеющий собственную, индивидуальную манеру поведения, по прошествии некоторого времени нормы поведения руководителя и других членов коллектива возобладают над его личными нормами.

Руководитель не забывает, придя на работу, приветствовать своих коллег. Тем самым он дает им понять, что рад начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на его помощь и поддержку. Сотрудники отвечают, но никто не встает. Обращение к подчиненным на вы – необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины. При личной встрече руководитель, если он сравнительно молод, первым приветствует сотрудников старше его и женщин.

У себя в кабинете руководитель не встает, если к его столу подходит сотрудник-женщина для решения текущего вопроса. В случае длительного разговора начальник предлагает сотруднице сесть.

Руководителю, беседующему с сотрудником или посетителем, не следует:

- просматривать бумаги, не относящиеся к делу;
- долго разговаривать по телефону;
- барабанить пальцами по столу.

Одной из важных черт руководителя должно быть умение преодолевать конфликты. Если служащие имеют собственную позицию по решению той или иной проблемы, конфликты неизбежны, но плодотворны, ибо в споре, когда стороны выдвигают свои аргументы, в одинаковой мере принимаются в расчет их точки зрения.

Современный служебный этикет предусматривает открытый обмен мнениями и совместный поиск решений. Однако необходимо сдерживать эмоции и рассматривать спокойно все точки зрения.

При поиске путей преодоления конфликта важно не торопиться с ответом. Нельзя отождествлять государственного служащего с выполняемыми им должностными обязанностями, превращать совместную государственную деятельность в средство выяснения личных отношений. Руководитель не имеет права уходить от конфликта или устранять его только методом увольнений.

Существуют следующие методы управления конфликтами:

- четкая формулировка требований. Начальство должно предъявлять конкретные требования к результатам работы каждого служащего и подразделения в целом;
- использование координирующих механизмов. В крупных органах власти создаются специальные комиссии, которые выполняют роль третейского судьи;
- становление общих идей и общих ценностей. Этому помогает информированность всех служащих о политике, стратегии и перспективах органа власти;
- система поощрений. Она устанавливает такие критерии эффективности работы, которые не допускают столкновения интересов различных подразделений и отдельных госслужащих.

Основные общие правила, которых необходимо придерживаться при рассмотрении конфликта:

- выяснить, как две стороны воспринимают конфликт;
- четко сформулировать предмет обсуждения;
- установить общие точки зрения;
- выяснить, что разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- искать общие решения.

Возможно применение нескольких тактик поведения в конфликтной ситуации. Их характеристика дана в табл. 1.

В системе управленческого общения можно сформулировать пять элементарных практических рекомендаций по этике поведения:

1. Называйте служащего по имени. Знание имени и отчества подчиненных государственных служащих – это производственная необходимость для руководителя.

2. Улыбайтесь. Располагать к себе подчиненных – служебная обязанность руководителя.

3. Используйте комплименты. Не забывайте похвалить служащего за успешно выполненную работу. Будьте добры и внимательны к подчиненным.

4. Будьте терпеливым слушателем. Предоставляйте служащим возможность для удовлетворения потребности в самовыражении.

5. Говорите о том, что интересует вашего служащего. Необходимо знать внеслужебные увлечения и личные заботы сотрудников, интересоваться ими и использовать эти знания в интересах работы.

Служебные отношения носят иерархический, соподчиненный характер. Отсюда возникает ряд требований служебного этикета, которые нередко входят в должностные регламенты.

Характеристика тактик поведения в конфликтной ситуации

Название тактики	Содержание	Преимущества	Недостатки
Избегание (уход)	Это стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считая его безопасным	Ситуация со временем может разрешиться сама собой	Предмет разногласий может быть очень важен, и решение должно быть принято срочно
Уступка (приспособление)	Это стремление сохранить или наладить благоприятные отношения и обеспечить интересы партнера путем сглаживания «острых углов»	Стремление поддержать партнера, не затронуть его чувств	Предмет разногласий может иметь большую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной
Противоборство, соперничество, конкуренция	Это стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы и жесткая позиция противостояния в случае сопротивления	Эффективен в конфликте, который препятствует достижению целей органа власти	Ухудшение взаимоотношений из-за возможности повторных вспышек конфликта и подавление инициативы подчиненных
Компромисс	Это стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-либо в обмен на уступки другого. Интересы обеих сторон в этом случае не раскрываются полностью	Быстро уменьшает недоброжелательность и разрешает конфликт в короткие сроки	Возможность повторного возникновения конфликта, так как половинчатое решение – это неполное решение
Сотрудничество	Это поиск решений, которые полностью удовлетворяют интересы обеих сторон в процессе открытого обсуждения	Совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решения	Нет

Например, руководитель органа власти должен отдавать распоряжения своему непосредственному подчиненному (допустим, заведующему отделом). Подчиненный также не должен действовать через голову непосредственного начальника, если, конечно, к этому его не вынуждают особые обстоятельства. В обязанности подчиненного входит понимание индивидуальной ответственности за порученное дело. Вовремя поставить в известность своего руководителя о возможности отрицательных результатов той или иной деятельности – прямой его долг. Служебный этикет требует, чтобы это было сделано своевременно и в доброжелательном тоне.

Анализ практики эффективного руководства позволил выявить два способа мышления руководителя: «эффективный тренер» и «хороший игрок» (табл. 2). Какого способа придерживаться – каждый выбирает сам.

Таблица 2

Сравнение двух типов руководителей

I вариант – ТРЕНЕР	II вариант – ИГРОК
Внимание достижениям работников	Внимание действиям работников
Делегирую ответственность	Я отвечаю за все
Принимаю во внимание ситуацию	Действую по схеме
Поощряю индивидуальность	Все должны действовать по правилам
Даю подчиненным возможность показать себя	Заинтересован только своей работой
Критикую работу	Критикую работника
Риск возможен	Рисковать нельзя
Новое интересно и полезно	Моих знаний достаточно

Каждому государственному служащему приходится работать с людьми, по-разному им воспринимаемыми: одни ему симпатичны, другие – наоборот. Служебный этикет требует, чтобы каждый участник деловых отношений независимо от своих симпатий и антипатий доброжелательно и предупредительно относился ко всем своим коллегам по работе и к посетителям, не выплескивал в служебной обстановке свое плохое настроение.

Золотое правило этики в деловом общении «руководитель – подчиненный»: относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель. Искусство и успех делового общения во многом определяется теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным.

Нормы и принципы – это установление вариантов поведения, которые являются этически приемлемыми. Норма касается того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение.

Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненными большинство людей чувствует себя в коллективе дискомфортно, нравственно не защищено.

Отношение руководителя к подчиненным оказывает влияние на весь процесс делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат.

На этом уровне вырабатываются нравственные эталоны и образцы поведения:

1) если сотрудник не выполнил распоряжение, руководителю необходимо дать понять, что ему известно об этом. В случае если руководитель не сделал надлежащее замечание подчиненному, то считается, что он не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично;

2) при возникновении трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю необходимо выяснить ее причины. Критика должна быть конструктивной и не затрагивать личностных качеств подчиненного;

3) используйте прием «бутерброда» – «спрячьте» критику между двумя комплиментами. Заканчивайте разговор на дружеской ноте и позже найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите на него зла;

4) замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Необходимо проанализировать ситуацию и выбрать правильную форму общения. Следует сначала попросить объяснить самого сотрудника причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные факты;

5) не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет – обвинят в неудаче;

6) критикуйте действия и поступки, а не личность человека;

7) соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем должно быть больше вознаграждение;

8) относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми требованиями;

9) не давайте сотрудникам заметить, что вы не владеете ситуацией, дабы не потерять их уважение;

10) доверяйте подчиненным и признавайте собственные ошибки. Утаивание ошибок говорит о слабости и непорядочности;

11) необходимо укреплять у подчиненного чувство собственного достоинства. Выполненная работа должна поощряться морально и материально.

Многое зависит от избранной линии поведения. При этом очень важно не забывать, что у каждого сослуживца свой характер, привычки, убеждения, вкусы и потребности

Чтобы оценить свои возможности, предлагается ответить на вопросы.

«Можете ли вы быть руководителем?»

Отвечая на приведенные ниже вопросы, выберите наиболее подходящий для вас вариант и помните, нет «правильных» или «неправильных» ответов.

1. Можете ли вы командовать людьми?

- а) да;
- б) нет.

2. Любите ли вы работать на приусадебном участке?

- а) да;
- б) нет.

3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?

- а) да;
- б) нет.

4. Какое из двух достоинств (авторитетность или нежность) вы цените больше?

- а) первое;
- б) второе.

5. Любите ли вы произносить речи?

- а) да;
- б) нет.

6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации?

- а) степенью эмансипации женщин;
- б) уровнем развития техники.

7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость?

- а) да;
- б) нет.

8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми?

- а) да;
- б) нет.

9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?

- а) да;
- б) нет.

10. На что во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание?

- а) на внешность нового знакомого;
- б) на то, что и как он говорит.

11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем?

- а) да;
- б) нет.

12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным?

- а) известного актера;
- б) чемпиона автогонок.

13. Часто ли вас выдвигают на выборную (руководящую общественную) работу?

- а) да;
- б) нет.

14. Бываете ли вы инициатором смелых начинаний?

- а) да;
- б) нет.

15. Ждете ли вы, пока дела решатся сами по себе?

- а) да;
- б) нет.

16. Раздражает ли вас то, что вы живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?

- а) да;
- б) нет.

17. Какой цвет вам больше нравится?

- а) голубой;
- б) красный.

18. Легко ли вы принимаете решения?

- а) да;
- б) нет.

19. Какие виды спорта вам больше по душе?

- а) те, которые развивают ловкость;
- б) те, которые развивают силу.

20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?

- а) да;
- б) нет.

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. «а» – 5, «б» – 0. | 11. «а» – 5, «б» – 0. |
| 2. «а» – 5, «б» – 0. | 12. «а» – 0, «б» – 5. |
| 3. «а» – 5, «б» – 0. | 13. «а» – 5, «б» – 0. |
| 4. «а» – 5, «б» – 0. | 14. «а» – 5, «б» – 0. |
| 5. «а» – 5, «б» – 0; | 15. «а» – 0, «б» – 5. |
| 6. «а» – 0, «б» – 5. | 16. «а» – 0, «б» – 5. |
| 7. «а» – 5, «б» – 0. | 17. «а» – 0, «б» – 5. |
| 8. «а» – 5, «б» – 0. | 18. «а» – 5, «б» – 0. |
| 9. «а» – 0, «б» – 5. | 19. «а» – 0, «б» – 5. |
| 10. «а» – 0, «б» – 5. | 20. «а» – 5, «б» – 0. |

80 и более баллов – вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводят к тому, что, будучи взволнованы, вы легко можете обидеть другого человека. Вы часто хвастаетесь, зазнаетесь, бываете агрессивным. Но если вам удастся изменить ваше отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасный эффект.

От 40 до 70 баллов – у вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркнуть собственное «Я». Умение управлять собственными эмоциями и склонность к анализам своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайних форм. Вы любите ходить «непроторенными» дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим и с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас говорят. В то же время вы имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

35 и менее баллов – вы человек, который склонен больше быть подчиненным, чем руководить. В роли «шефа» вы чувствовали бы себя плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, не уверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой, с удовольствием подчиняетесь руководству со стороны других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь «в тени» других людей.

5. Подготовка и проведение совещаний

Когда в 90-х гг. прошлого века в США впервые появились школы управления, в них не было учебных предметов узкопрофессиональных, по экономике, праву, политике. Учебное время было полностью посвящено развитию четырех главных профессиональных умений управляющих:

- умению слушать: понимать полностью собеседника, выбирать главное, новое, ценное из его слов;

- умению читать – быстро, избирательно, внимательно, запоминать прочно и надолго;

- умению писать – грамотно, точно, соблюдая правила делового письма;

- умению говорить – кратко, ясно, вежливо, убедительно.

Остановимся на умении говорить. Речь, как средство общения, одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника. Устная речь занимает значительное место в профессиональном общении на государственной службе. Для устного делового общения существенны следующие соотношения: публичность – непубличность, диалогичность – монологичность, непосредственность – опосредованность, спонтанность, неофициальность – подготовленность, официальность. Устное деловое общение может быть строго официальным (доклады, выступления на конференциях), менее официальным (выступления в дискуссиях на рабочих совещаниях), полуофициальным и неофициальным (повседневное служебное общение).

Среди жанров устной деловой речи можно выделить следующие: деловая беседа, служебный телефонный разговор, устный отчет о работе; интервью, например собеседование с новым сотрудником; дискуссионное выступление на совещании, доклад на конференции, публичная юбилейная речь и др.

Государственный служащий должен владеть культурой речи, которая определяется объемом активного словаря, дикцией, а также владением речью.

Говорить следует правильно, т.е. в соответствии с нормами литературного языка. Речь должна быть точной. Важно, чтобы слушатели (или посетители) поняли именно то, что вы хотели сказать. Речь должна быть и выразительной.

Соблюдение норм речевого этикета – необходимое условие ведения любого делового разговора.

Самым распространенным видом деловых встреч является совещание.

Совещание – одна из важнейших форм управленческой деятельности. Совещания подразделяются на внутренние и внешние. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности причастных подразделений органа власти и причастных служащих;
- принятие решения.

Рассмотрим подготовку к совещанию. Для начала необходимо определить день и время проведения совещания. Для регулярных совещаний рекомендуется отводить определенный день недели. Это позволяет участникам совещания правильно планировать свое рабочее время и успевать подготовиться к нему.

После того, как время и тема совещания точно определены, участники совещания должны получить соответствующие уведомления. Приглашать партнеров или сотрудников на деловое совещание рекомендуется путем рассылки электронных или официальных приглашений телеграммой, факсограммой или телефонограммой. Простое оповещение по телефону через секретаря допустимо лишь для оперативных совещаний либо в случае наступления чрезвычайной ситуации.

При участии в совещании представителей других структурных подразделений для их своевременного оповещения направляются письма, телеграммы и телефонограммы, в которых указываются повестка совещания, его продолжительность и состав участников и при необходимости ссылка на нормативный документ. Это позволяет детально подготовиться к участию в совещании и обеспечить более продуманное, всестороннее обсуждение поставленных вопросов.

Подготовка к проведению совещания включает следующие действия:

- формирование повестки дня;
- определение тематики и цели совещания;
- определение задач совещания и его общей продолжительности;
- определение даты и времени начала;
- определение состава участников;
- определение примерного регламента встречи.

Основные ошибки, встречающиеся при формировании повестки дня:

- отсутствие основной темы и цели совещания;
- отсутствие предварительных разъяснений по сути обсуждаемой проблемы;
- включение в повестку дня вопросов, различных по объему и содержанию, в результате чего совещание может превратиться в беспредметное обсуждение или перейти в конфликт между отдельными участниками;
- избыточное количество участников, поставленных в позицию пассивных слушателей;
- отступление от повестки дня и рассмотрение побочных тем, возникающих стихийно.

При формировании списка участников совещания необходимо учитывать:

- качественный состав участников (привлечение должностных лиц, наиболее компетентных в вопросах, заявленных для обсуждения);
- количество участников совещания (достаточное для всестороннего обсуждения темы совещания).

Занимаясь подготовкой совещания, следует также предварительно обдумать вопрос о порядке размещения участников. В этой связи необходимо учесть правила рассадки и соблюсти субординацию. Если количество участников официального совещания превышает шесть человек, в том числе незнакомых друг с другом, то порядок рассадки отображается в расположении на столе именных настольных карточек, с указанием имен и фамилий всех участников встречи. Для «внутренних» совещаний, где все участники хорошо знакомы друг с другом, такие карточки необязательны и могут отсутствовать.

Недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания негативно влияют на эффективность работы сотрудников соответствующих подразделений и органа власти в целом.

Для удобства работы всех участников совещания помещение должно иметь специальное оборудование, соответствовать своему назначению, быть достаточно большим и просторным, чтобы не создавать дискомфорта и излишней тесноты.

При проведении совещания не рекомендуется проводить:

- телефонные переговоры в ходе совещания;
- одновременные, отвлекающие от темы совещания факторы, например, прием посетителей.

Одним из условий успешного проведения совещаний является необходимость предварительного ознакомления всех его участников с повесткой дня и рабочими материалами встречи. Требуемые доку-

менты и материалы должны быть разосланы участникам совещания не менее чем за сутки до проведения совещания, чтобы каждый из участников мог заранее составить комментарии и сформулировать свое мнение по обсуждаемым темам.

При участии в совещании партнеров им необходимо заблаговременно направить информацию о времени и месте проведения совещания, при необходимости со схемой проезда. Также необходимо позаботиться о беспрепятственном проходе участников в здание. При участии в совещании высокопоставленных должностных лиц необходимо обеспечить их личную встречу.

Открывать совещание председателю следует точно в назначенное время, не дожидаясь тех, кто по тем или иным причинам не явился к началу совещания. Начинать совещание рекомендуется с положительной информации или оценки, чтобы задать предстоящему обсуждению соответствующий позитивный эмоциональный настрой.

В ходе делового совещания руководителю следует:

- по возможности начать совещание с указания на то, что заявленная проблема или вопрос должны быть решены силами присутствующих на совещании участников в отведенное на совещание время;
- в процессе обсуждения предоставить слово всем участникам совещания путем поименного вызова;
- допускается пресекать отклонения от темы, «лирические отступления», разного рода «экскурсы в историю» вопроса и другие подобные высказывания;
- при необходимости уточнять позицию докладчика во избежание недоразумений, которые могут возникнуть в ходе дальнейшего обсуждения;
- принимать во внимание только взгляды и решения, подкрепленные фактами; недостаточно аргументированные решения следует отклонять;
- чаще подводить промежуточные итоги;
- своевременно принимать меры для снятия эмоционального напряжения;
- пресекать неконструктивную критику;
- в случае возникновения острых и конфликтных ситуаций, связанных с критическими высказываниями одних сотрудников в адрес других, руководителю следует прервать дискуссию и обратить внимание присутствующих на рациональные моменты в позиции сторон.

Форма обращения друг к другу при проведении внутреннего совещания зависит от степени дружеских симпатий и сложившихся традиций. Но в любом случае недопустимо обращаться к товарищу

только по фамилии. Во взаимоотношениях руководителей с подчиненными при отсутствии дружеских отношений предпочтительнее обращение на «Вы» в любую сторону.

Этические нормативы делового общения и поведения в органе власти должны включать в себя систему и правила этики, которых обязаны придерживаться его служащие. Переход на «Ты» может быть только двусторонним и добровольным, это связано с духовным сближением людей и теплотой отношений. Инициатива в переходе на «Ты» должна исходить от старшего по возрасту и служебному положению.

Основные правила обращения к собеседнику:

1) обращение «Вы» свидетельствует о культуре того, кто обращается, подчеркивает уважение к коллеге;

2) деловым партнерам, которые хорошо знакомы, а также к своим коллегам предпочтительно обращаться по имени и отчеству или по фамилии с добавлением слова «господин»;

3) не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер в сокращенном варианте;

4) к незнакомому человеку можно обратиться со словами: «гражданин», «господин», «сударь» или «сударыня», «девушка», «молодой человек»;

5) во время ведения делового разговора очень важно учитывать расстояние между собеседниками и объем пространства общения. Здесь существует следующий неписаный закон: расстояние до одного метра считается интимным, расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным.

Подводя итоги совещания и формулируя решение, руководитель должен с благодарностью упомянуть об аргументах оппонировавшей группы или отдельного сотрудника, отметив, что они помогли выработать правильное решение.

Продолжительность совещания должна составлять 60–90 мин. Если обстоятельства требуют более длительной работы, то необходимо периодически устраивать 10–15-минутные перерывы.

Соблюдение регламента в формате деловых переговоров и совещаний следует рассматривать как важнейший фактор деловой культуры, направленный на разумное расходование рабочего времени и сугубо деловую атмосферу обсуждения текущих вопросов.

Если до начала совещания его регламент не установлен, то возникает «угроза» обсуждения рабочих вопросов вне временных рамок. Контроль за соблюдением регламента возлагается на объявленного секретаря совещания.

Каждый участник совещания, независимо от занимаемой должности, обязан проявлять уважение к регламенту совещания.

Запрещено во время совещания пользоваться планшетами, ноутбуками и прочей электронной техникой без производственной необходимости, относящейся к повестке совещания.

Ошибки, которые чаще всего встречаются при определении продолжительности совещания:

- отсутствие регламента;
- несоблюдение установленной продолжительности совещания;
- планирование слишком длинного совещания;
- отсутствие перерывов;
- отсутствие ограничений продолжительности докладов и выступлений;
- неумение кратко и ясно излагать свои мысли.

Завершение и подведение итогов совещания. Завершающий этап проведения совещания – принятие решения и согласование условий его реализации.

1. Итоговый документ (протокол совещания) – это первичный официальный документ, на основании которого руководитель имеет право требовать от сотрудников выполнения порученных им задач. Секретарь (ответственный сотрудник) фиксирует в итоговом документе (протоколе совещания) ключевые моменты совещания:

- достижение цели совещания;
- принятые решения;
- имена исполнителей;
- сроки выполнения поставленных задач.

В протоколах используется форма изложения текста от третьего лица множественного числа (СЛУШАЛИ, ВЫСТУПИЛИ, РЕШИЛИ) (Правила делопроизводства в государственных органах, органах местного самоуправления, утв. приказом Росархива от 22.05.2019 № 71). Содержание выступлений излагается от третьего лица единственного лица.

Текст протоколов состоит из двух частей: вводной и основной.

Вводная часть строится по схеме:

Председатель –

Секретарь –

Присутствовали:

Текст основной части протокола состоит из разделов, соответствующих пунктам повестки дня. Текст каждого раздела состоит из трех частей:

СЛУШАЛИ:
ВЫСТУПИЛИ:
РЕШИЛИ:

Протокол может фиксировать решение об утверждении какого-либо документа. В этом случае в тексте протокола должна содержаться ссылка на этот документ, а сам документ прилагается к протоколу.

При наличии особого мнения по принятому решению оно записывается в протокол (после соответствующего протокольного решения).

По полноте отражения хода совещания различают полный и краткий протокол. Полная форма (рис. 2) используется при обсуждении стратегически важных вопросов, когда нужно зафиксировать мнение каждого выступившего при обсуждении запланированных вопросов или отразить результаты голосования.

РЕГИОНАЛЬНАЯ МЕЖВЕДОМСТВЕННАЯ КОМИССИЯ ПО ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКЕ		
ПРОТОКОЛ		
22.12.2019		№ 21
г. Ярославль		
заседания рабочей группы		
Председатель: Серов А. Р. Секретарь: Розова И. В. Присутствовали: Громов А. В., Караев И. С., Шувалов М. И., Яров М. А.		
ПОВЕСТКА ДНЯ:		
1. Об уточнении коэффициентов инфляции к стоимости проектно-изыскательских работ. Докладчик Громов А. В.		
2. О введении в действие единичных расценок на передвижку пролетных строений мостов. Докладчик Шувалов М.И.		
1. СЛУШАЛИ: Громов А.В. – <i>краткое изложение содержания выступления.</i>		
ВЫСТУПИЛИ: Караев И. С. – <i>изложение содержания выступления или вопроса</i> Яров Т. В. – <i>изложение содержания или вопроса.</i>		
ПОСТАНОВИЛИ: 1.1 Применять с 01.01.2020 корректирующие индексы к коэффициентам инфляции к стоимости проектно-изыскательских работ, утвержденные на IV квартал 2019 г.		
2. СЛУШАЛИ: ... (пункт 2 оформляется так же, как пункт 1).		
Председатель	подпись	А. Р. Серов
Секретарь	подпись	И. В. Розова

Рис. 2. Пример протокола с использованием полной формы

Особое место занимает протокол оперативного совещания у руководителя, форма которого определена правилами делопроизводства в органах власти (рис. 3). Такое совещание не имеет заранее сформулированной повестки. Обсуждаемые вопросы озвучиваются перед началом встречи.

ПРОТОКОЛ	
совещания у заместителя Председателя Правительства Пензенской области	
И.О. ФАМИЛИЯ	
г. Пенза	
« _____ » _____ г.	№ _____
<u>Присутствовали:</u>	
Министр здравоохранения и социального развития Пензенской области	– инициалы и фамилия
Министр образования Пензенской области	– инициалы и фамилия
Министр финансов Пензенской области	– инициалы и фамилия
начальник Управления государственной службы занятости населения Пензенской области	– инициалы и фамилия
заместитель главы администрации г. Пензы	– инициалы и фамилия
заместитель главы администрации Башмаковского района	– инициалы и фамилия
заместитель главы администрации Мокшанского района	– инициалы и фамилия
ответственные работники Аппарата Правительства Пензенской области	– инициалы и фамилии в алфавитном порядке
I. О ходе подготовки предприятий и организаций области к работе в осенне-зимний период	
(Фамилия, Фамилия, Фамилия)	
1. Принять к сведению...	
2. Министру...	
II. О введении мер...	
(Фамилия, Фамилия, Фамилия)	
1. Принять к сведению ...	
.....	
(Текст)	
...	
Заместитель Председателя Правительства	И.О. Фамилия

Рис. 3. Форма протокола совещания у руководителя

В течение 72 ч после проведения совещания протокол должен быть подписан и разослан всем участникам совещания.

В ней структура текста по каждому вопросу содержит три подраздела, начинающиеся со слов «СЛУШАЛИ:» (фиксируется, что сказал основной докладчик по вопросу), «ВЫСТУПИЛИ:» (фиксируется, что сказали участвующие в обсуждении вопроса) и «РЕШИЛИ:» (записываются принятые решения и результаты голосования). При использовании краткой формы протокола фиксируются повестка дня и принятые решения, ради которых и собирались участники встречи. Таким образом, при использовании любой формы обязательно будут зафиксированы принятые на совещании решения.

Протокол ведет и подписывает секретарь (постоянно действующий или назначенный перед началом совещания). Юридическую силу протоколу придаёт подпись председательствующего на совещании.

Для срочных задач, имеющих приоритетный характер, срок подготовки протокола сокращается до 24 ч. Инструкцией органа власти могут быть установлены более жесткие сроки.

Ответьте на следующие вопросы.

«Приятно ли с вами общаться?»

Если человек общителен, то это далеко не значит, что с ним приятно разговаривать. Есть люди, которые своей общительностью надоедают каждому буквально с первых минут разговора. Посмотрите внимательно, разве мало вокруг таких людей? А вы приятный собеседник? Ответьте «Да» или «Нет» на следующие вопросы:

1. Вы любите слушать больше, чем говорить?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?
3. Вы всегда внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли вы давать советы?
5. Если тема беседы вам неинтересна, станете ли показывать это собеседнику?
6. Вы раздражаетесь, когда вас не слушают?
7. У вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора вам не знакома, станете ли вы ее развивать?
9. Вы любите быть центром внимания?
10. Есть ли хотя бы три темы (предмета), по которым вы обладаете достаточно прочными знаниями?
11. Вы считаете себя хорошим оратором?

Если вы ответили «Да» на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 и «Нет» на вопросы 4 и 5, то засчитайте по одному баллу за каждый совпавший ответ. Подсчитайте общую сумму баллов.

1-й тип: 1–3 балла;

2-й тип: 4–8 баллов;

3-й тип: 9–11 баллов.

1-й тип. Трудно сказать: то ли вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительны, что все стараются избегать вас. Общаться с вами крайне тяжело.

2-й тип. Вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда внимательный и приятный собеседник, хотя может быть и весьма рассеянный, когда не в духе.

3-й тип. Вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без вас обойтись.

6. Этикет и конфиденциальность

В деятельности каждого органа власти, как и любой организации, существует информация, не подлежащая разглашению:

- информация, относящаяся к государственной тайне;
- сведения конфиденциального характера;
- информация, которая раскрывает важные «внутренние» аспекты деятельности органа власти;
- информация, содержащая сведения об интеллектуальной собственности.

Особенности такой информации и правила работы с ней регламентируются рядом нормативных актов, среди которых можно выделить следующие:

- **Федеральный закон от 21.07.1993 № 5485-1 «О государственной тайне»** (с изм. на 22.08.2004).
- **Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»** (с изм. от 27.07.2010 № 227-ФЗ).
- **Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»** (с посл. изм.).
- **Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления».**
- **Указ Президента РФ от 06.03.1997 № 188 «Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера».**
- **Постановление Правительства РФ от 03.11.1994 № 1233 «Об утверждении положения о порядке обращения со служебной информацией ограниченного распространения в федеральных органах исполнительной власти».**
- **Приказ Федерального архивного агентства от 22.05.2019 № 71 «Об утверждении Правил делопроизводства в государственных органах, органах местного самоуправления».**

Государственная тайна – это защищаемые государством сведения в области его военной, внешнеполитической, экономической, разведывательной, контрразведывательной и оперативно-розыскной деятельности, распространение которых может нанести ущерб безопасности Российской Федерации.

Допуск к государственной тайне связан с процедурой оформления права граждан на доступ к сведениям, составляющим государственную тайну, а предприятий, учреждений и организаций – на проведение работ с использованием таких сведений.

Доступ к сведениям, составляющим государственную тайну, обеспечивает санкционированное полномочным должностным лицом ознакомление конкретного лица со сведениями, составляющими государственную тайну.

Реквизитом, свидетельствующим о степени секретности сведений, содержащихся в их носителе, является гриф секретности. Он проставляется на самом носителе и(или) в сопроводительной документации на него.

Средства защиты информации могут быть техническими, криптографическими, программными и др. Они предназначены для защиты сведений, составляющих государственную тайну.

Перечень сведений, составляющих государственную тайну, – совокупность категорий сведений, в соответствии с которыми сведения относятся к государственной тайне и засекречиваются на основаниях и в порядке, установленных федеральным законодательством.

Органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления во взаимодействии с органами защиты государственной тайны, расположенными в пределах соответствующих территорий:

- обеспечивают защиту переданных им другими органами государственной власти, предприятиями, учреждениями и организациями сведений, составляющих государственную тайну, а также сведений, засекречиваемых ими;

- обеспечивают защиту государственной тайны на подведомственных им предприятиях, в учреждениях и организациях в соответствии с требованиями актов законодательства Российской Федерации;

- устанавливают размеры предоставляемых социальных гарантий гражданам, допущенным к государственной тайне на постоянной основе, и сотрудникам структурных подразделений по защите государственной тайны на подведомственных им предприятиях, в учреждениях и организациях;

- обеспечивают в пределах своей компетенции проведение проверочных мероприятий в отношении граждан, допускаемых к государственной тайне;

- реализуют предусмотренные законодательством меры по ограничению прав граждан и предоставлению социальных гарантий лицам, имеющим либо имевшим доступ к сведениям, составляющим государственную тайну;

- вносят в полномочные органы государственной власти предложения по совершенствованию системы защиты государственной тайны.

Не подлежат отнесению к государственной тайне и засекречиванию сведения:

- о чрезвычайных происшествиях и катастрофах, угрожающих безопасности и здоровью граждан, и их последствиях, а также о стихийных бедствиях, их официальных прогнозах и последствиях;

- состоянии экологии, здравоохранения, санитарии, демографии, образования, культуры, сельского хозяйства, а также о состоянии преступности;

- привилегиях, компенсациях и социальных гарантиях, предоставляемых государством гражданам, должностным лицам, предприятиям, учреждениям и организациям;

- фактах нарушения прав и свобод человека и гражданина;

- размерах золотого запаса и государственных валютных резервах Российской Федерации;

- состоянию здоровья высших должностных лиц Российской Федерации;

- фактах нарушения законности органами государственной власти и их должностными лицами.

Должностные лица, принявшие решение о засекречивании перечисленных сведений либо о включении их в этих целях в носители сведений, составляющих государственную тайну, несут уголовную, административную или дисциплинарную ответственность в зависимости от причиненного обществу, государству и гражданам материального и морального ущерба. Граждане вправе обжаловать такие решения в суд.

Степень секретности сведений, составляющих государственную тайну, должна соответствовать степени тяжести ущерба, который может быть нанесен безопасности Российской Федерации вследствие распространения указанных сведений.

Устанавливаются три степени секретности сведений, составляющих государственную тайну, и соответствующие этим степеням грифы секретности для носителей указанных сведений: «особой важности», «совершенно секретно» и «секретно».

Порядок определения размеров ущерба, который может быть нанесен безопасности Российской Федерации вследствие распространения сведений, составляющих государственную тайну, и правила отнесения указанных сведений к той или иной степени секретности устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Использование перечисленных грифов секретности для засекречивания сведений, не отнесенных к государственной тайне, не допускается.

Обоснование необходимости отнесения сведений к государственной тайне в соответствии с принципами засекречивания сведений возлагается на органы государственной власти, предприятия, учреждения и организации, которыми эти сведения получены (разработаны).

Передача сведений, составляющих государственную тайну, предприятиям, учреждениям, организациям или гражданам в связи с выполнением совместных и других работ осуществляется заказчиком этих работ с разрешения органа государственной власти, в распоряжении которого в соответствии со ст. 9 настоящего Закона находятся соответствующие сведения, и только в объеме, необходимом для выполнения этих работ. При этом до передачи сведений, составляющих государственную тайну, заказчик обязан убедиться в наличии у предприятия, учреждения или организации лицензии на проведение работ с использованием сведений соответствующей степени секретности, а у граждан – соответствующего допуска.

Допуск должностных лиц и граждан к государственной тайне предусматривает:

- принятие на себя обязательств перед государством по нераспространению доверенных им сведений, составляющих государственную тайну;
- согласие на частные, временные ограничения их прав в соответствии со ст. 24 настоящего Закона;
- письменное согласие на проведение в отношении их полномочными органами проверочных мероприятий;
- определение видов, размеров и порядка предоставления социальных гарантий, предусмотренных настоящим Законом;
- ознакомление с нормами законодательства Российской Федерации о государственной тайне, предусматривающими ответственность за его нарушение;
- принятие решения руководителем органа государственной власти, предприятия, учреждения или организации о допуске оформляемого лица к сведениям, составляющим государственную тайну.

В каждом органе власти должен быть разработан свой пакет локальных актов по работе со служебной информацией (рис. 4).

В соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе РФ» от 27.07.2004 № 79-ФЗ государственный служащий должен:

- соблюдать установленные в органе власти правила внутреннего трудового распорядка, должностной регламент, **порядок работы со служебной информацией;**

– **не разглашать сведения**, составляющие государственную и иную охраняемую федеральными законами тайну, а также сведения, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей, в том числе сведения, касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство.

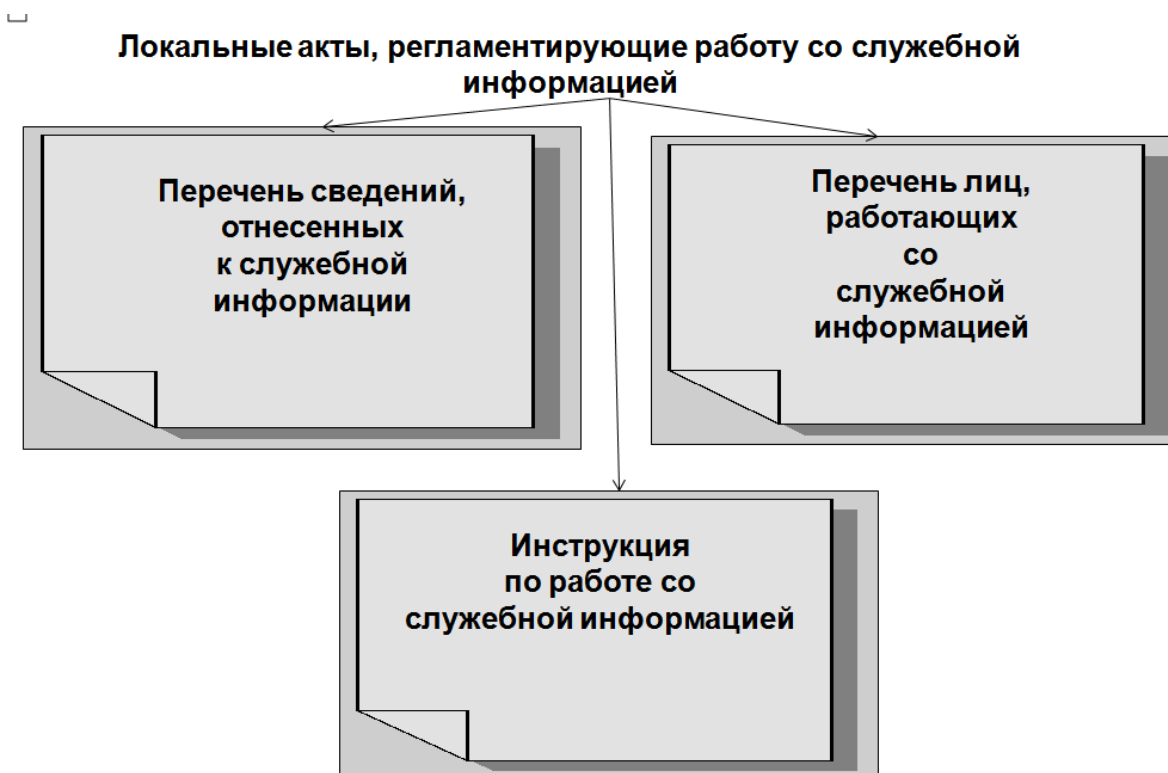


Рис. 4. Минимальный набор локальных актов

Соккрытие тайны должно происходить по возможности незаметно (человек не должен чувствовать, что информацию скрывают именно от него). В связи с этим можно сформулировать следующие рекомендации по поведению:

- демонстрируйте открытость, не засекречивайте то, что тайной не является;
- 90 % открытой информации сделают незаметной 10 % секретной;
- не преувеличивайте своей роли в создании объекта тайны («Официант, обслуживающий участников Ялтинской конференции, возможно и слышал что-то интересное, но судьбы мира решал не он»);
- будьте готовы ко встрече с «любопытными» гражданами;
- проявляйте сдержанность;

- преобразуйте информацию с целью сокрытия её ценности;
- учитесь владеть эмоциями;
- никогда не пытайтесь в присутствии посторонних сообщить своему коллеге нечто тайное с помощью жестов или мимики;
- желая поговорить с коллегой, не просите кого-либо выйти из комнаты, удаляйтесь сами;
- умеете хранить тайны, цените оказанное вам доверие;
- лучше промолчать, чем сказать лишнее;
- не будьте излишне любопытны, не расспрашивайте, не выясняйте подробности личной жизни коллег;
- будьте дипломатичны.

Возможные варианты ответов при запросе служебной информации могут быть следующими:

– «К сожалению, вынужден вам отказать. Запрашиваемый документ содержит государственную тайну или служебную информацию»;

– «Наша Инструкция по делопроизводству содержит список документов, в который входит и запрашиваемый вами, как документ конфиденциальный».

Очень важно формирование у госслужащих ощущения включенности в дружный коллектив и осознания, что разглашение служебной информации принесет ущерб не только органу власти, но и самому служащему. При этом необходимо проинформировать всех о конкретных мерах ответственности за разглашение информации.

7. Сетевой этикет

Владение информационными технологиями становится обязательным показателем квалификации любого служащего, а общение в Интернете отражает уровень общей коммуникативной культуры человека. Федеральный закон «О государственной гражданской службе» в 2016 г. дополнился ст. 20.2. Представление сведений о размещении информации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет. В ней сказано:

«Сведения об адресах сайтов и (или) страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, на которых гражданин, претендующий на замещение должности гражданской службы, гражданский служащий размещали общедоступную информацию, а также данные, позволяющие их идентифицировать, представителю нанимателя представляют:

1) гражданин, претендующий на замещение должности гражданской службы, – при поступлении на службу за три календарных года, предшествующих году поступления на гражданскую службу;

2) гражданский служащий – ежегодно за календарный год, предшествующий году представления указанной информации, за исключением случаев размещения общедоступной информации в рамках исполнения должностных обязанностей гражданского служащего.

2. Сведения, указанные в ч. 1 настоящей статьи, представляются гражданами, претендующими на замещение должности гражданской службы, при поступлении на гражданскую службу, а гражданскими служащими – не позднее 1 апреля года, следующего за отчетным. Сведения, указанные в ч. 1 настоящей статьи, представляются по форме, установленной Правительством РФ.

3. По решению представителя нанимателя уполномоченные им гражданские служащие осуществляют обработку общедоступной информации, размещенной претендентами на замещение должности гражданской службы и гражданскими служащими в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, а также проверку достоверности и полноты сведений, предусмотренных ч. 1 этой статьи».

Декларацию заполнять нужно, если выполняются все перечисленные далее условия:

а) вы государственный гражданский служащий в субъекте РФ, муниципальный служащий либо претендуете на замещение соответствующих должностей;

б) вы размещали где-либо в Интернете общедоступную информацию. «Общедоступная» означает, что читать её и копировать без вашего спроса и ведома могут все желающие.

Страница в социальной сети под это определение подходит идеально: её могут увидеть все, кто зарегистрирован в соцсети, а часто и посетители без регистрации. И даже если доступ к странице ограничен (например, «только для друзей»), декларировать её всё равно нужно.

Также подлежат декларации блоги (вроде «Живого Журнала») и личный сайт, а вот электронную почту и мессенджеры – ICQ, Telegram, WhatsApp, Skype, Viber и им подобные – декларировать не нужно, поскольку они обычно предполагают общение один на один. Нет нужды декларировать и свою активность в интернет-магазинах;

в) вы размещали там же данные, позволяющие вас идентифицировать: сведения о месте работы/службы, имя и фамилию, свою фотографию. Заметьте, достаточно одного из перечисленного;

г) вы размещали информацию самостоятельно, собственноручно, т.е. это не сделал, например, ваш работодатель;

д) вы размещали информацию в течение отчётного периода.

Для служащего это календарный год, предшествующий году подачи декларации. Для претендента – три года, предшествующих году поступления на службу. Если все пункты (а–г) выполняются, декларацию подавать необходимо.

При общении в Интернете перед вами могут возникнуть коммуникационные трудности:

1. Надо высказать собственную мысль, оформить ее грамотно, оказаться интересным для других, не выглядеть глупо и неловко.

2. Надо выдержать общий, не такой уж элементарный, тон и стиль общения, никого при этом не обидев.

3. Кроме того, собеседники не видят друг друга, не слышат реальных интонаций и потому проецируют – наделяют собеседника своими, фантазийными, кажущимися ощущениями.

Для преодоления трудностей в общении необходимо обратиться к сетевому этикету.

Сетевой этикет, *сетикет*, *нетикет* – неологизм, является слиянием слов «сеть» (англ. *net*) и «этикет». Нетикет (*Netiquette*) – это сетевой этикет или правила поведения, общения в сети, если хотите, киберпространстве. Это совокупность традиций и культура интернет-сообщества, которых придерживается большинство. Конечно, здесь, как и в реальном мире, эти правила признаются далеко не всеми. Од-

ни просто забывают о них, другие считают себя достаточно опытными, чтобы игнорировать эти правила, третьи почему-то убеждены, что *Netiquette* – это еще одна попытка ограничить свободу личности в Интернете.

Интернет практически не регулируется законами, за исключением тех случаев, когда к нему прямо применимы законы, действующие в «реальной жизни».

Однако существуют некоторые традиции и культура интернет-сообщества, которых придерживается большинство пользователей.

Правила сетевого этикета не являются всеобщими и жестко установленными. В разных сообществах они могут значительно различаться. Так как основная цель этикета состоит в том, чтобы не затруднять общение в сообществе, правила могут устанавливаться исходя из целей сообщества, принятого стиля общения, технических ограничений и т.д. Некоторые правила записаны и даже оформляются в виде формального устава, а иногда и просто в виде списка, другие правила нигде не записаны, но известны большинству членов сообщества и строго соблюдаются.

Сеть – это публичное место. В нем «ходят» разные люди, в том числе и дети. Простое правило: «Уважайте окружающих!». Если вы новичок, ведите себя как в гостях – будьте готовы изучить и понять чужие правила и принципы, прежде чем устанавливать свои.

Большинство людей предпочитает заводить друзей, а не врагов. Если вы будете следовать нескольким простым правилам, то с меньшей вероятностью будете совершать ошибки, которые могут препятствовать приобретению друзей в Сети.

Правило 1. Помните, что вы общаетесь с человеком, хотя бы и в киберпространстве. Не делайте другим то, чего не хотите получить от них сами. Помните, что все слова и тексты в Интернете сохраняются. Это может как навредить, так и помочь – всё зависит от вас.

Правило 2. Соблюдайте этику общения.

Правило 3. Вас будут оценивать по тому, как вы пишете (грамотность и исключение ненормативной лексики).

Правило 4. Учитесь прощать другим их ошибки.

Правило 5. Помогайте другим там, где вы это можете делать.

Правило 6. Не ввязывайтесь в конфликты и не допускайте их. Не стоит оскорблять людей, публиковать чужие записи или личную переписку и заниматься плагиатом. Не приветствуются разговоры «ни о чем» и спор ради спора.

Правило 7. Не злоупотребляйте своими возможностями.

Правило 8. Уважайте время и возможности других. Хорошим тоном в Интернете считается экономия чужого времени: дать краткий ответ на вопрос, не писать комментарии, без которых можно обойтись.

Чего нельзя делать в Интернете? Прежде всего, нельзя делать тех вещей, которые не поощряются в любом цивилизованном обществе:

- употреблять ненормативную лексику;
- разжигать национальную рознь;
- оскорблять людей;
- воровать;
- умышленно пытаться что-то сломать;
- призывать к свержению существующего строя;
- отправлять инструкции, объясняющие, как совершить незаконные действия, а также спрашивать о возможных способах совершения такого рода действий;
- публиковать личные письма без согласия их авторов;
- затевать или продолжать дискуссию на отвлечённую тему в местах (конференции, форумы и т.п.), не предназначенных для этого.

Стремительное возрастание количества электронных сообщений часто отнимает много времени, и весомую лепту в этот поток сообщений вносят спамеры.

Строго говоря, спамом может считаться любое сообщение, получение которого вами не санкционировано или не имеющее своей темой ответ на ваше предыдущее сообщение.

Количество спама буквально увеличивается с каждым днем, и, к сожалению, многие не в меру предприимчивые граждане, разорившиеся на черном рынке на диск с очередной базой e-mail адресов, с упорством, достойным лучшего применения, замусоривают пропускные каналы провайдеров и наши с вами почтовые ящики. Они точно не соблюдают правила сетевого этикета.

Электронная почта, как современная коммуникативная технология, в последнее время занимает все большее место в деловой переписке, в том числе и при работе с обращениями граждан. Ее преимущества очевидны – оперативность, доступность и простота использования. Правила составления электронных писем во многом повторяют «бумажные»: по возможности электронные деловые письма надо отправлять на фирменных бланках-шаблонах, содержащих логотип организации, ее адрес и телефоны, с указанием темы письма.

Для деловой переписки не стоит заводить почтовые ящики на бесплатных серверах, адрес должен быть понятным; в официальной

переписке недопустимы «смайлы» и прочие символы; отправленные по электронной почте файлы необходимо сопровождать приветствием и комментарием. Электронная почта имеет очень важную функцию – автоматическую рассылку, что позволяет направлять нужное послание неограниченному числу людей.

Можно сформулировать отдельные правила этикета при общении по электронной почте.

Адреса и персональные имена. Персональное имя (не путать с подписью) – произвольная строка, которую многие программы электронной почты позволяют присоединять к вашим сообщениям в качестве текстового комментария.

Если ваша система позволяет, всегда пишите персональное имя: оно является для вас лучшей «визитной карточкой», чем адрес e-mail. Используйте осмысленные имена. Выражения типа «догадайся сам» не только мешают определить автора письма, но и оскорбляют интеллект адресата.

Если ваша почтовая система позволяет отправлять письма вместе с именами адресатов, используйте эту возможность. Таким образом, администратору сети будет легче найти адресата по имени, если сам адрес окажется ошибочным.

Тема письма (Subject). Не забывайте давать названия своим письмам. Часто пользователь ориентируется именно по названиям, когда просматривает свою почту.

Длина, содержание и формат письма:

1. Старайтесь, чтобы длина вашего письма отвечала стилю беседы: если вы просто отвечаете на вопрос, делайте это кратко и по существу. Держитесь как можно ближе к теме. Если вы хотите поговорить о чем-то новом, лучше послать отдельное письмо. Тогда ваш адресат сможет хранить его отдельно.

2. Не пишите весь текст заглавными буквами – его становится тяжело читать (хотя краткое выделение может использоваться как усиление).

3. Старайтесь разбивать ваше письмо на логические абзацы и избегайте чрезмерно длинных предложений.

4. Старайтесь не допускать грамматических ошибок. Полное ошибок и опечаток письмо трудно читать. То, что электронная почта – быстрый способ связи, вовсе не означает, что можно расслабиться и забыть о правописании.

5. Если вы считаете свои мысли достойными изложения в письме, позаботьтесь, чтобы они были изложены правильно.

6. Избегайте публичных флэймов – писем, составленных под влиянием эмоций. Послания, отправленные в момент душевных переживаний, чаще всего только ухудшают ситуацию. Возможно, позже вы будете раскаиваться в своих словах, поэтому, перед тем как начать «флэймовую войну», спокойно обдумайте положение.

7. Если ваша программа электронной почты поддерживает различные параметры оформления текста (жирный шрифт, курсив и т.д.), убедитесь, что электронная почта адресата обладает такими же возможностями. В настоящее время большинство программ электронной почты в Internet могут работать только с текстом, хотя ситуация, конечно, изменяется.

Правила подготовки ответов:

- Включайте в ваше послание отрывки письма, на которое отвечаете. Помните, электронная почта – не разговор по телефону в реальном времени, и ваш адресат может забыть содержание предыдущего письма (особенно, если он ведет активную переписку). Включайте отрывки оригинального текста в ваш ответ, и адресат легче поймет, о чем идет речь.

- Не переусердствуйте в цитировании предыдущих посланий. Отделяйте каким-то образом текст вашего послания от текста цитируемых писем, тогда ваш ответ будет легче читаться. Обычно используется для этих целей знак >, хотя это и не единственный вариант.

- Старайтесь не смешивать в своем послании информацию общего и личного характера.

- Спросите себя: так ли уж необходим ваш ответ? Например, если вы получили письмо в результате веерной рассылки, вряд ли стоит извещать каждого из адресатов о своем отношении к нему – лучше послать письмо непосредственно автору.

Оформление подписи.

Подпись – небольшой текстовый отрывок в конце сообщения, обычно содержит информацию о контактах. Большинство мэйлеров могут автоматически «приклеивать» подпись к исходящим сообщениям. Подпись – интересная вещь, но и в ней надо знать меру. Если можете, используйте подпись. Она должна идентифицировать вас и содержать данные об альтернативных каналах связи (обычный телефон, факс). На многих системах, в частности, тех, где почта проходит через шлюзы, ваша подпись может быть единственным идентификатором.

Делайте свою подпись покороче – 4–7 строчек вполне достаточно. Неоправданно длинные подписи загружают каналы связи.

Некоторые мэйлеры позволяют добавлять случайные строки к вашей подписи: будьте с этим аккуратнее. В любом случае надо помнить, что краткость – сестра таланта.

Изменяющиеся подписи лучше всего смотрятся, если носят шутливый характер. Высказывания на политическую тему, например, могут расстроить некоторых людей, в то время как короткая шутка только поднимает настроение.

Электронная почта – средство связи между людьми, и без правил вежливости здесь не обойтись:

- Если вы обращаетесь к кому-либо с просьбой, не забудьте сказать «пожалуйста». В то же время в ответ на помощь поблагодарите собеседника.

- Не ждите, что вам ответят немедленно. Тот факт, что вы в течение десяти минут не получили ответа на свой вопрос, вовсе не означает, что адресат вас игнорирует.

- Помните, что не существует надежной почтовой системы.

- Неразумно помещать очень личную информацию в электронное письмо, если только вы не собираетесь его зашифровать с помощью надежной программы шифрования. Помните об адресате. Вы не единственный человек, который пострадает в случае, если деликатное сообщение попадет в плохие руки.

- Включайте в свое письмо полную информацию по теме, особенно, если рассчитываете на квалифицированный ответ. Нужно включить детальное описание проблемы.

Помните, что e-mail – средство связи с живыми людьми. Перед тем как послать письмо, прочтите его внимательно еще раз.

Таким образом, нормативная база интернет-общения госслужащих только формируется, а пока здесь необходимо использовать классическое правило: «Действуй так, как ты бы хотел, чтобы действовали по отношению к тебе».

Проверьте себя.

«Коммуникативный контроль»

Ответьте «Да», если вы согласны с утверждением, и «Нет» – в противном случае.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае свалить дурака, чтобы привлечь внимание окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренно убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким я кажусь.

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1-, 5- и 7-й вопросы и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренно, то о вас можно сказать следующее:

0–3 балла – у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности;

4–6 баллов – у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми;

7–10 баллов – у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы произведете на окружающих.

8. Конфликт интересов на государственной службе

Проблема коррупции в последнее время приобрела огромную и вполне обоснованную актуальность. Сегодня коррупция в России является основной негативной характеристикой институтов государственного управления, препятствуя эффективному социально-экономическому и общественному развитию страны.

Среди антикоррупционных механизмов в системе государственной службы, в первую очередь, следует выделить административные процедуры, обуславливающие порядок ее прохождения, в том числе проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестаций, квалификационных экзаменов и др. Помимо перечисленного, важным механизмом является институт преодоления конфликта интересов.

Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» определил конфликт интересов на гражданской службе как ситуацию, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между его личной заинтересованностью и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам.

Правовое закрепление института разрешения конфликта интересов на гражданской службе, в числе прочего, было направлено на повышение доверия общества к государственным институтам, обеспечение условий для добросовестного и эффективного исполнения гражданскими служащими своих должностных обязанностей, а также исключение возможных злоупотреблений на службе.

Развитие данного института связано с принятием Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», нормы которого частично повторяют положения, содержащиеся в ранее принятых нормативных правовых актах о гражданской службе, а частично представляют собой новеллы, уточняющие понятие конфликта интересов на государственной службе и предлагающие новые методы его разрешения.

Национальный план противодействия коррупции был утвержден Президентом Российской Федерации 29 июня 2018 г.

Мероприятия, предусмотренные данным Национальным планом, направлены на решение следующих основных задач:

- совершенствование системы запретов, ограничений и требований, установленных в целях противодействия коррупции;

- обеспечение единообразного применения законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции в целях повышения эффективности механизмов предотвращения и урегулирования конфликта интересов;

- совершенствование мер по противодействию коррупции в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд и в сфере закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц;

- совершенствование предусмотренных Федеральным законом от 03.12.2012 № 230-ФЗ «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам» порядка осуществления контроля за расходами и механизма обращения в доход Российской Федерации имущества, в отношении которого не представлено сведений, подтверждающих его приобретение на законные доходы; обеспечение полноты и прозрачности представляемых сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;

- повышение эффективности просветительских, образовательных и иных мероприятий, направленных на формирование антикоррупционного поведения государственных и муниципальных служащих, популяризацию в обществе антикоррупционных стандартов и развитие общественного правосознания.

В соответствии со ст. 10 Федерального закона «О противодействии коррупции», под конфликтом интересов на государственной службе понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) государственного служащего влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью государственного служащего и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, способное привести к причинению вреда правам и законным интересам граждан, организаций, общества или государства.

В этой же статье разъясняется, что под личной заинтересованностью государственного служащего, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных обязанностей, пони-

мается возможность получения государственным служащим при исполнении должностных обязанностей доходов в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц.

К основным *причинам конфликта интересов на гражданской службе* можно отнести следующее:

- нарушение основных требований к служебному поведению гражданских служащих;
- невыполнение обязанностей гражданского служащего;
- несоблюдение при их исполнении прав и законных интересов граждан, организаций, общества и государства;
- несоблюдение норм действующего законодательства;
- нарушение ограничений и запретов, связанных с гражданской службой, в том числе установленных Законом о противодействии коррупции и др.

Среди условий, способствующих возникновению конфликта интересов на гражданской службе, можно назвать:

- высокий уровень неопределенности компетенции;
- дублирование полномочий государственных органов, их структурных подразделений, государственных служащих;
- недостаточное информирование о деятельности органов государственной власти;
- наличие противоречий между нормативными правовыми актами органов власти различного уровня, включение в них положений, способствующих созданию условий для коррупционного поведения, существующие пробелы в правовом регулировании;
- несоблюдение служебной и организационной дисциплины;
- отсутствие или недостаточное использование моральных и материальных ресурсов мотивации государственного служащего, дискриминацию и неодинаковое вознаграждение при выполнении равного объема служебных функций ввиду необъективности и неэффективности системы оплаты труда и др.

Конфликт интересов можно определить как ситуацию противоречия между личными, частными, групповыми (ведомственными, корпоративными) интересами и интересами сообщества, всего общества, государства (организации, партии). В ситуацию конфликта интересов может попасть каждый. Важно заметить, что в системе государственной службы противоречия между интересами касаются публичных ресурсов (средства бюджета, выборные и назначаемые должности и связанные с ними возможности). Возможен случай,

когда в ситуацию конфликта интересов попадает целый орган власти: например, орган местного самоуправления одновременно является и органом власти, и хозяйствующим субъектом (имеет в своей собственности муниципальные предприятия и учреждения) – конфликт между корпоративными и общественными интересами. Здесь можно говорить об институциональном конфликте интересов.

С конфликтом интересов связаны такие негативные явления, как коррупция, злоупотребления административным ресурсом, служебным положением, недостаточная прозрачность власти и др. Вместе с тем неправильно сводить конфликт интересов ни к коррупции, ни к злоупотреблению административным ресурсом. Опасно относиться к этому явлению как к чему-то, что требует «искоренения». Сам по себе конфликт интересов – это явление объективное, и с ним надо научиться жить.

Таким образом, в отличие от коррупции и злоупотребления административным ресурсом, конфликт интересов – это обычная ситуация, необходимо лишь предотвращать негативные последствия (рис. 5), предотвращая или разрешая его.

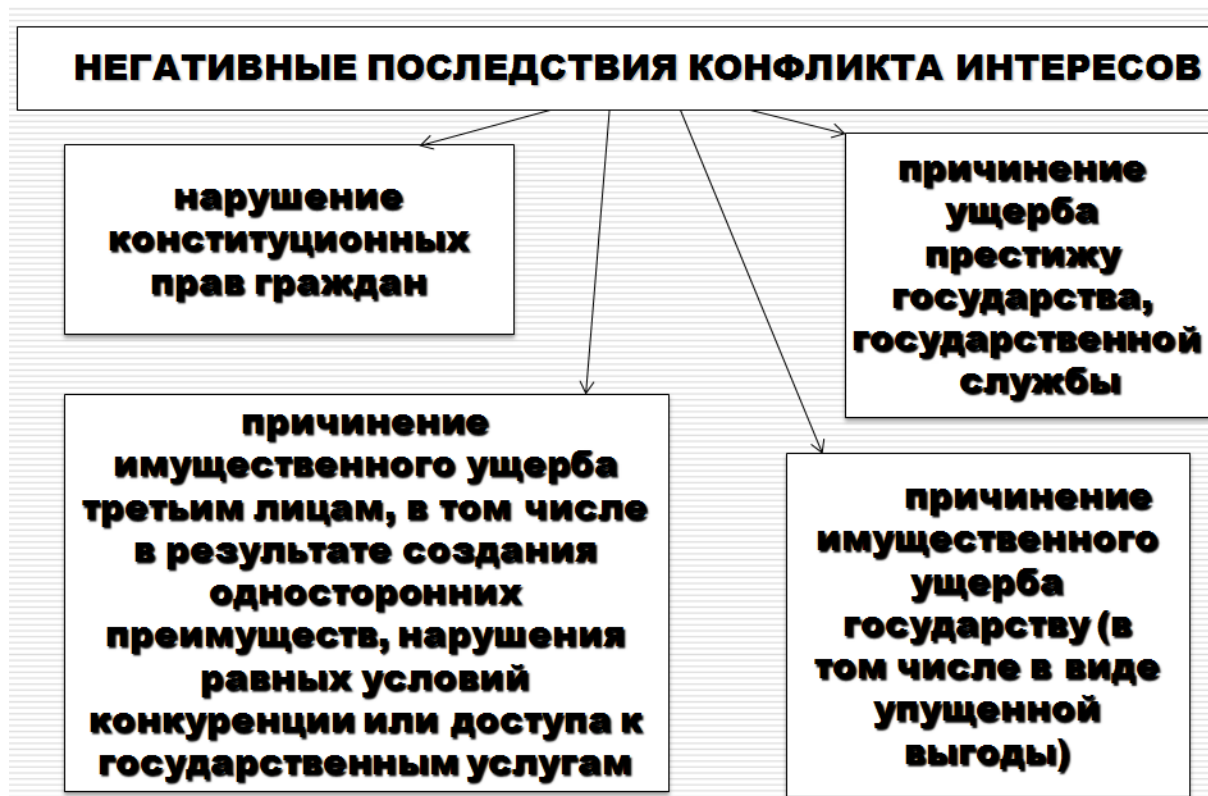


Рис. 5. Последствия конфликта интересов

Конфликт интересов может существовать в экономической (бюджет, госзакупки, конкурсы, приватизация и прочее), политической (выборы, членство в партиях и прочее) и должностной (поступ-

ление, прохождение, увольнение) сферах. В каждой из указанных сфер конфликт интересов имеет специфические источники, проявления, возможные негативные последствия и возможные способы разрешения.

Процесс разрешения конфликта интересов реализуется поэтапно, в соответствии с методами конфликтологии: выявление (потенциального) конфликта интересов, предупреждение возникновения конфликта интересов, предотвращение негативных последствий конфликта интересов.

В соответствии с Федеральным законом «О противодействии коррупции» государственный служащий обязан в письменной форме уведомить своего непосредственного начальника о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения, как только ему станет об этом известно.

Гражданскому служащему рекомендуется подавать уведомление о возникновении конфликта интересов или о возможности его возникновения на имя представителя нанимателя с отметкой об уведомлении непосредственного начальника, например по форме [8], приведенной на рис. 6.

Уведомление подается через кадровое подразделение либо лицо, в должностные обязанности которого входит работа по профилактике коррупционных и иных правонарушений. Копия зарегистрированного уведомления (с отметкой о регистрации) в день регистрации выдается гражданскому служащему.

Зарегистрированное уведомление направляется для рассмотрения представителю нанимателя.

Вся процедура уведомления схематично показана на рис. 7.

Имеющаяся практика позволяет выделить конкретные правонарушения коррупционной направленности, связанные с конфликтом интересов на государственной службе, в том числе:

- неприятие государственным служащим мер по предотвращению конфликта интересов;
- неуведомление представителя нанимателя о возникшем конфликте интересов либо о наличии личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов; владение ценными бумагами, акциями (долями участия, паями в уставных (складочных) капиталах организаций), а равно неприятие мер к их передаче в доверительное управление в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- занятие иной оплачиваемой деятельностью без уведомления работодателя при наличии (возможности) конфликта интересов и др.

<p>_____</p> <p style="text-align: center;">(должность, Ф.И.О. представителя нанимателя)</p> <p style="text-align: center;">от _____</p> <p style="text-align: center;">(должность, Ф.И.О. государственного служащего, контактный телефон)</p>	
<p>УВЕДОМЛЕНИЕ</p>	
<p>В соответствии с частью 3 статьи 19 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», частью 2 статьи 11 Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» сообщая:</p>	
<p>_____</p> <p>(описывается ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации)</p>	
<p>_____</p> <p>(дата)</p>	<p>_____</p> <p>(подпись)</p>
<p>_____</p> <p>(должность, Ф.И.О. непосредственного начальника)</p>	
<p>_____</p> <p>(дата)</p>	<p>_____</p> <p>(подпись)</p>

Рис. 6. Возможная форма уведомления

Закон о противодействии коррупции предусмотрел несколько способов урегулирования конфликта интересов на государственной службе:

- изменение должностного или служебного положения являющегося стороной конфликта интересов государственного служащего, вплоть до отстранения его от исполнения должностных (служебных) обязанностей;
- отказ такого служащего от выгоды, явившейся причиной возникновения конфликта интересов;
- отвод (самоотвод) государственного служащего в установленных законодательством случаях и порядке.

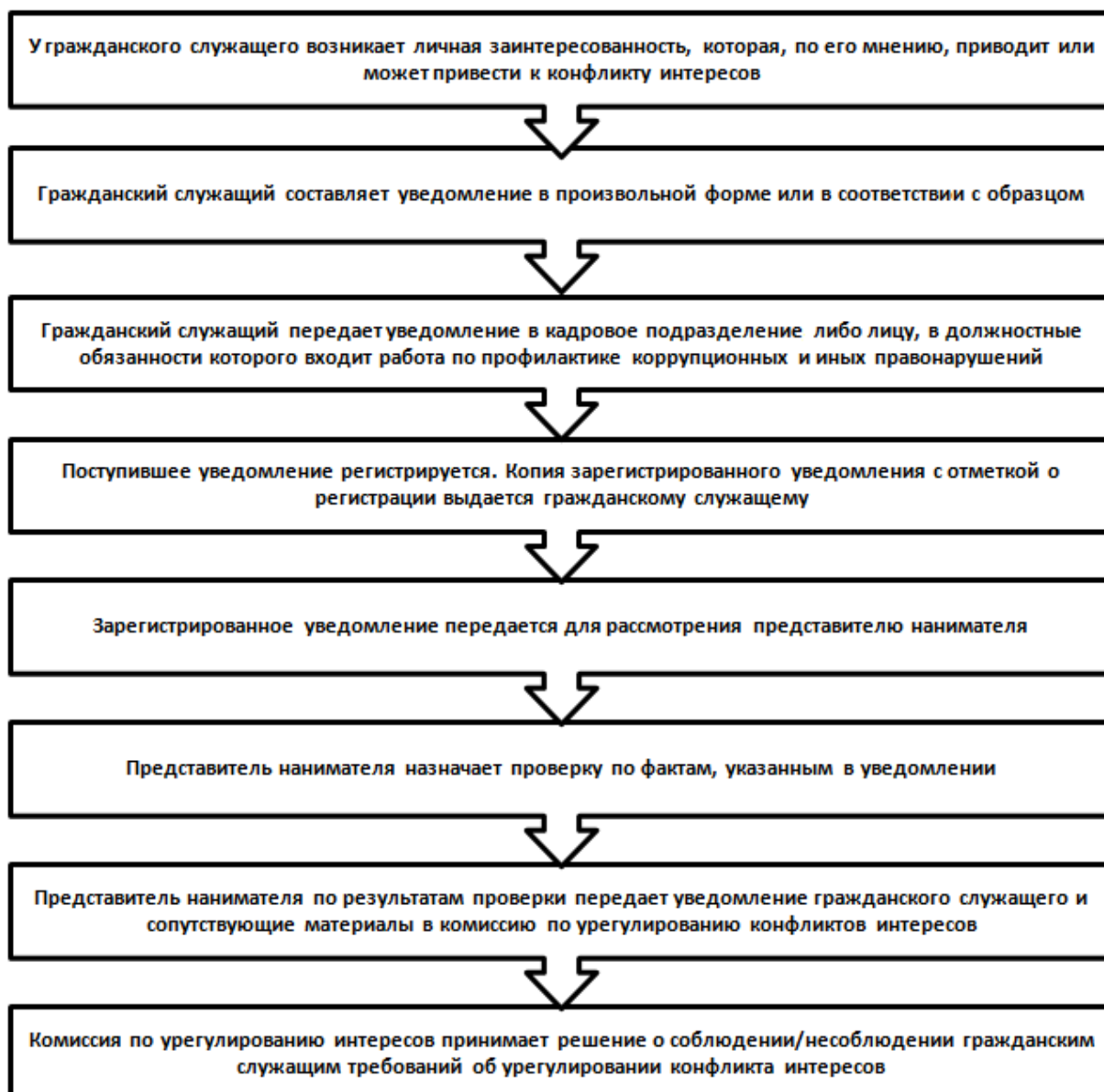


Рис. 7. Блок-схема уведомления о возникновении конфликта интересов или о возможности его возникновения.

Непринятие мер по урегулированию конфликта интересов может привести к возникновению и развитию коррупции. Поэтому каждый госслужащий должен:

– **воздерживаться от поведения**, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственными служащими должностных обязанностей, в том числе поведения, которое может быть воспринято окружающими как **согласие принять взятку или как просьба о даче взятки**, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету государственного органа;

– принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации **меры по недопущению возникновения конфликтов интересов** и урегулированию возникших конфликтов интересов;

– **не использовать служебное положение для оказания влияния** на деятельность государственных органов и органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, государственных служащих, муниципальных служащих и граждан при решении вопросов личного характера.

Непринятие гражданским служащим, являющимся стороной конфликта интересов, мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов является правонарушением, влекущим увольнение гражданского служащего с гражданской службы.

Принимать меры по предотвращению или урегулированию конфликта интересов должен и представитель нанимателя. Для этого может быть использован механизм проверок достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей государственной гражданской службы. Кроме того, в каждом органе власти создается антикоррупционная структура, например, комиссия по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Эта комиссия вырабатывает меры по предотвращению конфликта интересов. Именно она осуществляет оценку действий гражданского служащего, устанавливает наличие или отсутствие получаемой им выгоды, а также осуществляет профилактическое воздействие.

Если представитель нанимателя, которому стало известно о возникновении у подчиненного ему гражданского служащего личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, не принимает никаких мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов, то это тоже является правонарушением. Такое правонарушение может повлечь увольнение гражданского служащего, являющегося представителем нанимателя, с гражданской службы.

С предотвращением конфликта интересов связан и запрет государственным служащим получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения). Этот запрет, установленный в Федеральном законе от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе Российской Федерации», исходит из этических норм и стремления избежать злоупотреблений при вы-

полнении государственными служащими служебных и трудовых обязанностей.

Подарки, полученные гражданским служащим в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями, признаются соответственно федеральной собственностью и собственностью субъекта Федерации и передаются гражданским служащим по акту в государственный орган, в котором он замещает должность гражданской службы, за исключением случаев, установленных Гражданским кодексом Российской Федерации

Антикоррупционное законодательство постоянно совершенствуется. В последнее время принят целый ряд изменений. Сокращен срок уплаты штрафов по коррупционным правонарушениям. Теперь юридические лица, которые привлечены к ответственности за коррупцию, должны заплатить штраф в течение недели (раньше на это отводилось 60 дней). С учетом того, что юридические лица уголовной ответственности не подлежат, но в коррупционных схемах участие принимают, введена новая мера наказания за взятки или подкуп – арест имущества. Если же у юридического лица нет имущества, то арест будет наложен на счета в банках.

Антикоррупционной проверке будут подвергаться не только действующие госслужащие, но и ушедшие с должности. Прокуратура будет осуществлять контроль за доходами и расходами чиновников в течение следующих шести месяцев после отстранения от должности или их увольнения.

Антикоррупционные подразделения госорганов получили дополнительные полномочия. Для контроля за деятельностью чиновников такие службы смогут получать информацию из банков об операциях, счетах и вкладах.

Выполните задания:

1. Закончите предложение, дополнив его одним из вариантов, сформулированных в пунктах а, б и в.

Конфликт интересов _____ :

а) является необходимым и достаточным условием существования коррупции;

б) является необходимым, но не достаточным условием существования коррупции;

в) не является необходимым условием существования коррупции.

Свяжите ответ на вопрос 1 с проблемой выбора.

2. Проанализируйте нижеперечисленные ситуации и выявите в них конфликты интересов и коррупционную составляющую. Сформулируйте, чьи интересы нарушены в каждой из ситуаций.

А. Мэр города выставил свою кандидатуру на новый срок. В период избирательной кампании он привлекал к участию в ней штат администрации, при этом чиновники не исполняли свои обязанности.

Б. Кредитные средства из бюджета верхнего уровня распределялись в зависимости от личных связей.

В. Редактор районной газеты печатал не то, «что надо», и через два месяца его уволили.

9. Особенности приема/проводов различных категорий посетителей

Государственная служба предполагает многочисленные контакты с людьми. Умение взаимодействовать с людьми различного социально-психологического уровня – важное качество государственного служащего.

9.1. Организация приема посетителей руководителем

Прежде чем проводить прием, его необходимо тщательно организовать. Обязательно устанавливаются время и место приема. Расписание приема вывешивается на видном месте. В нем должно быть предусмотрено и вечернее время. Прием ведется в помещении, имеющем свободный доступ. Приемная должна иметь столы, стулья, достаточное количество бумаги и ручек. Во время ведения приема руководителю помогают специалисты и секретарь. Секретарь встречает посетителей, регистрирует их. Регистрация ведется в журнале приема, где записываются: дата приема, фамилия, имя, отчество пришедшего на прием, его адрес, краткое содержание вопроса, фамилия ведущего прием.

Если еженедельно на прием приходит большое количество посетителей, то журнал можно заменить на карточки с теми же реквизитами.

Если решение вопроса не относится к компетенции органа власти, куда посетитель пришел на прием, необходимо ему помочь в определении компетентного органа, его адреса, телефонов и т.д.

Начав разговор с посетителем, следует, прежде всего, понять суть его просьбы (предложения, желания), уяснить, чего он хочет. При этом надо проявлять уважительное отношение к нему, но при обязательном условии – уважение должно быть искренним.

Организация приема посетителей и отношения служащих с представителями сторонних организаций, партнерами является одной из самых важных и ответственных обязанностей, в первую очередь, секретаря.

Личные контакты с людьми, где секретарь выступает часто в качестве первого представителя данного органа власти, с которым сталкивается его посетитель, обязывают предъявлять самые высокие требования к деловым качествам, культуре поведения, речи и внешности секретаря.

Обязанности секретаря различны в зависимости от того, идет ли речь о приеме по текущим делам сотрудников своего органа власти, командированных или представителей других организаций и учреждений или о приеме граждан по вопросам, относящимся к компетенции данного органа власти.

Прием посетителей других организаций должен быть заранее подготовлен секретарем. Время приема должно быть согласовано и удобно для обеих сторон. Секретарь должен записать день и час приема и заранее напомнить о нем руководителю или сотрудникам. Если посетитель или партнер пришел без предварительной договоренности, секретарь вправе сам решить: доложить о посетителе немедленно или записать его на прием. Если такое положение не устраивает посетителя, секретарь должен узнать, из какой организации и по какому вопросу он прибыл, и в случае необходимости направить его к соответствующему сотруднику.

Главным показателем высокого профессионализма сотрудников при приеме посетителей является вежливость, корректность. Ироническая улыбка, грозный взгляд, выражение превосходства отрицательно влияют на посетителей. К сожалению, еще не перевелись сотрудники, которые делают вид, что слушают посетителя, а сами в тот момент лихорадочно обдумывают, кому из товарищей по службе его спихнуть или направить в другое учреждение.

Этикет служебных взаимоотношений обязывает сотрудников быть одинаково уважительными ко всем посетителям, готовыми принять участие в их делах и просьбах. Абсолютно недопустимо к одному человеку проявлять подчеркнутую любезность, а с другим вести себя гордо и высокомерно.

Культурный сотрудник доброжелательно уладит дело любого посетителя, любезно пояснит, что и как необходимо сделать, растолкует действующее законодательство по его вопросу, поможет оформить необходимые документы.

Деловой этикет предъявляет такие же серьезные требования и к культуре поведения посетителей. Тот, кто пришел в государственное учреждение, часто ведет себя как гость в доме малознакомого хозяина: без разрешения сотрудников не заходит в кабинет, не стучит дверьми, вежливо здоровается с теми, к кому обращается, терпеливо ждет, если они заняты неотложным делом, не устраивает сцен в случае отказа.

Любезность коллег по службе выражается в том, что, назначив время кому-нибудь прийти, обещал что-нибудь сделать – сдержи слово. Эти элементарные принципы служебного этикета обязательны для всех.

Чтобы иметь верное представление о человеке, нужно, во-первых, уметь наблюдать, во-вторых – по возможности исключать ошибки восприятия.

На восприятие значительно влияет состояние самого человека в момент общения с собеседником. Раздражение, усталость и даже радостное возбуждение – плохие помощники. Расстроенный человек видит мир через «черные» очки, радостный – через «розовые». Оценка может быть необъективной также из-за пристрастного отношения к посетителю.

Восприятие внешнего вида и поведения человека также зависит от усвоенных в детстве и юности этических, эстетических и социокультурных норм и правил, представлений о том, «что такое хорошо и что такое плохо».

И наконец, восприятие другого человека зависит от нашего представления о себе. Например, неуверенный в себе начальник активное поведение подчиненного может воспринимать как проявление вызова, угрозу своему влиянию. Таким образом, восприятие другого человека в значительной степени зависит от установок, т.е. от неосознаваемой предрасположенности воспринимать и оценивать качества других людей. Опираясь на особенности восприятия человека человеком, государственному служащему, которому приходится принимать посетителей, необходимо:

- 1) развивать наблюдательность, обращать внимание на все особенности внешнего облика и психологического склада человека;
- 2) стремиться получить полную информацию о человеке, чтобы ничего не домысливать;
- 3) давать по возможности полную информацию о себе, пресекая этим все слухи;
- 4) говорить с посетителем на его языке;
- 5) беседовать с сотрудниками и посетителями в удобном месте, в спокойной обстановке и в спокойном состоянии;
- 6) не поддаваться влиянию предварительной информации о пришедшем человеке;
- 7) пояснять свои действия, говорить другим о своих ожиданиях, чтобы предотвратить разочарования и претензии;
- 8) не считать свое представление о нормах поведения единственно возможным;
- 9) делать для других не то, что вы считаете нужным, а то, чего бы они хотели, чтобы вы делали для них; только тогда они будут воспринимать это положительно;

10) быть таким, каким хотите, чтобы видели вас;

11) для того, чтобы оценка человека была объективной, стараться наблюдать, оценивать и делать выводы беспристрастно.

Прием посетителей можно условно разделить на несколько видов:

- прием посетителей других организаций;
- прием сотрудников по текущим делам;
- прием сотрудников по личным вопросам;
- прием командированных;
- прием делегаций.

Прием посетителей других организаций должен быть заранее подготовлен (если есть секретарь, то это должен сделать он). Время приема должно быть согласовано и удобно как для посетителя, так и для принимающего служащего (секретарь должен заранее сообщить руководителю о вопросе, который будет решаться во время встречи).

В современной деловой практике часто используются для представления визитные карточки, где указаны фамилия, имя, отчество посетителя, его ученое звание (если таковое есть), должность, место работы, служебный телефон и адрес организации. Визитные карточки бывают официальные и личные. Вручаемую карточку необходимо с благодарностью принять и внимательно с ней ознакомиться. Посетителю карточка не возвращается, так как это равносильно отказу в приеме.

При приеме посетителей в любой ситуации необходимо, как уже отмечалось, оставаться вежливым и корректным.

Если вы говорите по телефону или беседуете с кем-то из посетителей, нового визитера нужно встречать приветливой улыбкой и легким кивком головы указать, куда он должен присесть.

Если после доклада руководителю о посетителе, получен отказ в его приеме, секретарь должен предложить посетителю переговорить с каким-либо другим компетентным сотрудником органа власти. В противном случае секретарь должен сообщить посетителю точную дату и время, когда его сможет принять руководитель.

При организации приема сотрудников своего органа власти по текущим вопросам секретарь должен очень хорошо знать структуру своего органа власти, иметь представление о его деятельности, знать точное распределение обязанностей и вопросов между руководящими сотрудниками.

Сотрудники должны знать часы приема руководителя по текущим вопросам, а секретарь хорошо знать всех сотрудников своего органа власти, которые имеют доступ к руководителю в любое время.

Организуя прием служащих своего органа власти по личным вопросам, секретарю необходимо быть более тактичным и внимательным.

Во время проведения приемов всех видов секретарь сам принимает все телефонные звонки. Телефон руководителя во время приема может быть подключен лишь в исключительных обстоятельствах. Не следует также во время приема пропускать в кабинет руководителя других посетителей. В противном случае беседа может затянуться, из-за неоднократного прерывания руководителя на телефонные разговоры и других посетителей.

В таких ситуациях секретарь направляет посетителей к заместителям руководителя либо назначает время, когда руководитель освободится и сможет их принять.

Рассматривая технологию приема посетителей, необходимо подчеркнуть, что секретарь должен помнить важное для него правило: все посетители могут входить в кабинет руководителя только после доклада секретаря.

Порядок проведения личного приема граждан регламентируется определенными нормативными актами.

Так, в Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти, утвержденном постановлением Правительства РФ от 28.07.2005 № 452, порядку работы с обращениями граждан и приему граждан отводится специальный раздел XII «Порядок работы с обращениями граждан и организаций, прием граждан».

Организации личного приема граждан посвящена отдельная статья Федерального закона от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».

Прием граждан организуется выделенным структурным подразделением по рабочим дням в соответствии с утвержденным в установленном порядке графиком, как правило, в специально оборудованных помещениях с соблюдением мер безопасности.

В случае, если поставленные гражданином во время приема вопросы не входят в компетенцию органа власти, ему разъясняется порядок обращения в соответствующие органы государственной власти.

Если же во время приема граждан решение поставленных вопросов невозможно, принимается письменное обращение, которое после регистрации направляется на рассмотрение в соответствующие структурные подразделения органа власти, и с ним работают как с обычным письменным обращением (рис. 8).

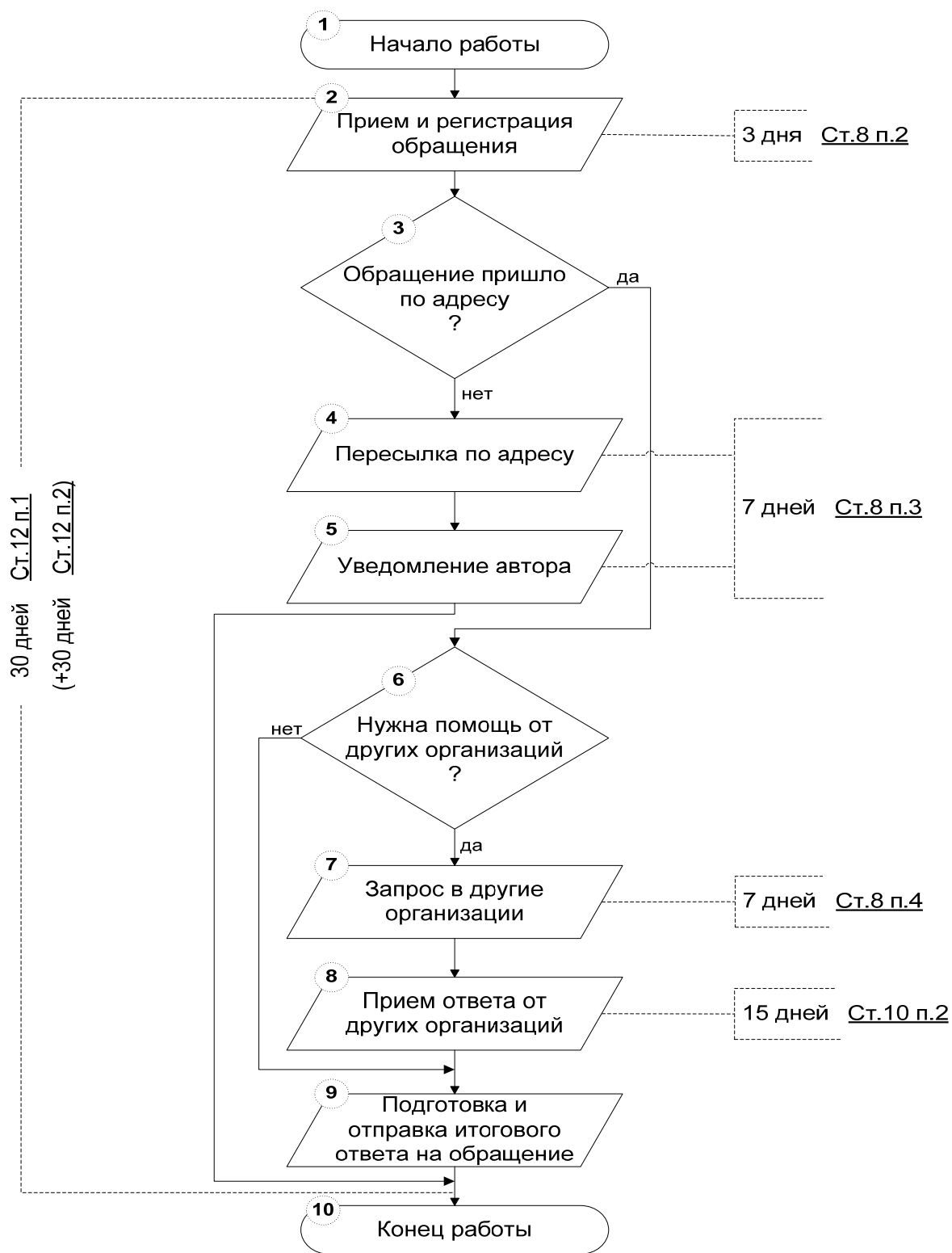


Рис. 8. Схема работы с обращениями граждан

Правильно организованная работа с обращениями граждан позволит создать условия для принятия исчерпывающих мер по восстановлению прав и законных интересов граждан, трудовых коллективов и групп населения, для устранения причин, порождающих массовые

обращения, а также всесторонне учитывать мнения граждан при разработке управленческих решений.

9.2. Как общаться с неприятными людьми

В повседневной деятельности, особенно работая в приемной или офисе, мы сталкиваемся с огромным количеством людей. Общение с некоторыми из них оставляет очень неприятное впечатление и надолго «выбивает из колеи». Как же минимизировать такие последствия?

Сегодня нам на все лады внушают, что мы должны любить всех и что все должны любить нас. Большинство из нас были воспитаны в этом убеждении, но как далеко оно от реальности! Все не собираются любить нас, и мы не обязаны любить всех. Хотя каждый из нас считает себя человеком приятным и большинство, кто нас знает, придерживается этой мысли, это не значит, что абсолютно все нас обожают или хотя бы с удовольствием с нами общаются. Опытные деловые люди знают, что постоянно бурлящая энергия, привычка делать несколько дел одновременно, активность кое-кого может легко вывести из себя.

Мы можем иметь золотое сердце, самые лучшие намерения и вообще быть душой-человеком – и все равно вызывать у кого-то неприязнь по не понятным для нас причинам. Мы должны знать, что могут найтись люди, которым мы придется не по нутру, и ничего с этим не поделаешь.

Если же мы согласимся (пусть и скрепя сердце) с тем, что не все будут любить нас, и мы не будем любить всех и каждого, то сразу почувствуем, что не так уж тяжело иметь дело с неприятными людьми в нашей жизни. Для начала определим, какие они, неприятные или «трудные», люди, и дадим им характеристику.

Неприятным, «трудным» можно назвать человека, который пытается сломить нас. Неприятный человек подрывает уверенность в себе и достоинство, он отравляет всю нашу сущность. Он угрожает благополучию и здоровью. На таких людей нельзя опереться. Они видят в нас одни лишь недостатки. Завистливые и злопамятные, они никогда не радуются нашим успехам. Фактически они злятся, когда нам сопутствует удача. Ощущение неуверенности и собственной несостоятельности вынуждает их мешать нам жить счастливой и продуктивной жизнью.

Неприятные люди отличаются внешне и ведут себя по-разному.

Одни будут говорить нам гадости в лицо, другие – распространять клевету за нашей спиной. Третьи могут расточать сладкие улыбки

ки, говорить нежные, приятные, ласковые слова, лелея в душе зависть, ненависть и злость.

Неприятным, «трудным» человеком может быть кто угодно. Социально-экономический статус, возраст, культурное наследие, религия или уровень образования не имеют значения. Не играет роли и интеллект. Неприятной личностью может быть и гений.

Чтобы выяснить, какой тип людей вы можете назвать для себя неприятным «ядовитым», можно выполнить следующее упражнение:

1. Составьте список из трех-пяти мужчин и трех-пяти женщин, которые осложняли вашу жизнь в течение многих лет. Особенно отметьте того из них, кто был рядом с вами с детских лет вплоть до сегодняшнего дня.

2. Подумайте, почему вам не нравятся эти люди. Рядом с их именами напишите три или четыре отрицательных качества, которыми они обладают.

3. Сравните описания каждого человека и обратите внимание на их общие недостатки.

Это упражнение поможет определить те черты характера, свойственные неприятному человеку, которые могут доставить именно вам немало тягостных минут.

Теперь, когда вы выделили общие черты в тех, кто портит вам жизнь, попробуйте разглядеть их в людях, с которыми вы столкнетесь в дальнейшей жизни, работе.

В ваших же интересах находить общий язык с такими людьми.

Конечно, это естественно, что вам нравятся не все люди на свете, и упражнение подтверждает это. Борьба с людьми, которые вредят вашему благополучию и процветанию, – нормальная, здоровая человеческая реакция.

Нельзя любить всех и вся. Как советовал Конфуций: «Не имейте дела с теми, кто не так хорош, как вы» [39].

Специалисты-психологи выделяют несколько типов неприятных (вредных) людей, каждый из которых может быть охарактеризован по-своему [19]. Одно перечисление этих типов говорит о многом. Приведем и опишем некоторые из них:

– «Втаптывающий в грязь». Эти люди заносчивы, подлы, отвратительны, мерзки, самонадеянны, презрительно-снисходительны, надменны, ненадежны, неприятны, саркастичны, непочтительны и скрытны, они унижают, угрожают, критикуют, они ищут в людях только недостатки.

Например, руководитель организовал совещание со своими заместителями и руководителями структурных подразделений. Повест-

кой данного совещания являлся выбор организации, которая может оказать консалтинговые услуги в области проведения закупок. Докладчиком по данному вопросу выступил начальник юридического отдела Коровина П.К. Она представила на рассмотрение фирму ООО «Консалт+», директором которой является Сергеев Виктор Петрович (бывший работник областной прокуратуры, кандидат юридических наук, Заслуженный юрист России).

В ходе представления, не беря разрешения взять слово, в разговор вступает заместитель руководителя по общим вопросам Карапузов Б.Ю. и начинает вставлять реплики следующего содержания: «Да я не слышал никогда про такую фирму! Откуда вы ее нашли? Что это за Сергеев такой, да про него никто в городе не знает. Он, наверное, специалист никакой. Да все они там, в прокуратуре свои регалии за деньги покупают».

На что Коровина П.К. в спокойной форме попыталась дать характеристику человеку, но Карапузов Б.Ю. не унимался и продолжал говорить в прежнем ключе.

Коровина П.К. спросила Карапузова Б.Ю., а знаком ли он лично с Сергеевым В.П. и откуда у него такая информация порочащая человека. На, что Карапузов Б.Ю. ответил, что лично он с Сергеевым В.П. не знаком, но всё знает, как у них там происходит.

Коровина П.К. спросила у Карапузова Б.Ю., почему он, не зная человека, «за глаза» поливает его грязью, на что тот только нервно отвернулся, не извинившись перед участниками совещания;

– «Болтун» – *чересчур говорливый, невежественный, раздражающий, плохо разбирающийся в людях, самовлюбленный, непочтительный, не умеющий общаться и скучный;*

– «Избегающий неприятностей» – *слабое создание, не способное постоять за себя, – бесцветный, обособленный, трусливый, необщительный, запуганный, бесчестный, от всего отказывающийся, неверный, непочтительный, суетливый, боязливый, немужественный, ненадежный, одинокий и социально некомпетентный;*

– «Дремлющий, но смертоносный вулкан» – *ненадежный, необщительный, скрытный, придирчивый, неустойчивый, слабый, непонятный, трусливый, непоследовательный, суетливый, злопамятный, неуправляемый, склонный обвинять других. Вулкан наиболее опасен, ибо невозможно предугадать, когда и где он взорвется;*

– «Сплетник» – *нескромный, ненадежный, лживый, двуличный, наглый, скрытный, критично настроенный, язвительный, самоуверенный, пустой, злой на язык, скептический, трусливый, навязчивый, враждебный, закрытый, нелояльный, подлый, злой и неприятный. Он*

склонен искать во всех недостатки, обвинять, вмешиваться в чужие дела, видеть в каждом потенциального соперника.

Например, в рабочий полдень один из сотрудников отдела в беседе с коллегой очередной раз нелестно отзывается о другом (очередном) сотруднике, который его обидел, говорит про него нелитературными эпитетами. И вдруг понимает, что этот «негодяй» стоит у него за спиной...;

– «Роковой борец» – *непочтительный, натянутый, исполненный ненависти, заносчивый, нахальный, наглый, дерзкий, напористый, язвительный, напряженный, запуганный, злой на язык, непостоянный, неконтролируемый, безумный, упрямый, грубый, шумный, необщительный, несущий в себе угрозу, обидчивый, склонный к депрессиям и саморазрушению.* С ним трудно иметь дело, от него исходит опасность, он обладает садистскими наклонностями, никакой закон ему не писан;

– «Унылая и обреченная жертва» – *беспокойная, пассивная, злопамятная, суровая, эгоистичная, отвергающая все новое, грустная, негативно настроенная, мелочная, подозрительная, упрямая, жалкая, слабая, расстроенная, лишенная воображения, напуганная, трусливая, склонная к депрессиям, мрачная, скептически смотрящая на мир, непривлекательная, недоверчивая, угрюмая, безжизненная, сонная, сентиментальная.* Эта мазохистская натура то и дело всех обвиняет и торжественно несет бремя своей нелегкой судьбы. Сталкиваясь с такими людьми в повседневной жизни, мы не только раздражаемся, но и сами впадаем в депрессию и жалуемся на усталость;

– «Улыбающийся двуликий Янус» – *скрытый, трусливый, ловкий, неискренний, необщительный, бесчестный, эгоистичный, фальшивый, загадочный, недобрый, скрывающий все, что можно, уклончивый, не критичный к себе, ленивый, подлый, бесцеремонный, подозрительный, трусливый, недоверчивый, двоедушный.* Он может быть приветливым и угодливым, но предаст вас при первой возможности, ему нельзя доверять. Никогда не доверяйте двуликим Янусам! Они используют вашу доверчивость против вас именно тогда, когда вы меньше всего ждете этого;

– «Нерешительный слабак»;

– «Потребитель» – *эгоистичный, двуличный, льстивый, скрытый, не последовательный, угодливый, бесчестный, подлый, непривлекательный, неискренний, назойливый и обольстительный.* Он любит вмешиваться не в свои дела и манипулировать другими;

– «Злобный выскочка-тиран».

Например, два раза в неделю руководитель органа власти проводит планерки в своем кабинете. Предварительно он не ставит задачи руководителям отделов, не информирует: какую информацию нужно подготовить к данной планерке.

На вопросы руководителей отделов, какой аналитический материал нужно подготовить или какова тема совещания, секретарь всегда отвечает: «Не знаю», а руководитель, услышав подобные вопросы, переходит на крик и личные оскорбления с использованием ненормативной лексики, обвиняя руководителей отделов в их некомпетентности;

- «Шутник»;
- «Невежа»;
- «Безумец»;
- «Бессовестный лгунишка»;
- «Пакостник» – при первом удобном случае использует ситуацию против вас.

Например, сотрудник нашел свободную минутку и решил порисовать смешные рожицы на бумаге. Тут его за этим занятием застаёт коллега («пакостник»). Естественно, его вопрос: «Тебе заняться нечем?»

Очевидно, сотрудник прав на все 100 %. Подобные «конфликтные» ситуации кажутся безобидными, но благодаря пакостнику навлекут на сотрудника дурную славу «бездельника»;

- «Скряга»;
- «Фанатик»;
- «Подлиза»;
- «Самодовольный деспот».

Например, руководитель органа власти всегда начинает планерку с обвинений и ругани по отношению к одному из сотрудников, не давая ему возможности ответить на обвинения и объяснить обстоятельства дела. Любая попытка сделать это заканчивается обычной фразой руководителя: «Здесь есть только мое мнение и неправильное».

Многие с таких совещаний уходят со слезами на глазах. Но есть и «любимчики», которым руководитель не делает замечаний, что не способствует здоровым, дружелюбным отношениям между сотрудниками в данном органе власти.

Планерка затягивается иногда на два часа и заканчивается только тогда, когда руководитель «выпустит пар». Но чаще всего к продуктивным решениям такая планерка не приводит и сотрудникам приходится искать самим пути решения проблем. Эти решения не

всегда совпадают с тем, что ожидал руководитель, и следующая планерка опять начинается с оскорблений и ругани;

- «Надменный сноб»;
- «Нарцисс» – *эгоистичный, самоуверенный, пустой, ненадежный, высокомерный, скучный, ограниченный, не приспособленный к жизни, утомительный, отталкивающий, напыщенный, эгоцентричный, нескромный. Кажется, что он и живет напоказ.* Для Нарцисса центр вселенной – он сам;
- «Конкурент»;
- «Наставник»;
- «Обвиняющий критик».

Например, руководитель из командировки приехал не в настроении. Тяжелая командировка, которую он провёл за переговорами. Эмоций накопилось слишком много. Куда их выплеснуть? Удобней всего на сотрудников.

Сначала под горячую руку попадает первый заместитель. Вспоминается сразу о всех давно забытых делах и о срыве сроков подготовки какой-то документации (которая до сих пор не готова и не по его вине). Далее к руководителю вызывается управляющий делами и происходит всё то же самое, что и с первым заместителем. В итоге в общую цепочку попадает почти весь персонал.

Кто-то к этому привыкает, а кто-то смириться не может и соответственно растёт уровень напряженности в коллективе;

- «Высокомерный всезнайка»;
- «Ледышка» – *холодный, спокойный, обособленный, бесстрастный, скрытный, невозмутимый, бесчестный, равнодушный, запуганный, ограниченный, ненадежный, невыразительный, трусливый, придирчивый, малоинтересный, необщительный, загадочный, пугливый, непредсказуемый, подозрительный, склонный к депрессиям;*
- «Подстрекатель» – *равнодушный, бесчестный, трусливый, ограниченный, ненадежный, подозрительный.*

Можно ли избежать описанных выше ситуаций, типичных для некоторых органов власти? Да, если бы у комиссий по соблюдению требований к служебному поведению в каждом органе власти были полномочия по рассмотрению таких случаев.

Законодательный пробел приводит к возникновению конфликтных ситуаций в органах власти, что отрицательно сказывается на «удержании» служащих, на имидже руководителя и самого органа власти.

Как же вести себя с неприятными, трудными людьми, и что делать для того, чтобы они не причиняли нам вреда?

Как и соседей, коллег и сотрудников тоже не выбирают, если только вы не руководитель органа власти и не член кадровой аттестационной комиссии. Но сегодняшняя обстановка в экономической и политической жизни порой не позволяет даже начальникам по желанию выбирать себе служащих.

В наше беспокойное время государственный служащий обязан владеть навыками общения со всеми типами неприятных людей ради того, чтобы не потерять работу, иметь ровные отношения с начальством и коллективом. На рабочем месте умение взаимодействовать с трудными личностями – поистине вопрос выживания.

Психологи рекомендуют использовать в зависимости от ситуации несколько методов восстановления после общения с неприятными людьми.

Во-первых, можно применить «*физический*» метод – выполнять упражнение для снятия напряжения, которое поможет вам немедленно прийти в себя. Оно заключается в следующем [40]:

1. Сделайте вдох ртом в течение двух секунд.
2. Задержите дыхание на три секунды, пока думаете о неприятном человеке.
3. Продолжайте думать о нем и буквально выдувайте его из себя изо всей силы, пока весь воздух не выйдет из легких.
4. Затем две секунды не дышите.

Повторите шаги с первого по четвертый, вспоминая ядовитые действия и слова и выдувая их из себя до тех пор, пока вы полностью не вышвырнете неприятного человека из своих мыслей. Повторите всю процедуру еще раз. После третьего шага сделайте очень глубокий вдох ртом, а затем перейдите на обычное дыхание.

У вас непременно уменьшится внутреннее напряжение и утихнет злость. Если нет, повторяйте эти упражнения до тех пор, пока неприятный человек не покинет ваши мысли.

Успокаивающий эффект этого метода поможет вам сдержаться в нужный момент и не сказать что-нибудь неподходящее, а также даст несколько секунд, чтобы подумать, прежде чем реагировать.

Одним из методов снятия напряжения считается *юмор*. С помощью этого метода вы не только снимете напряжение, но и развлечетесь. Но как часто достойный ответ приходит вам на ум только несколько часов спустя после услышанного ядовитого замечания! Если вам трудно с ходу придумать хлесткую фразу, заведите записную книжку для изречений, которые считаете особенно смешными.

Снимая напряжение с помощью дыхательных упражнений, мысленно скажите что-нибудь смешное. И неважно, если это будет звучать как-то нелепо, главное, чтобы вам самим нравилось.

Юмором можно также воспользоваться, чтобы сохранить уверенность в себе и возвыситься в глазах других.

Иногда можно отпарировать ядовитое замечание, дополняя одну колкость другой. Противный для вас человек считает себя сообразительным и остроумным, но своим более хлестким комментарием вы шокируете обидчика и порадуете себя.

Следующий метод называется «*Я не буду об этом думать*». Иногда вы можете настолько сильно сердиться на кого-то, что буквально лопаетесь от злости. И каждый раз, когда вы вспоминаете об этом человеке или о его действиях, вас переполняют отрицательные эмоции. Если так, стараясь снять напряжение, вам надо воскликнуть: «Перестань думать об этом!» Каждый раз, когда в вашем сознании всплывает ситуация, связанная с неприятным человеком, вы должны слышать свой голос, громкий или тихий: «Перестань думать об этом!»

Этот метод продлит вам жизнь: вы не будете сводить себя с ума, многократно прокручивая мучительную ситуацию в своем сознании.

Следующим можно назвать *метод зеркала*. Метод зеркала позволяет сделать так, чтобы неприятные люди посмотрели на свое поведение со стороны.

Когда вы пользуетесь методом зеркала, вам вовсе нет необходимости перешеголять кого-то в его недостойном поведении. Напротив, надо только намекнуть на то, какое впечатление производит такое поведение, чтобы он смог немедленно исправиться в лучшую сторону.

Метод открытого протеста хорошо использовать, когда вам говорят что-то скверное и неприятное. Если вам не под силу придумать смешной или остроумный ответ или никак не вспомнить хлесткую фразу, тогда вы можете уверенно сказать обидчику все, что думаете по поводу услышанного.

Метод открытого протеста поможет вам не стать жертвой, а другие люди будут, как правило, уважать вас, если вы открыто выскажете то, что думаете.

Использование метода открытого протеста не только заставляет окружающих относиться к вам с большим уважением, но также повышает ваше самоуважение, поскольку вы говорите то, что думаете.

Один из самых достойных методов – «*спокойное общение*». Общение в сдержанном тоне позволяет показать неприятным людям, насколько абсурдны, смехотворны или глупы их мысли и высказывания. Задавая в определенной последовательности вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет», вы подобны адвокату в зале суда, пытающемуся подвести свидетеля к нужному моменту.

При использовании этого метода следует говорить спокойно, держать себя в руках и не давать эмоциям взять над вами верх.

Этот метод настолько эффективен, что, если умело им пользоваться, вы не только утвердите свою точку зрения, но и сможете изменить отношение людей к предмету разговора, задавая вопросы, на которые им придется отвечать.

Можно также назвать *скандальный метод*. Нас всех учили, что «недостойно женщины» или «не по-мужски» злиться, кричать, вопить и выходить из себя, но иногда скандал – единственное средство, чтобы вас услышали. Вы можете быть настолько взвинчены, что нужно действительно покричать на обидчика, чтобы не получить кровоизлияние в мозг.

Зачастую вы используете проклятия и ругательства, потому что только так можно выплеснуть свой гнев. Как однажды сказал Марк Твен, «при некоторых обстоятельствах проклятия приносят облегчение, дозволенное даже святоше».

Скандал позволяет вам действовать подобно тигру, сражающемуся лицом к лицу со своим врагом, когда кровь пульсирует в жилах, и вы освобождаетесь от гнева.

Метод замещенной фантазии может включать в себя представление ужасных картин с противными для вас людьми и воплощение их на бумаге. Вы можете взять фотографию такого человека и пририсовать ему рога или зубы вампира или даже проткнуть глаза. Затем вы можете порезать рисунок или фотографию, сжечь, продырявить, растоптать ее, все время представляя, что это вы делаете с тем, кто вас обидел.

Некоторые люди могут настолько подло относиться к вам, что вы пожелаете им физических увечий или даже смерти, хотя так думать неэтично, еще менее этично так действовать. Реальность вынуждает нас время от времени прибегать к подобным фантазиям и делает их совершенно оправданными. Чистой фантазии вполне достаточно, чтобы удовлетворить вашу месть.

Метод отступления следует применять по отношению к особенно несносным людям, с которыми вы больше не можете общаться. Если вы безрезультатно использовали остальные методы, ничего не остается, как прекратить с этими подлыми личностями все отношения. Представьте, как вы отстраняетесь от такого человека, как будто отпрыгиваете от розетки, когда вас ударило током. У вас не должно остаться никаких эмоций по отношению к нему. Вы просто отпускаете его, и «наплевать», что с ним произойдет. Вас не волнует, жив он

или мертв. Не желая ему ни зла, ни добра, вы просто вычеркиваете его из своей жизни раз и навсегда.

Можно особо подчеркнуть, какие способы нейтрализации последствий от общения с неприятными людьми *никогда нельзя использовать*:

1. Способ саморазрушения. Спиртное, транквилизаторы, марихуана, кокаин, героин или другие новоизобретенные наркотики совершенно неприемлемы для решения проблем с неприятными людьми.

2. Физическое насилие. Никто на нашей планете не имеет права причинять физический вред другим людям.

3. Назойливое усилие вызвать любовь к вам. Вы не можете заставить любого человека полюбить вас, так что не сводите его с ума, пытаясь добиться его привязанности.

Подводя итог, можно отметить, что методы воздействия на неприятных людей и способы снятия стрессов от воздействия на вас трудных людей достаточно эффективны. Но это не означает, что вы должны придерживаться конкретного метода или способа. Имея дело с неприятным человеком, вы можете использовать один, несколько или все способы сразу. Ваш выбор зависит от того, что вам больше по душе и удастся легче всего.

В первую очередь, нужно определить, как вести себя с трудным начальником. Начальники есть начальники, они – «первые скрипки», поэтому уважаете вы их или нет – вопрос второстепенный, если хотите сохранить службу и зарабатывать на жизнь. Главное для вас – научиться адекватно обходиться с ними и бороться с собственной злостью.

Неприятные люди, наделенные властью, склонны быть Злобными выскочками-тиранами, Обвиняющими критиками, Наставниками, Потребителями, Конкурентами, Улыбающимися двуликими Янусами, Высокомерными всезнайками и Скрыжгами или их вариантами.

Если вы дорожите своим рабочим местом, нельзя вынуждать начальников защищаться и выставлять их в неблагоприятном свете, поскольку решать всегда им, и вы ничего не можете с этим поделать, так что выразите свой гнев более приемлемым образом.

Если ваша работа не представляет для вас большой ценности, рискните и примените способы открытого протеста, спокойных вопросов, зеркала или скандала. В конце концов, стоит ли держаться за работу, если тревога и напряжение угрожают вашему здоровью? Уходите, если можете.

Неприятный сотрудник может явиться в обличье Конкурента, Втаптывающего в грязь, Улыбающегося двуликого Януса, Сплетника, Пакостника или Подстрекателя.

Наиболее эффективно применение к неприятным сотрудникам способов снятия напряжения и спокойных вопросов. Никогда не теряйте самообладания и не срывайтесь на скандал. Словесное насилие на работе неприемлемо, ни под каким видом! Какая бы обстановка ни сложилась, вы должны вести себя как профессионал и культурный человек. Если вас слишком уж провоцируют на ссору, используйте способ открытого протеста и с неприятным сотрудником, и с начальником, напрямик заявив последнему о том, что произошло. Дайте «трудному» коллеге знать, что вы понимаете, что к чему, и не собираетесь идти у него на поводу, а пойдете к высшему начальству – к шефу – за справедливостью и правосудием.

Неприятные люди из обслуживающего персонала могут проявлять себя как Надменные снобы, Самодовольные деспоты, Потребители, Злобные выскочки-тираны, Болтуны, Конкуренты, Улыбающиеся двуликие Янусы или Подлизы.

С вредными членами коллектива необходимо применять открытый протест. Если он не помогает, попробуйте способ зеркала, а если не действует и он – вообще не принимайте их помощь. Лучше воспользуйтесь способом скандала и отступления.

Неприятные люди могут отравлять нам жизнь со всех сторон. Они отовсюду просачиваются в наши повседневные дела, но не стоит убегать и прятаться. Вместо этого вы можете применить специальные методы, когда сталкиваетесь с трудными людьми. Вы не должны страдать из-за неприятных, «трудных» личностей. Они не должны влиять на производительность и качество вашей работы, на ваши отношения с руководством и коллективом.

Заключение

Этика берет свои начала со времен Аристотеля. Основой этики являются моральные нормы. Эти нормы основываются на языке, культуре и традиции страны и народа. Этика имеет также социальную основу, т.е. она является сводом лучше воспринимаемых этических норм и понятий. Понятие ценностей подразумевает те из них, которым общество или каждый индивид оказывает свое предпочтение. В полном смысле слова, этика является сводом правил, которые основываются на общепринятых ценностях. Общественные ценности включают в себя такие качества, как совесть, уважение, справедливость и др.

Уровень морального развития как отдельно взятой личности, так и государственной службы в целом определяется ориентацией на гуманистические универсальные принципы справедливости: равенство человеческих прав и уважение человеческого достоинства.

Основные принципы и правила поведения формируются сегодня в этических кодексах. Профессиональный этический кодекс государственного служащего есть система моральных норм, обязательств и требований добросовестного служебного поведения должностных лиц государственных органов, основанная на нравственных общепризнанных принципах и нормах российского общества и государства.

Развитие социальной и профессиональной компетентности государственных служащих и их влияние на повышение профессионализма рассматриваются как один из главных факторов, обуславливающих формирование этики государственной службы.

Проведенные серьезные реформы в сфере управления изменили стиль и методы работы государственного сектора. Однако важно добиться, чтобы выигрыш в действенности и эффективности работы не достигался в ущерб этике поведения. Новые методы работы государственной службы приводят к возникновению таких ситуаций, при которых необходимо самым серьезным образом учитывать возникающие этические проблемы при том, что, возможно, существует слишком мало директив и руководящих указаний по поводу того, как следует вести себя в таких ситуациях.

В целях поддержания и защиты авторитета государства и уважения к его служащим со стороны общества каждый государственный служащий или иное должностное лицо, в рамках персональной ответственности, обязан соблюдать требования этических и моральных стандартов поведения, которые соответствуют его статусу.

С этой целью внедряются этические кодексы. В них воедино собраны и систематизированы общественные требования к нравственности государственных служащих, они:

- служат основой для формирования содержания должной морали в сфере государственной службы;

- призваны помочь государственному служащему правильно ориентироваться в сложных нравственных коллизиях, ситуациях, обусловленных спецификой его работы;

- являются важным критерием для определения профессиональной пригодности человека к работе в сфере государственной службы;

- выступают как инструмент общественного контроля за нравственностью государственных служащих.

Этический кодекс государственного служащего призван содействовать укреплению авторитета государственной власти, доверия граждан к институтам государства, обеспечить единую нравственно-правовую основу для согласованных и эффективных действий всех государственных структур, противодействовать падению нравственной культуры в обществе.

Государственный служащий объективно выступает одновременно как должностное лицо, занимающее определенное место в служебной иерархии, как общественный деятель, оказывающий влияние на развитие социальных и экономических процессов, как наемный работник, зачастую как руководитель персонала и работодатель, а также как частное лицо.

Гражданский служащий должен соответствовать своему назначению – обеспечивать реализацию компетенции государственного органа – и при этом обязан знать функции государственного органа и свои должностные функции, которые регламентированы в соответствующих нормативных правовых актах и в должностном регламенте, правильно понимать возложенные на государственный орган задачи и его предметы ведения, неукоснительно соблюдать процедуры реализации компетенции (правила, инструкции, порядки, регламенты), всегда действовать в интересах государства и общества.

От профессионализма, компетенции и уровня нравственности государственных служащих как проводников политики государства во многом зависят не только авторитет власти, эффективность реализации стратегических целей и конкретных решений на всех уровнях управления, но и социальное самочувствие общества.

Список литературы

1. О государственной гражданской службе РФ : федер. закон № 79-ФЗ от 27.07.2004 (с изм. № 19-ФЗ от 02.02.2006, № 419-ФЗ от 28.12.2010).
2. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации : федер. закон № 59-ФЗ от 02.05.2006.
3. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления : федер. закон № 8-ФЗ от 09.02.2009.
4. О противодействии коррупции : федер. закон № 273-ФЗ от 25.12.2008.
5. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих : Указ Президента РФ № 885 от 12.08.2002.
6. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих» (одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23.12.2010 (протокол № 21)). М. : Проспект, 2011.
7. Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы Пензенской области в правительстве Пензенской области, и отдельных категорий лиц, утв. Постановлением Губернатора Пензенской области № 22 от 05.03.2011 (в ред. Постановлений Губернатора Пензенской обл. № 212 от 12.11.2013).
8. Методические рекомендации по предотвращению и урегулированию конфликта интересов на государственной гражданской службе Пензенской области (одобрены Комиссией по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов в отношении государственных гражданских служащих Пензенской области, замещающих должности государственной гражданской службы Пензенской области в Правительстве Пензенской области, и отдельных категорий лиц (протокол № 15 от 30.05.2013)).
9. Этика государственной службы. Государственная служба. Проблемы профессиональной этики. Зарубежный опыт : реферативный бюллетень. М. : Изд-во РАГС, 2012. № 2 (22), 98. С. 22.
10. Зубарев С. М. Контроль за деятельностью государственного гражданского служащего: вопросы теории и правового регулирования (подготовлено для системы КонсультантПлюс, 2007). 184 с.
11. Иванов В. А. Государственная служба Российской Федерации. Основы управления персоналом. М. : Известия, 2003. 264 с.

12. Казаченкова О. В. Конфликт интересов на государственной гражданской службе // Журнал российского права. 2006. № 3. С.78–83.
13. Карпенко А. В. Профессия – государственный служащий // Государственная служба. М., 2005. 294 с.
14. Деловой протокол и этикет. М. : Коринф, 1992. 117 с.
15. Соколов В. М. Модельный кодекс государственного служащего Российской Федерации // Менеджмент в государственных структурах : альм. 2010. № 1. С. 34–41.
16. Соловьев Э. А. Этикет делового человека: Организация встреч, приемов, презентаций. Мн. : ПКИП «Асар», 1994. 96 с.
17. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках : пер. с нем. М. : Интерэксперт : ИНФРА-М, 1995. 2267 с.
18. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. 264 с.
19. Скворцов Л. И. Культура русской речи: Словарь-справочник. М. : Знание, 1995. 256 с.
20. Энциклопедия этикета / сост. Л. Н. Рукавчук. СПб. : МиМ-экспресс, 1996. 352 с.
21. Чиненный А. И., Стоян Г. А. Этикет на все случаи жизни. Киев : ГНОМ-ПРЕСС, 1996. 152 с.
22. Веселов П. В. Современное деловое письмо в промышленности. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. 288 с.
23. Фионова Л. Р. Этика телефонных переговоров // Секретарское дело. 2002. № 1. С. 46–51.
24. Фионова Л. Р. Переписка с иностранным партнером: характерные типы писем // Секретарское дело. 2003. № 9. С. 8–19.
25. Фионова Л. Р. Национальные особенности делового общения. Важны ли они при встрече? // Секретарское дело. 2003. № 8. С. 56–59.
26. Фионова Л. Р. Этикет деловой женщины. А что под этим понимать? // Секретарское дело. 2004. № 5. С. 52–55.
27. Пирсон Б. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 338 с.
28. Фионова Л. Р. Умение вести беседу – важная составная часть авторитета делового человека // Секретарское дело. 2005. № 9. С. 52–58.
29. Инюшкин Н. М. Провинциальная культура: взгляд изнутри. 2-е изд. Пенза, 2009. 440 с.
30. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. Краткий курс : пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2012. 306 с.

31. Культура устной и письменной речи делового человека : Справочник. Практикум. 17-е изд. М. : ФЛИНТА : Наука, 2012. 320 с.
32. Пирсон Б. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. 338 с.
33. Фионова Л. Р. Грамотное управление документами – основа эффективного управления // Теория и практика общественного развития. 2014. № 6. С. 115.
34. Фионова Л. Р. Документационное обеспечение управления – обязательная компонента в подготовке управленческих кадров // Теория и практика общественного развития. 2014. № 5. С. 60–63.
35. Фионова Л. Р. Роль права в формировании и развитии этики государственной службы // Теория и практика общественного развития. 2014. № 11. С. 15–20.
36. Фионова Л. Р. Актуальные вопросы этики государственного служащего // Фундаментальные и прикладные аспекты современных экономико-правовых исследований : монография : в 3 т. Т. 1. Ришон-Ле Цион : MEDIAL, 2014. С. 136–161.
37. Шувалова Н. Н. Этика деловых отношений : учеб.-практ. пособие. М. : Изд-во РАГС, 2009. 270 с.
38. Фионова Л. Р. Этика делового общения : учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. 112 с.
39. Шапарь В. Б., Мирошниченко В. Н. Этика и психология менеджмента : учеб. пособие / под ред. Ю. Л. Неймера. Ростов н/Д : Феникс, 2002. 382 с.
40. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М. : ЧеРо : Изд-во МГУ, 1997. 344 с.

Учебное издание

Фионова Людмила Римовна

**Основные вопросы этики и этикета
государственного служащего**

Редактор *Т. Н. Судовчихина*
Технический редактор *М. Б. Жучкова*
Компьютерная верстка *М. Б. Жучковой*
Дизайн обложки *А. А. Стаценко*

Подписано в печать 05.04.2021.
Формат 60×84¹/₁₆. Усл. печ. л. 5,81.
Тираж 200. Заказ № 99.

Издательство ПГУ.
440026, Пенза, Красная, 40.
Тел.: (8412) 66-60-49, 66-67-77; e-mail: iic@pnzgu.ru

Вниманию авторов!

Издательство ПГУ выпускает учебную, научную и художественную литературу, презентационную и акцидентную продукцию, а также полноцветные юбилейные и мемориальные издания в соответствии с ГОСТ 7.60–2003.

Издательство ПГУ принимает к изданию рукописи, подготовленные с использованием текстового редактора Microsoft Word for Windows версий **2003 и выше**. Формат – А4, основной шрифт – Times New Roman, 14–16 pt через одинарный интервал (минимальный размер шрифта в таблицах и сносках – 12,5 pt). Тип файла в электронном виде – doc, docx.

Работа должна содержать индекс УДК, аннотацию.

Аннотация (ГОСТ 7.86–2003, ГОСТ 7.9–1995) включает характеристику основной темы, проблемы объекта, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данный документ в сравнении с другими, родственными по тематике и целевому назначению. Аннотация может включать сведения о достоинствах произведения. Текст аннотации начинают фразой, в которой сформулирована главная тема документа. Заканчивается аннотация читательским адресом.

Рисунки и таблицы должны быть размещены в тексте после ссылки на них (растровые рисунки предоставляются в виде отдельных файлов в формате jpg, BMP с разрешением 300 dpi, векторные рисунки в формате Corel Draw с минимальной толщиной линии 0,75 pt. Рисунки должны быть доступны для правки!). Рисунки должны сопровождаться подрисуночными подписями, на все рисунки и таблицы в тексте должны быть ссылки.

Формулы в тексте выполняются только в редакторе формул **MathType версия 5.0** и выше. Символы греческого и русского алфавита должны быть набраны прямо, нежирно; латинского – курсивом, нежирно; обозначения векторов и матриц – прямо, жирно; цифры – прямо, нежирно. Наименования химических элементов набираются прямо, нежирно. Эти же требования необходимо соблюдать и в рисунках.

В списке литературы **нумерация источников** должна соответствовать очередности ссылок на них в тексте ([1], [2], ...). Номер источника указывается в квадратных скобках. Требования к оформлению списка литературы на русские и иностранные источники (ГОСТ Р 7.0.5–2008): для книг – фамилия и инициалы автора, название, город, издательство, год издания, том, количество страниц; для журнальных статей, сборников трудов – фамилия и инициалы автора, название статьи, полное название журнала или сборника, серия, год, том, номер, страницы; для материалов конференций – фамилия и инициалы автора, название статьи, название конференции, город, издательство, год, страницы.

К материалам **должна** прилагаться следующая информация: фамилия, имя, отчество, контактные телефоны.

Контакты Издательства ПГУ: т.: (8412) 66-60-49, 66-67-77, e-mail: iic@pnzgu.ru

