

## **КУЛЬТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО**

**(Государственная служба. Учебник / Под ред. проф. В.Г. Игнатов. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004 – 528с. Глава 13. С. 324 – 341**

Государственные служащие осуществляют свою деятельность в административных организациях — органах государственной власти и государственных учреждениях. Свое общественное предназначение государственные служащие реализуют в администрировании. Содержание администрирования составляет подготовка и реализация управленческих решений, обеспечивающих реализацию прав и интересов граждан, исполнение Конституции РФ, законов и политических решений. На выполнение государственными служащими своих функций существенное воздействие оказывает административная среда, под которой понимается совокупность процессов и отношений, складывающихся в административных организациях, и социально-го окружения государственной службы, связанного с ней общностью условий и средств деятельности.

Государственный служащий, социализируясь в административной среде, осваивает различные виды культуры: политическую, управленческую, правовую, федералистскую, рыночную и другие. Они предопределены культурой общества со всеми ее материальными, духовными, социальными и иными особенностями. Переходный характер современного российского общества отражается на культуре государственных служащих, которые, как и все граждане, подвержены воздействию сложных процессов реформирования, происходящих в стране.

В административной среде осуществляется взаимовлияние культур разного уровня: организационной, профессиональной, административной, корпоративной.

### **1. ЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ПОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО В АДМИНИСТРАТИВНОЙ СРЕДЕ**

Поведение государственного служащего в административной организации прежде всего определяется организационной культурой, включающей доминирующие нормы и ценности, принятый кодекс поведения, устоявшиеся ритуалы, профессиональный язык, определенную социальную память.

Организация может действовать эффективно при условии реализации основных функций организационной культуры:

- внешней адаптации и внутренней интеграции служащих;
- развития организации в направлении доминант социального целеполагания;
- регуляции и социального контроля;
- воспитания у персонала тех качеств, которые обеспечивают стабильность и развитие организации.

Применяя методологию целостного подхода к анализу организационной культуры<sup>1</sup>, можно определить десять характеристик ее содержания.

1. Осознание себя и своего места в организации. Одни культуры ценят сдержанность в

проявлении служащим своих внут-ренних настроений, другие поощряют их проявление, в одних случаях творчество выражается через сотрудничество, а в дру-гих— через индивидуализм.

2. Коммуникационная система и язык общения. В каждой административной организации используются определенные стандарты устной, письменной, невербальной коммуникации, открытость которой очень различна в зависимости от функци-ональной направленности. Применяемый профессиональный жаргон, аббревиатуры, жестикуляция и стиль речи определя-ются отраслевой и территориальной принадлежностью органи-зации, существующими традициями, личностями руководите-лей и неформальных лидеров.

3. Внешний вид, одежда. Разнообразие униформ и спец-одежды, степень опрятности, применение косметики, прическа и многое другое во внешнем виде отражают наличие множества микрокультур. В одних организациях эти стандарты закрепле-ны в документах, например, дипломатическая служба, тамо-женная служба, органы МВД, учреждения Аэрофлота. В других — подобные правила передаются вновь принятым на служ-бу сотрудникам руководителями или коллегами, рекомендуют-ся через образцы. В 40-е годы, например, все советские служа-щие стремились носить военную или полувоенную форму, как это делали руководители страны.

4. Привычки и традиции в области питания. Организация питания, наличие или отсутствие специальных мест для питания служащих, разрешение приносить с собой еду и готовить ее в перерывах, питание сотрудников разных подразделений и структур вместе или раздельно. На первый взгляд, эти правила не представляются значимыми, но это далеко не так. Работоспособность людей, их благожелательное настроение и здоровье во многом зависят от режима труда и отдыха, от рационального питания, от возможности неформального общения во время перерывов.

5. Отношение к служебному времени и его использование, степень точности и относительности времени у сотрудников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это. Для государственных служащих, у которых может быть ненормированное служебное время, вопрос его использования является профессиональным, будучи одновременно культурным фактором. Регламентация времени проведения совещаний, собраний, конференций, приема граждан, сроков обработки служебных документов формализует многие процедуры аппаратной работы. Но еще более важным становится пример руководителей и их реакция на несоблюдение установившихся в организации традиций использования служебного времени.

6. Взаимоотношения между сотрудниками, характер отношений по полу и возрасту, статусу и роли, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству. Степень формализации этих отношений, получаемая поддержка, способы разрешения конфликтов. В практике государственной службы имеют место технологии создания так называемой «сильной организацион-ной культуры», в которой имеется набор четко определенных представлений о нормах взаимоотношений, одобряемых органи-зацией. Такие представления вводятся и поддерживаются с помощью ритуалов и церемоний, посредством выдвижения героев, олицетворяющих общие цели, путем создания символов.

7. Ценности и нормы. Ценности — это желательное, пред-почтительное для данной организации состояние социальных связей, принципов и практики взаимоотношений, критерий оценки реальных явлений. Ценности определяют смысл целенаправленной

деятельности и тем самым регулируют взаимодействие. Нормы — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения. Среди имеющихся в научной литературе представлений о ценностях организации можно назвать такие, как удовлетворенность неформальным общением («хороший коллектив»), справедливость распределения трудовой нагрузки, система статусов, объективность оценки вклада каждого сотрудника в общее дело, социальная защита, оптимальная структура организации (четкая и понятная система субординации и иерархии). В каждой организации есть декларируемые ценности и ценности реальные, которые можно выявить с помощью конкретно-социологических исследований. Так, например, для государственных служащих декларируемой ценностью является «служение общественному благу», а реальными ценностями можно считать карьеру, творческую самореализацию, престиж и социальный статус. Немаловажной ценностью у современных государственных служащих является и ценность материальных благ. Что касается норм организационной культуры, то для государственных служащих принципиально важны добросовестное отношение к делу, дисциплинированность, ответственность, инициативность. Именно эти нормы были названы государственными служащими приоритетными во время исследования, проведенного социологами Российской академии государственной службы в декабре 2002 г.

8. Вера в руководство, в успех, во взаимопомощь, в справедливость. Эта вера целенаправленно поддерживается за счет гуманизации статуса («коллеги», «единая команда»), путем создания и распространения служебных мифов, идеализации истории организации. Особенно важно сформировать веру у молодых начинающих чиновников. Организационная культура, разумеется, имеет объективные тенденции формирования. Но наряду с ними большое значение имеет целенаправленная деятельность самой организации по созданию, укреплению, сохранению и передаче достижений организационной культуры.

9. Процесс развития служащего и его обучения. Существование структур и традиций адаптации, процедуры информирования персонала, подходы к объяснению причин тех или иных событий в организации, поощрение профессионального роста, мотивация сотрудников.

10. Служебная этика, традиции отношения к выполнению должностных обязанностей, разделение и замещение работы, качество и оценка деятельности, формы вознаграждения.

Содержание организационной культуры может быть рассмотрено на трех уровнях. На первом уровне фиксируются видимые внешние факты, например, архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, лозунги, традиционный язык. На втором уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые сотрудниками, в соответствии с тем, насколько они отражены в символах и языке. На третьем уровне, включающем базовые предположения, возникает необходимость специального исследования организационного поведения.

Организационная культура любой административной организации всегда отличается конкретными особенностями. В зависимости от многих объективных и субъективных факторов, можно выделить следующие типы организационной культуры.

Во-первых, исторические типы организационной культуры, демонстрирующие влияние преобладающих в обществе в определенный исторический период норм и ценностей на деятельность государственных служащих.

Во-вторых, национальные типы организационной культуры, в которых доминируют принципы организации общественной жизни отдельных стран, например, японский, американский, голландский опыт.

В-третьих, типы, выделенные голландским исследователем Г.Гофштеде, который сформулировал четыре модели организационной культуры по следующим основаниям: дистанция власти, индивидуализм — коллективизм, стремление к избеганию неопределенности, мужественность — женственность.

В-четвертых, «вертикальная и горизонтальная» организационные культуры. Первая характерна для учреждений, представляющих иерархию организационных структур и систему взаимосвязанных процессов. Вторая обращает внимание на культуру рабочих процессов, которые чаще всего горизонтальны.

В-пятых, типология американского социолога С.Ханди, базирующаяся на распределении власти. Первый тип — культура власти, где особую роль играет лидер. Вторым типом — культуру ролей, где прежде всего важны функции служащих. Третий тип — культура задачи, характерная для организаций, работающих на одну, часто экстремальную цель. Четвертый тип — культура личности, где на первом месте цели служащего.

В административной среде выделяются также профессиональная культура и административная культура. Среди государственных служащих имеются профессиональные группы, отличающиеся спецификой выполняемых функций. Культура доминирующего вида деятельности и выступает как профессиональная культура.

Что касается административной культуры, то это культура определенной группы государственных служащих, сформировавшейся управленческой команды.

Административная культура определяется формой реализации отношений субординации и представляет собой своеобразный синтез организационной и профессиональной культуры.

В связи с наметившейся тенденцией превращения социальной общности государственных служащих в корпорацию социальных менеджеров есть основания говорить о корпоративной культуре государственных служащих. Корпоративные интересы отражают устойчивые, сущностные интересы группы служащих, которые связывают совместную реализацию своих потребностей с государственной службой. В условиях постепенного становления в России системы социального партнерства корпоративная культура будет приобретать все большее значение, особенно во взаимоотношениях государственной службы с внешним окружением в лице профсоюзов и предпринимателей.

Корпоративную культуру нельзя отождествлять с проявлениями негативного корпоративизма, когда отдельные государственные служащие, защищая ложно понимаемую «честь мундира», фактически демонстрируют «круговую поруку».

## 2. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ СЛУЖЕБНОГО ПОВЕДЕНИЯ чиновников

В условиях повышения социальной ответственности государственных служащих в Российской Федерации большое значение имеет эффективное воздействие на поведение служащих. Одним из распространенных инструментов целевого воздействия

выступает система принципов служебного поведения, или «Кодексе поведения». В Федеральном законе «Об основах государственной службы Российской Федерации» (1995 год) были сформулированы правовые и организационные принципы государственной службы. За прошедшие после принятия закона годы изменились экономическая и социальная ситуация в стране, динамично развивались политические процессы. Нравственно-этические проблемы стали существенно влиять на общественные настроения граждан России, отражаться на функционировании социально-правового института государственной службы. Возникла насущная необходимость обратиться к вопросам служебного поведения. 12 августа 2002 г. Президент РФ В.В. Путин издал Указ Президента Российской Федерации № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»<sup>5</sup> (далее по тексту — Указ). Настоящий Указ должен решить ряд задач:

- закрепить нормы надлежащего служебного поведения государственных служащих;
- обеспечить профилактику коррупционных правонарушений, порождаемых нарушениями правил служебного поведения, в том числе конфликтами интересов;
- содействовать эффективности государственной службы за счет сокращения издержек от ненадлежащего служебного поведения;
- повысить доверие граждан к органам государственной власти;
- расширить возможности влияния граждан на качество услуг, предоставляемых им органами государственной власти.

Указ не регламентирует частную жизнь государственных служащих, не ограничивает их права и свободы вне службы. В то же время в Указе определяется нравственная сторона профессиональной деятельности, устанавливаются нормы служебного поведения. Эти нормы исходят из реальных ценностей государственной службы, они не противоречат нормам права, представленным в Конституции РФ, в специальных законах, регулирующих служебное поведение отдельных профессиональных групп государственных служащих.

По своему содержанию Указ включает три типа норм: предписывающие, запретительные и рекомендательные.

Среди предписывающих норм фундаментальными основами служебного поведения выступают добросовестность и профессионализм, которые обеспечат эффективное функционирование государственной службы в интересах граждан. Вся деятельность государственных служащих должна строиться на законности и компетенции, что позволит им быть подлинно независимыми, исключит действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных и иных интересов, препятствующих исполнению должностных обязанностей.

Среди запретительных норм в Указе важнейшей является недопустимость конфликта интересов и связанного с ним лоббирования. Конфликт интересов — это ситуация, когда личная заинтересованность должностного лица влияет или может повлиять на объективное и беспристрастное исполнение должностных обязанностей. В настоящее время в аппараты государственного управления пришли работники, которые в течение длительного времени занимались бизнесом и предпринимательством, имеют в личном пользовании акции и другие ценные бумаги, активы в крупных корпорациях. Эти работники либо сами входили в руководящие органы акционерных обществ, либо имеют родственников, непосредственно осуществляющих управление различными экономическими структурами. И если личное участие государственных служащих в

деятельности, не связанной с исполнением должности (кроме научной и преподавательской работы), запрещено законами, то регулирование включенности государственного служащего в сферу определенных экономических интересов его семьи осуществляется нормами Указа. При угрозе возникновения конфликта интересов государственный служащий обязан сообщить об этом непосредственному руководителю и выполнять его решение, направленное на предотвращение или урегулирование данного конфликта интересов.

Конфликт интересов может также возникнуть объективно в связи с необходимостью выполнения государственным служащим законов и иных правовых и нормативных актов, которые вступают между собой в противоречие, что имеет место в реальной практике службы.

Среди рекомендательных норм Указа выделяются два принципа, исключительно важных для поведения государственных служащих в условиях современной политической ситуации в России. Это толерантность и политическая нейтральность. Толерантность означает терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учет культурных и иных особенностей различных этнических и социальных групп, конфессий. Толерантность неразрывно связана с объективностью и выдержкой, с корректностью, которая является абсолютным показателем поведения государственного служащего, поскольку очевидна и хорошо видна каждому гражданину, обратившемуся в государственное учреждение.

Толерантность ни в коем случае нельзя отождествлять с индифферентностью и безразличием к недостаткам, по отношению к которым и речи не может быть о какой бы то ни было терпимости.

Что касается политической нейтральности, то она означает полное исключение возможности какого-либо влияния на служебную деятельность решений политических партий или иных общественных объединений. Разумеется, государственный служащий, как и любой гражданин России, может иметь собственные политические убеждения. Но при разработке, принятии и реализации управленческих решений эти убеждения должны оставаться его личным делом и никак не влиять на исполнение должности.

### 3. КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Государственный служащий является лицом публичным. Это определяет необходимость его осознанной лояльности по отношению к власти. Следует воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в должностные обязанности. Подобная норма вовсе не ограничивает свободу слова. Нужно уметь работать со средствами массовой информации, журналистами, с широкой аудиторией граждан.

Государственная служба относится к области повышенной речевой ответственности. Неадекватное понимание устного и письменного сообщения у отправителя и получателя может привести к серьезным сбоям в управлении, стать причиной различного рода ошибок, недоразумений и конфликтов.

По роду своей деятельности государственному служащему приходится не только оперировать законом, руководствоваться должностными инструкциями, но и

разъяснять, доказывать, убеждать и переубеждать. Административный работник постоянно взаимодействует с гражданами, помогая им в решении социальных, хозяйственных и личных проблем; общается с субъектами, принадлежащими к различным социальным слоям и группам; контактирует с представителями разных общественно-политических сил и формирований; обсуждает вопросы, связанные с выполнением служебных обязанностей, принятием решений, организацией мероприятий и т.п. Поэтому он должен быть «профессиональным коммуникантом», обладать высокой коммуникативной культурой.

Коммуникативная культура включает в себя культуру речи; умение организовать речевое взаимодействие в соответствии с коммуникативной целью, добиваясь точного восприятия передаваемого сообщения; владение различными жанрами устного делового общения; знание основ ораторского мастерства.

«Под культурой речи понимается владение нормами литературного языка в его устной и письменной форме, при котором осуществляется выбор и организация языковых средств, позволяющих в определенной ситуации общения и при соблюдении этики общения обеспечить необходимый эффект в достижении поставленных задач коммуникации»<sup>6</sup>.

Культура речи содержит три составляющих компонента: нормативный, коммуникативный и этический.

Культура речи предполагает прежде всего правильность речи, т.е. соблюдение норм литературного языка, которые воспринимаются его носителями (говорящими и пишущими) в качестве «идеала». Языковая норма — это единообразное, образцовое, общепризнанное употребление элементов языка (слов, словосочетаний, предложений). Норма обязательна как для устной, так и для письменной речи и охватывает все уровни языка. Кратко охарактеризуем основные нормы литературного языка.

Нормы ударения регулируют выбор размещения и движения ударного слога среди неударных (обеспечение — правильно; обеспечение — неправильно). Ударение в русском языке свободное и разноместное, т.е. может падать на любой слог, что отличает его от некоторых других языков, в которых ударение закреплено за каким-то определенным слогом. Кроме того, ударение в русском языке бывает подвижным (меняет свое место в разных формах одного и того же слова: принять, приняли, принял, приняла) и неподвижным (в различных формах слова падает на одну и ту же часть: берегу, бережёшь, бережёт, бережём, бережёте, берегут).

Орфоэпические нормы — произносительные нормы устной речи (коне[шн]о, ко[дэ]кс, му[з']ей — правильно; коне[чн]о, \* ко[д] лекс, му[зэ]й — неправильно). Произношение, соответствующее орфоэпическим нормам, облегчает и ускоряет процесс общения, напротив, ошибки в произношении мешают воспринимать содержание речи.

Лексические нормы — это правила словоупотребления. Слово необходимо использовать в том значении (в прямом или переносном), которое оно имеет и которое зафиксировано в словарях русского языка. Нарушение лексических норм искажает смысл высказывания. Например, не всегда правильно употребляют различные по своему значению слова эффективный (действенный, приводящий к нужным результатам) и эффектный (производящий сильное впечатление, эффект); обидный (причиняющий обиду, оскорбительный) и обидчивый (легко обижающийся, склонный видеть обиду, оскорбление там, где их нет) и др.

Морфологические нормы — правила использования морфологических форм разных

частей речи. Они определяют литера-турный статус определенных словоформ. Так, в настоящее вре-мя правильными считаются следующие словоформы: офицеры (не офицера), инженеры (не инженера), выборы (не выбора), профессора (не профессоры), шоферы (не шофера), слаще (не слаже), пять килограммов (не килограмм) и т.п. Синтаксические нормы — правила использования синтак-сических конструкций, требующие правильного согласования: черный кофе, большое бра (не черное кофе и не большая бра); управления: согласно приказу (не приказа), приехать из рай-она (не с района); расположения слов в структуре предложе-ния; выражения различных отношений между частями слож-ного предложения и т.п.

Нормы помогают литературному языку сохранять свою це-лостность и общепонятность. Они защищают литературный язык от потока диалектной речи, социальных и профессиональных арг, просторечия. Они помогают литературному языку выполнять свои основные функции — быть средством общения, сообщения и воздействия. Однако культура речи не может быть сведена к перечню запретов и определений «правильно/неправильно». Она требу-ет овладения навыками отбора и употребления языковых средств в процессе речевого общения. Коммуникативная целесообраз-ность считается одной из главных категорий культуры речи, поэтому важно знать основные коммуникативные качества речи. К ним относятся:

Точность речи — строгое соответствие слов обозначаемым предметам, явлениям действительности. Точность речи определяется знанием предмета, логикой мышления, умением выби-рать нужные слова. Чаще всего она связывается с точностью словоупотребления, правильным использованием многозначных слов, синонимов, паронимов, антонимов, омонимов. Например, предложения-омонимы й'азначей^е председателя всем показа-лось удачным и Характеристика Петрова точно соответ-ствовала действительности заключают в себе двойной смысл. Непонятно: председателя назначили или председатель кого-то назначил; характеристика, данная Петрову или Петровым.

Понятность речи означает доходчивость, доступность речи для тех, кому она адресована. Это важнейшее коммуникатив-ное качество речи зависит от правильного употребления в ней терминов, иностранных слов, диалектизмов, жаргонизмов, про-фессионализмов, т.е. слов ограниченной сферы употребления. Если у говорящего нет уверенности, что данные речевые сред-ства известны слушателю, то ему следует избегать их или разъяс-нять их смысл. И^ конечно же, он сам должен хорошо знать значение употребляемых слов. Например, некоторые толкуют слово приоритет (первенство в открытии) как «уважение» (Он пользовался в коллективе особым приоритетом). Можно ус-лышать фразу: Эта идея мне гармонирует, в которой спута-ны понятия «гармонировать» и «импонировать».

Качество речевой деятельности во многом определяет и чис-тота речи, т.е. незасоренность ее внелитературными элемента-ми, а также словами-паразитами (ну, значит, вот, так ска-зать, понимаешь, собственно говоря, буквально, как бы и др.)-Навязчивое, частое повторение таких слов в речи делает их чуждыми задачам общения.

Богатство речи — это максимальная насыщенность ее раз-ными, не повторяющимися средствами языка, необходимыми для реализации коммуникативного намерения. Чем разнооб-разнее речь, тем больше в ней содержится информации, боль-ше личных оценок, авторского отношения к предмету речи. Бедность речи проявляется в

повторении одного и того же слова в рамках небольшого контекста; употреблении рядом или близко однокоренных слов; однотипности синтаксических конструкций. Выразительность речи, т.е. способность ее поддерживать внимание и интерес слушателя или читателя, усиливать эффективность воздействия речи. Лингвистическое основание выразительности — наличие в языке экспрессивных средств, традиционно именуемых тропами (метафора, метонимия, сравнение, эпитет, гипербола и др.) и фигурами (антитеза, градация, повтор, риторический вопрос, вопросно-ответный ход и др.)» К языковым средствам выразительности относятся также пословицы, поговорки, фразеологические выражения, крылатые слова.

Этический аспект культуры речи предписывает знание и применение речевого этикета, под которым понимается система устойчивых формул общения (выражение приветствия, просьбы, благодарности, вопроса, поздравления и т.п.; обращение на «ты» и «вы»; выбор полного или сокращенного имени, формы обращения и др.)» Он накладывает строгий запрет на сквернословие, нецензурную лексику в сфере официального общения, осуждает разговор на «повышенных тонах». Использование этикетных речевых оборотов помогает собеседникам устанавливать контакт и взаимопонимание, создавать благоприятную психологическую обстановку.

Государственному служащему следует иметь в виду, что в процессе речевого взаимодействия недостаточно знать только язык, владеть высокой речевой культурой.

На эффективность речевой коммуникации оказывают влияние многие экстралингвистические (внеязыковые) факторы. Специалисты к ним относят потребность в общении, коммуникативную заинтересованность; настроенность на мир собеседника, близость мировоззрения говорящего и слушающего; умение проникнуть в замысел говорящего; внешние обстоятельства (присутствие посторонних, физическое состояние); строгое соблюдение говорящими ролевого амплуа (начальник, подчиненный, коллега, партнер, официальный представитель, частное лицо и т.д.); нравственные установки участников коммуникации и др.

Собеседники должны придерживаться определенных принципов и правил ведения разговора, которые позволяют координировать их действия и высказывания. Эти принципы составляют конвенциональную основу общения, представляют собой так называемый коммуникативный кодекс. К ним относятся принцип сотрудничества (основные постулаты: Высказывание должно содержать не больше и не меньше информации, чем это требуется; Старайтесь, чтобы высказывание было истинным; Не говорите того, что считаете ложным; Не говорите того, для чего у вас нет достаточных оснований; Не отклоняйтесь от темы разговора и др.) и принцип вежливости, включающий ряд правил (Не затрагивайте тем, потенциально опасных для собеседника; Не осуждайте других; Не будьте высокомерными в разговоре с собеседником; Старайтесь избегать конфликтных ситуаций во имя решения коммуникативных целей; Демонстрируйте доброжелательность по отношению к партнеру и др.)

Очень важно создать позитивный коммуникационный климат, помогающий установить контакт и взаимопонимание. По данным зарубежных ученых, количество передаваемой информации, ее точность увеличивается в атмосфере доверия и открытости между участниками общения. Созданию такого климата способствуют партисипативные формы управления, партнерские отношения, предполагающие участие в совместной деятельности на основе сотрудничества, с учетом общих интересов и потребностей его участников, а также соблюдение ряда психологических принципов общения,

сформулированных в научной и методической литературе. Назовем основные из них. Принцип равной безопасности, предполагающий непричинение психологического или иного ущерба партнеру. Этот принцип запрещает оскорбительные выпады против реципиента, унижение чувства собственного достоинства. Ярлыки, грубые слова и выражения, обидные реплики, оскорбления, презрительный и насмешливый тон могут вывести человека из состояния равновесия, нанести ему моральную травму и даже физический ущерб здоровью, а значит, помешать восприятию и пониманию информации. Большое значение приобретают вежливость, такт, корректная форма распоряжений, спокойная обстановка, в которой отдаются приказы, делаются критические замечания и т.д.

Принцип децентрической направленности, означающий непричинение ущерба делу, ради которого стороны вступили во взаимодействие. Суть этого принципа состоит в том, что силы участников коммуникации не должны тратиться на защиту амбициозных, эгоистических интересов. Их следует направлять на поиск оптимального решения проблемы. Децентрическая направленность в отличие от эгоцентрической характеризуется умением анализировать ситуацию или проблему с точки зрения другого человека, исходя из интересов дела, ради которого и ведется обсуждение. Принцип адекватности того, что воспринято, тому, что сказано, т.е. непричинение ущерба сказанному путем намеренного искажения смысла. Порой участники общения сознательно меняют позицию оппонента, передергивают смысл его слов, чтобы таким образом добиться преимуществ в разговоре. Это приводит к разногласию и взаимному недоверию. Игнорирование названных принципов превращает конструктивный диалог в деструктивный, препятствует организации эффективной речевой коммуникации. Главная причина появления деструктивных элементов в процессе общения — стереотипно-догматическое мышление, нетерпимость к чужому мнению. Основанием деструктивности могут стать и личностные особенности его участников: эгоизм, амбициозность, уверенность в собственной непогрешимости, категоричность суждений, неспособность идти на компромисс, а также отсутствие здравого смысла, непонимание реальных процессов, происходящих в обществе.

Необходимое условие эффективной коммуникации — умение слушать. Слушание представляет собой процесс восприятия, осмысления и понимания речи говорящего. Различают два вида слушания. Один из них называется нерефлексивным. Он состоит в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Нерефлексивное слушание обычно используется в таких ситуациях общения, когда один из собеседников глубоко взволнован, желает высказать свое отношение к тому или иному событию, хочет обсудить наболевшие вопросы. Однако такое слушание не всегда бывает уместным, ведь молчание можно принять за знак согласия. Суть рефлексивного слушания заключается в активном вмешательстве в речь собеседника, в оказании ему помощи выразить свои мысли и чувства, в создании благоприятных условий для общения, в обеспечении правильного и точного понимания собеседниками друг друга.

Психологи выделили основные принципы хорошего слушания, соблюдение которых позволяет сделать общение более плодотворным. Один из них звучит так: «Старайтесь сконцентрироваться на человеке, который говорит с вами; обращайтесь внимание не только на его слова, но и на звук голоса, мимику, жесты, позу и т.д.». Это позволит получить дополнительные сведения о внутреннем состоянии собеседника, его

отношении к предмету обсуждения, о реакции на слова партнера. Другой принцип сформулирован следующим образом: «Покажите говорящему, что вы его понимаете». Для этого можно использовать реплики (Да; Интересно; Продолжайте; Я внимательно слушаю и т.п.), кивки головой, движения руками, улыбку и др. приемы. Следует обратить внимание и на такой принцип хорошего слушания: «Не давайте оценок, не давайте советов». По Мнению ученых, оценки и советы, даже если они даются из самых лучших побуждений, обычно ограничивают свободу высказываний. А это может снизить активность участников диалога, оказать давление на мнение присутствующих и в результате помешать эффективному обсуждению проблемы.

Коммуникативная культура предполагает владение различными жанрами устного делового общения, получившими широкое распространение в управленческой деятельности (беседа, переговоры, совещание, телефонный разговор, интервью). Так, на государственной службе используются практически все виды деловых бесед, выделенные и описанные в научной литературе: кадровые (собеседование при приеме на работу; разговор при увольнении с работы, когда сотрудник сам принимает решение об уходе или руководство организации решает уволить своего работника; беседа в связи с переменой должностного положения служащего); дисциплинарные (связаны с нарушением трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, уклонением от служебных обязанностей, несвоевременным или небрежным выполнением заданий и т.п.); организационные (обсуждается технология выполнения того или иного задания, анализируются полученные результаты, высказываются критические соображения по поводу решения поставленных задач); творческие (вырабатывается общая концепция работы организации, обсуждаются принципы выполнения различных программ, проектов, заданий и т.п.); проблемные (вызваны необходимостью решения различных конфликтных ситуаций, возникающих в организации).

Особую значимость в работе чиновника приобретают беседы с посетителями. В государственные учреждения люди обращаются со своими нуждами, проблемами, жалобами, просьбами, новыми идеями и планами.

Государственному служащему не следует забывать, что проблемы населения и отдельного человека — это, по сути, проблемы государства, которое обязано служить своим гражданам. Административный работник несет моральную и социальную ответственность за свои слова, действия и принимаемые решения. Он действует в рамках компетенции того органа, который он представляет, опираясь на существующее законодательство и соответствующие нормативно-правовые акты. При этом он должен продемонстрировать не снисхождение, а максимум уважения к посетителю, стремление оказать ему помощь. Корректное и внимательное отношение к гражданам, представителям производственных коллективов, гражданских организаций способствует повышению доверия общества к государственным институтам, к органам власти.

Принимая посетителей, необходимо выяснить цель визита, понять причину прихода, вникнуть в суть проблемы, просьбы, предложения, определить свои возможности в решении поставленного вопроса и занять определенную позицию. Залогом успешного проведения любого вида деловой беседы является тщательная подготовка к ней.

Государственному служащему следует ознакомиться с методикой подготовки и проведения деловых переговоров, с обязанностями руководителя совещания и

основными правилами поведения его участников; усвоить общепринятые правила ведения телефонного разговора; знать, что необходимо учитывать, выступая в роли интервьюируемого.

Поскольку профессиональная деятельность государственного служащего связана с публичной активностью, он должен знать основы ораторского мастерства, приобретать опыт выступлений в различных аудиториях.

Важнейшее условие эффективности ораторской речи, самое высшее проявление мастерства публичного выступления — это контакт со слушателями. Он возникает в том случае, когда обе стороны заняты одной и той же мыслительной деятельностью и испытывают сходные переживания. Главные показатели взаимопонимания между оратором и аудиторией — ожидаемая реакция на слова выступающего, внешнее выражение внимания у слушателей (их позы, сосредоточенный взгляд, возгласы одобрения, согласные кивки головой, улыбки, смех, аплодисменты), рабочая тишина в зале, естественное и уверенное поведение оратора.

На установление контакта влияют различные факторы. Прежде всего это актуальность обсуждаемого вопроса, новизна в освещении данной проблемы, интересное содержание выступления. Большое влияние на аудиторию оказывает личность оратора, его репутация, сложившееся о нем общественное мнение. Если оратор известен как человек авторитетный, у которого слово с делом не расходится, то аудитория будет испытывать доверие к такому оратору. Необходимые условия установления контакта — учет особенностей аудитории, знание психологии слушателей, использование приемов управления аудиторией, свободная форма преподнесения материала.

В заключение подчеркнем: культура государственного служащего способствует успешности управленческой деятельности, помогает совершенствовать технологические процессы в управлении, поэтому ее повышение — долг и обязанность каждого административного работника.

Контрольные вопросы и задания

1. Что вы понимаете под организационной культурой? Какова ее специфика в государственных организациях и учреждениях?
2. Что, на ваш взгляд, сохраняет организационную культуру, а что ее разрушает?
3. Какой смысл вкладывается в понятие «конфликт интересов»? Приведите примеры.
4. Как вы считаете, почему государственный служащий должен быть «профессиональным коммуникантом»?
5. Раскройте содержание понятия «коммуникативная культура», охарактеризуйте ее основные составляющие.

Рекомендуемая литература

Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Деловая риторика: Учебное пособие для вузов. 2-е изд. — Ростов н/Д: Феникс, 2002.

Введенская Л.А., Павлова Л.Г., Катаева Е.Ю. Русский язык и культура речи. 8-е изд. — Ростов н/Д: Феникс, 2003.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Гардарики, 2002.

Зинченко Г.Л. Как изменить работу чиновников: опыт консультирования. — Ростов н/Д: Ростиздат, 2000.

Колтунова М.В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет. Учебное пособие для вузов. — М., 2002.

Культура устной и письменной речи делового человека: Справочник. Практикум. 7-е изд. — М., 2001.

Организационная психология. — СПб.: Питер, 2001.

Управление персоналом. — М.: Изд-во РАГС, 2002.

© Лысенко В.Д., Павлова Л.Г., 2004.