



ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

***ЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА СЛУЖБИ
В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ***

Чернігів – 2016

Етико-психологічні аспекти державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Уклад.: Чабак Л.А. – Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2016. – 29 с.

Затверджено до друку навчально-методичною радою Чернігівського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, протокол № 3 від 21 вересня 2016 р.

© Сіверський центр
післядипломної освіти,
2016

ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
1. ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	4
2. ЕТИКА СЛУЖБОВЦЯ.....	6
3. СКЛАДОВІ СЛУЖБОВОЇ РЕПУТАЦІЇ КЕРІВНИКА.....	10
4. ЕТИКА РОБОТИ З ВІДВІДУВАЧАМИ.....	13
5. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....	16
6. ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ.....	21
7. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	23
8. ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	27

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Етика як комплексне явище розглядається в різноманітних сферах людського життя. Являючи собою науку про мораль, тобто сукупність норм поведінки, сформованих переконаннями людини, її вихованням, соціальним оточенням, вона далеко не останню роль відіграє і в державному управлінні.

В Україні про важливість зазначеної сфери та про її проблеми заговорили ще в першій половині 90-х років ХХ століття. Вже тоді лунали пропозиції розробити «Кодекс честі громадянина України» та «Моральний кодекс бізнесу в Україні». Згодом широко обговорювався проект Закону України «Про доброчесну поведінку осіб, уповноважених на виконання функцій держави». Вже в ХХІ столітті було прийнято низку нормативно-правових актів з питань етики. Зокрема, з травня 2012 р. по квітень 2015 р. діяв Закон України № 4722-VI «Про правила етичної поведінки», з серпня 2010 по серпень 2016 року – наказ Головного управління державної служби України № 214 «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця». Нині етичні питання включено до пакету антикорупційного законодавства, також прийняті нові нормативно-правові документи, такі як Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65 «Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців», Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 № 158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». Створюються й документи локального характеру, різноманітні етичні кодекси, правила тощо. В окремих містах країни (Вінниця, Славутич та інші) міськвиконкоми на місцевому рівні ввели подібного роду документи в обіг, зобов'язавши до їх виконання своїх співробітників.

Однак цілий ряд етичних питань залишається відкритим для обговорення.

Розуміння етики в державному управлінні доволі широке. Це й етичні моменти прийняття державних рішень, взаємодії між структурами управління різних ешелонів влади (виконавчої, законодавчої, судової) рівень культури виконання цих рішень і, наостанок, етика відносин між представниками державного управління (влади) й окремими громадянами.

Етичні проблеми зосереджуються, зокрема, в таких сферах як:

етика механізму прийому відвідувачів та розмови з відвідувачами, бюрократична процедура розгляду звернень громадян, оплата послуг чи винагороди, питання «обличчя», іміджу державного службовця. Етичні вимоги стосуються й особистих якостей та професіоналізму державного службовця, зокрема, стилю спілкування, управління, зовнішнього вигляду, використання невербальних засобів комунікації. Саме на основі сприйняття кожного окремого представника органів влади формується сприйняття системи державного управління в цілому.

Це лише невелика частка питань, що стосується етики державного управління. Але саме ця сфера зачасти залишається поза полем зору державних мужів. Етичні норми досить складно регламентувати правовими методами, а отже, важко і об'єктивно карати за їх порушення, викликане як об'єктивними так і суб'єктивними причинами. Серед останніх: рівень виховання, освіти, соціальний досвід, клімат в колективі. Часто методи роботи керівництва екстраполюються і на його підлеглих, задаючи тон, в тому числі і в сфері етики, всієї установи. Дещо, звичайно, залежить і від громадян, що взаємодіють з органами державної влади. Зустрічається і необґрунтованість прохань, нерозуміння окремими особами специфіки роботи в сфері державного управління. Але це, в основному, лише поодинокі випадки. Значно частіше спостерігається саме недостатньо високий рівень етичної культури в сфері державного управління. А відтак, необхідна інтенсивна робота в цьому напрямі.

Іноземний досвід

Доцільно звернутися до досвіду США щодо запровадження етичної програми в системі виконавчої влади. З погляду адміністративної етики моральність розуміється як особиста чесність, а в адміністративній поведінці - як майже універсальна норма, згідно з якою публічна посада не може використовуватися для особистих корисливих цілей. Морально-ціннісним вимогам громадської думки у США надано вигляду нормативних. Тут діє розгалужена система спеціального «етичного» законодавства, відповідно до якого і на підставі якого утворена і функціонує окрема «етична» державна структура управління, яка покликана і регулювати, і розслідувати, переслідувати неетичні діяння державних службовців. Запроваджено або розробляються спеціальні процедури вирішення «етичних» справ і

механізми примусового застосування етичних норм. Становить інтерес досвід США щодо підвищення етики державної служби та боротьби з корупцією. Публічна служба — це публічна довіра. Кожен службовець зобов'язаний ставити відданість конституції, законам та етичним принципам вище за приватну користь. Для того щоб кожний громадянин міг бути впевненим у чесності федерального уряду, кожний службовець має поважати і дотримувати принципів етичної поведінки. Законом 1978 р. про реформу державного врядування було передбачено заходи щодо боротьби з корупцією та підвищення оперативності й ефективності діяльності урядових установ. Основним принципом, який запроваджує цей закон, є конкурсний порядок призначень на державні посади, причому єдині критерії відбору - достатній досвід, рівень кваліфікації та чесність. У США законодавчо державному службовцю забороняється приймати цінності за здійснення офіційних дій, тобто отримувати хабар, брати офіційну участь у справі, що має для нього певний фінансовий інтерес, вести справу, яка не містить корупції, але може спонукати до неї. Отже, є коло принципових стандартів на випадки проявів неетичної поведінки. У 1989 р. конгрес США заснував управління державної етики як окрему установу в системі виконавчої влади. Керує ним директор, якого призначає на 5 років президент за порадою сенату та за погодженням з ним. Тут працює 85 співробітників. Управління державної етики забезпечує керування етичною програмою у виконавчій владі. Ця система є децентралізованою, кожна установа і відділення відповідають за виконання власних програм етики.

ЕТИКА СЛУЖБОВЦЯ

Етика – наука про мораль, її розвиток, принципи, норми й роль суспільстві; сукупність принципів моралі та цінностей, якими керуються у своїй поведінці особи чи група осіб.

Мораль – форма суспільної свідомості, спрямована на ствердження цінності людини, її прав на гідне і щасливе життя.

Професійна етика – кодекси поведінки людей при виконанні ними своєї професійної діяльності. До неї входять питання, що стосуються морального статусу колективу; типових професійних

ситуацій, що вимагають певної позиції; моральних зобов'язань та критеріїв їх виконання в колективі етичних кодексів, що формулюються у вигляді зведення моральних цінностей та норм.

Професійна мораль – це те, що конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) у конкретних професіях. Вона пересікається з такими поняттями як професійна честь, професійна гідність, професійна справедливість.

Центральним поняттям професійної моралі є поняття *професійного обов'язку*, яке поєднується з поняттям відповідальності.

За останні десятиріччя моральні цінності у професійній діяльності змінилися: раніше вищими були суспільні інтереси, тепер – індивідуальні.

Ділова (професійна) етика регулює відносини:

- керівника організації з підлеглими;
- спілкування між представниками різних установ і організацій;
- спілкування колег у колективі;
- спілкування посадовців з відвідувачами.

Професійна етика проявляється у:

- моделях та стилях спілкування;
- способах впливу на людей під час спілкування;
- культурі говоріння (вербального спілкування);
- культурі слухання;
- культурі невербального спілкування;
- професійному етикеті.

Етика державного службовця, посадової особи – це система норм поведінки, порядок дій і правил, взаємин і принципів у державно-службових відносинах (що найбільш придатні, глибоко усвідомлені і конкретизовані для даного суспільства і є нормами загальнолюдської моралі).

Морально-етичні вимоги до поведінки службовця

Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. №1700-VII (розділ IV) державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані неухильно дотримуватися вимог закону та загально визнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглими.

Перелік морально-етичних вимог та принципів, якими мають керуватися у своїй поведінці посадовці, не є вичерпним. Він формується на основі українських та світових традицій державного управління, загальноприйнятих вимог до етики поведінки, залежить від культури даного суспільства.

Серед основних морально-етичних вимог до поведінки службовця визначаються: чесність, ввічливість, тактовність, скромність, точність, коректність, шанобливість, делікатність.

Під час виконання своїх посадових обов'язків важливими є й такі моральні якості як: чуйність, коректність, вихованість, ерудованість, компетентність, рішучість, уважність, пунктуальність, грамотність, відповідальність, витримка, врівноваженість, комунікабельність, відкритість, впевненість, справедливість, привітність, старанність, толерантність, дисциплінованість тощо.

Основна етична вимога, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, – збереження гідності людини в незалежності від її місця в ієрархічній структурі органу влади. Важливими також для працівників є дотримання загальної культури поведінки, моральних норм, порядність.

У зарубіжних країнах серед *особистісних якостей* найчастіше згадуються: людяність, доброзичливість; природність, невимушеність; безпосередність, довіра до інших; симпатія; дружні почуття, привітність; інтерес, щира увага; емпатія (намагання зрозуміти іншого, вміння відчувати його ситуацію); приємна зовнішність; рішучість (впевненість); ввічливість (увага, люб'язність); тактовність (чуйність, бережне ставлення); гречність (пристойність); адаптованість (гнучкість); дисциплінованість; толерантність.

Державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування, здійснюючи службові функції, мають керуватися низкою *моральних принципів*, серед яких: безкорисливе, неупереджене та відповідальне ставлення до своїх професійних обов'язків, надання пріоритету суспільним інтересам (інтересам держави/громади). Порушення зазначених принципів здатне призвести до проявів несправедливості, аморальності, бюрократизму тощо.

Нормативно-правові акти з питань етики

- Модельний Кодекс поведінки державних службовців, затверджений Рекомендаціями №R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи;
- Рекомендація Ради Європи 60(1999) щодо політичної етики обраних представників на місцевому та регіональному рівнях;
- Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723 “Про державну службу” (ст. 5);
- Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65
- Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 № 158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»;
- Етичні кодекси державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;
- Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700 “Про запобігання корупції”.

Нормативно-правові акти з питань етики, що втратили чинність

- Закон України від 17 травня 2012 р. № 4722-VI “Про правила етичної поведінки” (втратив чинність);
- Наказ Головного управління державної служби України від 4 серпня 2010 р. № 214 “Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця”;

СКЛАДОВІ СЛУЖБОВОЇ РЕПУТАЦІЇ КЕРІВНИКА

Службова репутація – усталена соціальна оцінка особи, сукупність підтвердженої інформації про неї, що свідчить про її морально-етичні, професійні та управлінські якості, порядність та відповідність діяльності вимогам чинного законодавства.

Сучасному керівникові недостатньо формального і професійного авторитету. Для керівництва колективом, йому необхідно мати ще й особистий авторитет, основою якого є наявність високої моральної культури.

Стиль роботи керівника являє собою систему повсякденних вчинків. В них проявляється його ставлення до:

- людей;
- суспільства;
- своєї діяльності.

Єдиний спосіб зробити себе дисциплінованим - завжди і скрізь діяти дисципліновано. Щоб стати ввічливим, треба постійно поводитися чемно. Мужність формується у процесі здійснення мужніх вчинків, а рисою характеру вона стає тоді, коли такі вчинки перестають бути випадковими у житті людини і перетворюються на звичний для нього образ дій [7].

Ця тріада відносин повинна спиратися на такі моральні якості, як любов до людини, громадянська совість та професійна честь.

Поведінка керівника є дієвим моральним орієнтиром для підлеглих. Своєю поведінкою він не

тільки навчає, але й привчає їх поводити себе гідно. Люди оцінюють керівника не за тим, наскільки він володіє теоретичними знаннями про етичні норми та цінності, а саме за тим, якими є його практичні моральні вчинки та звички.

Значна кількість працівників наслідують чи змушена наслідувати стереотипи поведінки керівника. Наприклад, постійні запізнення на роботу, затримки на робочому місці після роботи можуть спонукати до подібних дій і підлеглих.

Моральний вигляд керівника можна розглядати в трьох вимірах: як систему загальних, конкретних і специфічних моральних якостей.

Загальні якості (базові):

- патріотизм,
- гуманізм,
- справедливис

ть. *Конкретні*
якості:

- моральна воля,
- професійна чесність,
- колективізм,
- принциповість
- мужність.

Специфічні
якості:

- чесність,
- працелюбство,
- скромність,
- відповідальність,
- щедрість,
- великодушність;
- оптимізм.

На етику діяльності керівника впливає і низка внутрішніх чинників, таких як власна (індивідуальна) система цінностей та світогляд: особистий досвід, рівень вихованості, інтелектуального розвитку, внутрішньої культури, спеціальної (професійної) підготовки, психологічної, професійної та аналітичної культури тощо.

Етичний стандарт – це сукупність офіційних або неофіційних етичних норм організації, порушення яких не схвалюється, а то й суворо забороняється. В ідеалі такий етичний стандарт формує емоційну близькість, що відображає вищий прояв етики в управлінні.

Керівник завжди повинен пам'ятати, що гармонійність розвитку особистості підлеглого сприяє збереженню його психічного здоров'я, зміцненню авторитету, а відтак і формуванню етично здорового клімату в колективі.

Однак емоційна близькість не перекреслює робочі та особисті сфери, а підтримує рівновагу між суворою трудовою дисципліною і відкритістю комунікаційних каналів між керівниками і підлеглими.

Проте є керівники, котрі заради результативної роботи нехтують спокійною і діловою атмосферою в колективі. Водночас етика управління вимагає від керівника поважати своїх підлеглих, знати та розкривати їх творчий потенціал.

Роль керівника та морально-психологічний клімат в колективі

Важливим фактором формування морально-психологічного клімату трудового колективу є стосунки керівників та підлеглих, весь комплекс функцій, що виконується керівником.

Провідна роль у формуванні позитивного морально-психологічного клімату належить керівнику організації. Важливим є його особистий приклад і переконання.

Морально-психологічний клімат – це переважаючий в колективі стійкий психологічний, емоційний настрій його членів, що знаходить свій прояв у різноманітних формах їх діяльності, відображає стосунки, що склалися між членами колективу. Морально-психологічний клімат проявляється в різних емоційних проявах, в емоційному оцінюванні існуючих відносин: «приємно-неприємно», «цікаво-нецікаво».

Вплив морально-психологічного клімату на особистість члена колективу:

- Позитивний, сприятливий (може стимулювати до праці, піднімати настрій, вселяти бадьорість і впевненість);
- Негативний, несприятливий (може діяти гнітюче, знижувати активність і енергію, приводити до виробничих і моральних втрат та травм).

Мотиви, що лежать в основі позитивного морально-психологічного клімату в колективі:

- матеріальна зацікавленість в роботі;
- безпосередній інтерес до процесу праці;
- переживання соціальної значущості результатів своєї праці.
- висока продуктивність колективної роботи;
- розвинені міжособистісні контакти, відсутність проявів особистої неприязні,
- взаємність, конструктивність і доброзичливість критики;
- відсутність тиску з боку керівника на своїх підлеглих,
- позитивна установка колективу на нововведення.

В колективі, де складалась напружена, нервова обстановка, керівнику варто починати свою діяльність не з “примирення” ворогуючих сторін, а з пошуку інтенсивного, захоплюючого та об’єднуючого всіх завдання. Можливо його вирішення відсуне на другий план особисті амбіції деяких підлеглих.

Етика управління як одна з умов ефективного управління ґрунтується здебільшого на особистому прикладі керівника. І якщо він сам не виконує етичних вимог, то не має права вимагати цього від підлеглих.

Неетична поведінка керівника є деструктивним, деморалізуючим чинником, що може зруйнуватися психологічну цілісність організації.

Серед передумов та причин неетичної поведінки: морально-психологічна невідповідність керівників, незнання етико-психологічних аспектів ведення переговорів, етики відносин зі співробітниками, відвідувачами, партнерами, конкурентна боротьба всередині організації, тощо.

ЕТИКА РОБОТИ З ВІДВІДУВАЧАМИ

Відносини з громадянами є, на думку багатьох дослідників цієї проблеми (наприклад, М. Рудакевич, М. Мельник) основним показником моральності службовців. Вони називають окремі *причини*, які зумовлюють конфліктність у відносинах, та інші аморальні прояви з боку посадових осіб. Якщо не розглядати серед таких основних причин моральну недосконалість самих законів, то решту можна звести до проблеми морально-психологічної неготовності і нездатності переважної більшості посадовців обрати пріоритетом своєї діяльності права й інтереси людини, громадянина, а не начальника чи держави.

Розв’язання проблем взаємодії посадовців з відвідувачами слід розглядати в двох вимірах:

- *нормативно-правовому забезпеченні професійної діяльності службовців (неврегульованість порядку і відсутність стандартів надання органами влади послуг громадянам та їх об’єднанням, законодавчого закріплення реальної відкритості діяльності посадовців, яка покликана залучати громадян до*

участі в її контролі й управлінні);

- *моральному регулюванні*. (усвідомленні того, що відкритість і прозорість діяльності як основні етичні принципи, що регулюють відносини із споживачами послуг, є реальним випробуванням на моральність і професіоналізм посадовця).

Тому негативні чинники професійної діяльності, такі як надмірна бюрократизація процедур, відсутність чітких стандартів надання послуг, внутрішнього і зовнішнього контролю діяльності, законодавча норма вирішення окремих питань «на власний розсуд» у поєднанні зі «страхом свободи» – неготовністю службовців взяти на себе відповідальність за власні дії, породжують патерналізм останніх. Це, з одного боку, є сприятливим середовищем для службових зловживань окремими посадовцями, а з іншого –зумовлює повну залежність громадян від «доброї волі» службовця.

Суто етичною причиною конфліктів у відносинах з громадянами, яка, на думку службовців, має двосторонній характер, є **невисока етична культура як службовців, так і громадян**.

Вона проявляється у:

- невмінні вислухати й зрозуміти іншу людину,
- небажанні стримати почуття невдоволення,
- невмінні доступно та зрозуміло пояснити суть питання, допомогти відстояти відвідувачу його інтереси чи оперативно надати послугу.

В умовах скрутного матеріального становища громадян, яке часто супроводжується почуттям розгубленості, безпорадності, ці якості і вміння службовців відіграють особливу роль в утвердженні моральних відносин між владою і суспільством. Проте службовці не завжди співвідносять свої дії й рішення з їх впливом на долю окремої людини, на відносини громадян і влади.

Основні вміння службовців в комунікаціях з громадянами зводяться до того, щоб:

- спрямовувати розмову, показуючи відвідувачу, що ви його зрозуміли;
- пропонувати рішення;
- відповідати на питання, не закликаючи на допомогу колег і не обіцяючи відповісти пізніше;
- визнавати правоту відвідувача в тих або інших питаннях;

- відводити час на обговорення питань, що викликають серйозні заперечення;
- зберігати спокій та бути стриманим у випадках агресії з боку відвідувача;
- бути ввічливим;
- обмежувати пози, нервові рухи, які викликають роздратування і відволікають увагу відвідувача;
- підтримувати зоровий контакт з відвідувачем;
- за необхідності визнавати свої помилки, не викликаючи враження поразки;
- слухати співрозмовника уважно, чемно, без потреби не перебиваючи його;
- проявляти доброзичливість, говорити позитивно, звертатися до співрозмовника на «ви»;
- використовувати лише нормативну лексику: не вживати слів із забарвленням іронії, зневажливості, негативних оцінювань.

Варто замислитись!

За результатами соціологічних досліджень, на думку пересічних громадян, державним службовцям притаманний ряд таких негативних рис:

- *Непрофесіоналізм;*
- *Грубість;*
- *Некомпетентність;*
- *Непунктуальність;*
- *Почуття вседозволеності;*
- *Бюрократизм.*

Від професійного такту залежать взаємини з іншими людьми, вирішення з ними під час спілкування ділових проблем.

ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Культура спілкування – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкуватися, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Культура спілкування (в широкому розумінні) = комунікативні установки + знання етики та психології спілкування + вміння застосовувати ці знання на практиці.

Ділове спілкування – це 80% робочого часу керівників віх рівнів.

Культура спілкування реалізується в певних умовах та залежить від:

- ситуації;
- зовнішнього середовища, його впливу на людину;
- психологічних особливостей людини;
- безпосереднього оточення.

Вимоги до усного ділового спілкування

- точність формулювання думки, однозначність;
- логічність;
- лаконічність;
- відповідність між змістом та мовними засобами;
- відповідність між мовними засобами та обставинами спілкування;
- вживання “усталених” словосполучень;
- доцільність;
- виразність дикції;
- відповідність інтонації ситуації спілкування.

Комунікаційні ефекти, які дозволяють змоделювати враження про людину (погіршити, або покращити його):

- візуального іміджу (зовнішній вигляд);
- «перших очей» (в перших фразах – найбільш цікава інформація);
- аргументації (впевненого захисту своєї позиції);
- порційного подання інформації;
- художньої виразності мови;
- релаксації (розслаблення).

Бар'єри в спілкуванні

- бар'єри взаємодії (мотиваційний, етичний, бар'єр стилів спілкування);
- бар'єри прийняття та розуміння (естетичний, різний соціальний стан, стан здоров'я, бар'єр негативних емоцій);
- комунікаційні бар'єри (некомпетентність, невміння виловлювати свої думки, невміння слухати).

Критика та компліменти в діловій комунікації

Комплімент – це приємні слова, що містять невелике перебільшення позитивних якостей людини.

- Вміння говорити компліменти поліпшує стосунки з оточуючими й допомагає налагодити особисте життя, ділові стосунки.
- Справжній комплімент надходить від серця й здатний вмиль підняти натрій тому, кому він адресований. За допомогою компліменту можна легко й майстерно підкреслити те, що відрізняє людину від інших, робить її особливою.

Види компліментів

- *Непрямої комплімент.* Коли хвалять не самого співрозмовника, а те, що особливо дороге йому й складає предмет його гордості (автомобіль, будинок).
- *Констатація факту.* Підкреслення незаперечних чеснот співрозмовника. (пунктуальності, старанності тощо).
- *Порівняння з певним авторитетом.*
- *Комплімент «мінус-плюс».* Передбачає висловлення спочатку критичного зауваження («мінус»), а потім «підсолодження» його приємним повідомленням.
- *Деяке приниження власних заслуг.* «Я ніколи б не зуміла так написати цього листа як Ви».
- *Визнання авторитету.*

Деякі правила висловлення компліментів

- *Звертаючись до співрозмовника, вживайте його ім'я.* Ім'я – перше слово, що входить в наше життя, і відгук на нього – рефлекторна позитивна реакція, що сягає корінням у дитинство.
- *Не говоріть банальностей, не підкреслюйте очевидне:* «Який ви

розумний!», «Яка ви красива!».

- *Стежте за інтонацією, не робіть величезних пауз.* Цінність компліменту збільшується, якщо він казаний щиро. У жодному випадку не варто говорити його з іронією, зі знуцанням – це може мати абсолютно протилежний ефект.
- *Говоріть стисло й зрозуміло.* Іноді, намагаючись виловитися якомога більш яскраво та хитромудро, творець компліменту залазить у такі стилістичні нетрі, що ні тому, хто говорить, ні тому, хто сприймає, вже незрозуміло, з чого, власне, розпочиналася ця розмова.
- *Без дидактики.* Не поєднуйте комплімент з повчанням.
- *Не забувайте про правила хорошого тону.* Звертайте увагу на доцільність компліменту у певній ситуації.
- *Не використовуйте компліменти з подвійним смислом.* «Сьогодні ви виглядаєте краще, ніж вчора».
- *Не перегравайте.* Людина швидко звикає до хорошого, тому «переговорувати» її компліментами не варто.

Критика – це аналіз або оцінка когось/чогось з метою виявлення та усунення певних вад. Критика не є негативним явищем (хоча 90% людей її сприймають саме так).

Вимагає досить обережного використання в обмежених дозах.

- Позитивна критика: завжди ситуативно доцільна, здійснюється в присутності об'єкта критики.
- Предмет критики – справи та вчинки, а не особистість людини.
- Об'єктивна критика спирається лише на конкретні факти та аргументи.
- Кінцева мета критики – рішення, що допомагає змінити ситуацію.

Правила «критикування»

- Уникати проявлення роздратування та злоби.
- Критикувати наодинці.
- В жодному разі не критикувати «за спиною».
- Не вимагати від співрозмовника відкритого визнання своїх помилок.
- Критику краще розпочинати з самокритики.
- Не вибачатися за критику.

!!! Слід пам'ятати, що вирази, які принижують гідність співрозмовника, викликають відповідну реакцію - замкненість, впертість у відстоюванні своєї позиції, антипатію, а іноді грубіть.

Правила сприйняття критики

- Зберігати покій.
- Не відшутковуватися і не намагатися змінити тему розмови.
- Якщо критика нечітка, з'ясувати, що критикуючий мав на увазі.
- Показати, що критика вами сприйнята.

Приклади критичних висловлювань

- критика-похвала: «Роботу зроблено добре, але тільки не для цього випадку»;
- критика-надія: «Сподіваюсь, що наступного разу ви зробите цю роботу краще»;
- підбадьорлива критика: «Нічого, наступного разу зробите краще, а тепер-не вийшло»;
- критика-аналогія: «Колись я зробив точно таку саму помилку. Ну і було ж мені тоді від начальника»;
- безособова критика: «У нашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками»;
- критика-співпереживання: «Я добре вас розумію, проте і ви зрозумійте мене, адже роботу не зроблено»;
- критика-занепокоєння: «Я дуже стурбований станом справ, який склався, у таких наших колег, як...»;
- критика-зауваження: «Не так зробили. Наступного разу порадьтесь»;
- критика-пом'якшення: «Мабуть, у тому, що сталося, винні не тільки Ви»;
- критика-натяк: «Я знав одну людину, яка зробила точно так само, як ви. Потім йому було погано»;
- критика-здивування: «Невже ви не зробили цю роботу? Не чекав»;
- критика-співчуття: «Я дуже шкодую, проте повинен зазначити, що роботу виконано неякісно»;
- критика-побоювання: «Я дуже побоююсь, що і наступного разу роботу буде виконано на такому самому рівні»;
- конструктивна критика: «Роботу виконано неправильно. Що

- маєте здійснити?»; критика-докір: «Ну, що ж Ви? Я на вас розраховував»;
- критика-іронія: «Робили, робили і... зробили. Як тепер керівництву доповідатимемо?»;
 - критика-вимога: «Роботу доведеться переробити!»;
 - критика-виклик: «Якщо припустили тільки помилку, самі і вирішуйте, як виходити з цього положення!»;
 - критика-попередження: «Якщо Ви ще раз припустите брак, вам буде звільнено!»

Культура слухання

Слухання – активний процес (сучасні офісні працівники щоденно витрачають 40% службового часу на слухання, а ефективність слухання як правило, складає лише 25%).

Прийоми запам'ятовування інформації

- Римування;
- Запис інформації
- Абревіатури
- Асоціації (зі словами, образами, цифрами);
- Використання смислових ланцюгів.

!!! Найкраще запам'ятовується початок і кінець почутої інформації

Мета вислуховування та основні засоби

- *Підтримка* – дати можливість людині висловити свою позицію (основні засоби: мовчання, «угу-піддакування», повтори останніх слів співрозмовника);
- *Уточнення* – впевнитись, що ви адекватно зрозуміли інформацію (уточнюючі питання, парафраз);
- *Коментування* – висловлення власної точки зору (оцінки, поради, коментарі).

ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ

Етикет – сукупність правил, пов'язаних з умінням тримати себе в суспільстві, зовнішньою охайністю, правильністю побудови бесіди, культурою поведінки загалом. Етикет є мовою символів.

Як зазначає В.М. Кушнірюк, етикет є естетичною формою вияву моральності професійної етики, своєрідною єдністю культури моральної свідомості і поведінки [19].

Етикет наслідує кращі моральні принципи, норми, звичаї, традиції та культуру спілкування всіх народів. Вони є загальнолюдськими або притаманними певному народові.

Моральні постулати незмінні, а етикет може змінюватися у часі і просторі [30].

Культура спілкування:

- а) внутрішня складова – мораль, психологія;
- б) зовнішня складова – етикет.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету як:

- ввічливість (вміння поводитися чемно);
- тактовність (вміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми);
- коректність (уміння тримати себе в межах пристойності, не принижуючи гідності інших);
- вихованість (уміння поводитись пристойно будь-де) [30].

Службовий етикет – сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей за місцем їх професійної діяльності.

Дотримання правил етикету обов'язкове для всіх членів організації. Це сприяє підтриманню позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Окремі правила етикету в установі/організації

- У службових стосунках доречним є звертання на «Ви»
- Керівник, вітаючись, не зобов'язаний подавати руку своїм

підлеглим, він може просто кивнути головою. Водночас, привітання «за руку» з підлеглими може бути певним проявом демократизму зі сторони керівника. Не можна подавати руку відвідувачеві через стіл;

- Традиційно першим вітається нижчий за посадою; молодший за віком з вищим за посадою чи старшим за віком; останньому надається право подавати руку чи ні. Першим вітає керівника підлеглий, а руку першим подає керівник.

- Прийнято представляти молодшого за віком старшому, неодруженого — одруженому, нижчого за ієрархією — вищому, чоловіка — жінці, більш молодшу жінку старшій і т. д.

Етика телефонної розмови

- ▶ Хто перший розпочав телефонну розмову, той її і завершує;
- ▶ Знімати трубку після 2 – 3 дзвінка;
- ▶ Обов'язково представлятись.
- ▶ Перші фрази розмови – найважливіші.

Вирази, яких варто уникати

- ▶ **Я не знаю** Така відповідь підриває авторитет до Вас та Вашої установи. Краще попросити дозволу почекати й уточнити необхідну інформацію, наприклад: «Дозвольте, я уточню для Вас».
- ▶ **Ми не зможемо цього зробити.** За допомогою цієї фрази можна втратити партнера. Варто спробувати знайти можливе рішення проблеми співрозмовника.
- ▶ **Почекайте хвилинку, я скоро повернусь.** Краще сказати правду, коли перериваєте розмову, пообіцяти передзвонити та записати номер телефону
- ▶ **Ні.** На початку речення це не сприяє конструктивному вирішенню проблеми.

Перед кожним дзвінком дайте відповідь самому собі на три запитання:

Чи є гостра необхідність в розмові?

Чи обов'язково знати відповідь?

Чи необхідно зустрічатися з співрозмовником особисто?

Яке питання найкраще вирішувати по телефону?

- ви хочете швидко повідомити або отримати певну інформацію;

- вам треба з'ясувати думку тієї чи іншої посадової особи з питання, що Вас цікавить;
- вам треба уточнити, чи залишається в силі домовленість про зустріч з кимось;
- вам треба повідомити про зміну ситуації;
- ви домовились про телефонний дзвінок.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В РОБОТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ТА ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Тайм-менеджмент – це:

- ефективного планування робочого часу для досягнення цілей, знаходження ресурсів, розстановка пріоритетів і контроль виконання запланованого;
- управління часом;
- вміння так розподілити свій час, щоб не доводилося працювати вечорами і по вихідних.

Тайм менеджмент — це і є планування і максимально ефективно використання наявного часу.

Основне завдання тайм-менеджменту:

- Розвантажити робочий день від непотрібних справ та сконцентрувати зусилля працівників на найбільш важливих справах.
- Надмірна зайнятість, постійний стрес, викликаний дефіцитом часу, не підвищують нашої продуктивності, а деколи навіть знижують її.
- Управління часом - один з головних ресурсів для досягнення успіху.

Тайм менеджмент дозволяє істотно збільшити особисту продуктивність праці, грамотно розподілити усі завдання на першочергові та менш важливі, вивільнити більше часу за рахунок виключення абсолютно непотрібних справ. Дослідження показують, що люди, котрі добре освоїли тайм менеджмент, здатні вивільнити цілу третину часу, тоді як раніше їм його просто бракувало.

Дві парадигми тайм-менеджменту

- ▶ 1. Швидкості – тайм-менеджмент розуміється як швидкісний менеджмент, що підвищує робочий тиск на співробітників.
- ▶ 2. Повільності – тайм-менеджмент перетворюється на екологію часу, передбачає облік витрати часу, уміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу.

Проблема неефективності робочого процесу у більшості випадків пов'язана із невмінням або ж небажанням планувати свій робочий день

Поняття часу:

хронологічний час, вимірюваний ходом годин;

психологічний час, що являє собою якусь тривалість досвіду в свідомості

Золоте правило планування свідчить, що планувати необхідно не більше ніж на 60% та дозвілля. Решта 40% – це час, який дозволить вирішити поточні питання або відволіктися на непередбачені обставини.

Управління робочим часом включає 4 основні завдання:

1. Планування робочого дня.
2. Оптимізація робочого часу.
3. Облік робочого часу.
4. Самомотивація.

ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ

Усі інструменти планування робочого часу можна розділити на паперові та електронні. До паперових інструментів відносяться: списки, щоденники, паперові органайзери, до електронних – електронні календарі та органайзери.

Списки – найбільш простий спосіб планування. Їх можна скласти на простому аркуші паперу. Для цього необхідно перерахувати всі завдання, які слід виконати протягом дня. Навпроти

завдання зі списку рекомендується ставити ступінь її пріоритетності та час виконання.

Щоденники мають більш широкі можливості, ніж списки. Зазвичай крім місця для запису планів, в них є ще й додаткові сторінки для пам'яток. На кожній сторінці щоденника вже проставлена дата і є достатньо місця для складання списку завдань.

Паперовий органайзер – це щоденник з величезним набором додаткових функцій. Крім календаря з місцем для планування в ньому є сторінки для підведення підсумків (як за місяць, так і за рік), контрольні таблиці, місце для адрес і телефонів, сторінки для особливих заміток, корисна інформація. Сторінки органайзера доповнені кольоровими роздільниками.

Електронні календарі та органайзери дозволяють складати графіки робочого дня, сортувати завдання, контролювати їх виконання, відзначати витрачений на досягнення цілей час і навіть поєднувати плани зі справами інших користувачів. Існують різні програми для планування: Microsoft Outlook, Google Календар, Яндекс Календар та інші. Вони дозволяють оперативно і гнучко працювати з календарем як на етапі створення плану, так і на етапі його реалізації.

Електронні календарі та органайзери поділяються на локальні, що зберігають данні на локальному пристрої, та хмарні, що зберігають данні на віддалених серверах. Локальні програми можна використовувати без Інтернет з'єднання, але перенос збережених даних між пристроями в таких програмах є досить трудомістким та неможливий в автоматичному режимі. Хмарні сервіси мають перевагу над локальними завдяки тому, що данні зберігаються в мережі, автоматично синхронізуються та к ним можливо отримати доступ у будь-який час з будь-якого пристрою. На сьогоднішній день існує безліч хмарних сервісів, як платних, так і безкоштовних.

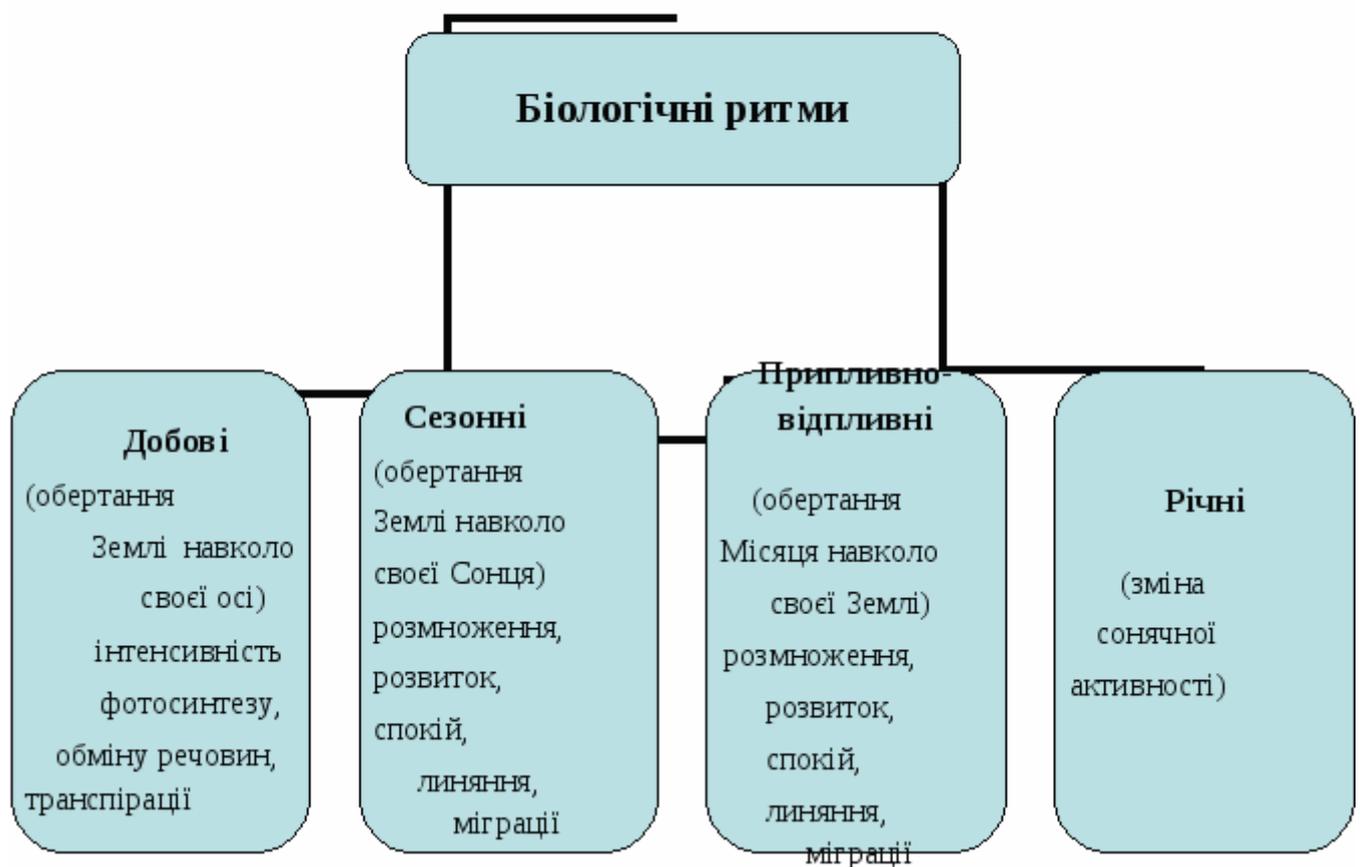
БІОЛОГІЧНИЙ ГОДИННИК

Тайм-менеджмент враховує і біологічний годинник людини.

Переведення годинників впливає і на фізичний, і на психологічний стан людини. Такий перехід для організму людини не проходить

безслідно. Він викликає так званий часовий стрес, в результаті якого відбувається короточасний збій, - діасинхроноз. Це означає, що наш внутрішній біологічний час перестає синхронізуватися із зовнішнім часом. На психологічному рівні стан діасинхронозу призводить до підвищеної стомлюваності, зниження працездатності, виникає емоційна нестриманість, дратливість, порушується сон. Це зачіпає всіх людей, навіть абсолютно здорових.

Зміна ритму може відбиватися на здоров'ї. Це пов'язано з тим, що усередині нашого організму існує свій біологічний годинник, який орієнтується не по стрілках годинника, а по світловому дню.



ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Модельний Кодекс поведінки державних службовців, затверджений Рекомендаціями №R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://crimcor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsessionid=C75D14A4396DDB62F4F196E8FD76B58E?art_id=48082&cat_id=46352
2. Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700 «Про запобігання корупції» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
3. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF>
4. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 № 158 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE29333.html
5. Алюшина Н. О. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.-метод. матеріали / Н. О. Алюшина, Т. В. Новаченко. – К. : НАДУ, 2013. – 60 с.
6. Бела Нолан Огляд норм етики управління у США: Політичне оточення / Нолан Бела // В кн.: Норми етики в управлінні (матеріали українсько-американського симпозиуму). – К. : Інститут державного управління і самоврядування. – 2004. – С.11 – 14
7. Биков Л.Ф. Етика поведінки державних службовців / Л.Ф. Биков, С.Д. Дубенко // В.кн.: Норми етики в управлінні (матеріали українсько-американського симпозиуму). К.: Інститут державного управління і самоврядування. – 2004. – С.66 – 68
8. Василевська Т.Е. Етика в державному управлінні. Опорний конспект дистанційного курсу. – К. : Вид-во НАДУ, 2004
9. Воронько Л. Культура праці державного службовця: спроба понятійного визначення / Л. Воронько // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2001. – №3. – С.306–315.

10. Гаєвський Б. Культура державного управління (організаційний аспект) / Б. Гаєвський, В. Рехкало. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 144 с.
11. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні. – К. : «Видавничий дім», 1999. – 242 с. – С. 53–65.
12. Колтун В. Етичні виміри державної служби. Методологічний аналіз / В. Колтун // Вісник Академії державного управління при Президентові України. – 2001. – № 3. – С. 310–315
13. Костів Л. Становлення керівника: лідер і його команда / Л. Костів // Молодь і підприємництво. – 2004. – №4. – С.24–25
14. Кушнірюк В. М. Організація діяльності державного службовця: конспект лекцій / В.М. Кушнірюк. – Івано-Франківськ: місто НВ, 2012. – С. 103–144.
15. Ліпенцев А. Формування етики державної служби України / А. Ліпенцев // Вісник УАДУ. – 1997. – №2. – С.91–95
16. Мілютіна К Л. Теорія та практика психологічного тренінгу / К Л. Мілютіна. Навч. посіб. – К.: МАУП. – 2004. – 192 с.
17. Палеха Ю.І., Водерацький Ю.В. Етика ділових стосунків / Ю. І. Палеха, Ю. В. Водерацький. – К. : УФІМБ, 1997. –140 с.
18. Плотницька І. Проблеми мовленнєвого етикету в державній службі / І. Плотницька // Збірник наук. праць УАДУ при Президентові України. – К., 2000. – Вип. 2. – С.104–108.
19. Пожалюк В. Організаційна культура державного службовця / В. Пожалюк // Вісник УАДУ. – 2001. – №2.чІ. – С.355–358.
20. Почепцов Г. Г. Имиджология / Г.Г. Почепцов. – 2-е изд., – М., 2001. – 698 с.
21. Рудакевич М. Кодекс етики як засіб регулювання професійної поведінки державних службовців / М. Рудакевич // Вісник УАДУ. – 2002. – №1. – С. 291–292.
22. Рудакевич М. Комплексний підхід до утвердження етики державних службовців / М. Рудакевич // Вісник УАДУ. – 2002. – №4. – С. 290–295.
23. Рудакевич М. І. Етика державних службовців / М. І. Рудакевич. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – 359 с.
24. Чабак Л. А. Етичні аспекти діалогу влади та громадськості / Л.А. Чабак // діалог суспільства і влади: правові форми, виклики, перспективи. – К. : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2012. – С. 47–50.

25. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. – К. : МАУП. – 1999. – 204 с.
26. Мовчан Ю. В. Європейські стандарти державної служби та їх впровадження в Україні / Ю. В. Мовчан, І. В. Ворошилова // Розумовські зустрічі: матеріали науково-практичної конференції «Розумовські зустрічі». – Чернігів : Сіверський центр післядипломної освіти, 2012. – С.38–41.