



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

ЕТИКА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

**ЧЕРНІГІВ
2011**

Етика державного службовця. Навч.-метод. посібник. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Упор.: Л.А.Чабак. – Чернігів: ЦППК, 2011. – 15.

Рекомендовано до видання навчально-методичною радою Чернігівського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, протокол № 2 від 12 квітня 2011 р.

© Чернігівський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2011

ЗМІСТ

1.	<i>ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	4
2.	<i>ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ</i>	7
3.	<i>КРИТИКА ТА КОМПЛІМЕНТИ В ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ</i>	8
4.	<i>КУЛЬТУРА СЛУХАННЯ</i>	11
5.	<i>ЕТИКА СЛУЖБОВЦЯ</i>	11
6.	<i>СКЛАДОВІ СЛУЖБОВОЇ РЕПУТАЦІЇ КЕРІВНИКА</i>	13
7.	<i>ЕТИКА РОБОТИ З ВІДВІДУВАЧАМИ</i>	14

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 її проблемах 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». Але до цього ряд питань так і залишається відкритим для обговорення. Наприклад, в минулому році широко обговорювався проект Закону України «Про доброчесну поведінку осіб, уповноважених на виконання функцій держави», в окремих містах країни (Вінниця, Славутич) міськвиконками на місцевому рівні ввели подібного роду документи в обіг, зобов'язавши до їх виконання своїх співробітників.

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

Саме на останніх аспектах етики в сфері державного управління хотілося б зупинитися детальніше.

Розглядаючи етичні проблеми в сфері взаємодії представників влади й громадян, варто проаналізувати ті повсякденні моменти, непомітні на перший погляд, але з яких складається весь комплекс етичної культури управління. Серед них: етика механізму прийому відвідувачів та розмови з відвідувачами, бюрократична довготривалість процедури розгляду звернень громадян, «оплата» послуг чи винагороди та, наостанок, елементарні питання «обличчя», іміджу державного службовця.

Як правило, в більшості державних установ для прийому відвідувачів чітко визначається час. Але трапляється, що самі співробітники порушують цей регламент, запізнюючись на роботу, затримуючи початок прийому та ін. Розмова з відвідувачем теж далеко не завжди вписується в етичні норми.

Відповідно ж механізму розгляду звернень громадян, то можна зустріти приклади довголітньої (!) процедури, незважаючи на те, що в Законі України «Про звернення громадян» чітко визначені терміни таких розглядів. Наприклад, в цьому законі зазначається, що звернення громадян розглядаються і вирішуються в строк не більш ніж один місяць з дня їх надходження. При цьому акцент робиться на необхідності об'єктивно, всестороннє й вчасно перевіряти подібні заяви й скарги.

Імідж державного службовця та службовця органів місцевого самоврядування формується з багатьох складових. Серед них і стиль спілкування, управління, зовнішній вигляд, вигляд робочого місця,

використання невербальних засобів комунікації. Важливий «фоновий» імідж, тобто, оточення. Доволі невелика кількість співробітників державних структур звертає на це увагу, але ж 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 зачасту залишається поза полем зору державних мужів. Етичні норми досить складно регламентувати правовими методами, а значить, важко і об'єктивно карати за їх порушення, викликане як об'єктивними так і суб'єктивними причинами.

Серед останніх – рівень виховання етичної культури в державній культурі. Багато що залежить від конкретного «управлінця» – державного службовця чи посадової особи органів місцевого самоврядування, від його особистісних якостей, методів роботи з підлеглими й виконання наказів керівництва.

Часто методи роботи керівництва екстраполюються і на його підлеглих, задаючи тон, в тому числі і в сфері етики, всієї установи. Велика роль виховання, освіти, особистісного досвіду. Дещо, звичайно, залежить і від громадян, що взаємодіють з органами державної влади. Наприклад, не можна залишати поза увагою і необґрунтованість прохань, нерозуміння окремими особами специфіки роботи в сфері державного управління. Але це, в основному, лише одиничні випадки. В більшості ж випадків вимушені констатувати недостатньо високий рівень етичної культури в сфері державного управління. А значить, необхідна інтенсивна робота і цьому напрямі.

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

Мораль є формою суспільної свідомості, спрямованою на ствердження самоцінності 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.

Центральним поняттям професійної моралі є поняття професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям відповідальності. Вона пересікається з такими поняттями як професійна честь, професійна гідність, професійна справедливість.

Від професійного такту залежать взаємини з іншими людьми, вирішення з ними під час спілкування ділових проблем. Ділова етика, зокрема, регулює відносини:

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

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

Професійна етика проявляється у:

- Моделях та стилях спілкування;
- Способах впливу на людей під час спілкування;
- Культурі говоріння (вербального спілкування);
- Культурі слухання;
- Невербального спілкування;
- Професійному етикеті.

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

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 всіх рівнів.

Культура спілкування реалізується в певних умовах. Вона 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 сприйняття та розуміння (естетичний, різний соціальний стан, стан здоров’я, бар’єр негативних емоцій);

- комунікаційні бар'єри (некомпетентність, невміння висловлювати свої думки, невміння слухати).

КРИТИКА ТА КОМПЛІМЕНТИ В ДІЛОВІЙ КОМУНІКАЦІЇ

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

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

Види компліментів

- **Непрямий 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 ти".
- **Визнання авторитету.**

Деякі правила висловлення компліментів

- **Звертаючись до співрозмовника, завжди 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 комплімента збільшується, якщо він сказаний щиро. У жодному випадку не варто

говорити його з іронією, зі знуцанням – це може мати абсолютно протилежний ефект.

- **Говоріть стисло й зрозуміло.** Іноді, намагаючись висловитися найяскравіше і найхитромудріше, творець комплімента 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 комплімента у певній ситуації.
- **Не використовуйте компліменти з подвійним смислом.** “Сьогодні ви виглядаєте краще, ніж вчора”.
- **Не перегравайте.** Людина швидко звикає до хорошого, тому "перегодовувати" її компліментами не варто.

Критика

- 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 зізнання у своїх помилках.
- 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 грубість.

Правила сприйняття критики

- Зберігати спокій.
- 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

- • підбадьорлива критика: «Нічого, наступного разу зробите краще, а тепер — не вийшло»;
- • критика-похвала: «Роботу зроблено добре, але тільки не для цього випадку»; критика-надія: «Сподіваюсь, що наступного разу ви зробите цю роботу краще»;
- 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 товаришів, 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 стільки помилок, самі і вирішуйте, як виходити з цього положення!»;
- • критика-попередження: «Якщо ви ще раз припустите брак, вас 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

- Запис інформації;
- Рифмування;
- 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 СЛУЖБОВЦЯ.

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі.

Які ж якості повинен мати службовець? 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.

Довгий час в нашому управлінському лексиконі таке поняття, як кар'єра, не вживалося. Якщо до цього і зверталися, то з обережністю. Останнім часом ми переживаємо реабілітацію цих понять.

“Кар’єра” в перекладі з французької означає успішне просування по службі, в суспільній, науковій та іншій діяльності.

Перспектива кар’єри має велике психологічне значення для тих, хто заслуговує на просування по ієрархічним сходинкам управління. Вона виступає потужним фактором духовного самопросування особистості зі всіма впливаючими з цього позитивними наслідками. На практиці — це створення ефекту привабливості трудової діяльності для молодих спеціалістів, фактор поглиблення особистого зацікавлення у тих, хто є людиною з непересічним особистим і службовим потенціалом.

Етичні аспекти діяльності державних службовців побіжно визначено в **Загальних правилах поведінки державних службовців** (затвердженими Наказом Головного управління державної служби України від 04.08.2010 №214)

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, і 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 хабарі, 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 принципів 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.

СКЛАДОВІ СЛУЖБОВОЇ РЕПУТАЦІЇ КЕРІВНИКА

Стиль роботи керівника — це ланцюжок повсякденних вчинків. В них проявляється його ставлення до:

1. людей;
2. суспільства;
3. своєї діяльності.

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

Поведінка керівника — це реально діючий моральний орієнтир для підлеглих. Своєю поведінкою він не тільки навчає, але й привчає їх поводити себе гідно. Люди оцінюють керівника не за тим, як він етично освічений і говорить, а по тому, які його моральні уміння та звички.

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

Загальні якості (базові):

- патріотизм,
- гуманізм,
- справедливість.

Конкретні якості:

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

Специфічні якості:

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

До внутрішніх чинників, що впливають на етику управлінської діяльності, можна віднести передусім власну (індивідуальну) систему цінностей суб'єктів управління: рівень вихованості, інтелектуального розвитку, внутрішньої

культури, спеціальної (професійної) підготовки, психологічної, професійної та аналітичної культури, моральності.

Якщо характеризувати ці чинники детально, то належить передусім зазначити, що в кожній організації є сукупність офіційних або неофіційних етичних норм (так званий етичний стандарт), 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 посадові і особистісні межі, а підтримує рівновагу між суворою трудовою дисципліною і відкритістю комунікаційних каналів між “верхами” і “низами”.

Проте є керівники, котрі заради результативної роботи нехтують спокійною і діловою атмосферою колективі. Тоді як етика управління вимагає від шефа поважати своїх підлеглих, добре знати їх творчий потенціал.

Доцільно нагадати, що в колективі, де склалась напружена, нервова обстановка, керівнику варто починати свою діяльність не з “примирення” ворогуючих сторін, а з пошуку інтенсивного, захоплюючого всіх завдання. Можливо його вирішення відсуне на другий план особисті амбіції деяких підлеглих.

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

ЕТИКА РОБОТИ З ВІДВІДУВАЧАМИ

Відносини з громадянами єна 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 відносити до таких основних причин моральну недосконалість самих законів, то решту можна звести до проблеми морально-психологічної неготовності і нездатності переважної більшості посадових осіб місцевого самоврядування 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 забюрократизованість 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 службовців. Це, з одного боку, є сприятливим середовищем для службових зловживань окремими посадовцями, а з другого — 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,
- дохідливо роз’яснити суть питання;
- допомогти відстояти її інтереси чи оперативно надати послугу.

В умовах важкого 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 із їх впливом на долю окремої людини, на відносини громадян і влади.

Основні уміння персоналу в комунікаціях зводяться до того, щоб:

- -вислуховувати відвідувача, без потреби не перебиваючи його;
- -направляти 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;
- -відсовувати час обговорення питань, що викликають серйозні заперечення;
- -зберігати холонокровність, коли на нього "нападають",
- бути ввічливим;
- -обмежувати всім відомі, але неусвідомлювані пози, нервові рухи, які викликають роздратування і відволікають увагу відвідувача;
- --підтримувати зоровий контакт з відвідувачем;
- -навчитися визнавати свої помилки, не викликаючи враження "пораженства";

- -говорити позитивно, звертатися як можна частіше до співрозмовника на «ви»ди називати його по імені.

Варто задуматись!!!

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

Непрофесіоналізм;
Грубість;
Некомпетентність;
Непунктуальність;
Почуття всюдозволеності;
Бюрократизм.