

**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МЕТОДИКА  
ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА**

Москва, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Основные понятия и определения	5
I. Формирование профессиональной культуры государственного органа: ценности и миссия, принципы и правила поведения государственных гражданских служащих	5
II. Повышение осведомленности о профессиональной культуре государственного органа	9
III. Интеграция профессиональной культуры государственного органа в основные направления кадровой работы	10
IV. Инструкция для руководящего состава по развитию профессиональной культуры государственного органа	16
Приложение № 1 Рекомендуемая единая модель ценностей, миссии государственного органа, профессиональных и личностных качеств (компетенций), которыми необходимо руководствоваться государственным гражданским служащим при осуществлении профессиональной служебной деятельности	18
Приложение № 2 Рекомендуемая инструкция по профессиональному взаимодействию государственных гражданских служащих	19
Приложение № 3 Форма листа для самопроверки о внедрении профессиональной культуры в государственном органе	21

## Введение

Профессиональная культура организации формируется под воздействием различных факторов, в числе которых наиболее значимыми являются влияние руководства как инициатора изменений и кадровой службы.

Современный опыт показывает, что профессиональная культура организации, развиваемая и поддерживаемая на системной основе, позволяет достигать высоких результатов в выполнении необходимых задач и функций с наименьшими затратами за счет определения с помощью ценностей и миссии четких ориентиров деятельности работников, создания благоприятной среды в коллективе, мотивирующей к ответственности и инициативности.

В целях совершенствования государственного управления, эффективной реализации задач и функций государственных органов, развития профессионального потенциала государственных гражданских служащих Российской Федерации (далее – гражданские служащие), повышения результативности их деятельности указанный опыт может быть применен и на государственной гражданской службе Российской Федерации (далее – гражданская служба).

Внедрение на гражданской службе профессиональной культуры осуществляется с учетом специфики правового положения государственных органов, входящих в единую систему государственного управления.

В отличие от профессиональной культуры организации, способной развиваться обособленно, профессиональная культура конкретного государственного органа формируется исходя из его особенной конституционно-правовой природы и основывается на нормативных правовых актах, определяющих статус, задачи и функции государственного органа, а также требования, предъявляемые к государственным служащим.

Профессиональная культура государственного органа (далее – профессиональная культура) – совокупность установленных в государственном органе ценностей, миссии, принципов и правил поведения, приверженность которым способствует эффективной реализации гражданскими служащими задач и функций государственного органа.

Основами для формирования в государственном органе профессиональной культуры являются положения Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 79-ФЗ), Указа Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 года № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных

служащих» (далее – Указ № 885), Типового кодекса этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, одобренного решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г. (протокол № 21) (далее – Типовой кодекс этики).

В целях оказания методической и практической помощи руководителям государственных органов и кадровым службам в формировании и развитии профессиональной культуры разработана Методика формирования и развития профессиональной культуры государственного органа (далее – Методика).

Методика может быть использована для формирования профессиональной культуры единой для нескольких государственных органов, объединенных общими целями и задачами, или государственных органов субъекта Российской Федерации. Рекомендуются также учитывать положения Методики на муниципальной службе для формирования профессиональной культуры в органах местного самоуправления.

Профессиональная культура направлена на создание в государственном органе позитивного морально-психологического климата, который позволял бы гражданскому служащему вне зависимости от уровня замещаемой должности развиваться как личности и профессионалу, раскрывать творческий потенциал, ощущать свою значимость и сопричастность к решению приоритетных задач, стоящих перед государственным органом.

Кроме того, профессиональная культура влияет на имидж государственного органа и направлена на повышение престижа гражданской службы, сплоченности гражданских служащих, приверженных единым ценностям, а также является средством формирования и контроля соблюдения гражданскими служащими принципов и правил поведения.

Профессиональная культура позволит повысить:

- мотивацию и вовлеченность гражданских служащих, и, как следствие, результативность их профессиональной служебной деятельности;
- взаимопонимание между гражданскими служащими, а также формирование и поддержание дружелюбной среды в коллективе, что способствует снижению издержек на реализацию задач и функций государственного органа;
- действенность профилактических мер в области противодействия коррупции;
- удовлетворенность гражданских служащих условиями службы в государственном органе.

## Основные понятия

Настоящей методикой для использования при ее применении предусмотрены следующие понятия:

**Ценности** – моральные, этические и нравственные ориентиры деятельности гражданских служащих, направленные на достижение целей, задач и реализацию миссии государственного органа.

**Миссия** – высшая цель государственного органа, определяемая емко и одновременно кратко, мотивирующая гражданских служащих на достижение целей и задач государственного органа и удовлетворение потребностей граждан, организаций и общества.

**Единая модель ценностей и миссии государственного органа, профессиональных и личностных качеств (компетенций)** – набор составляющих профессиональной культуры, включающий ценности и миссию государственного органа, отражающие идеи и убеждения гражданских служащих по удовлетворению потребностей граждан, организаций и общества, и соответствующие им профессиональные и личностные качества (компетенции).

**Инструкция по профессиональному взаимодействию гражданских служащих** – документ методического характера, в котором в обобщенном виде представлены правила взаимодействия гражданских служащих, основанные на принципах законности, честности, нравственности и направленные на достойное выполнение ими должностных обязанностей, а также на повышение доверия и уважения граждан, организаций, общества к деятельности государственного органа. Положения данного документа основываются на нормах Федерального закона № 79-ФЗ, Указа № 885, Типового кодекса этики и иных документов инструктивного характера.

### **I. Формирование профессиональной культуры государственного органа: ценности и миссия, принципы и правила поведения государственных гражданских служащих**

Формирование профессиональной культуры государственного органа заключается в определении основных ее составляющих, таких как ценности, миссия, принципы и правила поведения гражданских служащих, их закреплении в правовых (инструктивных) документах государственного органа и проведении комплекса мероприятий, обеспечивающего приверженность им всего коллектива.

Особый публично-правовой статус гражданских служащих, обусловленный исполнением полномочий государственных органов, налагает на данную категорию лиц ряд установленных федеральными законами обязанностей по соблюдению ограничений, выполнению обязательств и требований к служебному поведению.

Принципы профессиональной служебной этики и основные правила служебного поведения, которыми должны руководствоваться гражданские служащие независимо от замещаемой ими должности, также содержатся в Указе № 885 и Типовом кодексе этики, являющимися основой для разработки государственными органами кодексов этики и служебного поведения гражданских служащих (далее – кодекс этики).

Учитывая, что составляющие профессиональной культуры формируют единые для всего коллектива ориентиры добросовестного исполнения гражданскими служащими должностных обязанностей, в кодекс этики государственного органа рекомендуется включать ценности и миссию государственного органа.

Принципиально важным является вовлечение максимально возможного числа гражданских служащих государственного органа в обсуждение составляющих профессиональной культуры. Одобрение составляющих профессиональной культуры на общем собрании в государственном органе и оформление решения протоколом позволяет существенно повысить приверженность профессиональной культуре гражданскими служащими, ощущающими свою значимость и сопричастность к решению приоритетных задач, стоящих перед государственным органом.

В дальнейшем рекомендуется регулярно проводить анонимные опросы гражданских служащих в целях оценки их уровня приверженности профессиональной культуре государственного органа. В случае выявления низкого уровня приверженности профессиональной культуре государственного органа целесообразно обратить внимание на необходимость активизации проведения мероприятий, предусмотренных разделом II и III Методики.

Фундаментальной основой для формирования профессиональной культуры государственного органа выступают положения Конституции Российской Федерации.

В соответствии со статьей 2 Конституции Российской Федерации человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина Российской Федерации (далее – гражданин) – обязанность государства. Данная обязанность согласно статье 18 Конституции Российской Федерации определяет смысл, содержание и применение положений законодательства Российской Федерации, деятельность законодательной, исполнительной власти и обеспечивается правосудием.

Обозначенные нормы Конституции Российской Федерации должны быть положены в основу всех правовых (инструктивных) документов государственного органа, регламентирующих профессиональную служебную деятельность гражданских служащих.

Гражданский служащий, обеспечивая исполнение полномочий государственного органа, должен всегда помнить, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека, гражданина его основополагающая конституционная обязанность, в своем поведении и принимаемых решениях подтверждать приверженность высшей ценности.

Высшая ценность предопределяет следующие основные ценности, свойственные для гражданских служащих:

- 1) профессионализм и компетентность гражданских служащих;
- 2) честность и беспристрастность при исполнении гражданскими служащими должностных обязанностей.

Указанные ценности в обобщенном виде отражают положения статей 4 и 18 Федерального закона № 79-ФЗ, Указа № 885, Типового кодекса этики и являются ориентирами при определении без изменения их общего смысла ценностей государственного органа с учетом специфики реализуемых задач и функций государственного органа.

Ценности в совокупности с полномочиями государственного органа дают возможность определить миссию государственного органа.

Содержание миссии позволяет раскрыть сущность деятельности государственного органа, отвечая на вопросы о его предназначении, довести до гражданских служащих в краткой и доступной форме значимость для общества их профессиональной служебной деятельности, сформировать четкое представление у граждан, организаций и общества о приоритетных направлениях и результатах деятельности государственного органа.

Определяя миссию необходимо проанализировать:

- положение о государственном органе, содержащее основные задачи и функции государственного органа;
- область(-ти) и вид(-ы) профессиональной служебной деятельности (далее – область и вид деятельности), реализуемые гражданскими служащими;
- историю создания и развития государственного органа, в том числе его традиции;
- потребности и ожидания граждан, организаций и общества от деятельности государственного органа;
- наличие ресурсов государственного органа для реализации миссии государственного органа.

Основополагающие вопросы, ответы на которые стоит учитывать при формировании миссии являются:

1. На удовлетворение каких потребностей и ожиданий направлена деятельность государственного органа?

2. Какими ценностями руководствуются гражданские служащие при осуществлении своей деятельности?

3. Какой желаемый результат деятельности государственного органа должен быть достигнут в будущем?

Содержание миссии рекомендуется актуализировать не реже одного раза в пять лет, а также по мере достижения необходимых результатов и с учетом существенных изменений полномочий, приоритетных целей и задач государственного органа.

Руководителю государственного органа целесообразно утвердить указанные составляющие профессиональной культуры в единой модели ценностей и миссии государственного органа, а также профессиональных и личностных качеств (компетенций), которыми необходимо руководствоваться гражданским служащим при осуществлении профессиональной служебной деятельности (далее – единая модель).

Рекомендуемая единая модель ценностей и миссии государственного органа, профессиональных и личностных качеств (компетенций), которыми необходимо руководствоваться гражданским служащим при осуществлении профессиональной служебной деятельности, представлена в Приложении № 1.

Положения единой модели рекомендуется включить в кодекс этики.

В развитие единой модели и для поддержания уровня доверия и уважения граждан, организаций и общества к деятельности государственного органа в кодекс этики целесообразно включить **Инструкцию по профессиональному взаимодействию гражданских служащих и Стандарт внешнего вида гражданских служащих** (далее – **Инструкция по взаимодействию, Стандарт внешнего вида соответственно**).

Инструкция по взаимодействию должна описывать принципы выстраивания взаимоотношений между гражданскими служащими, направленные на формирование благоприятного психологического климата и управление конфликтами в коллективе, эффективное и результативное исполнение гражданскими служащими должностных обязанностей, а также на реализацию задач и функций государственного органа.

Рекомендуемая инструкция по взаимодействию гражданских служащих представлена в Приложении № 2.

Стандарт внешнего вида целесообразно разработать в целях закрепления правил служебного поведения и формирования имиджа гражданского служащего, вызывающего доверие и уважение граждан, организаций и общества к совершаемым им действиям.

Указанный стандарт также может быть представлен в виде наглядной иллюстрации внешнего вида гражданского служащего, описывающей



свойственный для гражданской службы официальный стиль одежды, а также иные рекомендации по внешнему виду гражданского служащего.

В Приложении № 3 представлена форма листа для самопроверки о внедрении составляющих профессиональной культуры в государственном органе, содержащая перечень вопросов, ответы на которые однозначно свидетельствуют об их наличии или отсутствии в государственном органе.

## **II. Повышение осведомленности о профессиональной культуре государственного органа**

С целью распространения в государственном органе идей и убеждений, предусмотренных ценностями и миссией государственного органа, развития приверженности им гражданских служащих, руководителю государственного органа совместно с кадровой службой целесообразно предусмотреть:

- издание в государственном органе информационно-просветительских материалов (брошюр, памяток, плакатов), описывающих важность соблюдения при выполнении должностных обязанностей гражданскими служащими указанных ценностей и миссии (далее – информационно – просветительские материалы);

- создание символик, лозунгов с ценностями и миссией государственного органа, их распространение в общедоступных местах (конференц-залы, актовые залы государственного органа, столовая, буфет), в кабинетах руководителя государственного органа, руководителей структурных подразделений и их заместителей, а также обеспечение ознакомления с ними как гражданских служащих, так и посетителей государственного органа.

Указанные документы оформляются в краткой и доступной форме и могут использоваться для информирования граждан при поступлении на гражданскую службу.

Повышение осведомленности о профессиональной культуре важно также осуществлять посредством позиционирования ценностей и миссии государственного органа, установленных принципов и правил поведения гражданских служащих на официальном сайте государственного органа, иных информационных ресурсах, в средствах массовой информации, а также на официальных мероприятиях (совещания, конкурсы, конференции).

### **III. Интеграция профессиональной культуры государственного органа в основные направления кадровой работы**

Составляющие профессиональной культуры являются эффективными инструментами организации и управления кадровыми процессами государственного органа.

Направления кадровой работы должны основываться на составляющих профессиональной культуры, обеспечивая воплощение в практической деятельности государственного органа таких ценностей, как профессионализм и компетентность, честность и беспристрастность гражданских служащих посредством соблюдения ими установленных в государственном органе принципов и правил поведения.

Составляющие профессиональной культуры, интегрированные во все кадровые процессы государственного органа, являются средством:

- ориентации кадровых процессов на цели и задачи, а также приоритетные направления деятельности государственного органа;
- развития нравственно - правового сознания гражданских служащих;
- контроля добросовестного соблюдения гражданскими служащими установленных ценностей, миссии государственного органа, принципов и правил поведения.

#### **1. Учет составляющих профессиональной культуры при привлечении и отборе кадров**

1.1. Освещение составляющих профессиональной культуры, результатов деятельности государственного органа, принимаемых решений, проводимых и планируемых мероприятий, в том числе в средствах массовой информации, формируют имидж и репутацию государственного органа как привлекательного работодателя.

Для привлечения профессиональных кадров, обладающих предусмотренными в единой модели профессиональными и личностными качествами, необходимо поддержание имиджа государственного органа, вызывающего доверие граждан, общества и организаций к деятельности государственного органа и, как следствие, повышающего заинтересованность граждан в поступлении на гражданскую службу в государственный орган.

О составляющих профессиональной культуры необходимо информировать граждан – потенциальных претендентов для замещения должностей гражданской службы (далее – претенденты) всеми доступными для государственного органа способами.

В частности, проводить мероприятия по привлечению потенциальных претендентов как из числа молодежи, так и специалистов с опытом трудовой деятельности посредством взаимодействия с образовательными

организациями, проведения научно-практических мероприятий, участия в ярмарках вакансий, распространения информационно-просветительских материалов о профессиональной культуре государственного органа в профессиональной среде.

Составляющие профессиональные культуры и достигнутые, в том числе благодаря им, результаты деятельности государственного органа целесообразно опубликовать на его официальном сайте, включать в виде баннеров и иных средств информирования, позиционирующих необходимые профессиональные и личностные качества и побуждающих претендентов быть сопричастными к деятельности государственного органа.

Реализованные в комплексе мероприятия по распространению информационно-просветительских материалов и по привлечению кадров призваны создать предпосылки для эффективного отбора кадров, потенциально способных исполнять должностные обязанности на высоком профессиональном уровне.

1.2. Оценка профессиональных и личностных качеств заключается в определении соответствия жизненных ценностей претендента ценностям и миссии государственного органа, предусмотренным единой моделью, потенциальной возможности соблюдения им утвержденных в государственном органе принципов и правил поведения.

Основной целью проведения оценки профессиональных и личностных качеств претендента, осуществляемой в ходе оценочных процедур с использованием таких методов оценки, как индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, является определение его способностей быть приверженным профессиональной культуре государственного органа.

Процедура проведения оценки профессиональных и личностных качеств претендента осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о гражданской службе и с учетом методических материалов, подготовленных Минтрудом России.

1.3. Подтверждение приверженности гражданина, впервые поступающего на гражданскую службу, составляющим профессиональной культуры государственной органа, и, как следствие, осознания всей полноты ответственности перед обществом за свои действия в статусе гражданского служащего, целесообразно осуществлять через проведение торжественного мероприятия.

В случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, в качестве торжественного мероприятия может выступать присяга, в иных случаях – церемония посвящения в гражданские служащие или иное мероприятие, порядок проведения которого определяется по решению руководителя государственного органа (далее – торжественное мероприятие).

В целях исключения формализма при планировании организации торжественного мероприятия необходимо учитывать уровень текучести кадров и укомплектованность кадровой службы, обеспечивающей их проведение в государственном органе.

Указанное мероприятие проводится в торжественной обстановке перед государственным флагом Российской Федерации, символизируя чувства патриотизма, гордости за страну, стремления показать причастность гражданина к ее судьбе.

Руководитель государственного органа разъясняет значение торжественного мероприятия, высокую ответственность гражданских служащих за надлежащее исполнение должностных обязанностей, вручает им служебное удостоверение и поздравляет граждан с приобретением публично-правового статуса гражданского служащего.

На торжественное мероприятие рекомендуется приглашать наставника(-ов) поступающего в гражданские служащие, ветеранов, осуществлявших деятельность в государственном органе, государственных служащих, награжденных государственными наградами Российской Федерации, членов Общественного совета, представителей государственных органов и организаций.

## 2) Учет составляющих профессиональной культуры при профессиональном развитии гражданских служащих

2.1. Реализация ценности профессионализма и компетентности гражданских служащих не представляется возможным без создания в государственном органе среды, поддерживаемой, в том числе руководителем, и побуждающей гражданских служащих к профессиональному развитию.

Руководителю государственного органа рекомендуется позиционировать важность профессионального развития гражданских служащих посредством своего личного присутствия на открытии и подведении итогов программ дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию.

Профессиональное развитие гражданских служащих и профессиональная культура государственного органа, находясь в тесной взаимосвязи и взаимно дополняя друг друга, способствуют развитию гражданского служащего как профессионала, обладающего актуальными знаниями и умениями, способного реализовать свой потенциал в условиях современного общества, и высоконравственной личности, разделяющей ценности, миссию государственного органа, принципы и правила поведения.

2.2. Ценности и миссия государственного органа должны быть включены в материалы программ дополнительного профессионального развития, семинаров, тренингов, лекции, мастер-классов, мероприятий по обмену опытом, включая конференции, круглые столы и служебные стажировки, адаптационных мероприятий, системы самообразования

гражданских служащих с применением дистанционных образовательных технологий и интерактивных учебных курсов.

Проведение профессионального развития гражданских служащих на системной основе обеспечивает повышение общего уровня компетентности гражданских служащих, в том числе развитие таких профессиональных и личностных качеств, как стратегическое мышление, командное взаимодействие, персональная эффективность, гибкость и готовность к изменениям, а также лидерство и принятие управленческих решений, необходимых для достойного выполнения профессиональной служебной деятельности.

3) Учет составляющих профессиональной культуры при организации мероприятий по мотивации гражданских служащих

3.1. Гражданский служащий должен осознавать, что профессионализм, способствующий достижению целей и задач государственного органа, одобряется и поощряется.

В государственном органе необходимо обеспечить справедливую взаимосвязь поощрения гражданских служащих за достижения эффективных результатов в реализации задач и функций государственного органа.

При этом наряду с материальным стимулированием на развитие профессиональной культуры государственного органа влияет проведение мероприятий по нематериальной мотивации гражданских служащих.

3.2. Составляющие профессиональной культуры государственного органа должны озвучиваться и визуализироваться на следующих мероприятиях по нематериальной мотивации гражданских служащих:

✓ поздравления руководителя государственного органа гражданских служащих с праздниками и памятными датами;

✓ подведение руководителем государственного органа итогов года, поощрение и награждение гражданских служащих в торжественной обстановке;

✓ коллективное празднование важных событий в деятельности государственного органа, гражданских служащих структурных подразделений государственного органа;

✓ культурные и спортивные мероприятия;

✓ проведение конкурсов в государственном органе, участие гражданских служащих в которых порождает их заинтересованность в достижении высоких результатов в профессиональной служебной деятельности и определяет «лидеров» в конкретных областях и видах деятельности.

При организации проведения конкурсов рекомендуется учитывать задачи и функции, реализуемые государственным органом, обеспечить

наличие в составе комиссии, определяющей победителей конкурса, авторитетных экспертов – специалистов в определенных областях и видах профессиональной служебной деятельности, соответствующих задачам и функциям государственного органа;

✓ **изучение и формирование гражданскими служащими истории государственного органа (субъекта Российской Федерации).**

Изучение и формирование истории государственного органа (субъекта Российской Федерации), вызывающей у гражданских служащих гордость за государственный орган и желание быть к ней сопричастными, заключается в создании музея государственного органа, содержащего исторически значимые предметы, связанные с моментами деятельности государственного органа, а также значимыми событиями в истории государства, наличие мемориальной доски в государственном органе, проведение лекций на тему истории государственного органа. При этом важным является установление взаимосвязи ценностей и миссии государственного органа с ранее достигнутыми результатами его деятельности;

✓ **церемония чествования гражданских служащих.**

Данная церемония является торжественным мероприятием, основной целью которого является выражение благодарности государственного органа гражданскому служащему за добросовестный труд, эффективное и результативное осуществление профессиональной служебной деятельности в течение продолжительного периода времени (более 5 лет).

Периоды чествования гражданских служащих определяются по решению руководителя государственного органа и могут включать 5, 10, 15, 20 лет;

✓ **церемония проводов гражданских служащих на пенсию**

Характерной чертой данной церемонии являются слова благодарности за приверженность ценностям и миссии государственного органа, освещение личного вклада гражданского служащего в реализацию задач и функций государственного органа.

При проведении указанных церемоний важно обеспечить присутствие на них руководителя структурного подразделения, представителя кадровой службы государственного органа, гражданских служащих, имеющих почетную грамоту и иные виды поощрения и награждения за безупречную и эффективную гражданскую службу.

Кадровой службе государственного органа с целью поддержания морального духа гражданских служащих, вышедших на пенсию, целесообразно при организации указанных мероприятий в государственном органе обеспечивать их участие, осуществлять поздравления от руководителя государственного органа в различных формах (открытки, цветы, грамоты и тд.).

#### 4) Профилактика коррупции и иных правонарушений

Все профилактические антикоррупционные меры, реализуемые в государственном органе, должны быть направлены на обеспечение соблюдения гражданами служащими ценности честности и беспристрастности при исполнении должностных обязанностей.

В государственном органе рекомендуется создать среду ответственности всех гражданских служащих государственного органа за соблюдение проступков, нарушающих принципы и правила антикоррупционного поведения.

С целью предотвращения совершения гражданами служащими проступков, несовместимых с предъявляемыми требованиями к служебному поведению, рекомендуется на системной основе в государственном органе проводить разъяснительные мероприятия (лекции, беседы) для гражданских служащих о важности и необходимости предоставления информации об известных им случаях коррупционных правонарушений, нарушений требований к служебному поведению, ситуациях конфликта интересов, издать в государственном органе информационно-просветительские материалы, направленные на повышение осведомленности гражданских служащих, граждан, поступающих на гражданскую службу, о мерах по противодействию коррупции.

При этом в государственном органе необходимо обеспечить развитие системы поощрения гражданских служащих, сообщивших о попытках их склонения к коррупционным правонарушениям, как материального, так и нематериального характера.

Рекомендации по организации проведения разъяснительных мероприятий, а также иных мерах в рамках противодействия коррупции содержатся в методических материалах, подготовленных Минтрудом России, по вопросам профилактики коррупции, размещенных на официальном сайте.

#### **IV. Инструкция для руководящего состава по развитию профессиональной культуры государственного органа**

Гражданский служащий, замещающий руководящую должность, своим личным примером формирует принципы и правила поведения подчиненных.

Поведение гражданского служащего, замещающего руководящую должность, его умение управлять подчиненными, проведение разъяснительной работы и создание морально-психологического климата в коллективе, способствует развитию доверия и инициативы гражданских служащих, их сопричастности к достижениям всего коллектива и, как следствие, повышению эффективности и результативности их профессиональной служебной деятельности.

Гражданскому служащему, замещающему руководящую должность, важно в своей деятельности осуществлять взаимосвязь с подчиненными, предполагающую:

- ❖ индивидуальный подход к каждому гражданскому служащему с учетом особенностей его характера, квалификации и отношения к делу;
- ❖ сохранение эмоционального спокойствия по отношению с подчиненными;
- ❖ оказание помощи гражданским служащим в решении поставленных задач, позволяющих ему самостоятельно их реализовывать;
- ❖ благодарность за хорошую работу подчиненных;
- ❖ постоянное поддержание заинтересованности подчиненных в результатах их деятельности;
- ❖ внимательное обсуждение замечаний и предложений подчиненных;
- ❖ самокритику, признание своих ошибок при принятии решений;
- ❖ совместный анализ результатов деятельности, в том числе причин неудач;
- ❖ определение перспектив карьерного развития гражданских служащих, их «сильных» и «слабых» сторон в профессиональной служебной деятельности.

Создание в коллективе морально-психологического климата возможно лишь тогда, когда гражданский служащий, замещающий руководящую должность, в соответствии с иерархией проявляет заботу о подчиненных, мотивирует и контролирует их ответственность за качественное и своевременное выполнение задач, а также поощряет энтузиазм и эффективность деятельности гражданских служащих.

Разъяснительная работа в коллективе осуществляется в процессе повседневной профессиональной служебной деятельности гражданских



служащих в ходе проведения совещаний, кадровой работы, обучающих, торжественных и иных мероприятий по развитию профессиональной культуры государственного органа.

Важным этапом в разъяснительной работе является оценка достигнутых результатов, которую гражданский служащий, замещающий руководящую должность, должен осуществлять постоянно и при необходимости вносить коррективы в свою работу с подчиненными.

Рекомендуемая единая модель ценностей, миссии государственного органа, профессиональных и личностных качеств (компетенций), которыми необходимо руководствоваться государственным гражданским служащим при осуществлении профессиональной служебной деятельности

«Утверждаю»  
(представитель нанимателя)

" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_

Государственным гражданским служащим при осуществлении профессиональной служебной деятельности необходимо руководствоваться идеями и убеждениями, отраженными в ценностях и миссии государственного органа и реализуемыми через профессиональные и личностные качества (компетенции), представленными в данной модели.

Миссия \_\_\_\_\_ : например,  
(наименование государственного органа)

Развитие социально-трудовой сферы  
для удовлетворения потребностей граждан Российской Федерации и  
организаций в труде и социальной защите

Ценности _____ (наименование государственного органа)	Профессиональные и личностные качества (компетенции) гражданских служащих <sup>1</sup>
Профессионализм и постоянное саморазвитие	Персональная эффективность, системное мышление, гибкость и готовность к изменениям
Честность и добросовестность	
Ответственность за результат	
Обеспечение защиты законных интересов граждан Российской Федерации и организаций	
Творческий подход и инновационность	Командное взаимодействие
Взаимоуважение при взаимодействии	

<sup>1</sup> Указанные ценности и профессиональные и личностные (компетенции) носят рекомендательный характер и могут быть изменены по решению руководителя государственного органа

Рекомендуемая инструкция по профессиональному взаимодействию  
государственных гражданских служащих

Согласно пункту 4 части 1 статьи 15 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» государственный гражданский служащий (далее – гражданский служащий) обязан соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан Российской Федерации (далее – граждане), организаций и общества.

Гражданским служащим при взаимодействии с гражданами, обществом и организациями рекомендуется соблюдать следующие стандарты взаимодействия:

- с целью проявления уважения к собеседнику (гражданину, представителю организации) гражданскому служащему необходимо уточнять: «Как я могу к Вам обращаться?»;
- проявлять вежливость и доброжелательность;
- в случае, если гражданский служащий в качестве функциональной обязанности осуществляет контроль, надзор за соблюдением законодательства Российской Федерации или оказывает государственные услуги, то при взаимодействии гражданскому служащему необходимо почтительно относиться к людям старшего возраста, пенсионерам и инвалидам;
- проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов Российской Федерации;
- проявлять заинтересованность к вопросу гражданина, представителя организации и нести персональную ответственность за результат;
- не перебивать гражданина, представителя организации в процессе разговора;
- гражданскому служащему следует излагать свои мысли четко и в убедительной форме, не допуская оскорблений или грубости в общении;
- избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб репутации или авторитету государственного органа;
- соблюдать установленные правила публичных выступлений и предоставления служебной информации.

Указанным стандартам рекомендуется руководствоваться как и при прямой контакте, так и по телефону, электронной почте независимо от обстоятельств.

Учитывая, что гражданские служащие вне зависимости от государственного органа, в котором они замещают должности гражданской службы, объединены едиными обязательствами по прохождению гражданской службы, при взаимодействии друг с другом необходимо:

- оказывать поддержку и содействие в рамках соблюдения установленных законодательством Российской Федерации запретов и ограничений;

- проявлять уважение, исключая обращения на «ты» без взаимного согласия;
- соблюдать субординацию;
- самостоятельно осуществлять свои должностные обязанности, исключая перекладывания своей работы на коллег;
- проявлять сдержанность и стрессоустойчивость;
- не допускать обсуждения личных и профессиональных качеств гражданских служащих в коллективе;
- не допускать публичные высказывания, суждения и оценки, в том числе в средствах массовой информации, в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, включая решения вышестоящего государственного органа либо государственного органа, в котором гражданский служащий замещает должность гражданской службы;
- оказывать содействие в формировании взаимопонимания, взаимопомощи и доброжелательности в коллективе.

Руководителям государственных органов рекомендуется также определить рекомендации по поведению гражданских служащих во внеслужебное время, в том числе в социальных сетях, которые должны способствовать позитивному восприятию обществом деятельности гражданских служащих и репутации самого гражданского служащего.

Стандарты общения, представленные в данной инструкции, являются рекомендательными и могут быть расширены или сокращены по своему содержанию по решению руководителя государственного органа.

Форма листа для самопроверки  
о внедрении профессиональной культуры  
в государственном органе

Перечень вопросов, отражающих содержание составляющих профессиональной культуры<sup>2</sup>, ответы на которые однозначно свидетельствуют об их наличии или отсутствии в государственном органе:

№	Вопросы, отражающие содержание составляющих профессиональной культуры	Ответы на вопросы			Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих	Утверждено представителем нанимателя	Иные правовые (инструктивные) документы, закрепляющие наличие составляющей профессиональной культуры
		Да	Нет	Наименование при наличии			
1.	Наличие <b>ценностей</b> государственного органа						
2.	Наличие <b>миссии</b> государственного органа						
3.	Наличие <b>единой модели ценностей и миссии</b> государственного органа, а также профессиональных и личностных качеств (компетенций), которыми необходимо руководствоваться гражданским служащим при осуществлении профессиональной служебной деятельности						
4.	Наличие <b>инструкции</b> по профессиональному						

<sup>2</sup> В настоящей Методике под составляющими профессиональной культуры понимается ценности, миссия государственного органа, принципы и правила поведения государственных гражданских служащих

	взаимодействию государственных гражданских служащих						
5.	Наличие <b>стандарта</b> внешнего вида государственных гражданских служащих						
6.	Наличие <b>информационно-просветительских материалов о составляющих профессиональной культуры</b>						
7.	<p>На <b>сайте государственного органа или иных информационных площадках</b> публикуются:</p> <p>Кодекс этики и служебного поведения государственных гражданских служащих</p> <p>символики, лозунги и иные атрибуты профессиональной культуры</p> <p>профессиональные и личностные качества</p> <p>составляющие профессиональные культуры и достигнутые результаты деятельности государственного органа</p>						
8.	<p>Проведение <b>мероприятия по подтверждению приверженности гражданина</b>, впервые поступающего на гражданскую службу, составляющим профессиональной культуры государственной органа:</p> <p>присяга в государственные гражданские служащие</p> <p>церемония посвящения в государственные гражданские служащие</p>						

	иное торжественное мероприятие						
9.	Ценности и миссия государственного органа <b>включены</b> в программы различных форм профессионального развития						
10.	Наличие системы поощрения государственных гражданских служащих за приверженность государственному органу (достижения эффективных результатов в реализации задач и функций государственного органа)						
11.	Наличие <b>мероприятий по нематериальной мотивации</b> государственных гражданских служащих:						
	поздравления гражданских служащих с праздниками и памяtnыми датами						
	подведение руководителем государственного органа итогов года						
	участие коллектива в совместных культурных и спортивных мероприятиях						
	формирование истории государственного органа						
	Проведение церемонии <b>чествования государственных гражданских служащих</b>	5 лет					
		10 лет					
		15 лет					
		20 лет					
	Проведение <b>церемонии проводов государственных гражданских служащих на пенсию</b>						

	<p>Проведение <b>разъяснительных мероприятий</b> по предоставлению информации об известных государственным гражданским служащим случаях коррупционных правонарушений, нарушений требований к служебному поведению, ситуациях конфликта интересов</p>					
	<p>Наличие <b>информационно-просветительских материалов о мерах по противодействию коррупции</b></p>					
	<p>Наличие системы <b>поощрения государственных гражданских служащих, сообщивших о попытках их склонения к коррупционным правонарушениям</b></p>					
12.	<p><b>Анализ</b> уровня развития профессиональной культуры государственного органа, в т.ч. получения обратной связи от государственных гражданских служащих</p>					
13.	<p><b>Ежегодный мониторинг и оценка</b> эффективности процесса формирования и развития профессиональной культуры государственного органа</p>					

