

УДК 355/359.07

А.І. Куртов, А.І. Потіхенський

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Харків

## СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ ТА КУЛЬТУРА СЛУЖБОВОГО СПІЛКУВАННЯ КОМАНДИРА

*Пропонується розглядати службовий етикет як сукупність найбільш доцільних правил поведінки військово-службовців у колективі. У будь-якому колективі поведінка його керівника є взірцем для всіх працівників. Службова етика та етикет на практиці проявляються в єдності і є основою культури поведінки й спілкування.*

**Ключові слова:** службовий етикет, службові стосунки, морально-психологічний портрет, культура спілкування, керівник.

### Вступ

**Постанова проблеми.** Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо). Етикет має вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і для дотримання яких особливе значення має певна форма поведінки. Етикет відбиває певні моральні принципи, притаманні суспільству, й певною мірою стає ритуалом. Однією з вимог етикету є культура спілкування військовослужбовців. Культура спілкування - це спілкування культур. Відсутність або нестача спілкування деформує людську особистість. Головне в спілкуванні полягає в тому, щоб у його процесі “друзів не зробити ворогами, а ворогів зробити друзями”.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Гідна поведінка людини цінувалася ще в античному суспільстві. Однак греки вважали, що людина може поводитися добре лише тоді, коли вона має певні моральні якості, гармонію “духу та тіла” (за Платоном), зовнішнього та внутрішнього. Проте зовнішня поведінка людини, що відповідає нормам етикету та правилам доброго тону, тільки тоді набуває особистісного смислу, якщо в основі її лежать моральні мотиви. Пристойна поведінка – результат осмисленого ставлення до власних вчинків, відповідальності за їх наслідки. Не випадково видатні гуманісти минулого про етикет говорили так: “Хороші манери складаються з дрібних самопожертв” (Р. Емерсон); “Поведінка - це дзеркало, в якому кожен показує свій образ” (Й.В. Гете); “Спілкуючись з людьми, думай не про свою користь, а про користь того, з ким спілкуєшся, і не про те, як ти будеш судити про нього, а як він буде судити про тебе” (Л. Толстой); “У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється весь наш характер: дурень і входить і виходить, і сідає і встає з місця, і мовчить і посувається інакше, аніж розумна людина” (Ж. де Лабрюєр) [1, 2].

**Мета статті.** Правила етикету залежать від певних сторін моральної культури особистості. Вони

значною мірою відбивають її суть, потреби, цілі, установки тощо. Крім того, моральна сторона етикету тісно пов'язана з естетичною.

Безпосередньо з морально пов'язані такі норми етикету, як ввічливість (уміння поводитися чемно), тактовність (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми), коректність (уміння поводитися, не принижуючи гідність інших), вихованість (уміння поводитися пристойно будь-де). Часом чуємо, що якусь людину називають інтелігентною чи порядною. Ця людина має начебто внутрішню межу, яку не може переступити, вона за будь-яких умов не втратить рівноваги, далека від зарозумілості, роздратованості, вередливості, уникатиме таких ситуацій, коли можна принизити підлеглого, буде з ним ввічливою, тактовною, коректною, ніколи не виявить брутальності. Інтелігентність – це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою. Людина протягом життя перебуває “у стані становлення”, розвитку. Ще в дитинстві вона засвоює певні моральні норми та правила етикету. Проте потім її поведінка змінюється залежно від умов життя. Певною мірою це залежить також від індивідуальних особливостей людини – темпераменту, характеру, здібностей.

В статті розглядається культура спілкування військовослужбовців та командирів. Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), але і зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані. Командир, спілкуючись відповідно до загальноприйнятих норм і правил, демонструє свою готовність зважати на своїх підлеглих.

### Виклад основного матеріалу

Етикет має суто зовнішню, часом відірвану від морального змісту форму, яка має суворо канонізований характер. Він визначається системою детально розроблених правил чемності, чітко класифікує правила поведінки з представниками різних класів і прошарків, з посадовими особами (відповідно до їхнього рангу), а також правила поведінки в певних

місцях. Проте якщо за суворим дотриманням правил етикету криється недоброзичливе ставлення до інших, то він стає формою лицемірства.

Етикет наслідує кращі моральні принципи, норми, звичаї, традиції поведінки та культуру спілкування всіх народів. Вони є загальнолюдськими або притаманними певному народові. Наприклад, японець у спілкуванні не вживає заперечення «ні». Те, як він вклоняється під час зустрічі, залежить від статусу особи, з якою він вітається: чим вищий статус особи, тим нижчим буде уклін. Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм лише одного народу, поступово стають надбанням усього людства (наприклад, з Древнього Китаю та Японії – прояв поваги до старших за віком людей, з Древнього Риму – звичай гостинності).

В Америці у 1946 році було створено Інститут етикету. Його заснувала Емілія Поуст, «перша дама етикету», як її назвали тоді. Цей інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути нові форми поведінки та поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс етикету, Емілія Поуст постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, нові форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим вона констатувала, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось застиглим, встановленим раз і назавжди [3]. У різних країнах стали приділяти дедалі більше уваги етикету, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових стосунків, створити привабливий імідж. В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з'явилися майже одночасно з розвитком писемності. Звичайно, на зовнішні форми поведінки людей, їхні манери та уподобання, поведінку в оточенні інших впливали умови життя. Тому й правила поведінки та етикету різнилися, скажімо, в дворянському колі та селянській хаті. Дворянських дітей з дитячих років вчили етикету гувернери. Правила доброго тону нерідко були творчістю самих людей, штучно привнесеними, а тому їх треба було спеціально вивчати. Водночас правила пристойної поведінки, що зародилися в надрах загальнолюдської культури, були притаманні всім людям і передавалися з покоління в покоління.

#### *Моральні основи етикету*

*Моральною основою етикету* є правила співжиття людей, які їм забезпечують умови для нормальної громадської та особистої життєдіяльності. Ці норми виражають природне прагнення людини до встановлення з іншими справді людських стосунків, що базуються на взаємоповазі, гуманності та справедливості. Причому саме спілкування між людьми сприяє їхній здатності відчувати та співчувати, переживати та співпереживати, бути совісними, милосердними, добродішними та порядними. Завдяки соціальному та моральному прогресу відбувся пере-

хід від ритуалізованого стереотипу поведінки до розвиненої раціоналізованої мотивації, де головну роль відіграє моральна рефлексія, тобто осмислення своїх дій та вчинків.

Той, хто не сприйняв етичних норм і правил етикету, не засвоїв техніку гуманного спілкування, стає мікроагресором, припускаючись грубощів, може легко принизити іншого, спрямовує на нього своє роздратування. Такі люди можуть, врешті-решт, стати соціальне небезпечними.

Звичайно, критерії поведінки людини закладаються в певному середовищі, залежать від способу її життя. Проте більшість норм і правил сучасного етикету мають універсальний, загальнолюдський характер, поширюються на всі соціальні групи й прошарки в суспільстві.

При універсальному характері етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, в громадських місцях, на роботі. Далі розглянемо особливості службового етикету в єдності зі службовою етикою, оскільки лише за такої умови вони є плідними, бо сприяють ефективності взаємодії керівника і підлеглих, співробітників між собою.

#### *Службовий етикет і його правила*

*Службовий етикет* – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей в підрозділі що стосуються всіх їх членів. Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для військовослужбовців, зайнятих процесом служби. Доведено, що добрий настрій позитивно впливає як на здоров'я людини, так і на продуктивність її праці. Не випадково великі підрозділи створюють власні Кодекси честі чи Правила поведінки, в яких обумовлюють етичні норми взаємовідносин і правила етикету військовослужбовців.

#### *Правила поведінки військовослужбовців*

На службі командир проводить більшу частину свого життя, а відтак йому приємніше працювати там, де панує взаємоповага й усі дотримуються етичних норм і правил етикету. У службових стосунках доречною формою спілкування є звертання до всіх на «Ви». Вихований військовослужбовець завжди пропустить жінку поперед себе, притримає перед нею двері. Якщо вони в рівних умовах, чоловік не сідатиме, якщо жінка стоїть. У гардеробі чоловік допоможе жінці одягтися, хоч у службових умовах він цього може й не робити. Жінка на службі також має дотримуватися певних правил (зокрема, на робочому столі повинні бути лише речі, потрібні для роботи). Чепуритися краще в спеціально встановленому місці, а не в кабінеті, де знаходяться колеги.

Інтелігентна людина, помітивши помилку, якої припустився інший керівник, вкаже на неї тактовно та доброзичливо, до того ж наодинці. Краще, коли військовослужбовець ставитиметься нетерпляче не до

чужих, а до власних помилок – у цьому разі буде менше підстав для неприязні товаришів, для виникнення конфліктів. У багатьох зарубіжних колективах багато уваги приділяється саме створенню сприятливого морально-психологічного клімату шляхом упровадження і дотримання певних правил етикету. У багатьох японських колективах усі працівники сидять обличчям одне до одного, аби легше було спілкуватися. У цьому самому приміщенні працює їхній керівник, з яким у таких умовах легше розв'язувати ділові проблеми. Керівники та пересічні працівники не мають жодних відмінностей щодо умов праці та відпочинку. Це дає всім відчуття рівноправності [4].

Багато великих колективів на Заході вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Тепер це вже норма, а не виняток. Досвід у цьому напрямку США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку особового складу є не тільки об'єктивно необхідними, а й такими, що окупаються. Набагато доцільніше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх військовослужбовців, аніж компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти. Останнім часом знову з'явилися наукові праці, де розглядаються питання організації морально-психологічної підтримки особового складу, цілі, структура та основні вимоги до неї [5].

За час проведення антитерористичної операції Україна також має певний досвід організації психологічної підтримки військовослужбовців. Проте поки що він упроваджується надто повільно. Більшість керівників не усвідомили необхідності морально-психологічної підтримки особового складу, не вистачає відповідних методичних розробок, немає коштів для розв'язання цієї проблеми.

#### *Норми поведінки керівника*

Звичайно, усі керівники 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 керівника незалежно від того, яке місце він посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись, керівники часом травмують один одного, а моральні травми часто-густо страшніші від фізичних.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять усі, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та підлеглими.

Керівник не повинен проявляти особистих симпатій чи антипатій, провокувати ситуації, що

можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник вітається з підлеглими завжди першим. Якщо він зустрічається з жінкою або з людиною, старшою за віком, він також вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй присісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати це зрозуміти іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність підлеглого.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після перебудови, працюють методом спроб і помилок, набуваючи власного досвіду. Вже є перші спроби узагальнити якості та стандарти їхньої поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету у стосунках з підлеглими поки що опрацьовані мало.

#### *Культура службового спілкування командира*

Культура спілкування – це спілкування культур.

Французький письменник Антуан де Сент-Екзюпері називав спілкування людей розкішшю. Ця розкіш робить людину людиною. Відсутність або нестача спілкування деформує людську особистість.

Головне в спілкуванні полягає в тому, щоб у його процесі “друзів не зробити ворогами, а ворогів зробити друзями” (Інгі фон Ведемайер).

**Методи позитивного впливу командира на підлеглих:** 1) “придушення” підлеглого витримкою й спокоєм; 2) концентрування уваги на одному з підлеглих; 3) “наси́льство” над власною думкою; 4) несподіване рішення; 5) авансована похвала; 6) “поставте себе на моє місце”.

**“Придушення” підлеглого витримкою й спокоєм.** Якщо в розмові з вами підлеглий нервує й підвищує голос, то ви реагуйте також.

Намагайтеся придушити в собі цю реакцію й: відповідайте підлеглому рівним, спокійним, упевненим і, головне, доброзичливим тоном (іноді з легкою іронією) – і ви скоро побачите, як ваш підлеглий перейде на нормальний і спокійний тон, а отже, вирішувати всі питання й проблеми можна буде набагато легше.

**Концентрування уваги на одному з підлеглих.** Завжди знайдеться в підрозділі підлеглий, який обіймає найнижчу посаду або змирився з положенням невдахи. Змусьте себе зосередити увагу на такому підлеглому: поспостерігайте за ним, довідайтеся, які в нього потреби й інтереси, які його заповітні бажання, поцікавтеся його долею, його біографією, його минулим – і ви зненацька для себе відчуєте жвавий інтерес до цієї

людини. Вам стане легко спілкуватися з ним на неформальній основі. Скоро ви відчуєте глибоку довіру до себе з боку цієї людини. А найголовніше – ви відчуєте моральне задоволення самим собою.

**“Насильство” над власною думкою.** Часто в підрозділі буває підлеглий, якого ви чомусь недолюблюєте або навіть терпіти не можете. Змусьте себе знайти в ньому якісь позитивні якості, які є у кожній людині. Хоча зробити це буде й нелегко. Після цього звертайтеся до підлеглого так, щоб він зрозумів, що ви знаходите в нього ці якості, апелюєте до них і високо їх цінуєте. Якщо ви будете робити це постійно, не нав’язливо, доречно, то незабаром переконаєтеся, що ваш підлеглий дійсно має ці якості, оскільки кожна людина має “палке бажання бути оціненим”.

**Несподіване рішення.** Чого зазвичай очікує від свого командира підлеглий, що завинив? Покарання. Очевидно, що для вас ця відповідь є аксіомою. Відмовтеся від неї! Особливо тоді, коли ви знаєте, що підлеглий змірився зі своїм положенням “невдахи” і не чекає від вас доброго слова, не кажучи вже про довіру. Продемонструйте те, що ви надаєте йому перевагу порівняно з іншими. Дайте йому відповідальне доручення. Зробіть це гласно, виявивши впевненість у тому, що він його виконає.

Великий виховний ефект несуть такі рішення, які окриляють підлеглого. До такого вдавалися: педагог і письменник Макаренко Антон Семенович (1888 – 1939). Він виховував у трудовій колонії ім. М. Горького (1926 – 1928 у Куряжі біля Харкова) дітей – правопорушників і довіряв матеріальні цінності тому, кому, здалося б, ніяк не можна довіряти – колишньому злодієві; великий полководець Олександр Суворов. Розповідають, що одного разу Наполеон під час перевірки варті виявив сплячого на посту вартового. За статутом і законом воєнного часу вартовий повинен був би постати перед судом і потім бути розстріляний, тому що немає пощади солдатові, який, ганебно заснувши на посту, ставить під загрозу життя своїх товаришів. Як же зробив Наполеон? Він прийняв несподіване рішення: піднявши рушницю сплячого вартового, скинув його собі на плече й зайняв залишений стомленим солдатом пост. Прибулий через якийсь час зі зміною сержант побачив, що вартовий спить, а імператор стоїть на посту. «Хто набереється сміливості стверджувати, що Наполеон зробив помилку, що він потурав порушенню?» - коментує цей випадок Норман Коупленд, фахівець із психології управління. - Ніхто краще нього не розумів, що історія про “маленького капрала”, що узяв на плече рушницю, замість того, щоб викликати підрозділ для розстрілу, наступного дня блискавкою облетить увесь бівак і похідні колони. Хіба солдат засумнівався б, чи варто віддати життя, ідучи в бій з таким керівником? Ви скажете, безглуздо? Чи безглуздо, чи ні, але це дійсність. У багатьох випадках великодушність вирі-

шує успіх справи, і розумний керівник повинен уміло користуватися нею”.

Покарати добротою й мудрістю – це велике мистецтво. Спробуйте стати таким командиром.

Використовуйте й ви зброю великодушності. Не бійтеся приймати несподіване для підлеглого, що завинив, рішення.

**Авансована похвала.** Давши кому-небудь із ваших підлеглих відповідальне завдання й не будучи певен у його своєчасному або якісному виконанні, можна похвалити цього підлеглого, сказавши йому навіть, що нікому іншому ви не можете доручити настільки відповідальне завдання. Через якийсь час ви переконаєтеся, що ваша похвала в аванс потрапила в ціль: підлеглий буде старанним.

**“Поставте себе на моє місце”.** Не існує, мабуть, більш простого прийому, чим цей. Підлеглий не згодний з вашим рішенням, особливо часто це буває щодо вирішення соціальних питань. Найпростіший, по-людськи доступний спосіб проникливого доказу своєї правоти – це примусити підлеглого, що висловив у чому-небудь незгоду з вами, стати на ваше місце як офіційну особу або в якості порядної, чесної людини. Тоді той, хто сперечається, швидко зрозуміє, що вирішити на його користь питання неможливо у зв’язку з обмеженою правовою компетенцією начальника або у зв’язку з об’єктивною ситуацією, або аморально. Не буде ж людина зізнаватися в тому, що, перебуваючи на місці начальника, вона зробила б всупереч своїй совісті або всупереч загальноновизнаним моральним нормам.

**Індивідуальна бесіда командира з підлеглими по службових і особистих питаннях.** Бесіда являє собою своєрідний спектакль, що включає монологи й діалоги, певний набір ролей, що розігруються в межах конкретного часу.

Найпоширенішою формою спілкування в бесіді є діалог. Діалог – це розмова по черзі, для взаємодії.

Основна мета бесіди, як і будь-якого спілкування, – обмін інформацією. **Розрізняють наступні типи бесід:**

- 1) прийом нових військовослужбовців і звільнення тих, що виступили встановлені строки;
- 2) постановка завдань;
- 3) бесіди для аналізу й вирішення конфліктних ситуацій;
- 4) бесіди з підлеглими дисциплінарного характеру;
- 5) бесіди, що готують підлеглих до введення новачків;
- 6) бесіди, що носять неформальний характер, для покращення психологічного клімату колективу;
- 7) прийом підлеглих і відвідувачів з особистих питань.

У кожному з перерахованих видів бесіди цілі пов’язані безпосередньо із предметом розмови. Так,

наприклад, бесіду при прийомі нового військовослужбовця проводять із метою діагностики професійного й особистісного потенціалу кандидата на посаду для прийняття рішення про прийом, а мета бесіди “на килим” – виявити причини порушення дисципліни й неякісного виконання завдання й змінити мотивацію поведінки підлеглого. Ціль бесіди “одержання завдання” – не тільки поінформувати підлеглого, а й проінструктувати. Бесіди неформального характеру, як правило, припускають так зване “зондування” ситуації для того, щоб знати, що відбувається, як складаються стосунки в колективі, що є “найболючішим”, про що військовий менеджер обов’язково повинен знати, щоб вчасно долучитися до вирішення проблеми.

Командир повинен вести прийом підлеглих і відвідувачів з особистих питань. Прийом з особистих питань має проводитися два рази на тиждень: один раз у робочий час, а другий – у неробочий. Цю інформацію слід донести до підлеглих і графік прийомів вивісити у кожному підрозділі й на вхідних дверях робочого кабінету командира.

Часу прийом з особистих питань підлеглих та інших відвідувачів слід суворо утримуватися. Навіть при відсутності відвідувачів командир повинен у цей час бути на місці, працюючи за особистим планом. Іноді прийом з особистих питань ведеться колегіально за участю заступників командира, начальників відділів і служб, які перебувають у своїх кабінетах і повинні бути готові на вимогу командира запропонувати варіант вирішення питання, що розглядається. Така оперативна реакція на прохання зазвичай залишає гарне враження.

Як правило, бесіди плануються заздалегідь. У процесі підготовки визначається предмет бесіди, основні наміри, які необхідно здійснити, коло питань, які доцільно обговорити. При проведенні бесід найчастіше використовуються різноманітні документи й матеріали, їх також потрібно заздалегідь підготувати. Потрібно подбати й про зручності для відвідувачів і підлеглих як у кабінеті, так і в приймальні. Для цього необхідно передбачити не тільки стілець, а й місце на столі, де б відвідувач міг розмістити свої документи або зробити записи. На столі необхідно мати папір для заміток, олівець і ручку.

**Особливу увагу слід приділити опрацюванню ходу бесіди:** продумати питання, які необхідно поставити співрозмовникові; визначити бажаний результат; установити регламент і місце проведення бесіди; визначити її стратегію й тактику.

**При проведенні ділової бесіди не рекомендується:** сидіти, а співрозмовникові стояти (краще сісти напроти один одного); перебивати промову співрозмовника; негативно оцінювати його висловлення; підкреслювати різницю між собою й підлеглим; різко прискорювати темп бесіди; уникати вторгнення в особисте життя співрозмовника; намагати-

ся обговорювати питання, не звертаючи уваги на те, що співрозмовник збуджений.

Початок бесіди має підкреслювати увагу командира до підлеглого, що ввійшов. Доброзичливе вітання, пропозиція підлеглому сісти – це елементарна форма етикету, важливий засіб демонстрації своєї уваги до людини. Небажано починати бесіду з особистих питань із прямих запитань типу: “Чим зобов’язаний?”, “Що вас турбує?” тощо. Такі питання відразу ставлять підлеглого у становище того, хто просить, й підкреслює, що командир у бесіді не бажає виходити за рамки офіційності.

Неприпустимо звертатися до підлеглого, особливо жінки, з питаннями, які носять принципово особистий, інтимний характер, ставити питання, які ви вважали б нетактовними стосовно себе. Такі питання підкреслюють владу командира, його вдавене право втручатися в особисте життя підлеглого.

Погано, коли командир зустрічає відвідувача кивком голови, сидить при розмові з ним, у той час, коли відвідувач стоїть. Зовсім неприпустимо, коли командир якийсь час начебто не помічає відвідувача, що ввійшов і стоїть біля дверей, демонструючи свою зайнятість і перевагу. Після такої зустрічі бесіда ніколи не буде відвертою.

Бесіда з підлеглим з позицій переваги малоефективна. Така позиція приводить до того, що під час бесіди говорить головним чином командир, тоді як його головне завдання – слухати.

Бесіда повинна закінчуватися прийняттям рішення з проблеми, що обговорюється.

Завершення бесіди можна почати, наприклад, з таких фраз: “давайте підведемо підсумки...”, “таким чином, у результаті бесіди, що відбулася, можна зробити наступні підсумки...”. Закінчення бесіди, як і початок, вимагає особливої уваги. Закінчення зазвичай запам’ятовується найкраще, тому що останні слова мають найбільш дієвий вплив на співрозмовника.

**При прийомі підлеглого з особистих питань** не слід оформляти рішення у вигляді невизначених відповідей, які підлеглий може розтлумачити залежно від свого бажання: або як позитивне, або як негативне. При необхідності дати негативну відповідь командир повинен зробити це в явній формі, пояснивши хоча б частково свої мотиви. Невміння говорити “ні” може привести до того, що пізніше відмовитися буде складніше. Командир має відповідально ставитися до своїх обіцянок і ніколи не обіцяти того, чого він не має сил зробити самостійно, або того, що перебуває за межами його компетенції. Сподіватися на те, що обіцянка як-небудь виконається сама собою або забудеться, не варто, це підриває авторитет командира.

Інший командир зовні ввічливий, привітний з підлеглими, начебто б опікується ними, двері його кабінету відкриті для підлеглих. Він може скільки завгодно наобіцяти, однак відразу про все забути. Треба пам’ятати, що підлеглий, що нагадує командирові про його ж невиконану обіцянку, може ви-

кликати у командира почуття антипатії. Джерелом антипатії в цьому випадку є не дії підлеглого, а бездіяльність і безвідповідальність командира, що дав раніше обіцянку, а тепер не бажає зізнатися в цьому навіть самому собі.

**Відмовити – це мистецтво.** Цікаву ситуацію можливої форми відмови наводить у своїй книзі “Життя в наш час” Дж. Гелбрейт, посилаючись на досвід свого спілкування із Джавахарлао Неру:

“Його метод, за допомогою якого він позбувався небажаних ідей і неприємних прохань, був дуже ефективний і приводив до зникання. Полягав він у повному мовчанні. Ви просили його. Він не висував заперечень; він просто нічого не говорив. Коли мовчання ставало нестерпним, ви повторювали свою думку або прохання й у розпачі чули лише власні слова. Знову панувала тиша. Ви тепер чекали від нього хоча б негативної відповіді. І коли, зрештою, він давав її, ви із вдячністю зникали”.

**Культура розпорядницької діяльності командира.** Кілька рекомендацій командирові щодо розпорядницької діяльності:

- 1) у процесі видачі завдань намагайтеся чітко формулювати, що б виключити подвійне тлумачення;
- 2) віддавайте розпорядження спокійним, доброзичливим, твердим і впевненим тоном;
- 3) ураховуйте індивідуальні особливості підлеглих;
- 4) доручайте виконання завдання тому підлеглому, здібності якого гарантують його виконання;
- 5) перед тим, як дати серйозне завдання, обов'язково порадьтеся з підлеглим – передбачуваним виконавцем;
- 6) не давайте одночасно одному підлеглому кілька завдань (навіть якщо є така необхідність);
- 7) завдання повинні розвинути у підлеглих самостійність і ініціативу.

Форми розпорядницької діяльності командира залежать від ступеня сумлінності, працьовитості й компетентності підлеглого.

Такими формами передачі розпорядження в порядку зростання офіційної твердості є:

перша – **прохання, звернення** будується за формою: “Прошу Вас”;

друга – порада: “Я Вам порадив би вчинити в такий спосіб”;

третя – **розпорядження**: “Вам доручається виконати”;

четверта – **усний наказ**: “Вам наказано виконати”;

п'ята – **письмовий наказ**: “Вам категорично наказано виконати наступне завдання, а у випадку невиконання будуть вжиті такі-то заходи”.

## Висновки

Моральна культура є важливою складовою загальнолюдської культури і відіграє важливу роль в життєдіяльності людини. Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають загальне і необхідне для людства значення. Етикет – складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства, в якому вона живе. Загальноприйняті норми моралі є моральною основою етикету.

Службовий етикет – це сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей на виробництві, у трудовому колективі. У будь-якому колективі поведінка його керівника є взірцем для всіх працівників.

Службова етика та етикет на практиці проявляються в єдності і є основою культури поведінки й спілкування.

## Список літератури

1. Бандурка А.М. *Психологія управління* / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Х., 1998. – 22 с.
2. Лозниця В.С. *Психологія менеджменту: навч. посіб.* / В.С. Лозниця. – К., 1997. – 112 с.
3. Куртов А.І. *Військове управління: навч. посіб.* / А.І. Куртов, А.І. Потіхенський; за ред. А.І. Куртова. – Х.: ХУ ПС, 2007. – 322 с.
4. *Основи військового управління: навч. посіб.* / А.І. Куртов, С.Ю. Поляков, Ф.Ф. Мисік, В.М. Остапенко; за ред. А.І. Куртова. – Х.: ХУ ПС., 2008. – 180 с.
5. Поляков С.Ю. *Основи військового управління: навч. посіб.* / С.Ю. Поляков, А.І. Куртов, В.С. Полікашін; за ред. С.Ю. Полякова – Х.: ХУ ПС, 2012. – 394 с.

Надійшла до редколегії 15.02.2016

**Рецензент:** канд. військ. наук, доц. О.О. Казіміров, Академія внутрішніх військ МВС України, Харків.

## СЛУЖЕБНЫЙ ЭТИКЕТ И КУЛЬТУРА СЛУЖЕБНОГО ОБЩЕНИЯ КОМАНДИРА

А.И. Куртов, А.И. Потихенский

*Предлагается рассматривать служебный этикет как совокупность наиболее целесообразных правил поведения военнослужащих в коллективе. В любом коллективе поведение его руководителя является образцом для всех работников. Служебная этика и этикет на практике проявляются в единстве и являются основой культуры поведения и общения.*

**Ключевые слова:** служебный этикет, служебные отношения, морально-психологический портрет, культура общения, руководитель.

## COMMANDER'S BUSINESS ETIQUETTE AND CONVERSATION CULTURE

A.I. Kurtov, A.I. Potikhenskiy

*Business etiquette is being proposed to be used as a complex of the most appropriate behavior rules. Head's behavior is the best exemplum for all of the stuff in any collective. Service etics and etiquette are the main basis for behavior and conversation culture. In practice both of this components manifest themselves only in unity.*

**Keywords:** business etiquette, service relationship, moral and psychological portrait, conversation culture, head.