

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«Пензенский Государственный Университет»

Факультет Экономики и Управления

Кафедра «Государственное управление и социология региона»

Курсовая работа

по дисциплине: Этика государственной и муниципальной службы

На тему:

«ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ НА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ»

Выполнила:

студентка гр.14ЭГЗ

Илюшина А.С.

Проверила:

к.с.н., доцент

Ерёмина Е.В.

Пенза 2016

Содержание

Введение

1. Теоретические основы этики служебного общения

1.1 Этика управления

1.2 Служебная этика и этикет на государственной службе

2. Особенности взаимоотношений между руководителем и подчиненными в системе
государственной службы

2.1 Проблемы, возникающие между руководителем и подчиненными на
государственной службе

2.2 Пути решения проблем между руководителем и подчиненными на
государственной службе

Заключение

Список использованных источников

Введение

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим
видом отношений между людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих
отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления
о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или
неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими

подчиненными, начальником или коллегами, каждый, так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления.

Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он вообще их учитывает в общении, он может, как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

Деловые отношения между структурными подразделениями на государственной службе отражают горизонтальные и вертикальные связи подразделений и степень их вовлеченности в выполнение общих функций. С целью организации функциональных связей разрабатываются алгоритмы взаимодействий, содержащие детальные описания роли того или иного подразделения в выполнении определенной функции. В последнее время в органах государственной власти с этой целью используют методики так называемых функциональных анализов или функциональных обзоров. Деловые отношения нормативно закрепляются в регламентах, которые нашли широкое применение на практике в деятельности государственной службы.

Деловые отношения между руководителями характеризуется включенностью руководителей государственных органов и их структурных подразделений в совместную управленческую деятельность в так называемое управление управлением. Руководители отвечают не только за выполнение функций, конкретно возложенных на них, но и за каждого конкретного государственного служащего, находящегося в его подчинении.

Взаимодействия между руководителями также опосредуются различными регламентами. Например, руководитель структурного подразделения Министерства самостоятельно обращается к руководителям других структурных подразделений Министерства с запросом о предоставлении информации, предложений, заключений, экспертиз, необходимых для выполнения поручений и подготовки необходимых документов. Переписку с другими структурными подразделениями Министерства от лица структурного подразделения ведет только руководство департамента.

Деловые отношения между руководителями и подчиненными и между служащими регламентируются положениями о структурных подразделениях, должностными регламентами государственных служащих. Данные взаимодействия на государственной и муниципальной службе осуществляются в следующих формах: совещания, телефонные переговоры, факс, электронная почта, документооборот, личные встречи.

В оптимизации государственного управления важную роль играют руководители различных рангов и уровней управления. Помимо функций, предписанных руководителю должностными инструкциями, различными нормативно-правовыми актами, руководитель исполняет роль лидера, который мотивирует и развивает персонал, способен вдохновить людей на упорный и плодотворный труд, творческие идеи и новые решения старых проблем. Руководитель формирует основные организационные ценности, корпоративную культуру, является наставником и

воспитателем для своих подчиненных.

Вышеизложенное определяет актуальность данной темы. Она заключается в том, что руководитель формирует основные организационные ценности, корпоративную культуру, является наставником и воспитателем для своих подчиненных.

Объектом исследования являются руководители и подчиненные в сфере государственного управления.

Предмет - этика деловых взаимоотношений между руководителем и подчиненными на государственной службе.

Цель курсовой работы состоит в том, чтобы дать характеристику деловому общению и выявить проблемы, возникающие между руководителем и подчиненными на государственной службе.

В соответствии с целью ставятся следующие задачи:

- Дать характеристику этике делового общения;
- Раскрыть суть и правила служебного этикета на государственной службе;
- Осуществить анализ проблем, возникающих между руководителем и подчиненными на государственной службе.

Структура работы построена в соответствии с поставленными задачами и состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

Первая глава курсовой работы представляет собой теоретическую часть, состоящую из двух параграфов:

Вторая глава - практическая часть, состоящая также из двух параграфов:

В качестве исходной информационной базы привлекались теоретические материалы исследования различных авторов, учебники и учебные пособия, журналы. служебная этика руководитель подчиненный

1. Теоретические основы этики служебного общения

1.1 Этика управления

Термин «этика» происходит от древнегреческого слова «этос» - привычки, обычаи, нравы. Этика как наука существует более 20 веков. Еще в IV веке до нашей эры Аристотель обозначил прилагательным «этический» класс человеческих добродетелей и образовал новое существительное «ethica» (этика) для обозначения науки, которая изучает добродетели.

Слово «мораль» - от латинского слова «moris» - нравы, обычаи и т.п. На этом основании часто слова употребляют как синонимы. Но это неверно [4, с. 6].

Этика - это наука о морали, нравственности. Мораль - форма общественного сознания, в которой отражаются идеи, представления, принципы и правила поведения людей в обществе. Мораль и нравственность можно употреблять как синонимы.

В обществе существуют разные социальные нормы, регулирующие поведение людей. Социальные нормы - общепринятые в рамках социальной общности (группы) правила, образцы поведения или действия в определенной ситуации. Нормы

представляют собой главный регулятор поведения людей в обществе, они необходимы для совершения согласованных коллективных действий [9, с. 46]. Нормы общественных организаций - представляют собой правила поведения, которые устанавливаются самими общественными организациями и охраняются с помощью мер общественного воздействия, предусмотренных уставами этих организаций. В отличие от всех законодательных, нормы нравственности или морали - это правила поведения, которые устанавливаются в обществе в соответствии с моральными представлениями людей о добре и зле, справедливости и несправедливости, долге, чести, достоинстве. Иногда эти нормы называются правами, которые представляют собой правила поведения и оцениваются с нравственной точки зрения: «добрые нравы», «преступные нравы», «деградация нравов», «исправление нравов» и т.п.

Нравственные нормы содержатся в документах ненормативного характера. К ним относятся всевозможные моральные кодексы, присяги, клятвы и т.д.

В современном понимании этика - философская наука, изучающая мораль как одну из важнейших сторон жизнедеятельности человека, общества. Если мораль представляет собой объективно существующее специфическое явление общественной жизни, то этика как наука изучает мораль, ее сущность, природу и структуру, закономерности возникновения и развития, место в системе других общественных отношений, теоретически обосновывает определенную моральную систему [1, с. 102].

Особое значение имеет этика, соблюдение этических норм в отношениях руководителей и их подчиненных. Роскошь делового общения не менее важна, чем "роскошь человеческого общения", нравственное и моральное здоровье любого трудового коллектива, как правило, обеспечиваются этическими канонами менеджмента.

Этика управления - совокупность правил и форм делового общения с людьми, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу [14, с. 89].

Этику управления следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между организацией и социальной средой, между организациями, внутри одной организации - между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения, существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали любому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение. Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства» [4, с. 66]. Применительно к деловому общению основной этический принцип можно

сформулировать следующим образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон. Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него.

Несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени облегчить деловое общение, повысить его эффективность, избежать промахов в процессе взаимодействия с другими людьми [1, с. 32].

Известно, что в морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей. Когда идет речь об этических промах других, не следует делать из «моральных мух» «моральных слонов». Когда речь идет о своих промахах следует поступать наоборот. В морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе. Нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих. Когда речь идет о практическом утверждении норм морали, основной императив поведения - «начни с себя».

Деловые отношения тесно связаны с общением, взаимодействием в организационной деятельности - это самый массовый вид социального общения. Оно представляет собой сферу коммерческих и административно-правовых, экономико-правовых и дипломатических отношений [4, с. 56].

Новые экономические и социальные условия побудили к коммерческой и организаторской деятельности широкие массы населения. Это обстоятельство выдвинуло на первый план необходимость обучения языковым формам делового общения, необходимость повышения лингвистической компетентности лиц, вступающих в социально-правовые отношения, руководящих действиями людей. Лингвистическая компетентность становится в современных условиях непременным компонентом общепрофессиональной подготовки муниципальных служащих, менеджеров, референтов, руководителей всех уровней.

Деловое общение сегодня проникает во все сферы общественной жизни.

Компетентность в сфере делового общения непосредственно связана с успехом или неуспехом в любом деле: управлении, науке, искусстве, производстве, торговле. Что касается людей, занятых в сфере управления, менеджеров, то коммуникативная компетентность для представителей этих профессий представляет важнейшую часть их профессионального облика [10, с. 119].

По характеру и содержанию отношения бывают формальные (деловые) и неформальные. Деловые отношения - это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Деловое общение можно условно разделить на прямое и косвенное. Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально - психологические механизмы [9, с. 13].

Общение - процесс взаимодействия общественных субъектов, социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация. По мнению Аристотеля, способность вступать в общение отличает человека от «недоразвитых в нравственном смысле существ» и от «сверхчеловека». Поэтому «тот кто не способен вступать в общение или, считая себя существом самодовлеющим, не чувствует потребности ни в чем, уже не составляет элемента государства, становясь либо животным, либо божеством».

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта - оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей [4, с. 17].

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений между людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый, так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он вообще их учитывает в общении, он может, как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным [14, с. 56].

В деловом общении «сверху - вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то,

какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое - нет. Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно - психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения [3, с. 48].

В деловом общении «снизу - вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно настроить его и против себя, сделать своим недоброжелателем [3].

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу [11, с. 49].

Регулирование служебных отношений в организациях происходит при помощи этических норм.

Этические нормы - это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.

Таким образом, специфика делового общения состоит в том, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта, при этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах.

1.2 Служебная этика и этикет на государственной службе

Служебная этика - самое широкое понятие в сфере профессиональной этики. 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.

Требования служебной этики [23, с. 68]:

· Дисциплинированность.

Конкретизация этого понятия происходит в зависимости от специфики и содержания труда. Сбережение материальных ресурсов, предоставляемых работнику для осуществления производственной деятельности. Эти ресурсы могут быть самыми разными. В эту норму входит сбережение тепла, зданий, техники, материалов и т.д.

· Корректность межличностных отношений.

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

Все эти требования делятся на две подгруппы. Первая подгруппа: включает в себя требования в межличностных контактах по горизонтали (подчинённый - подчинённый, руководитель - руководитель). Вторая подгруппа: включает в себя требования в межличностных контактах по вертикали (подчинённый - руководитель). Тут главное требование к подчинённому - признание самого права руководителя отдавать распоряжения, что включает функциональные обязанности, принятые на себя человеком по трудовому договору [23, с. 69].

Подчинённый должен, исходя из этих обязанностей, соответствующим образом строить своё поведение, и не использовать различные формы уклонения от исполнения распоряжений. Уклонение может быть гласным, публичным, с выставлением определённых условий руководителю. Может быть скрытым, принимать характер тайного (с помощью мимики, жестов, отдельных слов) провоцирования руководителя на открытые действия против подчиненного. В этих ситуациях подчинённый для окружения часто может представляться страдающей стороной, а реакция на него руководителя - неадекватной. Одной из причин подобного поведения подчинённых может быть стремление нажать определённый социальный капитал, выглядеть гонимым, приобрести статус неформального лидера, добиться каких либо льгот для себя [20, с. 60].

Под этикетом (франц. *etiquette* - установленный порядок поведения где-либо) понимается совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям: обхождения с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда.

Этикет составляет часть внешней культуры общества и регламентирует поведение людей в быту, на службе, в общественных местах, на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях - приемах, церемониях, переговорах.

Этикет является внешним проявлением этичности, поэтому его соблюдение имеет особое значение в тех сферах профессиональной деятельности, к которым

предъявляются повышенные этические требования, в том числе и на государственной и муниципальной службе [1, с. 251].

Этикет государственных и муниципальных служащих - совокупность специфических правил, регламентирующих внешние проявления взаимоотношений между людьми в процессе и профессиональной деятельности многообразии форм служебного общения.

На государственной и муниципальной службе, где отношения строятся на основе субординации, каждый вид общения (подчиненного и начальника, коллег, чиновника и посетителя) обладает достаточной спецификой и подчинен своим, выработанным практикой правилам этикета, ориентированного на честь и достоинство как высшую ценность [2, с. 58].

Основу этикета государственного и муниципального служащего составляют общие принципы современного этикета, соблюдаемые сегодня во всем мире:

- принцип гуманизма;
- принцип целесообразности действий;
- принцип эстетической привлекательности поведения и внешнего облика работника учреждения;
- принцип субординации [11, с. 50].

Принцип гуманизма закрепляет нравственную основу делового этикета. Он конкретизируется в требованиях, обращенных к культуре взаимоотношений и включающих вежливость во всем многообразии ее оттенков: корректность, учтивость, любезность, деликатность, тактичность, скромность, точность.

Яркое проявление гармонии внутренней и внешней культуры человека это 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, у каждого сотрудника - чувства психологического контроля и защищенности. 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 все-таки возникает - не заметить ее [15, с. 132].

Одно из требований делового этикета - скромность. В. Даль определяет скромного человека, прежде всего как умеренного в своих требованиях, невзыскательного для себя, не ставящего свою личность наперед, приличного, тихого в обращении, противопоставляя этим качествам самоуверенность, самонадеянность, самолюбивость, заносчивость, наглость, нахальство.

Таким образом, принцип гуманизма как важнейший принцип современного делового 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 утонченная речь, не способна скрыть

отсутствие подлинной культуры, ущербности в воспитании. А неуважение к другим людям - признак отсутствия самоуважения.

Принцип целесообразности действий - то, что во многом определяет поведение государственного и муниципального служащего во взаимоотношениях с окружающими в служебной ситуации [19, с. 83].

Третий принцип, на котором основываются требования современного делового этикета - принцип эстетической привлекательности поведения и внешнего облика работника учреждения.

Неопрятно одетый, размахивающий руками и постоянно гримасничающий или угрюмо насупленный, протягивающий для приветствия высокомерно протянутую ладонью вниз руку, громко разговаривающий и шумно борющийся со своим насморком человек вряд ли вызовет симпатию, и общение с ним не доставит удовольствие. Некрасивое, лишенное изящества и привлекательности поведение оскорбляет эстетические чувства окружающих и воспринимается как проявление неуважения к ним [15, с. 65].

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

Знание основных принципов современного делового этикета позволяет государственному и муниципальному служащему достаточно уверенно ориентироваться в любой нестандартной ситуации, не попадать в неловкое положение, не совершать ошибок, позволяющих окружающим усомниться в его воспитанности, что могло бы нанести серьезный урон его имиджу [18, с. 241].

Стиль отношений в любой организации всегда задается руководителем.

Соответственно, от того, насколько руководитель знаком с правилами делового этикета, придерживается их сам и стимулирует их соблюдение подчиненными, зависит общий уровень соблюдения этикета в организации. 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.

Руководитель является лицом всей организации. По его внешнему виду, манере вести себя, по степени выполнения им требований делового этикета судят обо всей организации; одна мелкая, но неудачная деталь в поведении, один, даже незначительный, но неэтичный поступок, могут испортить впечатление окружающих об организации в целом. В случае с государственной и муниципальной службой, может сложиться негативное впечатление о данном органе и даже о государственной и муниципальной службе в целом [13, с. 138].

Одежда, манеры, поведение, внешнее проявление настроения - все должно быть

безупречно. Отметим, что в большинстве случаев одежда человека определяет его статус, а поскольку статус первого лица - самый высокий для данной организации, ему разрешаются и даже рекомендуются

соответствующие атрибуты его положения: дорогие аксессуары, более уверенная и решительная манера вести себя и т.п.

Идеальный руководитель должен быть: твердым, но одновременно гибким; серьезным, но с чувством юмора; дружелюбным, но уметь держать дистанцию; преданным своему делу, но не терять головы, при успехах и поражениях; мечтательным, но с сильно развитой волей.

Приятно и интересно работать под руководством человека доброжелательного, уважающего своих подчиненных, проявляющего культуру и такт в общении с ними [5, с. 22].

Руководитель любого ранга, особенно первое лицо организации, входя в служебное помещение, должен приветствовать всех, кого он встретит, будь то охранник, уборщица и прочие сотрудники. В идеале подчиненные при встрече должны первыми приветствовать своего начальника. Но мужчина обязан приветствовать первым женщину и мужчину намного старше себя.

Руководитель, первым заметивший и первым поздоровавшийся с кем-либо из своих подчиненных - очень приятное явление, и подчиненный, с которым руководитель поздоровался первым, будет испытывать чувства благодарности, признательности к руководителю, что является залогом хорошей работы [5].

Хороший начальник помнит, как зовут его подчиненных по имени и отчеству; всегда здоровается со всеми; не срывает свой гнев на других, если виноват сам; не повышает голоса при разговоре; не напоминает подчиненному многократно о сделанных им ошибках и признает свои ошибки; доверяет своим сотрудникам, дорожит их временем и не отвлекает от основных занятий непрерывными пустяковыми поручениями.

Если руководитель находится в своем кабинете, а в кабинет входит посетитель, хозяин кабинета встает, застегивает пиджак (если он был расстегнут, а это разрешается, если человек сидит) и выходит из-за стола, приветствуя посетителя.

Руку для рукопожатия при этом всегда подает первым хозяин кабинета (пол и возраст не играют роли).

Руководитель - хозяин кабинета обычно предлагает посетителю сесть. Более почетным считается место лицом или боком к окну, при этом хозяин кабинета обычно старается сесть лицом к двери, поскольку может возникнуть необходимость недолгого общения с секретарем или кем-либо из сотрудников, появляющихся в дверях кабинета; в этом случае руководителю достаточно сделать скупой, но выразительный жест рукой, означающий "я очень занят". Личный контакт руководителя, по существу, сводится к беседе. Ведение беседы требует умения точно, кратко, в этичной форме выразить свои мысли и уметь слушать собеседника [20, с. 9].

Руководителю не следует перебивать подчиненного, проявлять так называемые барские манеры. Но и от подчиненного в свою очередь требуется вести беседу только

по существу дела, не расходуя зря времени руководителя.

В целом можно сказать, что умение вести деловую беседу обязательно для каждого сотрудника, это является его прямой служебной обязанностью.

Необходимо сказать несколько слов об этикетных нормах поведения руководителя во время служебного совещания.

Совещание следует начинать точно в назначенное время, не ожидая опаздывающих, так как соблюдение регламента совещания, в том числе времени его начала, знак уважения к присутствующим [1, с. 206].

Стиль проведения совещания - предельно деловой, руководитель не должен предлагать для обсуждения вопросы, не обозначенные в повестке дня, отклоняться от регламента. Нельзя "давить" на подчиненных - участников совещания, навязывая им то или иное решение.

Демократичность, краткость, деловитость, точное следование установленному порядку - одним словом, соблюдение руководителем этих требований обеспечит этику служебного совещания.

Не стоит также руководителю, проводящему совещание, постоянно смотреть на наручные часы. Это производит гнетущее впечатление на участников, им может показаться, что они зря растрачивают время руководства. Надо в том помещении, где проводится совещание, иметь настенные часы. Если этого нет по какой-либо причине, а следить за временем необходимо, следует снять наручные часы и, положив их перед собой, смотреть на них по мере необходимости [3, с. 154].

Неэтично руководителю допрашивать опоздавшего на совещание, какова причина его опоздания. Не стоит прерывать для этого ход совещания; и опоздавшему не следует объяснять причину. Однако после совещания руководителю все же имеет смысл выяснить, что заставило подчиненного опоздать, или хотя бы сделать ему замечание. И совершенно исключается с точки зрения этики и этикета опоздание на совещание самого руководителя.

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 [6, с. 87].

Гуманность, корректность, такт в общении с людьми, тем более с людьми, подчиненными по службе (конечно, в сочетании с необходимой требовательностью), должны быть неотъемлемыми качествами того, кому доверено руководить другими людьми.

Важнейшим элементом этикета государственной и муниципальной службы являются правила представления и приветствия. В любой ситуации следует помнить, что знакомство, представление задают тон всему дальнейшему деловому общению, создают впечатление о человеке, уровне его культуры и воспитания.

Поэтому не следует пренебрегать существующими в обществе правилами, а также всегда следует оставаться корректным, доброжелательным и воспитанным [2, с. 150].

Приветствия обычно не обходятся без рукопожатия. Рукопожатие - традиционный жест-приветствие. Смысл древнего обычая подавать правую руку для приветствия - показать, что в ней нет оружия. Следует помнить, что принятое в России и на Западе рукопожатие при встрече мужчины и женщины в мусульманских странах совершенно неуместно. Также не принято обмениваться рукопожатием у народов Юго-Западной Азии. Западноевропейские и американские деловые партнеры терпеть не могут вялых рукопожатий.

Существуют определенные правила этикета при рукопожатии:

- первыми подают руку старшие младшим, а не наоборот;
- среди ровесников первыми подают руку женщины мужчинам. Если женщина не подала руки, можно обойтись без рукопожатия;
- женщины не протягивают руку людям намного старше себя или выше по служебному положению;
- перед рукопожатием мужчина должен обязательно снять перчатку. Женщине это делать необязательно, только в знак особого уважения;
- не принято обмениваться рукопожатиями в таких местах как туалетная комната, общественный транспорт;
- подавать руку нужно в последний момент, когда подходите здороваться, а не идти с протянутой рукой навстречу человеку [4, с. 188].

Рукопожатие очень информативно. Существуют различные виды рукопожатий, каждое из которых несет в себе определенный смысл.

Каждый раз, протягивая руку для рукопожатия или пожимая протянутую вам руку, следует помнить, о том, что хотя рукопожатие и стало привычным и стандартным ритуалом, оно также передает отношение людей друг к другу.

Что касается представления, то здесь в основе также лежат правила этикета светского. Согласно этикету, представить кого-либо, значит назвать его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает. Для того чтобы иметь право кого-либо представить кому-либо, представляющий обязан быть знаком с обеими сторонами. Сложились следующие правила представления [9]:

- мужчину представляют женщине;
- младшего по возрасту - старшему по возрасту;
- имеющего более низкий должностной статус - имеющему более высокий должностной статус;
- одного сотрудника - группе сотрудников.

Представление лучше всего предварить следующими фразами: «Позвольте представить вам...» или «Разрешите познакомиться вас...». Когда в обществе представляют одного человека сразу несколькими, обычно громко называют его имя, фамилию. Представляемый делает легкий поклон всему обществу. Присутствующие, подавая ему руку, сами представляются. Во время представления нужно показать своим поведением, что все ваше внимание сосредоточено на человеке, с которым вас знакомят. Традиционным вполне корректным ответом является «Здравствуйтесь» с добавлением имени нового знакомого [9, с. 73].

Государственным и муниципальным служащим в процессе своей профессиональной

деятельности нередко приходится посещать различные государственные и негосударственные административные учреждения. Существует также ряд правил, регулирующих данные визиты:

- входя в учреждение, здороваются с находящимся в вестибюле вахтером или дежурным, по его требованию необходимо предъявить документы, удостоверяющие личность либо пропуск;
- при наличии гардероба необходимо оставить там верхнюю одежду. Мужчины в любом случае снимают головной убор;
- если в приемной должностного лица есть секретарь, то сообщают ему о назначенной встрече, и тот, выяснив, смогут ли принять посетителя, пропускает его в кабинет;
- при отсутствии секретаря, в кабинет входят в строго назначенное время [1, с. 97];
- при входе в кабинет в дверь не стучат. Стучать полагается лишь тогда, когда такой порядок устанавливает хозяин кабинета;
- нельзя стучать в служебные комнаты, где сидят несколько сотрудников. В такой ситуации, войдя в комнату, тихо или поклоном приветствуете всех, кто обратил на вас внимание и подходите к нужному сотруднику;
- если не можете определить, кто из сотрудников вам нужен, обратитесь к близлежащему к двери;
- даже если вопрос решен не в пользу посетителя, при выходе из служебной комнаты, не следует хлопнуть дверью;
- уходя из учреждения, прощаются не только с принимавшим должностным лицом, но и с человеком, дежурящим у входа [1, с. 98].

Многие должности государственной и муниципальной службы подразумевают общение с посетителями, с гражданами. Служащие, занимающие подобные должности должны быть предельно внимательны в соблюдении правил служебного этикета и соблюдать ряд правил в общении с гражданами. Основными из них являются: вежливость, уважение к людям, желание оказать помощь в рамках своих должностных полномочий, корректность в высказываниях, умение выслушать человека, проявить понимание. В случае решения вопроса не в пользу посетителя, отказ должен быть произведен в максимально корректной форме, с четким и доступным обоснованием. Даже в этом случае у человека не должно остаться негативного впечатления о деятельности конкретного служащего и органа государственной и муниципальной власти в целом [14, с. 62].

Нормы этикета информируют о том, как следует вести себя государственному и муниципальному служащему в той или иной служебной ситуации и какого поведения следует ожидать от коллег, от начальника или от подчиненных. Стандартизируя поведение каждого члена коллектива, этикет помогает им, не задумываясь, порой почти бессознательно, выбирать линию поведения в соответствии с реальной обстановкой и ожиданиям окружающих, не рискуя попасть в неловкое или затруднительное положение или вызвать осложнения в отношениях с другими.

Соблюдение правил делового этикета должностными лицами всех уровней, от

высшего до исполнительского, является одним из механизмов формирования позитивного имиджа государственной и муниципальной службы в обществе, что, в свою очередь, ведет к повышению доверия со стороны граждан к своему государству [4].

2. Особенности взаимоотношений между руководителем и подчиненными в системе государственной службы

2.1 Проблемы, возникающие между руководителем и подчиненными на государственной службе

Анализ современных морально-этических проблем государственных служащих является одним из важных элементов процесса управления в государственных службах. Нами была поставлена цель в выявлении критических моментов в деятельности государственных служащих с использованием материалов собственных социологических исследований.

Поскольку эффективность государственного управления функциональна, и наряду с профессиональными навыками этические взгляды и морально-нравственные качества служащих в огромной степени влияют на интерпретацию и реализацию государственных законов и правительственных постановлений, то чрезвычайно важно как государственные служащие будут пользоваться своими законными полномочиями. Личные моральные характеристики государственных служащих обуславливают особенности реализации государственной политики и тем самым определяют «лицо» государства. Это, в свою очередь, предполагает определенную моральную ответственность за пользование своими полномочиями. К тому же моральные характеристики государственных служащих должны основываться на общественных идеалах и ценностях, что весьма важно в плане завоевания доверия к ним широких общественных слоев [22, с. 61].

Наличие доверия во взаимоотношениях государства и общества является тем общественным капиталом, без которого невозможно их взаимозависимое эффективное функционирование и демократическое развитие страны. Главной предпосылкой этой эффективности является успешное осуществление государственными служащими своих должностных обязанностей, их готовность принимать самостоятельные решения и нести моральную ответственность за их реализацию. В этом плане не все в сфере государственной службы находится на должном уровне, о чем свидетельствует проведенный социологический опрос гражданских служащих, в том числе, служащих Госкоммолодежи УР, Госкомитета УР по труду и Госкомитета УР по предпринимательству. Объем выборочной совокупности - 35 государственных служащих [10, с. 83].

Опрос выявил наличие серьезных проблем морально-нравственного характера. Так, третья часть опрошенных в той или иной мере не удовлетворены существующим моральным климатом и жалуются на наличие межличностных конфликтов. Респондентов не удовлетворяет отсутствие здоровой критики (на это указали 8,6%), наличие унижительного контроля (5,7%), пристрастное отношение начальства (8,6%), частые трудовые конфликты (2,8%), неуважение к инакомыслию (5,7%).

Расплывчатость моральных представлений и несоблюдение государственными служащими правил этики часто приводит к моральным конфликтам, накаляет психологическую атмосферу в управленческой сфере и отношении к населению, вызывая недовольство, как среди чиновников, так и общества. Анализ позволяет лучше разобраться в этих конфликтах, понять их обусловленность моральными представлениями и убеждениями должностных лиц. На вопрос о том, насколько оправдано взяточничество, лишь 42,8% респондентов однозначно считает, что оно никогда неоправданно [13, с. 140].

С точки зрения теории организации любая организационная структура характеризуется рядом специфических черт:

- * разделением функций между сотрудниками, закрепленным в инструкциях и правилах;

- * должностной иерархией, отражающей порядок подчиненности;

- * лояльностью каждого работника по отношению к своей команде;

- * системой позитивных и негативных санкций [14, с. 72].

Эффективность руководства и авторитет руководителя в организации определяется, как уже отмечалось, в первую очередь тем, насколько успешно удастся руководителю построить правильные отношения со своими подчиненными. Многим из нас, отмечал Ковалевский в упоминавшийся ранее книге "Руководитель и подчиненный", не раз приходилось задумываться над тем, чем объяснить непонятное на первый взгляд явление, когда среди руководителей аналогичных учреждений, работающих практически в одинаковых условиях, пользующихся сходными методами и обладающими одинаковыми знаниями и опытом, один может похвастаться успехами, достигнутыми благодаря стараниям подчиненного ему коллективу, тогда как у другого результаты средние, а коллектив его не проявляет особого рвения. По мнению ученого, ключ к этой загадке лежит в разнице этических уровней руководителей, во многом определяющих взаимоотношения и направленность работы коллектива, его нравственно-психологический климат [20, с. 48].

Отношение руководителя к подчиненным оказывает непосредственное влияние на характер делового общения в коллективе, в значительной степени определяет его нравственно-психологический климат. Успех руководства, как показывает опыт, во многом зависит от того, какие этические нормы и принципы использует руководитель по отношению к подчиненным, на основе чего им отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. И, напротив, без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными.

Современные отечественные и зарубежные исследователи говорят о существовании четырех основных видов межличностных отношений в системе "руководитель - подчиненный": приказание, внушение, участие, делегирование. В основу их выделения положена известная в практике управления закономерность, согласно которой степень руководства определяется уровнем профессионализма сотрудников: по мере роста профессионализма сотрудника руководитель меньше им

управляет, больше его поддерживает, вселяет в него уверенность в своих силах [9, с. 71].

Ковалевский в упомянутой нами книге наряду с решениями руководителя о принципах своей деятельности в качестве приоритетных выделил также решения руководителя о действиях подчиненных. Их основу, по мнению ученого, составляют: фаза поручения заданий, мотивация и контроль.

Наибольшую сложность для руководителя представляет проблема выбора правильной формы выдачи поручений и особенно проблема достижения добровольности исполнения распоряжений.

При выборе формы распоряжения учитываются два основных фактора:

- 1) ситуация, наличие времени для "маневра";
- 2) личность подчиненного, его квалификация и добросовестность.

В отношениях между руководителем и подчиненным очень важно, чтобы руководитель своими действиями и формой обращения укреплял у подчиненного чувство собственного достоинства. Он не должен забывать лишней раз похвалить сотрудника, помня в то же время, что захваливать тоже вредно, так как это может воспитать у человека нетерпимость к критике, манию непогрешимости. Правила поведения руководителя рекомендуют в случае, если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, обязательно дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас и в дальнейшем ему все сойдет с рук. Более того, с точки зрения роли руководителя в организации считается, что если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично [14].

* Приказ - волевое властное официальное распоряжение руководителя, отданное в пределах его должностных полномочий и обязательное для исполнения подчиненными.

Важным психологическим правилом, лежащим в основе этики приказов и поручений, является объективизация распоряжений и их деперсонализация. Не рекомендуется персонифицировать устные распоряжения, если вы хотите получить лучший результат. Хуже, когда руководитель говорит: "Я хочу, чтобы вы это сделали". Лучше, если подчиненный выполняет поручение не только потому, что он его получил, но и потому, что убежден, что этого требует объективная ситуация, что следует действовать именно так. Как показывает практика, применение объективизированных распоряжений снижает разногласия между руководителем и подчиненными и, что особенно важно, усиливает сплоченность персонала организации [7, с. 89].

* Распоряжение - вид подзаконного акта управления, изданный органом власти или управления по оперативным, текущим вопросам и, как правило, не имеющий нормативного характера.

В оптимизации государственного управления важную роль играют руководители различных рангов и уровней управления. Помимо функций, предписанных руководителю должностными инструкциями, различными нормативно-правовыми актами, руководитель исполняет роль лидера, который мотивирует и развивает

персонал, способен вдохновить людей на упорный и плодотворный труд, творческие идеи и новые решения старых проблем. Руководитель формирует основные организационные ценности, корпоративную культуру, является наставником и воспитателем для своих подчиненных [7].

Как показывают социологические исследования, 27 % сотрудников органов государственной и муниципальной службы не удовлетворены своей работой по причине неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе. Данный показатель выше на 7 % аналогичного показателя у сотрудников частных организаций и на 11 % выше такого же показателя у сотрудников организаций со смешанной формой собственности. По данным этих же исследований, главным фактором, сдерживающим формирование высокой организационной культуры, является невнимание руководства к этому вопросу. Так считают 38,1 % работающих на государственной и муниципальной службах. Одним из наименее развитых навыков, присущих работникам руководящего состава данной сферы управления, по мнению респондентов, является навык работы в команде (25,1 %). Умения, связанные с реализацией формальных функций руководителя, ориентированные на выполнение задачи, напротив, развиты лучше всего: постановка конкретных целей перед коллективом и достижение их реализации (42,3 %), контроль хода выполнения решений и задач (42,3 %), принятие и реализация текущих управленческих решений (37,2%) [7, с. 96].

Несмотря на важность лидерской роли руководителя, ей зачастую пренебрегают как в практике государственного управления, так и в исследованиях руководства, сводя её к роли мотиватора группы. Лидерство и руководство принято, скорее, не объединять, а искать различия между ними. При изучении данных явлений подчеркивается, что руководство представляет собой социальный феномен, регламентировано функционирующий в системе формальных (официальных, служебных) отношений людей с целью управления ими для решения организационных задач. Лидерство же, как психологический феномен, призвано регулировать неофициальные отношения между людьми. Основу руководства составляют полномочия власти, основа лидерства заключается в межличностных контактах.

Американские исследователи М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури подчеркивают объединение формального и неформального в феномене руководства, определяя главу организации как человека, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Под лидерством авторы понимают способность влиять на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации....