



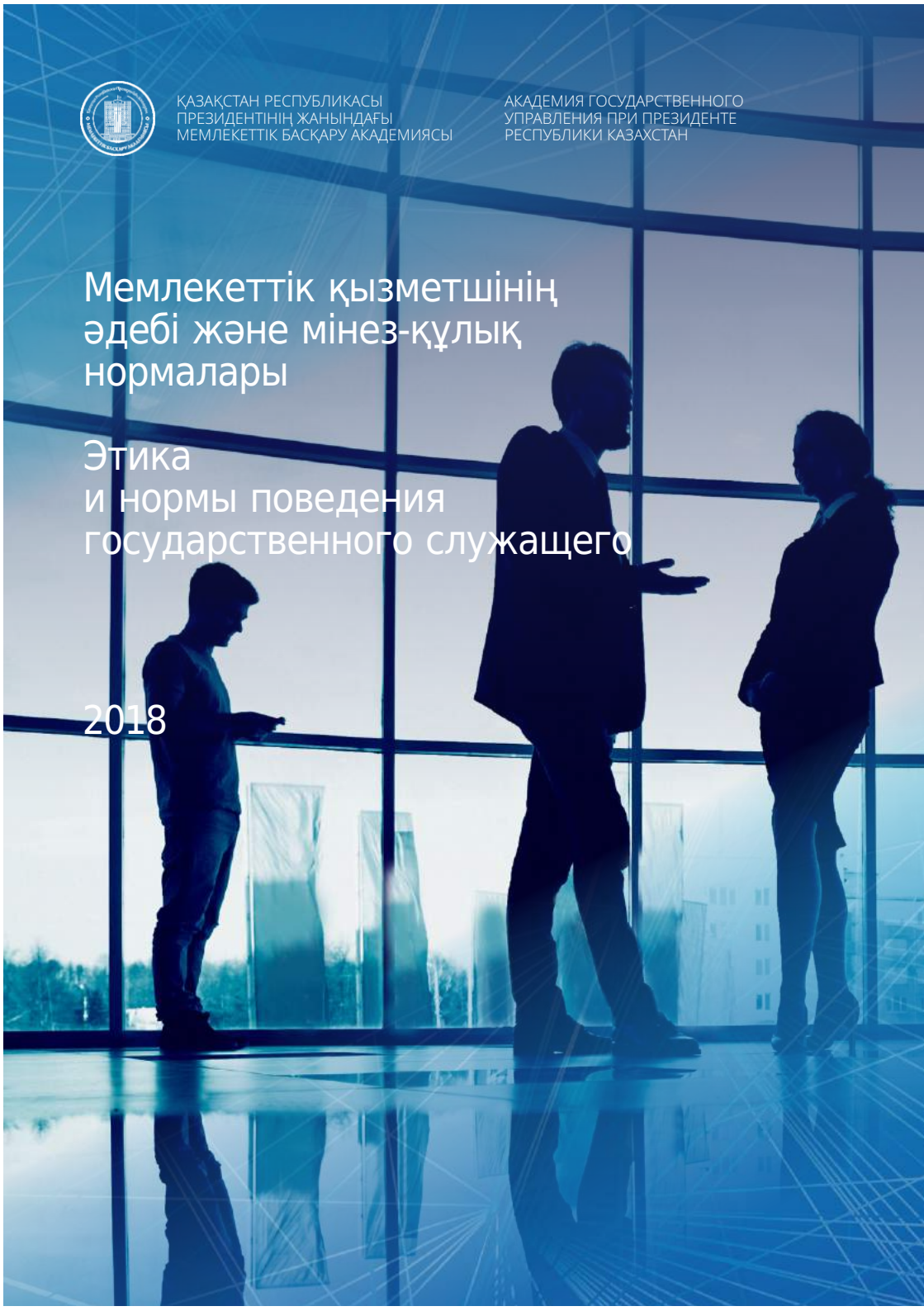
КАЗАКСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ  
ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ  
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

# Мемлекеттік қызметшінің әдебі және мінез-құлық нормалары

## Этика и нормы поведения государственного служащего

2018





# Мемлекеттік қызметшінің әдебі және мінез-құлық нормалары

2018

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы  
Мемлекеттік басқару академиясының Ғылыми кеңесімен  
баспаға ұсынылған

Рецензенттер:

К. Нигметов, Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігі «Экономикалық зерттеулер институты» АҚ Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығы директорының міндетін атқарушы;

А.Б. Көшербаева, экономика ғылымдарының докторы, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының доценті.

Мемлекеттік қызметшінің әдебі және мінез-құлық нормалары: нұсқаулық / Авторлар ұжымы: Ф.Н. Жақыпова, А.А. Ахметов, Ж.Ж. Давлетбаева, Ж.К. Рысбекова, Е.К. Жаров. – Астана: Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, 2017. – 84 б.

«Мемлекеттік қызметшінің әдебі және мінез-құлық нормалары» нұсқаулығында мемлекеттік қызметшілердің жұмыс уақытында және жұмыстан тыс уақытта негізгі мінез-құлық қағидалары қарастырылған, жағдаяттық мысалдар негізінде мемлекеттік қызметшілер үшін қысқаша нұсқау ұсынылған және мемлекеттік қызметшілердің практикасында бейәдеп мінез-құлық фактілерінің ең көп тараған түрлері келтірілген. Бұдан басқа, осы жұмыста мемлекеттік қызметшілердің парасаттылық мәдениетін қалыптастырудың негізгі аспектілері берілген. Нұсқаулық мемлекеттік қызметшілерге, магистранттарға, докторанттарға, оқытушыларға, сондай-ақ әдеп мәселелеріне қызығушылық танытатын оқырмандар қауымына арналған.

# КІРІСПЕ



Мемлекет басшысы  
«Қазақстан – 2050»  
стратегиясында «өте жоғары  
этика және кәсібилік тиімді  
мемлекеттік аппаратты  
құрудың негізгі өлшемі болып  
табылатындығын» атап өтті.

Бүгінде мемлекеттік  
қызметшінің әдебі мен мінез-  
құлық мәселелеріне үлкен мән  
беріледі. Мемлекеттік  
қызметші имиджінің тұтастығы  
жоғары кәсібилік пен жеке  
құзыреттердің, моральдық-  
адамгершілік қасиеттердің  
және әдептілік мінез-құлықтың  
көрінуіне негізделген.

Бұдан басқа, мемлекеттік  
қызметші мемлекеттің  
мүддесіне және азаматтардың  
құқығына залал келтіретін іс-  
қимылдарға қарсы тұруға,  
заңмен белгіленген  
шектеулерді сақтауға міндетті.

Осы нұсқаулықта  
мемлекеттік қызметші әдебін  
сақтау бойынша қысқаша  
нұсқау ұсынылған. Мұнда

лауазымды тұлғалардың  
мінез-құлық нормалары,  
олардың әріптестерімен өзара  
қарым-қатынасы мен  
қызметтік және қызметтік  
емес қарым-қатынастардың  
қағидаттары қарастырылған  
мысалдар келтірілген. Осы  
нұсқауды қолдану халыққа  
қызмет ететін адамдардың  
адалдығына және әділдігіне  
қоғам мен азаматтардың  
сенімін туғызуға мүмкіндік  
беретін болады.

Біз мемлекеттік  
қызметшілерді осы  
нұсқаулықпен мұқият  
танысуға және күнделікті  
өмірде әдепті мінез-құлық  
қағидаттарын сақтауға  
шақырамыз.

Құрметпен,  
Авторлар ұжымы

# МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІНІҢ ҚҰЗЫРЕТТЕРІ

## ТИІМДІЛІК

- ✓ **Қызметті басқару** - шектелген уақыт жағдайында бөлімшенің қызметін жоспарлау мен қамтамасыз ету үшін қажетті ақпаратты талдау мен дайындауға арналған басымдықтарды қоя білу.
- ✓ **Ынтымақтастық** - әріптестермен және мемлекеттік органдар мен ұйымдардың өкілдерімен өзара іс-қимылды дамыту, тапсырманы орындау үшін пікір алмасу.
- ✓ **Шешім қабылдау** - өз өкілеттілігі шегінде шешім қабылдау үшін қажетті ақпаратты таба білу.
- ✓ **Жеделділік** - өзгермелі жағдайларда жылдам бейімделу, болып жатқан өзгерістерді талдау және жұмысты жақсарту бойынша дер кезінде шараларды қабылдау.
- ✓ **Өздігінен даму** - өзін-өзі дамытуға талпыну, жаңа ақпаратты және оны қолдану тәсілдерін іздеу.

## ХАЛЫҚҚА ҚЫЗМЕТ ЕТУ

- ✓ **Қызметті тұтынушыға бағдарлану** - сапалы қызметтерді көрсету бойынша жұмысты ұйымдастыру және халықта туындаған сұрақтарды шешуде көмек көрсету.
- ✓ **Қызметті тұтынушыны хабарландыру** - тұтынушыға қолжетімді нысанда ақпаратты жеткізу.

# МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІНІҢ ҚҰЗЫРЕТТЕРІ

## АШЫҚТЫҚ ЖӘНЕ ЕСЕП БЕРУШІЛІК

- ✓ **Парасаттылық** – белгіленген әдептілік нормалары мен стандарттарын қолдану.

## МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІНІҢ ЖЕКЕ ҚАСИЕТТЕРІ

### ЖАУАПКЕРШІЛІК

- ✓ өз іс-әрекеті мен нәтижелеріне жауапкершілік алу.

### БАСТАМАШЫЛДЫҚ

- ✓ жаңа идеяларды әзірлеу және ұсыну, негізгі міндеттерінен бөлек қосымша жұмыстарды орындау.

### СТРЕСКЕ ТӨЗІМДІЛІК

- ✓ сынға сабырлылық таныту және ол негізделген болса, кемшіліктерді жою бойынша шараларды қабылдау.

# МАЗМҰНЫ

## 1-БӨЛІМ - Мінез-құлық стандарттары

- 1.1 Әкімшілік ресурстарды заңсыз пайдалану
- 1.2 Азаматтарға әдепсіз мінез-құлық таныту
- 1.3 Жұмыстан тыс уақыттағы мінез-құлық
- 1.4 Қызметтік қарым-қатынастағы мінез-құлық
- 1.5 Мүдделер қайшылығы
- 1.6 Жария сөз сөйлеу, БАҚ-пен қарым-қатынас
- 1.7 Әлеуметтік желілерді пайдалану
- 1.8 Іскерлік этикетті және ресми мінез-құлық қағидаларын бұзу

## 2-БӨЛІМ - Парасаттылық мәдениетін қалыптастыру

- 2.1 Басшы әдебі
- 2.2 Тимбилдинг
- 2.3 Адам құқықтарын құрметтеу және сыпайылық
- 2.4 Заңға деген құрмет
- 2.5 Қызмет көрсетуде кемелділікке талпыну
- 2.6 Міндеттерді парасатты орындау
- 2.7 Мемлекеттік қызметшілердің жауапкершілігі
- 2.8 Мемлекеттік қызметшілерді қорғау

Байланыс мәліметі

Библиография

Жазбалар үшін




# 1-БӨЛІМ - Мінез-құлық стандарттары

## 1.1 Әкімшілік ресурстарды заңсыз пайдалану

Біз, Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметшілері, активтердің түгелдігін қамтамасыз етуге және қызметтік міндеттерді атқару үшін сеніп тапсырылған, материалдық-техникалық ресурстарды (мүлік, көлік, жабдықтар, кеңсе заттары және т.с.) күтіп ұстауға талпынуымыз қажет.

Бізге сеніп жүктелген ресурстарды барынша ұтымды және тек қызметтік мақсатта тиімділік пен үнемділік қағидаттарына сәйкес пайдалану қажет.

Біз мемлекет активтерін жеке мақсатта қолданбайтын боламыз және басқа тұлғаларға осындай іс-әрекеттерді жасауға мейілінше тосқауыл қоямыз.



**Сұрақ:** Менің қызым университетте диплом жұмысын қорғап жатыр. Қызметтік принтер мен қағазды пайдалана отырып, мен жұмыста бірнеше данада құжатты басып шығара аламын ба?

**Жауап:** Жоқ, қағаз бен принтер – мемлекеттік мүлік. Бірнеше данада диплом жұмысын басып шығару мемлекеттік шығынды арттырады.

## ■ 1-жағдай

*Тәртіптік комиссия мемлекеттік орган басшыларының бірінің әкімшілік ресурстарды орынсыз пайдалану жағдайын қарастырды.*

*Мүмкіндігі шектеулі автокөлік иесінен құқық қорғау органының call-орталығына қоңырау түсті, онда ол мемлекеттік нөмірі бар автокөліктің мүгедектерге арналған орынға қойылғандығы туралы мәлімдеді.*

*Орынды босату туралы өтінішке қызметтік автомобиль иесі жауап қайтармады. Айта кететін жәйт, аталған машина қалалық базардың тұрағына қойылған және тіпті қызметтік мақсатта қолданылмаған.*

*Қызметтік тексеріс нәтижесінде бірнеше мәрте қызметтік автокөлікті жеке мақсатта қолданылғаны анықталды.*

## ■ Талдау

Мемлекеттік қызметшілерге қойылатын талаптардың бірі сеніп тапсырылған мемлекеттік меншікті, оның ішінде автокөліктік құралдарды тек қызметтік мақсатта орынды және тиімді пайдалану болып табылады.

Жоғарыда баяндалған факті жұмыстан тыс уақытта және жеке мақсатта қызметтік машинаны пайдалану туралы куәландырады. Бұл мемлекеттік қызметшінің қызметтік әдеп ережелерін өрескел бұзу болып табылады.

Аталған қызметкерге қатысты ҚР заңнамасына сәйкес тәртіптік сипаттағы шаралар қабылдануы тиіс.

## ■ 2-жағдай

*Мемлекеттік органдардың бірінде қызметкердің қызметтік телефонды, компьютерді және басқа да кеңсе техникасын заңсыз қолдану факті бойынша тексеру жүргізілді.*

*Мән-жайды зерттеу*

*барысында аталған қызметкерге басшылық бірнеше мәрте қызметтік уақытын ұтымсыз пайдалануына байланысты ескерту жасағандығы анықталды.*

*Қызметкер функционалдық міндеттерін орындаудың орнына жұмыс уақытының басым бөлігін жеке мәселелерді шешу үшін үшінші тұлғалармен телефон арқылы сөйлесуге (бұл ретте өз лауазымдық жағдайын пайдалана отырып), интернет сайттарға кіруге (мемлекеттік органның спецификасына тікелей қатысы жоқ), және қызметтік поштасын қолдануға жұмсаған.*

## ■ Тұжырым

Біз жұмыс уақытын және мемлекеттік мүлікті тиімді пайдаланатын боламыз.

Біз нөлдік төзімділікті көрсететін боламыз және ниетсіз әріптестер тарапынан жасалған мұндай мінез-құлыққа көз жұма қарамаймыз.

## ■ Талдау

Телефонды, көшіру машинасын, компьютерді немесе ұқсас жабдықтарды жеке мақсатта қолдануға жол берілмейді. Бұл теріс пайдаланушылық болып табылады, лауазымдық міндеттерді орындауға кедергі келтіреді.

Күнделікті осы жағдайды бақылап отырған әріптестерінің қандай да бір ескертпе іс-қимылдарын жасамағандығы көпшілікке тән сипат. Сәйкесінше, бөлімше өзіне жүктелген міндеттерді толықтай орындамаған.

Жалпы, мұндай жағдаят мемлекеттік органдар қызметі тиімділігінің төмендеуіне және мемлекеттік аппаратты ұстауға бөлінген бюджет қаражатын орынсыз қолдануға алып келеді.

## 1.2 Азаматтарға әдепсіз мінез-құлық таныту

Азаматтармен өзара қарым-қатынас тиімді мемлекеттік аппараттың негізгі өлшемдерінің бірі болып табылады.

Біз әркез қызмет көрсетудің жоғары стандарттарына сәйкес болуға, адалдық, ашықтық және әділдік қағидаттарын басшылыққа ала отырып, қызметтерді кәсіби көрсетуге талпынамыз.

Азаматтармен қарым-қатынас жасау кезінде біз төмендегілерді ұстануға тиіспіз:

- ✓ өз ойымызды дұрыс және дәлелді түрде баяндау;
- ✓ сөйлеп отырған адамның сөзін бұзбай, азаматтың сұрақтарын мұқият тыңдау, әңгімелесушіге ізгі ниеттілік пен құрмет білдіру;
- ✓ толық консультация беру және болуы мүмкін тәуекелдер туралы азаматтарды хабарландыру;
- ✓ жасы үлкен адамдарға, ардагерлерге, мүгедектерге ізгі ниетпен қарау, оларға қажетті көмекті көрсету.

Шағым түскен жағдайда біз туындаған мәселені жылдам шешу үшін бірден шаралар қабылдаймыз және болашақта ұқсас жағдаяттардың алдын аламыз.

Мұндай қарым-қатынас бізге мемлекеттік қызметшілердің мінез-құлық мәдениеті мен кәсібилігі туралы оң пікірді қалыптастыруға мүмкіндік береді.



**Сұрақ:** Мен мемлекеттік қызметті көрсетіп жатқан кезде, қызметті алушы ұялы телефонға сөйлесу процесінің видеожазбасын жасай бастады. Менің осындай іс-қимылға тыйым салуға құқығым бар ма?

**Жауап:** Бұл жағдайда қызметті алушының жазба құралдарын қолдануға құқығы бар, себебі бүгінгі таңда осы іс-қимылды регламенттейтін талаптар жоқ.

## ■ Жағдай

Облыстық энергетика және тұрғын үй-коммуналдық шаруашылығы басқармасында халыққа мемлекеттік қызмет көрсету процесінде оқиға орын алды.

Қызметтерді көрсету «бір терезе» қағидаты бойынша жүзеге асырылады. Күту залына көп адам жиналып қалды. Нәтижесінде көптеген кезек пайда болып, ол өте ақырын жылжыды.

Кезекте 2 сағаттай тұрғаннан кейін келушілер қызмет көрсетудің ақырын жүріп жатқанына наразылық білдірді және жағдайды түсіндіру үшін басшылықты шақыруды талап етті.

Азаматтардың алдына басшының орынбасары келіп, тыныштық сақтауды сұрады және жүйедегі уақытша ақаулар туралы хабарлады. Нәтижесінде ол одан да үлкен сынға ұшырады.

Эмоциясын ұстай алмаған басшы нормативтік емес лексиканы қолданып, залдағы адамдарға дөрекі сөйледі.

## ■ Талдау

Бұл жағдайда мемлекеттік қызметшінің жасаған іс-әрекеті әдепсіз болып табылады. Оған сабырлылық, сыпайылық танытып, өз қателіктерін мойындап, мемлекеттік қызметті сапалы көрсету үшін қажетті іс-қимылды қолдану керек еді.

Орын алған оқиғаның нәтижесінде азаматтар қызметтерді көрсету мен жалпы басқарма жұмысы туралы жағымсыз пікірге ие болды.

### ■ Тұжырым

Біз мемлекеттік қызметшінің беделін бағалаймыз, әдеп қағидаттарын сақтаймыз және мемлекеттік қызметтерді сапалы әрі кәсіби көрсетеміз. Қызметті алушыларға біз құрметпен және ізгі ниетпен қараймыз.



## 1.3 Жұмыстан тыс уақыттағы мінез-құлық

Мемлекеттік қызметші жан-жақты дамыған тұлға болуы тиіс, үнемі салауатты өмір салтын ұстануы және отбасы құндылықтарын насихаттауы қажет.

Бұдан басқа, жұмыстан тыс уақытта бізге рухани баю үшін мәдениет және демалыс мекемелеріне бару керек, қайырымдылық пен қоғамдық қызметке қатысу, мүмкіндігінше волонтерлық қызметпен айналысу және т.с. қажет.

Бұл ретте, бізге мас күйде қоғамдық орындарда болу, адамның ар-намысына тіл тигізу, заңнаманы бұзу, қоршаған адамдардың тәртібі мен қауіпсіздігіне қол сұғу сынды адамгершілікке жатпайтын қылықтарға жол бермеу керек.

Әрқайсымыз жұмыстан тыс уақытта біз өз іс-әрекетіміз бен мінез-құлығымызға жауапты екенімізді, ал кез келген жағдайда әдеп қағидаттарын сақтау қоғамның мемлекеттік қызметке деген жоғары сенімінің негізі болып табылатындығын есте сақтауымыз қажет.



## ■ 1-жағдай

*Жұмыстан тыс уақытта жергілікті атқарушы органның мемлекеттік қызметшілері жоғары тұрған лауазымға әріптестерінің бірінің тағайындалуын атап өтіп жатқан. Алкогольді ішімдіктер ішілгеннен кейін ұрыс-керіс шығып, ол төбелеске айналған.*

*Осы мейрамхананың келушілері болып жатқан оқиғаның еріксіз куәгері атанған. Тәртіпсіздік нәтижесінде мейрамханаға айтарлықтай материалдық залал келтірілген.*

*Кейін интернетте осы оқиғаны көргендердің бірімен салынған бейнежазба пайда болған.*

*Аталған жағдай осы тұлғаларға қатысты шұғыл шешім қабылдауды талап еткен, негативті қоғамдық резонансты тудырды.*

## ■ Талдау

Жоғарыда баяндалған мысал лауазымды тұлғалардың жалпыға ортақ моральдық әдеп нормаларын бұзғандығын көрсетеді. Алкогольді мас күйде олар қоғамдық орындағы мінез-құлық қағидаларын ескермеді, қоғамдық адамгершілік, тәртіп және қауіпсіздікке қол сұқты.

Бұл жағдайдың қолданыстағы заңнама шеңберінде тексеру жүргізу және оқиғаға қатысқан барлық мемлекеттік қызметшілерге тиісті шаралар қабылдау үшін негіздемесі бар.



## ■ 2-жағдай

*Көлік көп жүретін жол қилысында қала әкімі жұмыстан тыс уақытта жеке автокөлігінің жүргізіп келе жатып, жол қозғалысы ережесін бұзған, бұл ретте ол жол полициясы қызметкерлерінің машинаны тоқтату туралы талаптарын ескермеген.*

*Бұдан басқа, ұсталғаннан кейін бұзушы медициналық куәландырудан өтуден бас тартқан.*

*Өзінің заңсыз әрекетін әкім отбасылық іс-шараға кешігіп бара жатқанымен және жол белгісін, сондай-ақ жол полициясы қызметкерлерін байқамағанымен дәйектеді.*

## ■ Талдау

Жұмыстан тыс уақытта мемлекеттік қызметшіге беделін түсіретін және қоғам тарапынан сын мен айыптау тудыратын жағдаяттардан қашқақтау қажет.

Жол қозғалысы ережесін бұзу, алкогольді мас күйде автомобиль басқару, сондай-ақ жол полициясы қызметкерлеріне бағынбау өрескел әдеп бұзушылық болып табылады.

## ■ Тұжырым

Біз алкогольді мас күйде қоғамдық орындарда болу, айналадағыларға физикалық күш қолдану және жол қозғалысы ережелерін бұзу адамгершіліксіз, қоғамдық қауіпті және мемлекеттік қызметші үшін лайықсыз қылық екендігіне берік сенімдіміз.

Бізге қоғамдық тәртіпті сақтау және жеке мінез-құлығымызбен өнегелі өмір салтының үлгісін көрсету қажет.

## 1.4 Қызметтік қарым-қатынастағы мінез-құлық

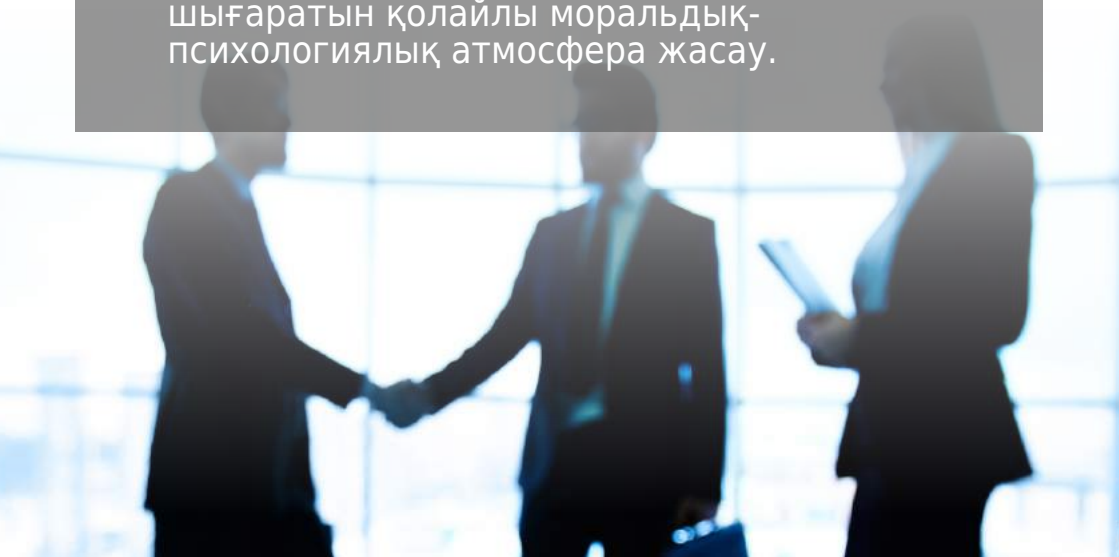
Ұжымда түсіністік пен сенім атмосферасын құру, сондай-ақ қызметтік әдеп нормаларын сақтау – біздің жалпы міндетіміз.

Қолайлы жұмыс атмосферасы мемлекеттік қызметшіге өз әлеуетін ашуға, өз көзқарасын ашық айтуға, білімімен бөлісуге және жалпы міндеттерді орындауда ұжымды жұмылдыруға жағдай жасауға мүмкіндік туғызады.

Біз өз қызметтік міндеттерімізді орындауда мынадай қағидалады ұстануға талпынамыз:

- ✓ Өз әріптестерінің тарапынан қызметтік әдеп нормаларының бұзылуына жол бермеу бойынша оларды тоқтату не шаралар қабылдау.
- ✓ Ұжымдағы әріптестердің ар-намысын қаралайтын олардың жеке және кәсіби қасиеттерін талқылаудан тартыну;
- ✓ Әріптестердің лауазымдық міндеттерін орындауға кедергі келтіретін әрекеттерге (әрекетсіздікке) жол бермеу.
- ✓ Ұжым ішіндегі қарым-қатынастың маңызды құрамдас бөлігі «басшы-бағынышты қызметкер» жүйесіндегі өзара қарым-қатынас болып табылады.
- ✓ Басшы, оның бағыныштылары – қызметтік функцияларды атқарушылар ғана емес, сонымен бірге өз қызығушылығы, жұмыс және оның құндылықтары туралы жеке пікірі бар тұлғалар екендігін есте сақтауы тиіс.

- ✓ Басшы бағыныштылармен қарым-қатынас жасауда мыналарды ескеруі тиіс:
- ✓ Өз мінез-құлығымен бейтараптық, әділдік, риясыздық үлгісі болу.
- ✓ Әрбір бағынышты қызметкерге құрметпен қарау, оның өзіне, өз қабілетіне, өз кәсіби әлеуетіне деген сенімді нығайту.
- ✓ Кадр мәселесін шешу кезінде туысқандық, жершілдік және жеке берілгендік белгілеріне артықшылық бермей, меритократия қағидаттарын сақтауды қамтамасыз ету.
- ✓ Заңға қайшы әрекеттерді, сондай-ақ жалпыға ортақ моральдық әдеп нормаларымен үйлеспейтін әрекеттерді жасауға мәжбүрлемей.
- ✓ Еңбекті қорғауға, денсаулықты сақтауға бағытталған шараларды қабылдау, тиімді қызмет үшін қажетті қауіпсіз жағдайларды жасау, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің ар-намысына қол сұғуды және кемсітушіліктің барлық түрлерін жоққа шығаратын қолайлы моральдық-психологиялық атмосфера жасау.





**Сұрақ:** Біздің бөлімдегі жұмыс атмосферасы көбіне достық қалыпта және ашық болып табылады. Бірақ стрестік жағдаяттарда менің әріптесім маған дөрекі және агрессивті сөйлейді. Мұндай жағдайларда қалай әрекет етуім керек?

**Жауап:** Жұмыста қиын жағдаяттар әрбір адамда болады және ол келіспейтін (лайықсыз) мінез-құлық үшін сылтау болуы тиіс емес. Сізге, әріптесіңізге оның сөздері адамның намысына тиетіндігін ашық айту керек. Көпшілік жағдайда ұнамсыз мінез-құлықты тоқтату үшін ашық сөйлесу жеткілікті. Егер бұл сізге көмектеспесе немесе сіз онымен бұл сұрақты жеке талқылай алмасаңыз, сіз персоналмен жұмыс жөніндегі бөлімшеден көмек немесе әдеп жөніндегі уәкілден кеңес алу үшін жүгіне аласыз.

## ■ Жағдай

Инновациялық технологиялар саласына мемлекеттік бағдарламаны енгізу бойынша жобаны қарастыру кезінде жақында тағайындалған министрдің орынбасарымен (ер адам) және қаржы департаментінің директоры (әйел) арасында ұрыс орын алды.

Министрдің орынбасары егер жоба белгіленген мерзімде іске аспаса, онда департамент басшылығына тәртіптік жаза қолданылатынын ескертті. Сонымен бірге оның кәсіби

практикасында көбіне әйелдер алға қойылған міндеттердің орындалу мерзімін бұзғандығын айта өтті.

Министр орынбасарының байбаламына департамент директоры оның ескертулері әділетсіз деп жауап қайтарды. Осы жағдайдан кейін министр орынбасары мен департамент директорының арасындағы қарым-қатынас шиеленісті, бұл соңғысының өз еркімен жұмыстан кетуіне алып келді.

## ■ Талдау

Бұл жағдайда бағынышты-әйел адамға қатысты басшының іс-қимылы біржақты сипатқа ие, себебі функциональдық міндеттерді орындау үшін қоқан-лоқы қолданылған.

Әрбір басшы мәжбүрлеудің, оның ішінде жыныстық тиістілігінің негізінде ешқандай формасы мемлекеттік қызмет жағдайында орын алуына жол берілмейтіндігін есте сақтауы қажет.

## ■ Тұжырым

Біз біздің ұжымдағы гендерлік теңдікті бағалаймыз. Біз үшін айналадағы адамдарға қатысты келіспейтін, дөрекі, әдепсіз, кемсітушілік және ар-намысқа тіл тигізетін сөздер қабылданбайды.

Әрбір әріптестің дағдыларын және қабілеттерін бағалау, оның ар-намысын құрметтеу және қоқан-лоқы арқылы міндеттерді орындауға мәжбүрлемеу қажет. Тату, үйлесімді, тәртіпке бағынатын ұжым өз ісін, жиі шиеленістер болатын ұжымға қарағанда, тез әрі жақсы орындайды.

## 1.5 Мүдделер қайшылығы

Мемлекеттік қызметші лауазымдық өкілеттілігін объективті орындауда жеке мүддесінің әсер етуіне жол бермеуі қажет.

### Мүдделер қайшылығы

Мүдделер қайшылығы мемлекеттік қызметші іс-қимылдарға қатысқанда немесе оны алаңдататын не жұмысқа толық кірісуге және қызметті алушыға ізгі ниетті қарым-қатынасқа кедергі келтіретін, не жұмыста қабылдайтын шешімге заңсыз тұрғыда әсер етуі мүмкін оның жеке (қаржылық) мүддесі болғанда туындайды.

Мүдделер қайшылығы туындауының потенциалды мүмкіндігі пайда болған жағдайда мемлекеттік қызметші бірден жазбаша түрде өзінің тікелей басшысын туындаған мүдделер қайшылығы немесе оның туындауының мүмкіндігі туралы хабарландыруы қажет.

Өз кезегінде басшылық мүдделер қайшылығы туындаған немесе туындауы мүмкін мәселе бойынша мемлекеттік қызметшінің лауазымдық өкілеттілігін орындауды басқа мемлекеттік қызметшіге жүктейді немесе мемлекеттік қызметшінің лауазымдық өкілеттілігін өзгертеді.

**Сұрақ:** Мен өзімнің жақын туыстарыммен бір мемлекеттік органда жұмыс істей, сондай-ақ өз қызметтік міндеттерімді орындау процесінде өзара іс-қимыл жасай аламын ба?

**Жауап:** Тікелей немесе функционалдық бағыныштылықта болып табылатын жақын туыстардың бірге жұмыс істеуіне тыйым салынды, себебі мүдделер қайшылығының туындау



## ■ Жағдай

*Міндеттерді бөлуге байланысты аудан әкімі орынбасарларының бірінің құзыретіне ауданның білім, мәдениет, тілдерді дамыту, денешынықтыру және спорт бөлімдеріне тікелей басшылық ету кірді.*

*Ауданның білім бөлімімен ауданның ауылдық мектептеріне мектеп жабдықтарын (интерактивті тақталар, компьютерлер) жеткізуге электрондық конкурс өткізіліп жатты.*

*Өтінімдерді қарастыру барысында комиссия мүшелері конкурсқа қатысушы компаниялардың бірінің басшысы мемлекеттік қызметке кірместен бұрын аудан әкімінің орынбасары болғандығын анықтады.*

*Бұдан басқа, әрі қарайғы тексеру нәтижесінде қазіргі уақытта осы компанияның меншік иесі жоғарыда аталған аудан әкімі орынбасарының немере ағасы екендігі айқындалды.*

## ■ Талдау

Мұндай жағдай туындаған кезде мемлекеттік қызметші жазбаша түрде тікелей басшысын осы ұйымдағы бұрынғы жұмысы және шиеленісті жағдаяттардың туындау мүмкіндігі туралы хабардар етуі тиіс.

Егер мүдделер қайшылығының туындау ықтималдығы үлкен болса, тікелей басшыға мектеп жабдықтарын жеткізуге жоғарыда аталған электрондық конкурсты өткізу және ұйымдастыруға қатысты лауазымдық міндеттерді орындаудан мемлекеттік қызметшіні уақытша шеттету ұсынылады.

## ■ Тұжырым

Біз кез келген мүдделер қайшылығының туындауын болдырмауға талпынамыз. Егер қайшылық болуы мүмкін деген болжам туындаса немесе оның орын алуы мүмкін деген пікір қалыптаса бастаса, бізге өз басшымызбен, кадр бөлімінің қызметкерімен немесе әдеп жөніндегі уәкілмен жағдаятты талқылау қажет.

## 1.6 Жария сөз сөйлеу, БАҚ-пен қарым-қатынас

Жиналыс, презентация, брифингтер, конференциялар, жаңа ақпаратты бағыныштыларға жеткізу, баяндама немесе есеп – барлығын бір түсінікке біріктіруге болады, ол – жария сөз сөйлеу.

Әрқайсымыз жария сөз сөйлер алдында толқуды және қысылушылықты сезінеміз. Осы сезімдер БАҚ-та сөйлейтін болсақ, одан да үдей түседі, себебі аудиторияның реакциясы әртүрлі болуы мүмкін.

Біз кез кезген сөз сөйлеу жария сипатқа ие екендігін есте сақтауымыз қажет, сондықтан тыңдаушыға құрмет білдіре отырып, мемлекеттік қызметтің беделін түсірмей, барынша дұрыс формада анық ақпаратты таратуымыз керек.

Бізге мемлекеттік саясат және мемлекеттік қызмет мәселелері бойынша өз пікірімізді жария айтудың қажеті жоқ, егер ол:

- ✓ Мемлекеттік саясаттың негізгі бағыттарына сәйкес келмесе;
- ✓ Мариялауға рұқсат етілмеген қызметтік ақпаратты ашса;
- ✓ Мемлекеттің лауазымдық тұлғаларына қатысты бейәдеп пікірден тұрса.

**Сұрақ:** жуырда мені өзім оқуды бітірген университет сөз сөйлеуге және өз еңбек жолым туралы айтып беруге шақырды. Мен өзімнің мемлекеттік қызметтегі жұмысым туралы айта аламын ба?

**Жауап:** Сіз тікелей басшыңыздың келісімі бойынша мемлекеттік қызметтегі жұмыс тәжірибеңіз туралы әңгімеңізбен сыртқы іс-шараларда (конференцияларда, форумдарда, дөңгелек үстелдерде) сөз сөйлей аласыз?



## ■ Жағдай

*Оқиға министрліктердің бірінің басшысы қатысқан брифингті өткізу уақытында орын алды.*

*Әңгімелесу барысында залдан жеңіл сыннан тұратын «өткір» сұрақ қойылды. Басшыға жүгіну формасы ұнамады. Ол сұраққа БАҚ өкілдерімен сөйлесудегі субординацияны сақтамай, дөрекі жауап берді.*

*Журналист министрлік басшылығы тарапының дөрекі қарсы шығуына ашуланды және басшыдан өзін сабырлы ұстауды сұрады, оған келесі жауап қайтарылды «Мен барлығымен осылай сөйлесемін!».*

## ■ Талдау

Бұл жағдаяттан байқағанымыздай, мемлекеттік қызметшінің іс-әрекеті БАҚ өкілінің итермелеуімен жасалды.

Осы жағдайда мемлекеттік қызметші тарапынан әдеп нормаларының шеңберінен шықпау және дөрекілік көрсетілмеу керек еді.

## ■ Тұжырым

Жария сөз сөйлеу кезінде және БАҚ-пен өзара қарым-қатынаста әрбір айтқан сөзімізге жауапты екенімізді есте сақтауымыз қажет.

Бізге қызметтік қолдануға арналған ақпаратты таратуға және талқылауға болмайды.



## 1.7 Әлеуметтік желілерді пайдалану

Мемлекеттік қызметші әлеуметтік желіні қолданған кезде интернет желісінің басқа қолданушыларымен әңгімелесуде сыпайылық танытуы қажет, өз парақшасында құпия немесе жабық ақпаратты жарияламауы, қазіргі конституциялық құрылымды өзгертуге, сепаратизмге немесе егемендіктен бас тартуға шақыратын қолданушыларды достар тізіміне қабылдамауы тиіс.



**Сұрақ:** Жұмыстан тыс уақытта әлеуметтік желіде өзімнің жұмыс тәжірибем туралы айта және өзекті проблемалар туралы топтық талқылауларда пікірімді білдіре аламын ба?

**Жауап:** Сізге жоғарыда аталғандарды жасауға тыйым салынбаған, бірақ бұл ретте сіз анық емес ақпаратты, «қызметтік пайдалану үшін» санатындағы ақпаратты таратпауыңыз, хат алмасуларда тұрпайы лексиканы қолданбауыңыз, мемлекеттік және басқа да тілдерге, сондай-ақ Қазақстан халқының салт-дәстүрлеріне құрметпен қарауыңыз қажет.

## ■ Случай

Орталық атқарушы органдардың бірінің басқарма басшысы жаңа жылдық мейрамдардан соң интернетке демалыстағы фотосуреттерін салғаннан кейін, олар әлеуметтік желі қолданушыларының сынына ұшырады.

Суреттер Жерорта теңізінің оңтүстік жағалауында 5 жұлдызды қонақ үйде жасалған. Атап өтетін жәйт, бұл қонақ үй бірнеше мәрте Еуропадағы үздік қонақ үй ретінде танылған және әлемдегі ең қымбат қонақ үй болып есептеледі.

Кейбір фотосуреттерде мемлекеттік қызметші алкогольді ішімдіктерді ішу кезінде достарының ортасында тұр, сондай-ақ ұшақта, бизнес-класта жасалған, тікұшақпен серуендегі, көптеген клубтардағы және т.с. фотосуреттер бар.

## ■ Талдау

Бұл жағдайда мемлекеттік қызметшінің іс-әрекеттері итермелеуші сипатқа ие, себебі интернетке салынған фотосуреттердің мазмұны әлеуметтік желі қолданушыларының негативті реакциясын тудырды.

Осы мемлекеттік қызметшіге қатысты тәртіптік сипаттағы шараларды қабылдау керек, себебі мұндай мінез-құлық мемлекеттік қызметшінің өзінің және мемлекеттік органдардың басқа да қызметкерлерінің беделін түсіруге қабілетті.

## ■ Тұжырым

Әлеуметтік желілерді қолдануда бізге әділ, кәсіби, жауапты болуымыз және жалпыға ортақ моральдық әдеп нормаларын сақтауымыз қажет.

## 1.8 Іскерлік этикетті және ресми мінез-құлық қағидаларын бұзу

Мемлекеттік қызметте іскерлік этикет және ресми мінез-құлық қағидалары маңызды рөл атқарады. Олардың қатаң сақтау біздің іске деген байыпты қатынасымызды, демек, жоғары кәсібилікті көрсетеді.

Іскерлік этикет қағидалары барлығына бірдей және әрбір мемлекеттік қызметші дәрежесіне қарамай оны білуге міндетті.

Жалпыға ортақ іскерлік этикет қағидалары мыналардан тұрады: жұмыс уақытын тиімді және орынды қолдану, дресс-кодты сақтау, қызметкерлер арасындағы жұмыстағы қарым-қатынас, іскерлік келіссөздер, тайм менеджменттің негіздерін меңгеру, әңгімелесушіге деген құрмет, телефон этикеті.

Іскерлік этикет қағидаларын сақтау мемлекеттік институттарға деген халықтың сенім деңгейін арттыруға ықпал етеді.



## ■ Жағдай

*Облыс әкімдігінің кезекті аппарат жиналысында мемлекеттік қызметтерді көрсету мерзімін бұзу фактілерінің өсуіне байланысты сәулет және қала құрылысы басқармасының басшылығына әкімнің орынбасары ескерту жасаған болатын.*

*Тексеру барысында осы бұзушылықтардың және жалпы жұмыстың тиімсіздігінің себебі осы басқарма қызметкерлерінің іскерлік этикетті өрескел бұзуы болып табылатындығы анықталды.*

*Мәселен, кейбір қызметкерлер өз жұмыс уақытын тиімсіз пайдаланғаны анықталды, уақыт жеке мәселелерді шешуге жұмсалған, олардың жұмыс орнында болмауы және үнемі жұмыстан қалуы айқындалған.*

*Нақтылы қызметкерлер өз функционалдық міндеттерін атқару үшін жұмыс уақытының 60 пайызын ғана пайдаланған.*

## ■ Талдау

Келтірілген мысал жалпыға ортақ этикет қағидаларының мемлекеттік қызметшілермен бұзылғандығын көрсетеді: жұмыс орнында болмау, үнемі жұмыстан қалу және жеке мәселелерді шешу.

Аталған бұзушылықтар тәртіптік жауапкершілікке тарту үшін негіз бола алады.

## ■ Тұжырым

Біз өз қызметімізде іскерлік этикеттің негізгі қағидаларын ұстануымыз, жұмыста тәртіптікке бағыныштылықты көрсетуіміз, киімде іскерлік үлгіні сақтауымыз, жақсы мінез-құлық көрсетуіміз, әріптестер мен азаматтарға ізгі ниетпен және құрметпен қарауымыз қажет.

Біз іскерлік этикетті сақтау өз функционалдық міндеттерімізді тиімді орындауға, сондай-ақ мемлекеттік қызметшінің ұнамды бейнесін қалыптастыруға мүмкіндік туғызатындығын есте сақтауымыз керек.

## 2-БӨЛІМ - ПАРАСАТТЫЛЫҚ МӘДЕНИЕТІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ

### 2.1 Басшы әдебі

Мемлекеттік органдардағы әдептілік нормаларының сақталуы көбіне басшының беделіне байланысты.

Басшының беделі ретінде оның өз еңбегімен, кәсіби білімімен, парасаттылығымен, адамдармен жұмыс істей білуімен иеленген ұжымға деген жеке ықпалын түсіну керек. Басшының ұжымда ізгі ниетті және конструктивті жағдай жасай білуі халық пен мемлекетке қызмет етуге бағытталған мемлекеттік қызметшілердің табысты өзара іс-қимылының негізі болып табылады.

Басшының өз бағыныштылары арасында әдеп қағидаларын сақтау жөніндегі түсіндіру жұмыстарын жүргізуі және жеке мінез-құлығы арқылы парасаттылықтың, әділдіктің және бейтараптықтың үлгісін көрсетуі маңызды.

Жоғары этикалық стандарттар ұйымның мақсаттарына жету жолындағы оның табысты қызметіне ықпал ететін ұжымдағы қарым-қатынастардың реттеушісі рөлін атқарады.

Бағынышты қызметкерлермен өзара іс-қимыл жасауда басшы келесі қағидаларды ұстануы тиіс: қызметкерлерге қызығушылық таныту, оларға ілтипатпен қарау;

- ✓ нұсқауларды дұрыс бере білу;
- ✓ бастамашылдықты және іске деген шығармашылық тәсілді қолдау;
- ✓ іскерлік этикет қағидаларын сақтау;
- ✓ ұжымдағы әдептік бұзушылықтардың алдын алу бойынша шаралар қабылдау.

## ■ Мысалы

*Жергілікті атқарушы органдардың басшыларының бірі атқарып отырған лауазымынан басқа жұмысқа ауысуына байланысты босатылды.*

*Жұмыс істеген уақытында ол өзін бағынышты қызметкерлермен қарым-қатынасы қиын, әріптестердің көзінше нормативті емес лексиканы қолданатын, маңызды мәселелерді шешуде ағат пікірлер көрсететін басшы ретінде ұсынды.*

*Мұндай практика ұжымның моральдық-психологиялық микроклиматына және жұмыс нәтижелеріне теріс әсер етті. Бұған ол басқарып отырған мемлекеттік органдағы әдеп және әкімшілік құқықбұзушылықтар санының өсуі дәлел болып табылады.*

*Өткізілген конкурстық рәсімдердің нәтижесінде басшының бос орнына жаңа басшы тағайындалған болатын. Көпшілік арасында бұл тағайындау таңданыс пен оның кәсібилігіне қатысты кейбір сенімсіздікті тудырды.*

*Дегенмен жұмыс істеген уақытында жаңа басшы өзін мемлекеттік орган қызметінің перспективалары, проблемалары туралы нақты түсінігі бар адам ретінде көрсетті, өзін парасатты, жауапты және өз ісіне берілген маман ретінде ұсынды.*

*Ұжым бағынышты қызметкерлердің жұмысын ұтымды үйлестіретін және табысты өзара іс-қимыл үшін жағымды жағдай жасай алатын басшымен жұмыс істегеніне разы болды.*

*Есеп жылы аяқталғаннан кейін осы мемлекеттік орган алға қойылған міндеттерді табысты жүзеге асырғаны және тәртіптік пен әкімшілік құқықбұзушылықтардың санын төмендеткені үшін облыстық деңгейде марапатталды.*

## 2.2 Тимбилдинг

орпоративтік секторда адами ресурстарды барынша тиімді пайдалану үшін тимбилдинг әдістері жиі қолданылады (teambuilding термині ағылшын тілінен аударғанда «команданы құру» дегенді білдіреді).

Тимбилдингке қызметкерлер арасындағы өзара іс-қимылды жақсартуға, ұжымды жұмылдыруға, барлық мақсаттар мен міндеттер үшін жалпыны түсінуге бағытталған түрлі тренингтер кіреді.

Ұжымды жұмылдыру мен нәтижеге бағдарлаудың бұл тәсілін сондай-ақ мемлекеттік қызметте қолдануға болады:

Жалпы тимбилдингті ұйымдастыру процесі екі әдіске негізделеді:

1) Бірінші әдіс ұжымның проблемалы тұстарын, сондай-ақ оның көшбасшылары мен пассив қатысушыларын анықтау мақсатында психологиялық тренингтерді жүргізу болып табылады;

2) Екінші әдіске практикада негативті сәттер анықталып бірден түзетілген кездерде белсенді ойын немесе конкурстық процесті жүзеге асыру сипаты тән.

Осылайша, тимбилдингтің басымдылығы келесі міндеттерді шешуінде болып табылады:

- ✓ ұйым ішінде достық атмосферасын құру;
- ✓ ортақ мақсаттарға жету үшін қызметкерлерді біріктіру;
- ✓ жұмыс қабілеттілігін оңтайландыру.



Әрбір басшы барлық ұжымның тиімді өзара іс-қимылы үшін жағымды жағдайларды жасаудың маңызын түсінуі тиіс. Барлық ұжымның табысты өсуі ұжымдағы ахуал мен қызметкерлердің ортақ мақсатты қаншалықты терең түсінетіндігіне байланысты.

Тимбилдинг тағы бір аса маңызды міндетті шешеді, ол – адам өзінің жеке мотивтерін ұмытпай, оң нәтижеге жету мақсатында барлығын жасаған кездегі, жеке мүдделер мен ортақ идеялар арасындағы оңтайлы теңгерім.



## 2.3 Адам құқықтарын құрметтеу және сыпайылық

ҚР-ның Конституциясы мен заңнамасына сәйкес әр азамат өзге тұлғалардың құқықтарын, бостандығын, ар-намысы мен абыройын құрметтеуге міндетті. Өз кезегінде мемлекет осы құқықтарды адамның нәсіліне, діни сеніміне, жынысына және т.с.с. қарамастан кепілдік беруге және сақтауға міндеттенеді.

Мемлекеттік қызметшінің әдеп кодексіне сәйкес басшы және қол астындағы қызметкер барлық тұлғалардың құқықтары, бостандықтары мен заңдық мүдделерінің сақталуын және қорғалуын қамтамасыз етуі тиіс.

Азаматтармен және әріптестермен қарым-қатынас жасау кезінде сыпайылық және әдептілік танытып, мемлекеттік қызметте өзара қарым-қатынастың жоғары мәдениетін қалыптастыру керек.

Бұл ретте кез келген ұжымда лайықты қарым-қатынас жасау, адамның абыройы, оның мәртебесі, әрекеттері мен қылықтары сыпайылықтың маңызды критерийлері болып табылады.



## ■ Жағдай

*Бір көзі толықтай көрмейтін, мүмкіндіктері шектеулі мемлекеттік қызметші.*

*Ол бұрын өз қызметінде әріптестермен сөйлесу кезінде проблемалармен кезікпеген. Қиындықтар тек үнемі біржақты қарым-қатынас танытатын, негізсіз талапшыл болған өзінің жетекшілік ететін басшысымен болған.*

*Мұндай қарым-қатынастар нәтижесінде қызметкер депрессиялық жағдайға түсіп, өз еркімен жұмыстан шығу үшін өтініш жазуға дайын болған.*

*Дегенмен әріптестерінің кеңесі бойынша, ол тәртіптік комиссияға осы жағдайды қарастыру және басшысының әдепсіз қылығына тез арада көңіл бөлу бойынша шағыммен өтініш жасауды шешеді.*

## ■ Талдау

Аталған жағдай моббингтің классикалық үлгісі болып табылады. Моббинг – адамды жұмысын ауыстыруға мәжбүрлеу мақсатында қызметкерге қатысты жүйелі психологиялық кемсіту және адамның құқығын таптау, ұжымды немесе оның бір бөлігін (басшылық, бағыныштылар, немесе әріптестер) қарсы қою.

Моббинг кез келген ұйымда көбіне, тұрақты және жиі негізсіз сын түрінде, қызметкер туралы оның кәсіби құзыреттілігі мен беделін түсіретін, жалған ақпарат (қауесеттер мен өсектер) тарату арқылы көрінеді.

Дұрыс микроклимат құру, функционалдық міндеттерді сапалы орындау, ұжымдағы нәтижелілікті арттыру үшін ең бірінші адам құқықтарын, оның физикалық жағдайына қарамай, сақтау және құрметтеу қажет.

## 2.4 Заңға деген құрмет

Мемлекеттік қызмет қызметкерлерінің адамгершілігінің маңызды қағидаты заңдылық, тек қызметтік міндет қана емес, сондай-ақ моральдық міндетті сақтау қағидаты болып табылады.

Мемлекеттік қызметшілердің қызметінде заңға деген құрметті әдетке айналдыру қажет, ал заңдылықтың өзі жоғары мәдени құндылық ретінде қабылдануы тиіс. Заң бойынша өмір сүру құқықтық мемлекетте жетістікке қол жеткізуді көздейтін барлық адамдар үшін норма болуы керек.

Мемлекеттік қызметшілердің ой-санасы мен күнделікті өмірінде еркін демократиялық елде әр азаматтың құқықтары мен еркіндігі өздерінің жұмысында заңдылық қағидатын қолданған кезде ғана толықтай іске асырылатынын бекіту.



## 2.5 Қызмет көрсетуде кемелділікке талпыну

Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер саласын жаңғырту процесінде көрсетілетін қызметті беруші мен көрсетілетін қызметті алушының арасында, негізіне клиентке бағдарлану қағидаты кірген өзара қарым-қатынастардың жаңа форматына өту жүзеге асырылды.

Мемлекеттік қызметшілер қызмет көрсетудің ең жоғарғы стандарттарына сәйкес келу үшін тырысуы, қызметтерді кәсіби түрде көрсетуге, әр көрсетілетін қызметті алушыға жеке тәсіл пайдалануы тиіс.

Біз үшін әр азамат өзін сенімді әрі нық сезінуі маңызды.

Сәйкесінше, бізге мынадай талаптарды сақтау қажет:

- ✓ Тиімділіктің ең жоғарғы стандарттарына қол жеткізуге ұмтылу.
- ✓ Жаңа білік-дағдылардың қажеттілігін мойындай біліп, оларды тәжірибеде тиімді қолдану білу.
- ✓ Жоғары әдеп стандарттарын ұстану.
- ✓ Халықтың мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына қанағаттануының жоғары деңгейін қамтамасыз ету.
- ✓ Біз көрсетілген мемлекеттік қызметтер сапасын бағалай отырып, азамат мемлекеттік органның жалпы жұмысының сапасына баға беретінін ескеруіміз керек.

## 2.6 Міндеттерді парасатты орындау

Мемлекеттік қызметші қызметтік өкілеттіліктерді орындау барысында үнемі өзіне мынадай сұрақтарды қоюы керек: Мен өз әріптестеріме және азаматтарға әділетті әрі адал қарым-қатынас жасаймын ба? Мен әдептік құқық бұзушылықтарға төзбеушілік және парасаттылық қағидаттарын қаншалықты сақтаймын? Мен қоғамның биік сенімін ақтау үшін қандай болуым керек?

Мемлекеттік қызметші азаматтардың мүдделерін бәрінен жоғары қоюы керек және жүктелген міндеттемелерді адал орындауды өз міндеті деп санауы тиіс.

Мемлекеттік қызметші өз міндеттемелерін ар-ұятпен орындауы үшін:

- ✓ өз міндеттемелерін орындау кезінде заңдарды, қағидалар мен рәсімдерді сақтауы;
- ✓ мүдделер қайшылығына әкеп соғатын жағдайларды болдырмау үшін өз міндеттерін адал және тура орындауы керек. Мүдделер қайшылығы туындаған жағдайда ол оңтайлы шешім қабылдау үшін өз басшысына хабарлауы;
- ✓ лауазымдық өкілеттіліктерін орындағаны үшін ақшалай, ойын-сауық немесе қандай да бір қызметтер түрінде сыйлық қабылдамауы;
- ✓ қызметке тағайындау және жұмысы бойынша ілгерілету барысында меритократия қағидатын сақтауы;

- ✓ заңмен тәртіптік, әкімшілік немесе қылмыстық жауапкершілік қарастырылған қылықтар мен өзге де құқық бұзушылықтарды жасауға жол бермеуі;
- ✓ қызметтік тәртіпті сақтауы, өзінің қызметтік міндеттерін адал (парасаттылықпен), тура және сапалы орындауы, жұмыс уақытын ұтымды әрі тиімді пайдалануы;
- ✓ мемлекеттік функцияларды орындауға қатысы жоқ қызметті жүзеге асырмауы тиіс.

## 2.8 Мемлекеттік қызметшілердің жауапкершілігі

*Мемлекеттік қызмет саласындағы заңнамаға сәйкес мемлекеттік қызметшілер өздерінің қызметтік міндеттерін орындамағаны немесе тиісті деңгейде орындамағаны үшін Қазақстан Республикасының заңдарына сәйкес азаматтық-құқықтық, тәртіптік, әкімшілік, қылмыстық жауапкершілікке тартылады.*

## 2.9 Мемлекеттік қызметшілерді қорғау

Барлық жергілікті және орталық атқарушы органдарда әдеп және сыбайлас жемқорлық құқық бұзушылықтарының алдын алу мақсатында әдеп жөніндегі уәкілдер енгізілді.

Олар қызметтік әдеп нормаларының сақталуына мониторинг мен бақылауды жүзеге асырады, түсіндіру жұмысын жүргізеді, мемлекеттік қызметшілерге консультациялық көмек көрсетеді және қолайлы моральдық-психологиялық ахуалды қалыптастыруға ықпал етеді.

Одан өзге, қызметшілердің құқықтары бұзылған жағдайда әдеп жөніндегі уәкіл оларды қорғау және қалпына келтіру бойынша шараларды қабылдайды, мемлекеттік органның басшылығына құқық бұзушылықтарды жасауға ықпал ететін себептер мен жағдайларды жою бойынша ұсынымдар енгізеді, азаматтық қоғам институттарымен және өзге де мемлекеттік органдармен өзара іс-қимыл жасайды, қызметшілер мен азаматтарды қабылдайды.

### Дискуссиялық сұрақ:

*Сіз қатаң санкциялар сыбайлас жемқорлықты жою мақсатында қабылданған өзге де шараларға қарағанда (мысалы әдептік білім, сыбайлас жемқорлыққа қарсы сана-сезімді жақсарту, мемлекеттік институттардың ашықтығын қамтамасыз ету және т.с.с.) сыбайлас жемқорлық пен әдеп құқық бұзушылықтарын төмендетеді деп ойлайсыз ба?*





## **АЗАМАТТАР МЕН МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРГЕ ӘДЕП ЖӘНЕ СЫБАЙЛАС ЖЕМҚОРЛЫҚ БҰЗУШЫЛЫҚТАРЫ МӘСЕЛЕЛЕРІ БОЙЫНША ТЕГІН КОНСУЛЬТАЦИЯЛЫҚ ҚОЛДАУ КӨРСЕТУ ҮШІН БАЙЛАНЫС МӘЛІМЕТІ**

### **Сенім телефондары:**

Агенттік:	+7 (7172) 75-32-46
Ақмола облысы бойынша департаменті	+7 (7162) 51-81-17
Ақтөбе облысы бойынша департаменті	+7 (7132) 54-56-57
Атырау облысы бойынша департаменті	+7 (7122) 46-61-07
Алматы облысы бойынша департаменті	+7 (7282) 60-97-87
Астана қаласы бойынша департаменті	+7 (7172) 57-19-91
Алматы қаласы бойынша департаменті	+7 (727) 254-90-69
Маңғыстау облысы бойынша департаменті	+7 (7292) 30-30-39
БҚО бойынша департаменті	+7 (7112) 51-40-14
Қызылорда облысы бойынша департаменті	+7 (7242) 70-00-40
Қарағанды облысы бойынша департаменті	+7 (7212) 50 33 83
ШҚО бойынша департаменті	+7 (7232) 76-50-82
Жамбыл облысы бойынша департаменті	+7 (7262) 43-88-48
Қостанай облысы бойынша департаменті	+7 (7142) 39-28-61
Павлодар облысы бойынша департаменті	+7 (7182) 37-85-23
СҚО бойынша департаменті	+7 (7152) 46-74-46
ОҚО бойынша департаменті	+7 (7252) 53-00-28

Сыбайлас жемқорлық фактісі туралы ақпаратты  
Call-орталығына телефоны бойынша  
сеніп тапсыра аласыз.

**1424**  
Call-орталығы

# БИБЛИОГРАФИЯ

1. «Қазақстан – 2050» Стратегиясы – Қазақстан Республикасы Президенті Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауы, [http://www.akorda.kz/ru/events/astana\\_kazakhstan/participation\\_in\\_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii-](http://www.akorda.kz/ru/events/astana_kazakhstan/participation_in_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii-)
2. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің әдеп кодексі, 29.12.2015ж. №153, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000153>
3. ҚР-ның «Мемлекеттік қызметі туралы» Заңы, 23.11.2015ж. № 416-V, [http://adilet.zan.kz/rus/docs/U950002730\\_](http://adilet.zan.kz/rus/docs/U950002730_)
4. «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» ҚР-ның Заңы, 18.11.2015ж. № 410-V, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410>
5. ҚР-ның Әкімшілік құқық бұзушылықтар туралы кодексі, 05.07.2014ж. №235-V, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000235>
6. Мемлекеттік қызметшілерге тәртіптік жаза қолдану қағидалары, 29.12.2015 ж. №152, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000152#z163>
7. Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі, 23.11.2015ж., <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414>
8. Қазақстан Республикасының «А» және «Б» корпустарының мемлекеттік әкімшілік қызметшілеріне арналған Бірыңғай құзыреттіліктер шегі және құзыреттіліктер сөздігі.
9. Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметіндегі мүдделер қайшылықтары мәселелері жөніндегі әдістемелік құрал, <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/metodicheskoe-posobie-po-voprosam-konflikta-interesov-na-gosudarstvennoy-služhbe-respubliki> Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries, <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994450.pdf>

[illegible]



АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

# Этика и нормы поведения государственного служащего

2018

Рекомендовано к изданию Ученым советом  
Академии государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан

Рецензенты:

Нигметов К., и.о. директора Центра оценки эффективности деятельности государственных органов АО «Институт экономических исследований» Министерства национальной экономики Республики Казахстан;

Кошербаева А.Б., доктор экономических наук, доцент Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан

**Этика и нормы поведения государственного служащего:**

руководство / Коллектив авторов: Ф.Н. Жакыпова, А.А. Ахметов, Ж. Ж. Давлетбаева, Ж.К. Рысбекова, Е. К. Жаров. – Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2017. – 84 с.

В руководстве «Этика и нормы поведения государственного служащего» представлена краткая инструкция для государственных служащих на основе ситуационных примеров, в которых рассмотрены основные правила поведения госслужащего в рабочее и во внерабочее время и приведены наиболее распространенные в практике государственных служащих факты неэтичного поведения. Кроме того, в данной работе представлены ключевые аспекты формирования культуры добропорядочности госслужащих. Руководство предназначено для государственных служащих, магистрантов, докторантов, преподавателей, а также для широкого круга читателей, интересующихся вопросами этики.

# ВВЕДЕНИЕ



Глава Государства в Стратегии «Казахстан – 2050» отметил, что «высочайшая этика и профессионализм является ключевым критерием создания эффективного государственного аппарата».

Сегодня вопросам этики и поведения государственных служащих уделяется большее значение. Целостность имиджа государственного служащего основана на проявлении высоких профессиональных и личностных компетенций, морально-нравственных качеств и этичного поведения.

Кроме того, государственный служащий призван противостоять действиям, наносящим ущерб интересам государства и правам граждан, соблюдать установленные законом ограничения.

В данном руководстве представлена краткая инструкция по соблюдению этики государственного

служащего. Здесь приведены примеры, в которых рассмотрены нормы поведения должностных лиц, их взаимоотношения с коллегами и принципы служебных и внеслужебных отношений. Следование данной инструкции будет способствовать обретению обществом и гражданами уверенности в честности и беспристрастности людей, служащих народу.

Мы призываем государственных служащих внимательно изучить данное руководство и соблюдать принципы этичного поведения в повседневной жизни.

С уважением,  
коллектив авторов

# КОМПЕТЕНЦИИ

## ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- ✓ **Управление деятельностью** - умение в условиях ограниченного времени расставлять приоритеты для анализа и подготовки информации, необходимой для планирования и обеспечения деятельности подразделения.
- ✓ **Сотрудничество** - развитие взаимодействия с коллегами и представителями госорганов и организаций, обмен мнениями для выполнения задач.
- ✓ **Принятие решений** - умение находить информацию, необходимую для принятия решения в пределах своих полномочий.
- ✓ **Оперативность** - быстрая адаптация в меняющихся условиях, анализ происходящих изменений и принятие своевременных мер по улучшению работы.
- ✓ **Саморазвитие** - стремление к саморазвитию, поиск новой информации и способов ее применения.

### СЛУЖЕНИЕ НАРОДУ

- ✓ **Ориентация на потребителя услуг** - организация работы по оказанию качественных услуг и помощь в решении возникающих вопросов населения.
- ✓ **Информирование потребителей услуг** - доведение в доступной форме информации до потребителя.



# КОМПЕТЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

## ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ

- ✓ **Добропорядочность** - следование установленным этическим нормам и стандартам.

## ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

### Ответственность

- ✓ принятие ответственности за свои действия и результаты.

### Инициативность

- ✓ выработка и предложение новых идей, выполнение дополнительной работы помимо основных обязанностей.

### Стрессоустойчивость

- ✓ проявление сдержанности в ответ на критику и в случае ее обоснованности принятие мер по устранению недостатков.

# СОДЕРЖАНИЕ

## ЧАСТЬ 1 - Стандарты поведения

- 1.1 Неправомерное использование административных ресурсов
- 1.2 Неэтическое поведение с гражданами
- 1.3 Поведение во внерабочее время
- 1.4 Поведение в служебных отношениях
- 1.5 Конфликт интересов
- 1.6 Публичное выступление, отношение со СМИ
- 1.7 Использование социальных сетей
- 1.8 Нарушение делового этикета и правил официального поведения

48

## ЧАСТЬ 2 - Формирование культуры добропорядочности

- 2.1 Этика руководителя
- 2.2 Тимбилдинг
- 2.3 Уважение прав человека и вежливость
- 2.4 Уважение к закону
- 2.5 Стремление к совершенству в обслуживании
- 2.6 Добропорядочное исполнение обязанностей
- 2.7 Ответственность государственных служащих
- 2.8 Защита государственных служащих

Контактная информация

Библиография

Для заметок

## ЧАСТЬ 1 - СТАНДАРТЫ ПОВЕДЕНИЯ

### 1.1 Неправомерное использование административных ресурсов

Мы, государственные служащие Республики Казахстан, должны стремиться к обеспечению сохранности активов и бережному отношению материально-технических ресурсов (имущество, транспорт, оборудование, канцелярские принадлежности и т.д.), вверенных нам для выполнения служебных обязанностей.

Нам необходимо обеспечивать максимально рациональное использование доверенных ресурсов и только в служебных целях в соответствии с принципами эффективности и экономии.

Мы не будем использовать активы государства в личных целях, и будем всячески препятствовать другим лицам совершать подобные действия.



**Вопрос:** Моя дочь защищает дипломную работу в университете. Могу ли я распечатать документ в нескольких экземплярах на работе, используя служебный принтер и бумагу?

**Ответ:** Нет, бумага и принтер – государственное имущество. Распечатка дипломной работы в нескольких экземплярах увеличит государственные издержки.

## ■ Случай 1

*Дисциплинарной комиссией был рассмотрен случай нерационального использования административных ресурсов одним из руководителей государственного органа.*

*В call-центр правоохранительного органа поступил звонок от авто владельца с ограниченными возможностями, который заявил о факте парковки автотранспорта с государственными номерами на месте, предназначенном для инвалидов.*

*На просьбу освободить место водитель служебного автомобиля не отреагировал. Следует отметить, что данная машина была припаркована на стоянке городского рынка и при этом использовалась отнюдь не в служебных целях.*

*В результате служебного расследования выявлено неоднократное использование служебного автотранспорта в личных интересах.*

## ■ Анализ

Одним из требований, предъявляемых к государственным служащим, является рациональное и эффективное использование только в служебных целях вверенной государственной собственности, включая автотранспортные средства.

Вышеизложенный факт свидетельствует об использовании служебной машины во внерабочее время и в личных интересах. Это является грубейшим нарушением правил служебной этики государственных служащих.

В отношении данного сотрудника должны быть приняты меры дисциплинарного характера в соответствии с законодательством РК.

## ■ Случай 2

*В одном из государственных органов проводилось расследование по факту неправомерного использования одним из сотрудников служебного телефона, компьютера и прочей оргтехники.*

*В ходе изучения обстоятельств установлено, что данному сотруднику руководством неоднократно делались замечания по поводу нерационального использования служебного времени.*

*Так, сотрудник вместо выполнения функциональных обязанностей большую часть рабочего времени тратил на телефонные разговоры с третьими лицами для решения личных вопросов (при этом используя свое должностное положение), посещение интернет-сайтов (не имеющих прямого отношения к специфике госоргана) и на использование служебной почты.*

## ■ Вывод

Мы будем эффективно использовать рабочее время и государственное имущество.

Мы будем проявлять нулевую терпимость, и не будем игнорировать подобное поведение со стороны недобросовестных коллег.

## ■ Анализ

Использование в личных целях телефона, факса, копировальной машины, компьютера или аналогичного оборудования не допускается. Это является злоупотреблением, мешает выполнению должностных обязанностей.

Характерно, что коллеги, ежедневно наблюдавшие данную ситуацию, не предпринимали каких-либо превентивных действий. Соответственно, подразделение не в полной мере выполняло возложенные на него задачи.

В целом, подобная ситуация приводит к снижению эффективности деятельности госорганов и нерациональному использованию бюджетных средств, выделенных на содержание госаппарата.

## 1.2 Неэтическое поведение с гражданами

Взаимоотношения с гражданами является одним из основных критериев эффективного государственного аппарата.

Мы всегда стремимся соответствовать высоким стандартам обслуживания, оказывать услуги профессионально, руководствуясь принципами честности, открытости и справедливости.

При общении с гражданами нам следует:

- ✓ излагать свои мысли в корректной и убедительной форме;
- ✓ выслушивать вопросы гражданина внимательно, не перебивая говорящего, проявлять доброжелательность и уважение к собеседнику;
- ✓ давать исчерпывающие консультации и информировать граждан о возможных рисках;
- ✓ относиться почтительно к людям старшего возраста, ветеранам, инвалидам, оказывать им необходимую помощь.

При получении жалоб, мы незамедлительно принимаем меры для быстрого разрешения возникших вопросов, и предотвращаем появление аналогичных ситуаций в будущем.

Такое отношение позволит нам сформировать положительное мнение о культуре поведения и профессионализме государственных служащих.



**Вопрос:** *Услугополучатель т начал вести видеозапись процесса разговора на сотовый телефон во время оказания мной государственной услуги. Имею ли я право, выразить запрет на действия данного рода?*

**Ответ:** *В данной ситуации, услугополучатель имеет право на использование записывающих устройств, так как на сегодняшний день не существует требований регламентирующих данное действие.*

## ■ Случай

*В областном управлении энергетики и жилищно-коммунального хозяйства, в процессе оказания государственных услуг населению произошел инцидент.*

*Предоставление услуг осуществлялось по принципу «одного окна». В зале ожидания собралось большое количество людей. В результате образовалась многочисленная очередь, которая продвигалась очень медленно.*

*Простояв в очереди порядка 2 часов, присутствующие начали жаловаться на низкую скорость обслуживания и потребовали вызвать руководство для разъяснения ситуации.*

*К гражданам вышел заместитель руководителя с просьбой соблюдать спокойствие, и сообщил о временных технических неполадках в системе. В результате он вызвал еще больший шквал критики в свой адрес.*

*Не сдержав эмоций, руководитель проявил грубое обращение к присутствующим с использованием ненормативной лексики.*

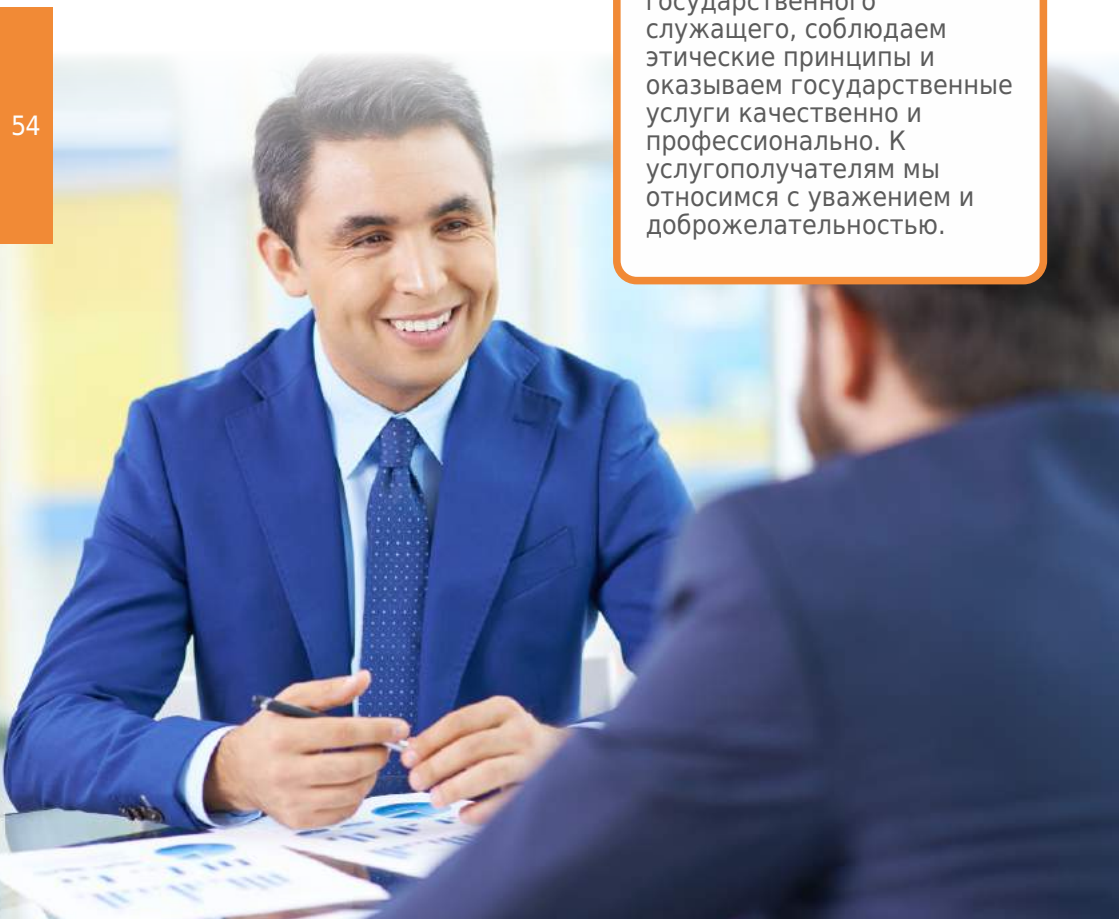
## ■ Анализ

В данном случае поведение государственного служащего является некорректным. Ему следовало проявить сдержанность, вежливость, признать свои ошибки и предпринять действия необходимые для качественного предоставления государственных услуг.

В результате возникшего инцидента граждане получили негативное мнение о качестве предоставления услуг и работы управления в целом.

## ■ Вывод

Мы дорожим репутацией государственного служащего, соблюдаем этические принципы и оказываем государственные услуги качественно и профессионально. К услугополучателям мы относимся с уважением и доброжелательностью.





## 1.3 Поведение во внерабочее время

Государственный служащий должен быть всесторонне развитой личностью, постоянно поддерживать здоровый образ жизни и пропагандировать семейные ценности.

Кроме того, во внерабочее время для духовного обогащения нам следует посещать учреждения культуры и отдыха, участвовать в благотворительности и общественной деятельности, по мере возможности заниматься волонтерской деятельностью и т.д.

При этом, нам не следует допускать случаев безнравственного поведения, таких как: нахождение в общественных местах в состоянии алкогольного опьянения, оскорбление человеческого достоинства, нарушение законодательства, посягательства на порядок и безопасность окружающих.

Каждый из нас должен помнить, что во внерабочее время мы несем ответственность за свои поступки и поведение, а соблюдение этических принципов в любых обстоятельствах является основой высокого доверия общества к государственной службе.



## ■ Случай 1

*Государственные служащие местного исполнительного органа во внерабочее время отмечали назначение одного из коллег на вышестоящую должность.*

*После совместного распития алкогольных напитков возникла ссора, которая переросла в драку.*

*Посетители данного заведения стали невольными свидетелями происходящего. В результате беспорядка ресторану был причинен значительный материальный ущерб.*

*Позже в интернете появилась видеозапись с данным инцидентом, выложенным одним из очевидцев.*

*Данный случай вызвал негативный общественный резонанс, который требовал принятия незамедлительного решения в отношении данных лиц.*

## ■ Анализ

Вышеизложенный пример показывает, что должностные лица нарушили общепринятые морально-этические нормы. Находясь в состоянии алкогольного опьянения, они проигнорировали правила поведения в общественных местах, посягнули на общественную нравственность, порядок и безопасность.

Этот случай имеет основания для проведения расследования в рамках действующего законодательства и принятия соответствующих мер ко всем участвовавшим в инциденте госслужащим.

## ■ Случай 2

*На одном из оживленных перекрестков аким города во внерабочее время за рулем личного автотранспорта нарушил правила дорожного движения, при этом на требования сотрудников дорожной полиции остановить машину не отреагировал.*

*Кроме того, после задержания нарушитель отказался проходить медицинское освидетельствование.*

*Свое неправомерное поведение аким аргументировал тем, что опаздывал на семейное мероприятие, и не заметил как дорожный знак, так и сотрудников дорожной полиции.*

## ■ Анализ

Во внерабочее время, государственным служащим следует избегать ситуаций, которые могут скомпрометировать или вызвать критику и осуждение со стороны общества.

Нарушение правил дорожного движения, управление автомобилем в состоянии алкогольного опьянения, а также неподчинение сотрудникам дорожной полиции является грубым этическим нарушением.

## ■ Вывод

Мы твердо убеждены в том, что нахождение в состоянии алкогольного опьянения в общественных местах, использование физической силы к окружающим и нарушение правил дорожного движения являются безнравственными, общественно опасными и недостойными поступками для государственного служащего.

Нам следует соблюдать общественный порядок и своим личным поведением подавать пример образцового образа жизни.

## 1.4 Поведение в служебных отношениях

Создание атмосферы понимания и доверия в коллективе, а также соблюдение норм служебной этики – наша общая обязанность.

Благоприятная рабочая атмосфера позволяет каждому государственному служащему раскрыть свой потенциал, открыто высказывать свою точку зрения, делиться знаниями и способствовать мобилизации коллектива на выполнение общих задач.

Мы стремимся при исполнении своих служебных обязанностей следовать следующим правилам:

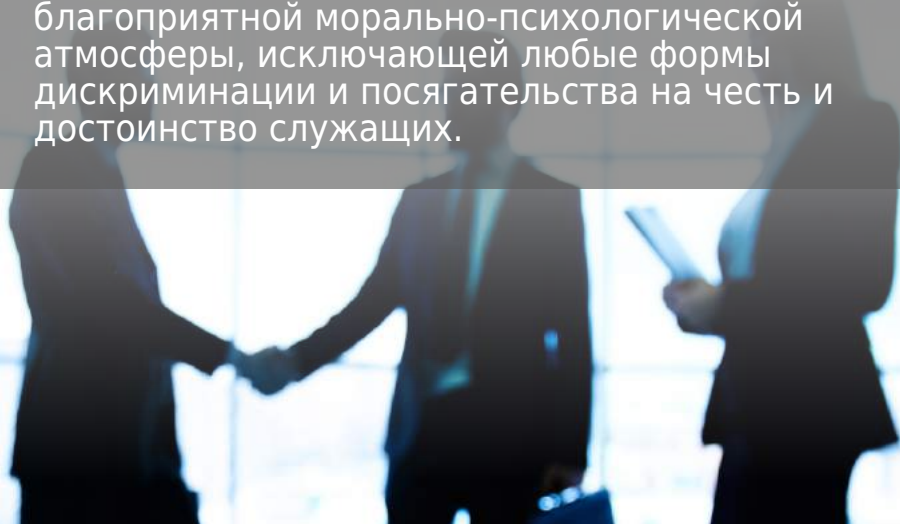
- ✓ Пресекать либо принимать меры по недопущению нарушения норм служебной этики со стороны своих коллег.
- ✓ Воздерживаться от обсуждения личных и профессиональных качеств коллег, порочащих их честь и достоинство в коллективе;
- ✓ Не допускать действий (бездействия), препятствующих выполнению коллегами их должностных обязанностей.

Важной составной частью отношений внутри коллектива являются взаимоотношения в системе «руководитель – подчиненный».

Руководителю следует помнить, что его подчиненные – это не только исполнители служебных функций, но и личности, имеющие свои интересы, собственное мнение о работе и ее ценностях.

Руководитель в отношениях с подчиненными должен:

- ✓ Своим поведением служить примером беспристрастности, справедливости, бескорыстия.
- ✓ Относиться с уважением к каждому подчиненному, укреплять в нем веру в себя, в свои способности, в свой профессиональный потенциал.
- ✓ Обеспечивать соблюдение принципов меритократии, при решении кадровых вопросов, не оказывая предпочтения по признакам родства, землячества и личной преданности.
- ✓ Не принуждать к совершению противоправных поступков, а также поступков, не совместимых с общепринятыми морально-этическими нормами.
- ✓ Принимать меры направленные на охрану труда, здоровья, создание безопасных необходимых условий для эффективной деятельности, а также создание благоприятной морально-психологической атмосферы, исключающей любые формы дискриминации и посягательства на честь и достоинство служащих.





**Вопрос:** Большую часть времени рабочая атмосфера в нашем отделе является дружелюбной и открытой. Однако в стрессовых ситуациях мой коллега позволяет себе грубые и агрессивные высказывания в мой адрес. Как следует поступать в таких случаях?

**Ответ:** Сложные ситуации на работе бывают у каждого, и это не должно быть оправданием для неподобающего поведения. Вам следует открыто сказать своему коллеге, что его слова являются оскорбительными. В большинстве случаев открытого разговора достаточно, чтобы прекратить нежелательное поведение. Если это не помогло или вы не можете обсудить с ним/с ней этот вопрос лично, вы можете обратиться за помощью в подразделение по работе с персоналом или проконсультироваться у уполномоченного по этике.

## ■ Случай

Во время рассмотрения проекта по внедрению государственной программы в сфере инновационных технологий между недавно назначенным заместителем министра (мужчиной) и директором финансового департамента (женщиной) произошла словесная перепалка.

Заместитель министра предупредил, что если данный проект не будет реализован в установленные сроки, то руководству департамента будет

вынесено дисциплинарное наказание. При этом добавил, что в своей профессиональной практике зачастую женщины нарушали сроки исполнения поставленных задач.

На угрозу заместителя министра директор департамента ответил, что его замечание было несправедливым.

После этого случая, отношения между заместителем министра и директором департамента стали напряженными, что привело к увольнению последнего по собственному желанию.

## ■ Анализ

В данном случае действия руководителя по отношению к подчиненному-женщине носят предвзятый характер, так как использовались угрозы для выполнения функциональных обязанностей.

Каждому руководителю следует помнить, что никакие формы принуждения, в том числе на основании половой принадлежности не имеют право на существование в условиях государственной службы.

## ■ Вывод

Мы ценим гендерное равенство в нашем коллективе. Для нас неприемлемы непристойные, грубые, дискриминационные и оскорбительные выражения в адрес окружающих.

Необходимо ценить навыки и способности каждого коллеги, уважать его достоинство и не принуждать к выполнению обязанностей посредством угроз. Дружный, слаженный, дисциплинированный коллектив быстрее и лучше выполнит свое дело, чем тот, в котором происходят частые конфликты.

## 1.5 Конфликт интересов

Государственному служащему не следует допускать, чтобы его личная заинтересованность влияли на объективность исполнения должностных полномочий.

Конфликт интересов возникает, когда государственный служащий участвует в действиях или у него есть личные (финансовые) интересы, которые отвлекают его или мешают полноценному вовлечению в работу и лояльному отношению к услугополучателю, либо могут неправомерным образом повлиять на решения, которые он принимает на работе.

При появлении потенциальной возможности возникновения конфликта интересов государственному служащему необходимо незамедлительно в письменной форме проинформировать об этом своего непосредственного руководителя о возникшем конфликте интересов или возможности его появления.

В свою очередь руководство поручает другому государственному служащему исполнение должностных полномочий государственного служащего по вопросу, в связи с которым возник или может возникнуть конфликт интересов либо изменяет должностные полномочия государственного служащего.

**Вопрос:** Могу ли я работать с моими близкими родственниками в одном государственном органе, а также взаимодействовать с ними в процессе выполнения своих служебных обязанностей?

**Ответ:** Совместная работа близких родственников находящихся в прямом или функциональном подчинении запрещена, так как существует риск возникновения конфликта интересов.



## ■ Случай

*В соответствии с распределением обязанностей, в компетенцию одного из заместителей акима района входило непосредственное руководство отделами образования, культуры, развития языков, физической культуры и спорта района.*

*Отделом образования района проводился электронный конкурс на поставку школьного оборудования (интерактивные доски, компьютеры) в сельские школы района.*

*При рассмотрении заявок члены комиссии выяснили, что одним из участников конкурса является компания, руководителем которой до поступления на государственную службу был действующий заместитель акима района.*

*Кроме того, в результате дальнейшей проверки установлено, что в настоящее время собственником данной компании является двоюродный брат вышеуказанного заместителя акима района.*

## ■ Анализ

При возникновении подобной ситуации государственному служащему следует уведомить в письменной форме непосредственного руководителя о факте предыдущей работы в данной организации и о возможности возникновения конфликтной ситуации.

В случае если существует большая вероятность возникновения конфликта интересов, непосредственному руководителю рекомендуется временно отстранить государственного служащего от исполнения должностных обязанностей в отношении проведения и организации вышеуказанного электронного конкурса на поставку школьного оборудования.

## ■ Вывод

Мы стремимся избегать любые проявления конфликта интересов. Если, у нас возникает предположение, что такой конфликт может возникнуть, либо создается мнение, что он имеет место быть, нам следует обсудить ситуацию со своим руководителем, сотрудником отдела кадров или уполномоченным по этике.

## 1.6 Публичное выступление, отношение со СМИ


Совещания, презентации, брифинги, конференции, доведение до подчиненных новой информации, доклад или отчет – все это можно объединить в одно понятие – публичное выступление.

Каждый из нас перед публичным выступлением испытывает волнения и скованность. Данные чувства еще более усиливаются, если предстоит выступить в СМИ, так как реакция аудитории может быть разной.

Мы должны помнить, что любое выступление носит публичный характер, поэтому необходимо распространять достоверную информацию в максимально корректной форме, проявляя уважения к слушателю и не подрывая авторитета государственной службы.

Нам не следует публично выражать свое мнение по вопросам государственной политики и служебной деятельности, если оно:

- ✓ не соответствует основным направлениям политики государства;
- ✓ раскрывает служебную информацию, которая не разрешена к обнародованию;
- ✓ содержит неэтичные высказывания в адрес должностных лиц государства.



**Вопрос:** На днях меня пригласили выступить в университете, который я окончил, и рассказать о своей трудовой жизни. Я могу рассказывать о своей работе на государственной службе?

**Ответ:** Вы можете выступать на внешних мероприятиях (конференциях, форумах, круглых столах) с рассказом о своем опыте работы на государственной службе по согласованию с вашим непосредственным руководителем.

## ■ Случай

*Инцидент произошел во время проведения брифинга с участием руководства одного из министерств.*

*Во время беседы из зала был задан «острый» вопрос, содержащий легкую критику. Руководителю не понравилась форма обращения. Он ответил на вопрос грубо, не соблюдая субординацию в общении с представителями СМИ.*

*Журналист возмутился резким выпадом со стороны руководства министерства, и попросил вести себя сдержаннее, на что получил следующий ответ, «Я так разговариваю со всеми!».*

## ■ Анализ

Из этой ситуации видно, что поведение госслужащего было спровоцировано представителем СМИ.

В данном случае со стороны госслужащего требовалось не выходить за рамки этических норм и проявлять грубость.

## ■ Вывод

Во время публичных выступлений и взаимоотношений со СМИ мы должны помнить об ответственности за каждое сказанное слово.

Нам не следует распространять, и обсуждать информацию, предназначенную для служебного пользования.



## 1.8 Использование социальных медиа

При использовании социальных сетей государственному служащему следует придерживаться корректного тона в беседах с другими пользователями сети интернет, не публиковать на своей странице конфиденциальную или другую закрытую информацию, не добавлять в друзья пользователей, призывающих к изменению существующего конституционного строя, сепаратизму или отказу от суверенитета.

Кроме того, государственному служащему не рекомендуется размещать на своих аккаунтах социальных сетей фотографии с увеселительных мест заведений, заграничных фото, на фоне дорогих автомобилей, ресторанов и т.д., также не рекомендуется показывать свои дорогие аксессуары, одежду.

**Вопрос:** Могу ли я во внерабочее время рассказывать в социальных сетях о своем опыте работы на государственной службе, и делится мнением в групповых обсуждениях на актуальные проблемы?

**Ответ:** Вам не запрещено делать вышеперечисленное, но при этом вы должны не распространять недостоверную информацию, а также информацию категории «для служебного пользования», избегать употребления нецензурной лексики в переписках, уважительно относиться к государственному и другим языкам, а также традициям и обычаям народа Казахстана.



## ■ Случай

После новогодних праздников руководитель управления одного из центральных исполнительных органов выложил в интернете свои фотографии с отдыха, которые вызвали критику у пользователей социальных сетей.

Фотографии были сделаны в 5-звездочном отеле на южном побережье Средиземного моря. Стоит отметить, что данный отель неоднократно признавался лучшим в Европе, и считается одним из самых дорогих отелей в мире.

На некоторых снимках государственный служащий находился в компании друзей при распитии алкогольных напитков в общественных местах, также были фотографии сделанные из самолета, где он выбрал бизнес-класс, прогулки на вертолете, многочисленные клубы и т.д.

## ■ Анализ

В данном случае действия государственного служащего носят провокационный характер, так как содержания выложенных фотографии в интернете вызвали негативную реакцию у пользователей социальных сетей.

По отношению к данному госслужащему необходимо принять меры дисциплинарного характера, поскольку подобное поведение способно дискредитировать как самого госслужащего, так и других сотрудников государственного органа.

## ■ Вывод

Пользуясь социальными сетями нам следует быть честными, профессиональными, ответственными и соблюдать общепринятые морально-этические нормы.

## 1.9 Нарушение делового этикета и правил официального поведения

На государственной службе важную роль играют правила делового этикета и официального поведения. Строгое их соблюдение отображает наш серьезный подход к делу, следовательно, и высокий профессионализм.

Правила делового этикета одинаковы для всех, и каждый государственный служащий вне зависимости от ранга обязан их знать.

Общепринятые правила делового этикета включают: эффективное и рациональное использование рабочего времени, соблюдение дресс-кода, отношения в работе между сотрудниками, деловые переговоры, владение основами тайм менеджмента, уважение собеседника, телефонный этикет.

Соблюдение правил делового этикета способствуют повышению уровня доверия населения к государственным институтам.



## ■ Случай

*На очередном аппаратном совещании акимата области, заместителем акима были сделаны замечания руководству управления архитектуры и градостроительства в связи с увеличившимися фактами нарушений сроков оказания государственных услуг.*

*В ходе проверки выяснялось, что причинами данных нарушений и в целом неэффективной работы являются грубые нарушения делового этикета сотрудниками данного управления.*

*К примеру, было выявлено, что некоторые из сотрудников нерационально использовали свое рабочее время, которое было потрачено на решение личных вопросов, их отсутствие на рабочем месте, и периодическое опоздание.*

*Фактически, сотрудники использовали всего 60 процентов своего рабочего времени для исполнения своих функциональных обязанностей.*

## ■ Анализ

Приведенный пример демонстрирует нарушения общепринятых правил этикета госслужащим: отсутствие на рабочем месте, периодические опоздания и решение личных вопросов.

Данные нарушения могут послужить основанием для наложения дисциплинарной ответственности.

## ■ Вывод

Мы в своей служебной деятельности должны следовать основным правилам делового этикета, проявлять дисциплинированность в работе, придерживаться делового стиля в одежде, демонстрировать хорошие манеры, доброжелательно и уважительно относиться к коллегам и гражданам.

Мы должны помнить, что соблюдение правил делового этикета позволит нам более эффективно выполнять свои функциональные обязанности, а также сформировать положительный облик государственного служащего.

## ЧАСТЬ 2 - ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ДОБРОПОРЯДОЧНОСТИ

### 2.1 Этика руководителя

Соблюдение этических норм в государственных органах во многом зависит от авторитета руководителя.

Под авторитетом руководителя следует понимать его личное влияние на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, добропорядочностью, умением работать с людьми.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструктивную обстановку в коллективе является основой успешного взаимодействия государственных служащих, нацеленного на служение народу и государству.

Важно, чтобы руководитель проводил разъяснительную работу по соблюдению правил этического поведения среди своих подчиненных, и личным поведением подавал пример добропорядочности, честности и беспристрастности.

Высокие этические стандарты выступают в роли регулятора отношений в коллективе, которые будут способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, а не создавать препятствия и вести к распаду организации.

При взаимодействии с подчиненными руководителю следует придерживаться следующих правил:

- ✓ проявлять интерес к работникам, быть внимательным к ним;
- ✓ уметь правильно давать указания;
- ✓ поддерживать инициативу и творческий подход к делу;
- ✓ соблюдать правила делового этикета;
- ✓ принимать меры по профилактике этических нарушений в коллективе.



## ■ Пример

Руководитель одного из местных исполнительных органов был освобожден от занимаемой должности в связи с переходом на другую работу.

За время работы он зарекомендовал себя руководителем, который тяжело шел на контакт с подчиненными, использовал не нормативную лексику в присутствии коллег, проявлял предвзятость при решении важных вопросов.

Подобная практика отразилась на морально-психологическом микроклимате коллектива и результатах работы. Подтверждением служит увеличение количества фактов этических и административных правонарушений в руководимом им государственном органе.

В результате проведенных конкурсных процедур на вакантное место руководителя был назначен новый руководитель. У многих это назначение вызвало удивление и некоторые сомнения в отношении его профессионализма.

Тем не менее, за время своей работы он показал себя в качестве человека, имеющего четкое представление о перспективах деятельности государственного органа, имеющихся проблемах и зарекомендовал себя как добропорядочного, беспристрастного, ответственного, и преданного своему делу профессионала.

Коллектив был рад видеть перед собой руководителя, который мог рационально координировать действия подчиненных и создавать благоприятные условия для успешного совместного взаимодействия.

По окончании отчетного года, данный госорган был отмечен на областном уровне за успешную реализацию поставленных задач, и снижение количества дисциплинарных и административных правонарушений.

## 2.2 Тимбилдинг

Для максимально эффективного использования человеческих ресурсов в корпоративном секторе часто применяются методики тимбилдинга (термин *teambuilding* в переводе с английского означает «командостроение»).

Тимбилдинг включает в себя проведение различных тренингов, направленных на улучшение взаимодействия между сотрудниками, сплочение коллектива, осознание общих для всех целей и задач.

Данный вид сплочения коллектива и нацеленность на результат также можно применить и на государственной службе.

В целом процесс организации тимбилдинга предполагает два способа:

1) первый способ состоит в проведении психологических тренингов и анкетирования с целью выявления, как проблемных мест коллектива, так и его явных лидеров и пассивных участников;

2) для второго способа характерна реализация активного игрового или конкурсного процесса, когда на практике негативные моменты выявляются, и тут же корректируются.

Таким образом, преимущества тимбилдинга заключаются в решении следующих задач:

✓ создание дружественной атмосферы внутри организации;

- ✓ объединение сотрудников для достижения общих целей;
- ✓ оптимизация работоспособности.

Каждый руководитель должен осознавать важность создания благоприятных условий для эффективного взаимодействия всего коллектива. От того, какая обстановка в коллективе, насколько глубоко понимание общих целей сотрудниками, и зависит успешный рост всего коллектива.

Тимбилдинг решает и еще одну очень важную задачу – оптимальный баланс между личными интересами и общей идеей, когда человек, не забывая о своих частных мотивах, делает все, что от него зависит во благо достижения положительного результата.



## 2.3 Уважение прав человека и вежливость

В соответствии с Конституцией и законодательством РК каждый гражданин обязан уважать права, свободы, честь и достоинство других лиц. В свою очередь государство обязуется гарантировать и соблюдать эти права вне зависимости от расовой принадлежности, вероисповедания, половой ориентации и т.п.

В соответствии с этическим кодексом госслужащего руководитель и подчиненный должны обеспечивать соблюдение и защиту прав, свобод и законных интересов всех лиц.

В обращении с гражданами и коллегами проявлять вежливость и корректность и формировать высокую культуру взаимоотношений на государственной службе.

При этом значимыми критериями уважения в любом коллективе может выступать право на достойное отношение, авторитет человека, его статус, действия и поступки.



## ■ Случай

*Государственный служащий- лицо с ограниченными возможностями, с полным отсутствием зрения на один глаз.*

*Ранее в своей деятельности он не сталкивался с проблемами и в общении с коллегами. Трудности были только с курирующим руководителем, который на постоянной основе проявлял предвзятое отношение к нему, был безосновательно требовательным.*

*В результате подобного отношения сотрудник впал в депрессивное состояние, и был готов написать заявление о добровольном увольнении.*

*Однако по совету коллег, он решил обратиться с жалобой в дисциплинарную комиссию, с просьбой о рассмотрении данного случая и немедленного реагирования на неэтичное поведение его руководителя.*

## ■ Анализ

Данный случай является классическим примером моббинга. Моббинг – систематическое психологическое унижение и оскорбление прав человека, травля коллектива или его части (руководства, подчиненных или коллег) в отношении работника, осуществляемые с целью вынудить человека сменить работу.

Моббинг в любой организации, как правило, выражается в постоянной и часто необоснованной критике, в распространении о сотруднике заведомо ложной информации (слухов и сплетней), подрывающей его профессиональную компетентность и репутацию.

Для создания здорового микроклимата, качественного исполнения функциональных обязанностей, повышения результативности в коллективе в первую очередь необходимо соблюдать и уважать права человека, в независимости от его физического состояния.

## 2.4 Уважение к закону

Важным принципом нравственного сознания сотрудников государственной службы является принцип законности, следование которому не только служебная обязанность, но и моральный долг.

В деятельности государственных служащих необходимо культивировать уважение к закону, а сама законность должна восприниматься как высшая культурная ценность. Жить по закону должно стать нормой для всех, рассчитывающих добиться успеха в правовом государстве.

Закрепление в сознании и повседневной жизни госслужащих понимания того, что в свободной демократической стране права и свободы каждого гражданина реализуются в полной мере только тогда, когда они в своей деятельности следуют принципам законности.



## 2.5 Стремление к совершенству в обслуживании

В процессе модернизации сферы государственных услуг был осуществлен переход на новый формат взаимоотношений между услугодателем и услугополучателем, в основу которого были заложены принципы клиентоориентированности.

Государственные служащие должны стремиться соответствовать самым высоким стандартам обслуживания, оказывать услуги профессионально, использовать индивидуальный подход к каждому услугополучателю.

Для нас важно, чтобы каждый гражданин чувствовал себя надежно и уверенно.

Следовательно, нам следует соблюдать следующие требования:

- ✓ Стремиться к достижению самых высоких стандартов эффективности.
- ✓ Уметь признавать необходимость в новых знаниях и навыков, и уметь их эффективно применять на практике.
- ✓ Придерживаться высоких этических стандартов.
- ✓ Обеспечивать высокий уровень удовлетворенности населения качеством оказания государственных услуг.

Мы должны помнить, что оценивая качество оказанной государственной услуги, гражданин оценивает качество работы государственного органа в целом.

## 2.6 Добропорядочное исполнение обязанностей

Государственный служащий при выполнении служебных полномочий должен всегда задавать себе вопросы: Обращаюсь ли я справедливо и честно со своими коллегами и гражданами? Насколько я следую принципам добропорядочности и нетерпимости к этическим правонарушениям? Каким я должен быть, чтобы оправдать высокое доверие общества?

Государственный служащий должен ставить интересы граждан превыше всего, и считать своим долгом добропорядочно исполнять возложенные на него обязательства.

Так в целях добропорядочного исполнения своих обязательств государственному служащему следует:

- ✓ Соблюдать законы, правила и процедуры при выполнении своих обязанностей.
- ✓ Выполнять свои обязанности честно и беспристрастно во избежание обстоятельств, которые могут привести к конфликту интересов. При возникновении случая конфликта интересов, он должен сообщить своему руководителю, который примет решение о наилучшем способе его разрешения.
- ✓ Не принимать подарки в виде денег, развлечений или каких-либо других услуг за выполнение должностных полномочий.



- ✓ Следовать принципу меритократии при назначении и продвижении по службе.
- ✓ Не допускать совершения проступков и иных правонарушений, за которые законом предусмотрена дисциплинарная, административная либо уголовная ответственность.
- ✓ Соблюдать служебную дисциплину, добросовестно, беспристрастно и качественно исполнять свои служебные обязанности, рационально и эффективно использовать рабочее время.
- ✓ Не осуществлять деятельность, несовместимую с выполнением государственных функций.

## 2.8 Ответственность государственных служащих

*Согласно законодательству в сфере государственной службы за невыполнение или ненадлежащее выполнение своих служебных обязанностей государственные служащие несут гражданско-правовую, дисциплинарную, административную, уголовную ответственность в соответствии с законами Республики Казахстан.*

## 2.9 Защита государственных служащих

В целях профилактики этических и коррупционных правонарушений во всех местных и центральных исполнительных органах введены уполномоченные по этике.

Они осуществляют мониторинг и контроль за соблюдением норм служебной этики, проводят разъяснительную работу, оказывают госслужащим консультативную помощь и содействуют формированию благоприятного морально-психологического климата.

Кроме того, в случаях нарушения прав служащих уполномоченный по этике принимает меры по их защите и восстановлению, вносит руководству госоргана рекомендации по устранению причин и условий, способствующих совершению правонарушений, взаимодействует с институтами гражданского общества и другими госорганами, проводит прием служащих и граждан.

### Дискуссионный вопрос

*Считаете ли вы, что строгие санкции уменьшат коррупцию и этические правонарушения, чем другие меры, принятые с целью искоренения коррупции, как, например, этическое образование, улучшение антикоррупционного сознания, обеспечение прозрачности государственных институтов и т.п.?*



## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ БЕСПЛАТНОЙ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ ГРАЖДАН И ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ ПО ВОПРОСАМ ЭТИЧЕСКИХ И КОРРУПЦИОННЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЙ

### Доверительные телефоны:

Агентство	+7 (7172) 75-32-46
Департамент по Акмолинской области	+7 (7162) 51-81-17
Департамента по Актюбинской области	+7 (7132) 54-56-57
Департамент по Атырауской области	+7 (7122) 46-61-07
Департамент по Алматинской области	+7 (7282) 60-97-87
Департамент по г.Астана	+7 (7172) 57-19-91
Департамент по г. Алматы	+7 (727) 254-90-69
Департамент по Мангистауской области	+7 (7292) 30-30-39
Департамент по ЗКО	+7 (7112) 51-40-14
Департамент по Кызылординской области	+7 (7242) 70-00-40
Департамент по Карагандинской области	+7 (7212) 50 33 83
Департамент по ВКО	+7 (7232) 76-50-82
Департамент по Жамбылской области	+7 (7262) 43-88-48
Департамент по Костанайской области	+7 (7142) 39-28-61
Департамент по Павлодарской области	+7 (7182) 37-85-23
Департамент СКО	+7 (7152) 46-74-46
Департамент ЮКО	+7 (7252) 53-00-28

Доверить информацию о факте коррупции  
вы можете по телефону

**1424**  
Call-центр

# БИБЛИОГРАФИЯ

1. Стратегия «Казахстан – 2050» - послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана, [http://www.akorda.kz/ru/events/astana\\_kazakhstan/participation\\_in\\_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii-](http://www.akorda.kz/ru/events/astana_kazakhstan/participation_in_events/poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-lidera-nacii-nursultana-nazarbaeva-narodu-kazahstana-strategiya-kazahstan-2050-novyi-politicheskii-)
2. Этический кодекс государственных служащих Республики Казахстан от 29.12.2015 г. №153, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000153>
3. Закон РК «О государственной службе» от 23.11.2015г. № 416-V, [http://adilet.zan.kz/rus/docs/U950002730\\_](http://adilet.zan.kz/rus/docs/U950002730_)
4. Закон РК «О противодействии коррупции» от 18.11.2015г. № 410-V, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410>
5. Кодекс РК об административных правонарушениях от 05.07.2014г. №235-V, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1400000235>
6. Правила наложения дисциплинарного взыскания на государственных служащих от 29.12.2015 г. №152, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000152#z163>
7. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23.11.2015г., <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414>
8. Единая рамка компетенций и словарь компетенций для административных государственных служащих корпусов «А» и «Б» Республики Казахстан.
9. Методическое пособие по вопросам конфликта интересов на государственной службе Республики Казахстан, <http://kyzmet.gov.kz/ru/pages/metodicheskoe-posobie-po-voprosam-konflikta-interesov-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-respubliki> Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries
10. <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994450.pdf>

## ДЛЯ ЗАМЕТОК

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 20 evenly spaced horizontal grey lines across its entire width, typical of notebook or school paper. There are no margins, text, or other markings on the page.

## ДЛЯ ЗАМЕТОК

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 20 evenly spaced horizontal grey lines across its entire width, typical of notebook or school paper. There are no margins, text, or other markings on the page.



Мемлекеттік қызметшінің  
әдебі және мінез-құлық  
нормалары

Этика  
и нормы поведения  
государственного служащего

2018