

Л.Б. Круп'як

**Організація діяльності
державного службовця**

Навчальний посібник

Тернопіль
2015

УДК 35.08 (075.8)
ББК 67.301.1
К35

Рекомендовано Вченою радою Тернопільського національного економічного університету (протокол №12 від 24 червня 2015 р.)

Рецензенти:

Бутко Микола Петрович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та державного управління Чернігівського національного технологічного університету;

Карамішев Дмитро Васильович, доктор наук з державного управління, професор, заступник директора з наукової роботи Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

Марова Світлана Феліксівна, доктор наук з державного управління, професор, в.о. ректора Донецького державного університету управління;

Дегтярьова Ія Олександрівна, доктор наук з державного управління, професор кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України.

К35 Круп'як Л.Б. **Організація діяльності державного службовця:** Навч. посібник. - Тернопіль: Крок. - 2015. - 243с.

ISBN 978-617-692-311-4

У посібнику розглядаються концептуальні основи і технології організації діяльності державного службовця, а саме: наведено основні положення, які характеризують сутність, мету, зміст й особливості діяльності державного службовця; віддзеркалено проблеми залучення та професійного відбору на вакантні посади найбільш здібних та придатних до роботи державних службовців; поділу і кооперування праці; організації та обслуговування робочого місця; планування, контролю та оцінювання якості виконання посадових обов'язків; професійного спілкування; документування праці в державних органах; підготовки колективних форм управлінської діяльності; організації приймання громадян з особистих питань; стимулювання праці державних службовців.

Навчальний посібник містить також тестові завдання, завдання та питання для самоконтролю, ситуаційні завдання, список рекомендованої літератури, глосарій. За змістом навчальний посібник відповідає освітньо-професійній програмі підготовки магістрів за спеціальністю 8.15010002 «Державна служба» напряму підготовки 1501 «Державне управління».

Розрахований на студентів, слухачів магістратур, науковців, посадовців, практикуючих керівників різних рівнів.

ISBN 978-617-692-311-4

© Л.Б. Круп'як, 2015

© Видавництво "Крок", 2015

ЗМІСТ

Передмова.....7

ЧАСТИНА 1. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Тема 1. Мета й особливості діяльності державного службовця

1.1. Поняття діяльності державного службовця та її психологічна структура.....10

1.2. Суспільна роль державної служби, її функції та статус державного службовця.....12

1.3. Особливості діяльності державного службовця.....16

Тестові завдання.....18

Завдання та питання для самоконтролю.....20

Тема 2. Сутність і зміст організації діяльності

2.1. Особливості організації діяльності державних службовців як процесу засобу досягнення мети.....21

2.2. Складові організації діяльності державного службовця.....24

Тестові завдання25

Завдання та питання для самоконтролю28

Тема 3. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців

3.1. Особливості професійно-кваліфікаційної характеристики посади державного службовця.....29

3.2. Загальні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади державних службовців.....31

Тестові завдання34

Завдання та питання для самоконтролю.....36

Тема 4. Методи професійного підбору на вакантні посади державних службовців

4.1. Організація добору та відбору кадрів для державних органів.....37

4.2. Особливості та порядок конкурсного відбору на вакантні посади державних службовців.....42

4.3. Основні методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців.....43

4.4. Особливості проведення адаптації новоприйнятих працівників в державних органах.....47

Тестові завдання.....50

Завдання та питання для самоконтролю.....52

Тема 5. Імідж та його значення в діяльності державного службовця

| | |
|--|----|
| 5.1. Сутність та значення іміджу для ефективної діяльності державного службовця..... | 53 |
| 5.2. Складові іміджу державного службовця та їх характеристика..... | 57 |
| 5.3. Особливості формування позитивного іміджу державного службовця..... | 60 |
| <i>Тестові завдання</i> | 62 |
| <i>Завдання та питання для самоконтролю</i> | 64 |

Тема 6. Поділ і кооперування праці

| | |
|---|----|
| 6.1. Сутність поділу і кооперування праці та їх значення в організації діяльності державних службовців..... | 65 |
| 6.2. Основні форми поділу і кооперування праці в державних органах..... | 67 |
| <i>Тестові завдання</i> | 69 |
| <i>Завдання та питання для самоконтролю</i> | 71 |

Тема 7. Регламентування посадових обов'язків

| | |
|--|----|
| 7.1. Сутність і значення регламентування в контексті організації діяльності державного службовця | 72 |
| 7.2. Регламентування діяльності державних органів та їх структурних підрозділів..... | 74 |
| 7.3. Регламентування посадових обов'язків державних службовців. Посадова інструкція як організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність державних службовців | 77 |
| <i>Тестові завдання</i> | 81 |
| <i>Завдання та питання для самоконтролю</i> | 82 |

Тема 8. Організація робочого місця

| | |
|---|----|
| 8.1. Сутність і зміст організації робочого місця державного службовця..... | 84 |
| 8.2. Планування робочого місця державного службовця..... | 86 |
| 8.3. Оснащення робочого місця державного службовця та його основні елементи | 88 |
| <i>Тестові завдання</i> | 90 |
| <i>Завдання та питання для самоконтролю</i> | 92 |

Тема 9. Обслуговування робочого місця

| | |
|--|----|
| 9.1. Обслуговування робочого місця державного службовця як процес задоволення поточних потреб його функціонування..... | 93 |
| 9.2. Характеристика основних функцій обслуговування робочих | |

| | |
|---|----|
| місць державних службовців..... | 95 |
| <i>Тестові завдання</i> | 97 |
| <i>Завдання та питання для самоконтролю</i> | 98 |

Тема 10. Гігієна і культура праці. Режим праці й відпочинку

| | |
|--|-----|
| 10.1. Гігієна праці, її значення та особливості в організації діяльності державного службовця..... | 99 |
| 10.2. Поняття культури праці та характеристика основних її елементів..... | 101 |
| 10.3. Особливості режиму праці й відпочинку державного службовця..... | 105 |
| <i>Тестові завдання</i> | 109 |
| <i>Завдання та питання для самоконтролю</i> | 111 |

ЧАСТИНА 2. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Тема 11. Планування роботи

| | |
|---|-----|
| 11.1. Планування роботи як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця | 112 |
| 11.2. Види планів роботи державного службовця та їх характеристика..... | 114 |
| <i>Тестові завдання</i> | 117 |
| <i>Завдання та питання для самоконтролю</i> | 119 |

Тема 12. Професійне спілкування

| | |
|---|-----|
| 12.1. Сутність, значення та функції професійного спілкування..... | 120 |
| 12.2. Види та форми професійного спілкування..... | 125 |
| 12.3. Управлінське спілкування та його особливості..... | 127 |
| <i>Тестові завдання</i> | 129 |
| <i>Завдання та питання для самоконтролю</i> | 131 |

Тема 13. Службові документи і діловодство

| | |
|---|-----|
| 13.1. Документ і документування в органах державної влади та місцевого самоврядування..... | 132 |
| 13.2. Класифікація службових документів та вимоги до їх оформлення | 135 |
| 13.3. Сутність і значення діловодства. Складові елементи системи діловодства в державному органі..... | 140 |
| 13.4. Організація процесів документообігу в державному органі..... | 145 |
| <i>Тестові завдання</i> | 148 |
| <i>Завдання та питання для самоконтролю</i> | 149 |

Тема 14. Підготовка нарад і офіційних зустрічей

| | |
|---|-----|
| 14.1. Сутність, значення та особливості ділової наради як форми участі персоналу державного органу в управлінні діяльністю..... | 151 |
| 14.2. Види ділових нарад та їх характеристика..... | 154 |
| 14.3. Методи підготовки і проведення ділових бесід і переговорів..... | 156 |
| 14.4. Особливості підготовки і проведення офіційних зустрічей.. | 158 |
| Тестові завдання | 160 |
| Завдання та питання для самоконтролю | 161 |

Тема 15. Розгляд звернень і прийом громадян

| | |
|--|-----|
| 15.1. Сутність та значення звернення громадян до органів державної влади і місцевого самоврядування..... | 162 |
| 15.2. Види звернень громадян, їх характеристика та особливості провадження..... | 164 |
| 15.3. Процедура розгляду звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування..... | 167 |
| 15.4. Порядок організації та проведення особистого прийому громадян..... | 173 |
| Тестові завдання | 178 |
| Завдання та питання для самоконтролю | 179 |

Тема 16. Контроль якості роботи

| | |
|---|-----|
| 16.1. Сутність і зміст контрольної функції в системі організації діяльності державних службовців..... | 180 |
| 16.2. Види контролю у практиці управління діяльністю державних службовців..... | 182 |
| 16.3. Організація контролю якості роботи в державних органах..... | 184 |
| Тестові завдання | 192 |
| Завдання та питання для самоконтролю | 193 |

Тема 17. Стимулювання діяльності державних службовців

| | |
|---|-----|
| 17.1. Стимулювання праці державних службовців: сутність, значення та функції..... | 194 |
| 17.2. Види та форми стимулювання діяльності державних службовців..... | 197 |
| 17.3. Суть оплати праці державних службовців та формування її системи..... | 202 |
| Тестові завдання | 207 |
| Завдання та питання для самоконтролю | 209 |
| Ситуаційні завдання | 210 |
| Рекомендована література | 231 |
| Глосарій основних понять та термінів | 238 |

ПЕРЕДМОВА

В умовах адміністративних перетворень одним із напрямів реформування системи державної служби та вдосконалення її кадрового забезпечення є обов'язковість і важливість організації діяльності державних службовців та створення сприятливих умов для їх ефективної праці. Побудова моделі співпраці між органами влади як організаторами процесу надання послуг та громадянами держави, як споживачами, з одного боку, та індикаторами якості отриманих послуг – з іншого, ставить підвищені вимоги до персоналу державних органів. У цьому контексті питання організації діяльності державних службовців набуває особливого значення, оскільки саме державний службовець є з'єднуючою ланкою між системою та громадянами, а від його компетентності, вмотивованості залежить налагодження ефективної співпраці у суспільному процесі.

Тому, важливим напрямом досягнення високої ефективності функціонування державних органів є належна організація праці державних службовців з метою встановлення відповідностей між запитам держави на сучасному етапі державотворення та з врахуванням потреб персоналу державних органів, що дозволить підвищити зацікавленість державних службовців працювати ініціативно й активно, розкривати та реалізовувати свій трудовий потенціал.

Метою навчального посібника є формування у слухачів теоретичних знань та засвоєння практичних навиків реалізації механізмів організації діяльності державних службовців з урахуванням змін, які відбуваються в сучасній практиці державного управління. Це дозволить забезпечити підготовку в рамках спеціальності «Державна служба» кваліфікованих фахівців для ефективного виконання ними службових обов'язків.

При формуванні структури та змісту навчального посібника враховано: змістові вимоги та місце дисципліни «Організація діяльності державного службовця» у структурі освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю «Державна служба» галузі знань «Державне управління» (нормативна дисципліна); програма дисципліни, навчальний план, вимоги модульно-кредитної системи організації навчального процесу дисципліни, робоча програма, тематичний план вивчення дисципліни тощо); професійно-кваліфікаційні характеристики магістра з державної служби, система знань і вмінь, які повинні отримати магістри при вивченні даної

дисципліни.

За своєю структурою навчальний посібник містить 2 частини, які складаються зі 17 тем, що характеризують тематику дисципліни, тестові завдання, завдання та питання для самоконтролю, що дає змогу перевірити засвоєння тем навчального посібника, ситуаційні завдання, список рекомендованої літератури та глосарій основних понять та термінів. В посібнику наведено основні положення, які характеризують сутність, мету, зміст й особливості діяльності державного службовця; висвітлено процедуру конкурсного відбору на основі обґрунтованих кваліфікаційних вимог і ділових якостей претендентів на заміщення вакантної посади; відображено питання, які стосуються формування позитивного іміджу державного службовця; розкрито специфіку праці в державних органах та використання принципів її поділу та кооперування; зосереджено увагу на особливостях регламентування посадових обов'язків державних службовців; охарактеризовано організацію та обслуговування робочого місця, що дозволяють створити оптимальні умови для результативної праці; висвітлено питання щодо використання робочого часу, режиму праці та відпочинку, що сприяють підвищенню продуктивності праці державного службовця; зосереджено увагу на плануванні роботи державних службовців, що є однією із складових кадрової політики; розкрито специфіку професійного спілкування державних службовців; відображено питання, які стосуються ефективного опрацювання державними службовцями службових документів; охарактеризовано проведення нарад та офіційних зустрічей; висвітлено питання щодо розгляду звернень і прийому громадян; розкрито специфіку контролю якості роботи державних службовців та стимулювання їх діяльності.

Навчальний посібник вирізняється від існуючих навчальних видань тим, що має комплексний характер і системно охоплює всі аспекти діяльності державного службовця та вирішує завдання формування необхідних професійних компетенцій. Він містить збалансований комплекс дидактичних засобів, спрямований на створення теоретичного та методичного підґрунтя для успішної професійної та соціальної адаптації працівника у сфері державної служби.

У навчальному посібнику зроблено спробу пов'язати систему теоретичної підготовки з набуттям інформації про проблеми практики та способи їх розв'язання, що передбачає доповнення теоретичних викладок рубриками «Варто знати».

Автор розглядає підготовку навчального посібника як крок до фундаменталізації освіти, оскільки організація діяльності державного службовця є нормативною дисципліною, що дозволяє забезпечити одержання знань та набуття навиків щодо здійснення ефективної організації діяльності державного службовця, формування наукового мислення, внутрішньої особистої потреби у постійному саморозвитку слухачів. Без застосування цих знань становлення майбутнього висококваліфікованого фахівця є неможливим. Тому, навчальний посібник «Організація діяльності державного службовця» запропонований читачу буде корисним не тільки для слухачів магістратур, науковців, але й для посадовців та керівників різного рівня.

З огляду на зміну зовнішнього середовища діяльності державних органів та прийняття нового закону «Про державну службу», деякі положення, викладені в навчальному посібнику, зазнають змін, які буде враховано у наступних виданнях навчального посібника. У зв'язку з цим автор залишає за собою право вносити в наступні видання книги необхідні корективи і з вдячністю прийме всі зауваження й побажання щодо змісту навчального посібника і підходів до викладу матеріалу.

**ЧАСТИНА 1.
СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ**

**Тема 1. Мета й особливості діяльності державного
службовця**

- 1.1. Поняття діяльності державного службовця та її психологічна структура.
- 1.2. Суспільна роль державної служби, її функції та статус державного службовця
- 1.3. Особливості діяльності державного службовця.

1.1. Поняття діяльності державного службовця та її психологічна структура

В контексті організації діяльності державного службовця особливо актуальним є формування динамічної функціональної структури його професійної діяльності, психологічну основу якої у своїй діалектичній єдності становлять глибокі знання та високий рівень загальної культури особистості, високі моральні якості, висока пізнавальна активність та самостійність, здібності та професійна майстерність, інтерес до діяльності.

Діяльність – це форма активного відношення людини до дійсності, спрямована на досягнення свідомо поставлених цілей, які пов'язані зі створенням суспільно значущих (матеріальних і духовних) цінностей та засвоєнням суспільного досвіду¹. Для людини діяльність відіграє вагомий роль, виконуючи ряд вагомих функцій: засіб задоволення потреб; фактор психічного розвитку і формування особистості; механізм пошуку ідентичності та втілення самореалізації; засіб розвитку інтелекту та здібностей; знаряддя перетворення дійсності та прогресу суспільства; механізм творчості. Виокремлюють три фундаментальні види діяльності - пізнання, праця, спілкування.

Діяльність державного службовця полягає у об'єктивному процесі взаємодії її з суспільним середовищем. Завдяки свідомій

¹ Крушельницька Я.В. Фізіологія: і психологія праці: підручник / Я.В. Крушельницька. – К.: КНЕУ, 2003. – С.12.

діяльності, державний службовець вступає в різноманітні взаємодії з іншими людьми, формує власне ставлення до їх діяльності, власні наміри та прагнення. Психічні процеси і властивості державного службовця не виникають самостійно та ізольовано один від одного: вони тісно взаємопов'язані в єдиному акті суспільно обумовленої свідомої діяльності особистості, тому ефективність діяльності залежить від загального розвитку особистості та передусім від спрямованості її розуму, почуттів і волі.

Особливістю праці як діяльності є те, що зміст її не визначається повністю потребою, яка її викликала. Якщо потреба як мотив спонукає людину до діяльності, стимулює її, то самі форми і зміст діяльності визначаються суспільними умовами, поділом праці. Отже, спонукання, мотиви діяльності не збігаються з безпосередньою метою праці. Потреби як джерело активності спонукають людину до праці, а усвідомлювана нею мета є регулятором активності в процесі праці. Праця державних службовців є основним видом діяльності, необхідною умовою їх існування.

Основними складовими будь-якої діяльності є суб'єкт з його потребами та інтересами; мета, відповідно до якої перетворюється предмет; безпосередній предмет діяльності; об'єкт, на який спрямовано діяльність; засоби досягнення мети; функції, виконувани суб'єктом; умови діяльності; результат (продукт) діяльності. Узагальнену структуру діяльності державного службовця характеризують такі складові:

- мета діяльності – створення умов для забезпечення потреб, прав, свобод і законних інтересів людини як найвищої соціальної цінності;
- предмет діяльності – потреби, інтереси, права і свободи людей та їх об'єднань;
- об'єкт діяльності – населення країни, регіону, області, міста, села, окрема людина, об'єднання людей;
- засоби діяльності – досвід, знання, уміння, навички, норми поведінки, морально-етичні цінності, інформація, комп'ютерна техніка;
- функції, виконувани державними службовцями – аналітичні, організаційно-управлінські, інформаційні, планово-економічні, нормопроектні, комунікативні, контрольні-наглядові;
- умови діяльності – матеріально-технічні, інформаційно-технологічні, санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні;
- результат (продукт) діяльності – підвищення якості життя людей.

Таким чином, діяльність державних службовців залежить не тільки від швидкоплинних змін у суспільному житті, але й суттєво залежить від сформованих навичок раціональної організації своєї власної роботи, а також діяльності державного органу, в якій працює окремих службовець.

1.2. Суспільна роль державної служби, її функції та статус державного службовця

Державна служба є найважливішим інститутом державного управління, реалізує на практиці функції органів державної влади, забезпечуючи дотримання конституційних норм і гарантій, функціонує в широкому спектрі суспільного життя. Державна служба є спеціально організованою професійною діяльністю громадян з реалізації конституційних цілей, завдань і функцій держави.

Одним із важливих напрямів діяльності державної служби України є надання якісних послуг громадянам, територіальним громадам, об'єднанням громадян. Саме тому державна служба потребує оптимального визначення цілей, завдань та функцій, які б забезпечували результативне та ефективне функціонування органів державної влади¹.

Суспільна роль державної служби полягає у виконанні завдань держави та реалізації її функцій. Завдання і функції держави, виконання яких покладається на державну службу, впливають із Конституції та законів України. Суть їх полягає в забезпеченні суверенітету, незалежності, розвитку України як демократичної, соціальної, правової держави, де людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю, а права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави.

Основними цілями і завданнями державної служби сьогодні є забезпечення справедливої, результативної та стабільної діяльності органів державної влади відповідно до їх завдань, повноважень і компетенції, захист прав і свобод громадянина, а також створення умов для розвитку громадянського суспільства. Водночас, державна служба в ході розв'язання завдань держави фактично здійснює функції відповідних державних органів, має чітко виражений управлінський характер і тому функціонує в усіх сферах діяльності. Функції державної

¹ *Оболенський О.Ю.* Державна служба / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 468 с.

служби безпосередньо пов'язані з функціями держави і спрямовані на їх реалізацію.

Функції державної служби – це основні напрямки практичної, соціально корисної, професійної діяльності людей щодо виконання державою свого соціального призначення. Вони полягають у реалізації правових норм, що регулюють відносини в різних сферах, у досягненні цілей правового регулювання в процесі створення державної служби та безпосередньої діяльності державних службовців¹.

У Законі України «Про державну службу» (№ 4050-VI від 17.11.2011)² та Концепції державної цільової програми розвитку державної служби України на 2011 – 2015 рр. визначається, що основними функціями державної служби є підготовка пропозицій з питань формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання публічних послуг фізичним і юридичним особам, а інша професійна діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави.

Виокремлюють функції державної служби в управлінському та соціальному аспектах. В управлінському аспекті функції державної служби класифікують на: інформаційно-аналітичну; планово-прогностичну; підготовки рішень; організації і виконання прийнятих державним органом рішень; контролю (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Функції державної служби в управлінському аспекті

В соціальному аспекті функції державної служби класифікують на: соціальної організації; соціальної комунікації; соціальної інформації; контролю; регулювання; виховну (рис. 1.2.).

¹ *Атаманчук Г.В.* Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г. В. Атаманчук. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 272 с.

² *Закон України «Про державну службу»* від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2012. – № 26. – Ст. 273.

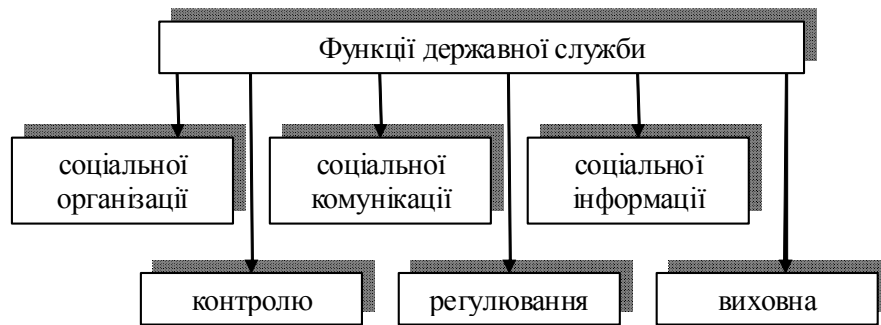


Рис. 1.2. Функції державної служби в соціальному аспекті

Таким чином, функції державної служби класифікують на функції, що відображають роль державної служби в суспільстві, зокрема: забезпечення ефективного функціонування органів влади; реалізація інтересів, прав і свобод громадян; забезпечення реалізації державної політики в управлінні суспільними процесами; створення умов для залучення на державну службу найбільш професійних та відданих справі кадрів. А також на функції, що виконуються безпосередньо системою державної служби:

- відпрацювання кваліфікаційних вимог до посад персоналу державної служби;
- об'єктивний добір, відбір та просування кадрів на основі їх ділових та професійних якостей;
- статистичний облік кадрів за категоріями і рангами;
- оцінка раціональності та ефективності затрат на апарат;
- побудова кар'єри державних службовців;
- матеріально-технічне й технологічне забезпечення виконання державними службовцями їх функцій;
- організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу державної служби;
- здійснення ефективного управління державною службою.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про державну службу», державна служба - це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями, тобто мають статус державного службовця та відповідні службові повноваження.

Статус державного службовця – особливий вид спеціально визначених і гарантованих державою норм, що характеризують місце

державного службовця в суспільстві. Статус державних службовців залежить від умов, в яких проходить державна служба. Тому особливості статусу державного службовця можуть визначатися і суспільно-політичною або державно-правовою ситуацією, що виникає об'єктивно.

Статус державного службовця передбачає:

- безпосередню належність за родом професійної діяльності до підготовки, прийняття або запровадження рішень у сфері державного управління;
- наявність у державного службовця повноважень виступати від імені органу державної влади (тим самим від імені держави);
- законодавче та нормативно-правове визначення компетентності, повноважень, прав, обов'язків, обмежень і відповідальності згідно зі своєю посадою;
- належність до особливої професійно-статусної групи, яка складається з професійно підготовлених до державної служби представників різних професій.

Статус державних службовців відображений в III розділі Закону України «Про державну службу». Законом виділені основні елементи статусу державного службовця: загальні обов'язки, права державних службовців, особливості їх дисциплінарної відповідальності. Окремо виділені обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу, а також необхідність декларування доходів особами, які претендують на зайняття посади державного службовця¹. Отже, статус державного службовця складається з правового та організаційного аспектів. Правовий аспект статусу державного службовця обумовлений змістом державно-службових правовідносин та проявляється як широта прав, коло обмежень та набір функціональних обов'язків, що залежать від посади, яку він обіймає. Організаційний аспект статусу державного службовця визначається місцем органу державної влади в структурі державного апарату, посадою, яку він обіймає в цьому органі. Порядок заміщення посади державного службовця, що є невід'ємною складовою цього аспекту статусу, залежить від категорії посади. Організаційний аспект безпосередньо визначає значну кількість факторів правового аспекту статусу та впливає на матеріальне забезпечення службовця, тобто на матеріальний аспект статусу.

У суспільному визнанні статусу державного службовця

¹ Закон України «Про державну службу» // ВВР України. – 1993. - № 52. - Ст.490.

чільне місце посідає громадська думка, що неформально визначає ставлення суспільства до державних службовців. Відповідно до цього статус у громадській думці визначається такими категоріями, як престиж, повага, пошана.

1.3. Особливості діяльності державного службовця

Діяльність державних службовців в державних органах має свою специфіку, складна, багатогранна і відповідальна, вимагає особливих знань та навиків, максимального наближення до реалій життя, до конкретної практики. Тому, в контексті організації діяльності державного службовця виокремлюють ряд особливостей, які характеризують працю державного службовця (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Особливості діяльності державного службовця

Творчий характер праці. Він зумовлений призначенням державного службовця, місцем державної служби у суспільному поділі праці. Зокрема, за «Довідником-типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців», затвердженим Наказом Нацдержслужби України від 13.09.2011 р. №1, державні службовці

мають брати участь у підготовці проєктів нормативних і організаційно-методичних документів, проведенні експертизи документів, що стосуються відповідного напрямку роботи підрозділу, та підготовці інформації про результати цієї роботи.

Широкий діапазон складності посадових обов'язків. Це обумовлено комплексом функцій, які виконують державні службовці: аналітичних, організаційно-управлінських, інформаційних, планово-економічних, нормо-проєктних, комунікативних та контрольно-наглядових.

Інтенсивні контакти з різними людьми. Соціальна спрямованість діяльності державного службовця, зокрема, проявляється в тому, що він працює для людей і серед людей. Незалежно від займаної посади кожний державний службовець спілкується в державному органі зі своїм керівництвом, з колегами такого ж посадового рівня, з підлеглими, з іншими підрозділами. Згідно з посадовими обов'язками державні службовці співпрацюють з численними зовнішніми організаціями, засобами масової інформації, громадськими організаціями, вони також приймають громадян по особистих питаннях. Важливе значення має емоційний інтелект державного службовця, об'єднує в собі вміння розрізняти і розуміти емоції, управляти власними емоційними станами і емоціями своїх партнерів по спілкуванню.

Висока моральна відповідальність. Відповідно до Конституції України, державний службовець під час виконання службових повноважень має діяти на підставі, в обсязі та у спосіб, передбачені Конституцією та законами України (ст. 19). Причому службовець повинен провадити свою діяльність виключно у межах наданих відповідній посаді службових повноважень, а його рішення та дії повинні відповідати вимогам, визначеним чинним законодавством. Водночас, державний службовець покликаний забезпечувати і захищати права, свободи й інтереси людей. Будь-яка помилка в рішеннях і діях державного службовця не залишається непоміченою, тому він постійно відчуває моральну відповідальність перед суспільством. Поведінка державних службовців значно впливає на довіру звичайних людей до дій уряду та до їх моральної відповідальності. Державний службовець у спілкуванні з громадянами повинен постійно відчувати себе представником влади, мати свій імідж, який базується на таких якостях, як професіоналізм, державна позиція, інтереси.

Не нормований робочий день. Працю державного службовця

неможливо точно пронормувати. Для виконання невідкладної і непередбаченої роботи державний службовець зобов'язаний за розпорядженням керівника державного органу, в якому він працює, з'явитися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, а також може бути відкликаний зі щорічної або додаткової відпустки.

Недостатня рухливість. Більшу частину робочого дня державні службовці проводять за письмовим столом у вимушено одноманітній позі. Це утруднює кровообіг, обмінні процеси в організмі, негативно впливає на продуктивність праці.

Підвищена емоційна і психологічна напруженість. Для державних службовців є притаманними синдром «емоційного вигорання», який в свою чергу є однією із складових «професійного вигорання», хронічна напружена психоемоційна діяльність, дестабілізуюча організація діяльності, підвищена відповідальність за виконувани функції й операції, несприятлива психологічна атмосфера професійної діяльності державних службовців, психологічно складний контингент, з яким державний службовець має відносини у сфері спілкування. Все це є закономірним наслідком складності й різноманітності виконуваних функцій, динамізму в роботі, відповідальності.

Необхідність безперервного підвищення професійного і культурного рівня. Для успішного вирішення завдань, які пов'язані із задоволенням багатопланових потреб та інтересів громадян, необхідністю є безперервне підвищення професійного і культурного рівня державних службовців. А це є об'єктивною умовою успішної діяльності кожного державного службовця. Динамізм суспільного життя вимагає перманентно оновлювати і поповнювати знання, збагачувати світогляд. Водночас, підвищення професійної компетентності державних службовців як основного орієнтиру розвитку людського потенціалу в державних органах дозволить покращити, стабілізувати і створити нові умови для ефективного виконання їх посадових обов'язків.

Тестові завдання¹

1. Діяльність як феномен людського буття це:

а) процес підвищення якості життя людей, збереження соціального миру в суспільстві;

б) активна взаємодія людини з навколишнім середовищем з метою задоволення усвідомленої потреби;

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

в) різновид матеріального та нематеріального буття;

г) процес спонукання людей до діяльності для досягнення особистих цілей.

2. Функції державної служби – це:

а) процес забезпечення справедливої, результативної та стабільної діяльності органів державної влади;

б) об'єктивний процес взаємодії діяльності державних службовців з суспільним середовищем;

в) особливий вид спеціально визначених і гарантованих державою норм, що характеризують місце державного службовця в суспільстві;

г) основні напрямки практичної, соціально корисної, професійної діяльності людей щодо виконання державою свого соціального призначення.

3. Метою діяльності державного службовця є:

а) удосконалення соціальної структури колективу;

б) науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм та нормативів;

в) конкретизація цілей соціального розвитку;

г) створення умов для забезпечення потреб, прав, найвищої соціальної цінності.

4. Функції виконувани державними службовцями:

а) коригування, нормування, стимулювання;

б) обстеження, групування, розподілу;

в) аналітичні, комунікативні, контрольні-наглядові;

г) планування, організації, мотивації

5. Статус державного службовця – це:

а) основні напрямки практичної, соціально корисної, професійної діяльності людей щодо виконання державою свого соціального призначення;

б) особливий вид спеціально визначених і гарантованих державою норм, що характеризують місце державного службовця в суспільстві;

в) процес об'єднання державних службовців для захисту своїх соціальних, економічних та професійних прав;

г) процес навчання, підготовки та перепідготовки працюючих державних службовців.

6. Організація діяльності державного службовця – це:

а) процес об'єднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їх ефективного

функціонування;

б) процес взаємодії людей таким чином, що кожен впливає на інших і сам перебуває під їх впливом;

в) процес об'єднання працівників для захисту своїх соціальних, економічних та професійних прав;

г) процес навчання, підготовки та перепідготовки працюючих.

7. Навчання, спілкування, праця державного службовця є:

а) типами діяльності державного службовця;

б) видами діяльності державного службовця;

в) засобами діяльності державного службовця;

г) результатами діяльності державного службовця

8. Складовими організації діяльності державного службовця є:

а) розподіл посадових обов'язків, організація їх виконання, контроль виконання;

б) професійний підбір на вакантні місця, кооперування праці, планування діяльності;

в) підготовка посадових інструкцій, їх виконання та доповнення;

г) підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.

9. Творчий характер праці державного службовця зумовлений:

а) призначенням державного службовця, місцем державної служби у суспільному поділі праці;

б) комплексом функцій, які виконують державні службовці;

в) необхідністю безперервного підвищення професійного і культурного рівня;

г) результатами діяльності державного службовця

10. Висока моральна відповідальність зумовлена:

а) результатами діяльності державного службовця;

б) видами діяльності державного службовця;

в) призначенням державного службовця;

г) комплексом функцій, які виконують державні службовці;

Завдання та питання для самоконтролю

1. Що Ви розумієте під поняттям «діяльність державного службовця»?

2. Назвіть узагальнену структуру діяльності державного службовця.

3. Охарактеризуйте суспільну роль державної служби.

4. Що розуміється під функціями державної служби?

5. Сформулюйте основні завдання державної служби.

6. Назвіть основні функції державної служби в управлінському та соціальному аспектах.

7. В чому полягає суть статусу державного службовця.

8. Охарактеризуйте організаційний аспект статусу державного службовця.

9. Розкрийте зміст правового аспекту статусу державного службовця.

10. Охарактеризуйте особливості діяльності державних службовців.

Тема 2. Сутність і зміст організації діяльності

2.1. Особливості організації діяльності державних службовців як процесу та засобу досягнення мети.

2.2. Складові організації діяльності державного службовця.

2.1. Особливості організації діяльності державних службовців як процесу та засобу досягнення мети

Державні службовці, виконуючі свої обов'язки, повинні мати чітке уявлення про свою діяльність: її соціальну значущість, організованість, матеріально-технічну та інформаційну забезпеченість; певну форму дій в апараті; компетентність керівництва державною діяльністю. Сукупність цих уявлень виступає як усвідомлена база соціально необхідного способу діяльності.

Ефективність державних органів значною мірою залежить від якості організації діяльності кожного державного службовця. Водночас, добре організована діяльність є запорукою досягнення високих результатів. І навпаки, ті чи інші організаційні недоліки, помилки завжди спричиняють погіршення показників роботи, настрою виконавців, підвищену плінність кадрів.

Діяльність державних службовців зумовлюється певними мотивами і спрямована на досягнення певної мети. Мотив – це те, що спонукає державного службовця до праці, а мета – те, чого вона намагається досягти в результаті праці. Справжньою основою мотиву є потреба, тобто об'єктивна необхідність державного службовця в чомусь. Процес задоволення потреб виступає як активний цілеспря-

мований процес оволодіння тією чи іншою формою діяльності та її реалізації відповідно до рівня суспільного розвитку.

Щоб праця державного службовця була успішною, він має оволодіти способами, цілеспрямованими діями з досягнення поставленої мети. Сама діяльність, в свою чергу, повинна стимулювати й підтримувати активність державного службовця, яка сама собою негайно не задовольняє наявні потреби. Це означає, що праця неможлива без пізнавальних та вольових процесів. Наявність усвідомлюваної мети завжди лишається необхідною ознакою праці. Праця державного службовця як процес є єдністю трьох складників:

- самої праці як доцільної діяльності;
- предмета праці (те, на що спрямована праця);
- знарядь праці (річ або комплекс речей, за допомогою яких людина діє на предмет праці).

А діяльність державного службовця виступає в єдності трьох аспектів:

- предметно-дієвого;
- фізіологічного;
- психологічного.

Предметно-дієвий аспект діяльності державного службовця пов'язаний з виконанням певної системи рухів і дій, спрямованих на зміну станів або властивостей предмета праці з метою перетворення його на продукт праці. Предметно-дієвий аспект діяльності виступає як її зовнішня (фізична) сторона.

Фізіологічний аспект діяльності державного службовця виявляється в тому, що вона як соціальне за своєю суттю явище має природну передумову – використання фізіологічних функцій працівника для створення тих чи інших соціальних цінностей. Під час праці до активної діяльності залучаються всі органи й системи організму, мобілізуються фізіологічні функції, витрачається нервова та м'язова енергія. Всі ці процеси, пов'язані з життєдіяльністю організму державного службовця, організуються відповідно до вимог і умов праці.

Психологічний аспект діяльності державного службовця пов'язаний з тим, що предметні дії його визначаються й регулюються внутрішньою (психічною) діяльністю – пізнавальною, мотиваційною, емоційною. У діяльності реалізуються й одночасно розвиваються професійні здібності, знання, трудові навички та вміння державного службовця, розкриваються риси його характеру, моральні якості, мотиви діяльності. У діяльності державний службовець стверджує

себе як особистість, реалізує та розвиває свій творчий потенціал.

Праця як колективна спільна діяльність державних службовців неможлива без спілкування, що є багатоплановим процесом розвитку контактів між людьми, зумовленим потребами спільної діяльності. Об'єктивні відносини й зв'язки між державними службовцями реалізуються як суб'єктивні міжособистісні відносини. Спілкування включає обмін інформацією, діями й результатами діяльності, а також сприймання людини людиною. Отже, в єдиному процесі спілкування державних службовців вирізняються три аспекти: комунікативний – обмін інформацією; інтерактивний – обмін знаннями, ідеями, діями; перцептивний – сприймання, пізнання, взаєморозуміння. У єдності цих трьох аспектів спілкування є способом організації спільної діяльності державних службовців та взаємовідносин між ними та внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Трудовий потенціал державного службовця характеризується його працездатністю, рівнем освіти й професійно-кваліфікаційною підготовкою, знаннями, навичками, здібностями, ставленням до праці, ініціативністю, активністю, організованістю. Важливою ознакою розумової праці є те, що предметами й результатами її є не матеріальні речі, а проекти, плани, програми, ідеї, образи, інформація тощо. Її специфіка полягає в тому, що виконавцеві немає потреби інтенсивно використовувати м'язову енергію, а програма його дій складна й динамічна. Розумова праця вимагає напруження уваги, активізації пізнавальних функцій – мислення, пам'яті, уяви. Особливо це характерно для творчої інтелектуальної праці, завданням якої є пошук нового, невідомого.

Організація діяльності державного службовця – процес складний і відповідальний. Частину організаційних питань вирішує кожен службовець самостійно, за організацію діяльності структурного підрозділу відповідає його керівник, спільні для всього державного органу організаційні питання вирішуються централізовано.

В процесі здійснення організації діяльності державного службовця важливе значення мають види і типи діяльності. До видів діяльності відносять види, що забезпечують існування людини та її формування як особистості. Основними видами діяльності є: гра, навчання, спілкування і праця.

Типи діяльності класифікуються за ознаками суспільних відносин, потреб та предметів. У цій площині виділяють такі типи діяльності: перетворювальна (предметна і соціальна), комунікативна, духовно-пізнавальна, ціннісно-орієнтаційна, творча та споживча. При

виконанні посадових обов'язків державні службовці більшу частину свого робочого часу витрачають на соціальну та комунікативну діяльність.

Діяльність державних службовців є колективною, а це означає, що результат функціонування державного органу залежить не тільки від індивідуальних зусиль кожного працівника, але й від налагодженості дій всього колективу.

2.2. Складові організації діяльності державного службовця

Організація діяльності – це процес поєднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їхнього ефективного функціонування. З економічного погляду організація діяльності є засобом досягнення її мети.

Організація діяльності державних службовців охоплює такі складові:

- *професійний підбір на вакантні посади*. Ефективність функціонування державного органу залежить від удосконалення кадрового забезпечення. Тому в процесі формування державного органу відправна роль належить процедурі набору і відбору кадрів;

- *поділ і кооперування праці*. З метою ефективною взаємодії здійснюється розмежування функцій управління між структурними підрозділами в межах організаційної системи в цілому і кожної окремої ланки та посадових обов'язків між окремими працівниками;

- *регламентування посадових обов'язків*. Для ефективного управління державними службовцями слід чітко визначити і регламентувати права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожного працівника і структурних підрозділів, до складу яких вони входять, а також усіх рівнів управлінської ієрархії державного органу;

- *організація робочих місць*. Важливою складовою діяльності державних органів є організація робочих місць, яка створює умови для ефективною діяльності і якісного виконання державними службовцями посадових обов'язків;

- *обслуговування робочих місць*. В державних органах рівень обслуговування робочих місць державних службовців впливає на їх продуктивність праці, адже організація робочих місць пов'язана з раціональними параметрами їх обслуговування;

- *забезпечення належних умов праці*. Своєрідність трудових відносин, що виникають між державними службовцями й державними органами, які представляють у цих відносинах державу, проявляється

в специфічних умовах праці, а саме обмеження на державній службі, робочий час, відпустки, оплата праці, дисциплінарні стягнення тощо.

- *планування діяльності*. Для підвищення результативності діяльності державних службовців важливим є планування певних видів робіт із визначенням термінів, виконавців та необхідних ресурсів;

- *раціоналізація трудових процесів і процедур*. Для володіння ефективними формами й засобами виконання діяльності в державному органі здійснюється вдосконалення трудових процесів, методів їх виконання, зокрема, в процесі здійснення процедури відбору працівників, професійного спілкування, документування та діловодства, підготовки й проведення нарад;

- *контроль виконавчої та трудової дисципліни*. Системою суспільних відносин з приводу найбільш раціонального та якісного виконання трудових функцій, закріплених правом та іншими соціальними нормами, які регламентують субординацію, характер зв'язків і взаємозв'язків державних службовців у процесі кооперації праці з надання послуг є трудова і виконавча дисципліна, яка потребує постійного контролю за її дотриманням;

- *стимулювання ефективною діяльності*. Стимулювання ефективною діяльності державних службовців передбачає створення належних умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Таким чином, результативність діяльності державних службовців визначається якістю виконання обов'язків і завдань, позитивним іміджем, професійною компетентністю. Водночас, досягнення таких результатів можливо за умови раціональної організації діяльності та у забезпеченні основних її складових.

Тестові завдання¹

1. Зміст організації діяльності державного службовця вклучас:

а) вибір раціональної системи і методів роботи; підбір і розстановку кадрів; організацію робочих місць; створення належних умов праці і сприятливого клімату;

б) розподіл і кооперацію праці працівників; підбір і розстановку кадрів; створення належних умов праці і сприятливого клімату;

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

в) підбір і розстановку кадрів; організацію робочих місць; використання засобів механізації управлінських робіт; вибір раціональної системи і методів роботи;

г) розподіл і кооперацію праці працівників; вибір раціональної системи і методів особистої праці; підбір і розстановку кадрів; організацію робочих місць; створення належних умов праці і сприятливого клімату; використання засобів механізації управлінських робіт.

2. До періодичних видів діяльності державного службовця, які мають чітку регламентацію належать:

а) робота з документами; прийом спеціалістів і працівників організації; прийом відвідувачів; робота в підрозділі;

б) наради; прийом спеціалістів і працівників організації; службові відрядження; відвідування інших підрозділів, організацій; навчання;

в) робота з документами; прийом відвідувачів; робота в окремих структурних підрозділах; відвідування інших організацій; навчання;

г) робота з документами; службові відрядження; наради; відвідування інших підрозділів, організацій; навчання.

3. До чинників працездатності державного службовця належать:

а) позитивне мислення; складність і інтенсивність праці; соціально-економічні умови; морально-психологічний клімат в колективі; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня;

б) соціально-економічні умови; морально-психологічний клімат в колективі; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня;

в) складність і інтенсивність праці; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня;

г) рівень освіти; складність і інтенсивність праці; соціально-економічні умови; оптимальний режим праці і відпочинку протягом робочого дня.

4. До суб'єктивних умов діяльності державного службовця належать:

а) міцні зв'язки; досвід роботи; інтелектуальні, організаторські здібності; фізичний стан здоров'я;

б) професійні та моральні якості; досвід роботи; інтелектуальні, організаторські здібності; фізичний стан здоров'я;

в) міцні зв'язки; професійні якості; організаторські здібності;
г) стійке матеріальне становище; хороші зв'язки; досвід роботи; інтелектуальні, організаторські здібності; фізичний стан здоров'я;

5. Визначені Законом України «Про державну службу» етичні вимоги до державних службовців передбачають:

а) сумлінне виконання своїх службових обов'язків та шанобливе ставлення до громадян та колег при наданні управлінських послуг;

б) проведення агітації на підтримку політичних партій та рухів за місцем роботи державного службовця;

в) бюрократичне ставлення до громадян, керівників і співробітників, дотримання жорсткого стилю спілкування;

г) погрози в адрес колег за невиконання управлінських рішень.

6. Основною метою наукової організації управлінської праці є:

а) застосування технічних засобів;

б) використання досягнень науки і передового досвіду;

в) досягнення результатів;

г) збереження здоров'я і працездатності працівників.

7. Організація діяльності передбачає розв'язання завдань такого характеру:

а) економічного;

б) психофізіологічного;

в) адміністративного;

г) соціального.

8. Праця державного службовця як процес характеризується:

а) предметно-дієвим аспектом;

б) принципами ефективного функціонування процесу;

в) самою працею, предметом і знаряддями праці;

г) фізіологічним аспектом.

9. Організація діяльності – це:

а) процес створення умов ефективного функціонування державного органу;

б) процес планування діяльності в державному органі;

в) процес визначення принципів ефективного функціонування державного органу;

г) використання потенціалу працівників у процесі їх діяльності.

10. До елементів організації діяльності державних

службовців належать:

- а) професійний підбір на вакантні посади;
- б) створення ефективної структури управління;
- в) трудові процеси;
- г) функції та завдання.

Завдання та питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність організації діяльності державного службовця.
2. Якими якостями характеризується трудовий потенціал державного службовця?
3. Охарактеризуйте психологічний аспект діяльності державного службовця.
4. Які аспекти вирізняються в єдиному процесі спілкування державних службовців?
5. Як класифікуються типи діяльності за ознаками суспільних відносин, потреб та предметів?
6. Розкрийте сутність предметно-дієвого аспекту діяльності державного службовця.
7. Назвіть основні аспекти, що характеризують діяльність державного службовця.
8. Окресліть особливості фізіологічного аспекту діяльності державного службовця.
9. Назвіть основні види діяльності державного службовця.
10. Які складові охоплює організація діяльності державного службовця?

Тема 3. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців

- 3.1. Особливості професійно-кваліфікаційної характеристики посади державного службовця.
- 3.2. Загальні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади державних службовців.

3.1. Особливості професійно-кваліфікаційної характеристики посади державного службовця

В контексті визначення вимог до кандидатів на посади державних службовців особливу роль відіграє професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця. Закон України «Про державну службу» визначає, що *посада* - це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень¹.

Посада є невід'ємним компонентом служби як юридичного інституту, оскільки кожний громадянин, що вступив на державну службу, обіймає посаду, котра характеризує рід трудової діяльності. Посада утворюється у розпорядчому порядку та включається у штатний розпис, в єдину номенклатуру посад державних службовців. А посадовими особами відповідно до цього Закону вважаються керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій.

Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця - це нормативний документ, який визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця, вимоги до його професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи. Професійно-кваліфікаційна характеристика також встановлює місце посади в структурі органу державної влади, на основі правового статусу державного органу та його основних завдань відображає правовий статус державного службовця, у т. ч. права, повноваження, функціональні обов'язки, відповідальність і гарантії; визначає вимоги

¹ Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року № 3723-XII //Відомості Верховної Ради України. - 1993. - № 52. - С.490.

щодо кваліфікації, компетентності та професіоналізму (освіти, необхідних умінь, знань, навичок), основних аспектів особистої культури.

Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця є основним документом, за яким державні органи розробляють посадові інструкції державних службовців та окреслюють загальні вимоги до державних службовців.

Основними принципами формування професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців є:

- системний підхід до визначення кінцевих цілей діяльності державного службовця, орієнтований на формування вмінь та особистих якостей державного службовця вирішувати сукупність професійних і соціально-професійних завдань діяльності;
- діагностичність кінцевих цілей, що забезпечує можливість оцінки досягнення поставлених цілей;
- відображення в характеристиках випереджаючого характеру професійно-кваліфікаційних вимог;
- двокомпонентність кваліфікаційної характеристики - об'єднання в одному документі двох складових вимог до державного службовця: державної та відомчої.

Застосування професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців призначено для: вирішення питань кадрового забезпечення органів державної влади висококваліфікованими фахівцями; визначення завдань, обов'язків та кваліфікаційних вимог до осіб, які займають посади в органах державної влади; визначення змісту професійного навчання і формування програм різних видів навчання державних службовців.

При формуванні професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, враховують загальні вимоги до державних службовців, визначені законодавством, і сукупність знань і вмінь, що дають їм можливість:

- забезпечувати діяльність державного органу чи його структурного підрозділу відповідно до сучасних економічних, політичних та соціальних умов і вимог;
- поєднувати знання фундаментальних питань теорії з практикою, володіти сучасною методологією обґрунтування управлінських рішень з урахуванням загальнолюдських цінностей, інтересів особи, суспільства та держави;
- вільно орієнтуватись у питаннях законодавства, що стосуються сфери його професійної діяльності;

- критично оцінювати і прогнозувати політичні, економічні, екологічні, культурні та інші події і явища;
- розуміти суть економічних відносин, зовнішньої та внутрішньої політики держави;
- володіти стилістикою офіційних документів і дотримуватися правил діловодства;
- уміло користуватися досягненнями інформаційних технологій;
- у разі службової необхідності відповідно до посадових обов'язків знати іноземну мову на рівні професійного та побутового спілкування.

При оголошенні конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців керівники державних органів та їхні кадрові служби визначають професійно – кваліфікаційні вимоги до претендентів на посади державних службовців на основі «Довідника типових професійно – кваліфікаційних характеристик посад державних службовців», затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 13.09.2011р. №11. У Довіднику визначено перелік основних робіт, які притаманні тій або іншій посаді у даному державному органі. Водночас, до Довідника не включені професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців, правовий статус яких регулюється Конституцією України та спеціальними законами України, державних службовців - керівників, які згідно із законодавством призначаються Президентом України, Кабінетом Міністрів України, обираються або затверджуються колегіальним органом.

3.2. Загальні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади державних службовців

Складність і відповідальність діяльності державних службовців, їх особливий статус обумовили жорсткі вимоги до претендентів на вакантні посади в державні органи. До кандидатів на посади державних службовців виокремлюють наступні вимоги:

Вік. Законом України від 09.12.2011р. «Про внесення змін до деяких законів України щодо граничного віку перебування на державній, дипломатичній службі та службі в органах місцевого самоврядування» урегульовано питання дотримання вимог ст. 24 Конституції України, згідно з якою рівність прав жінки і чоловіка забезпечується наданням жінкам рівних із чоловіками прав можливостей, у тому числі у праці та винагороді за неї. Отже, чоловіки та жінки на державній службі можуть працювати до досягнення 65

років. При вирішенні питань про заміщення конкретних вакантних посад вік претендента слід оцінювати з урахуванням цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних чинників: рівня посади, виконуваних функцій, особистісних, професійних якостей претендентів тощо.

Стан здоров'я. Ненормований робочий день, підвищена напруженість та інтенсивність праці, недостатня рухливість у поєднанні з високою відповідальністю є чинниками, що реально загрожують здоров'ю державних службовців. Ця обставина обумовлює наявність у претендентів хорошого фізичного і психічного здоров'я, фізичної підготовки, витривалості щодо стресових ситуацій.

Освіта. Відповідно до певної посади або групи посад вимоги до освітнього рівня державного службовця та вимоги до післядипломної підготовки, необхідні для виконання покладених на нього завдань та обов'язків. Тому, згідно з «Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців» для всіх без винятку посад державної служби обов'язковою є вища освіта відповідного професійного спрямування. Подальша кар'єра державного службовця значною мірою залежатиме від наявності післядипломної освіти за спеціальністю 8.15010002 «Державна служба».

Кваліфікація. Для низових посад (спеціаліст, спеціаліст I-II категорій) допустимим є освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста, бакалавра без вимог до стажу роботи. Починаючи з посади «провідний спеціаліст» і вище від претендентів вимагається освітньо-кваліфікаційний рівень - спеціаліст, магістр за спеціальностями галузі «Державне управління» або іншими, професійно орієнтованими для державної служби, з додатковим підвищенням кваліфікації за професійними програмами вказаної галузі. При заміщенні посад державних службовців четвертої категорії і вище кандидатами (докторами) наук урахується відповідність спеціальності, за якою захищено дисертацію, функціям державного управління, з якими переважно пов'язана діяльність державного службовця.

Стаж роботи. Для посади «Провідний спеціаліст» обов'язковою вимогою є стаж роботи за фахом у державній службі на посаді спеціаліста I або II категорій не менше 3 років або стаж за фахом в інших сферах економіки не менше 5 років. Для посад вищого рівня вимоги до стажу роботи відповідно зростають.

Психічні властивості особистості. Особистість – це людина як носій свідомості, і психічне обличчя як дієздатного члена суспільства, що усвідомлює свою роль і місце в цьому суспільстві.

Суть особистості визначається її ставленням до навколишнього світу, суспільного буття, інших людей і самої себе. Професійно важливими психічними властивостями особистості є темперамент, інтелект, характер, пізнавальні та психомоторні здібності, емоційні та вольові якості, мотиви, орієнтації тощо.



ВАРТО ЗНАТИ
Загальні кваліфікаційні вимоги до державних службовців при призначенні їх на посади певної категорії

На посади державних службовців I та II категорій, як це нормативно встановлено Указом Президента України, призначаються особи за поданням Кабінету Міністрів України. Кваліфікаційні вимоги встановлюються Президентом України та Кабінетом Міністрів України.

На посади державних службовців III категорії повинні прийматися особи, які мають кваліфікацію магістра державного управління та стаж роботи на посадах керівного складу державних підприємств, установ і організацій, а також особи з кадрового резерву після успішного проходження навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державного службовця III категорії з числа докторів чи кандидатів наук, керівників та фахівців з керівного складу підприємств, організацій чи установ і державних службовців, які займають посади IV категорії.

На посади державних службовців IV категорії приймаються особи, які мають кваліфікацію магістра державного управління та стаж роботи державного службовця, а також особи з кадрового резерву після успішного проходження навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців IV категорії з числа кандидатів наук, керівників та фахівців підприємств, організацій чи установ та державних службовців, які займають посади V категорії.

На посади державних службовців V категорії приймаються особи, які мають кваліфікацію магістра державного управління, а також особи з кадрового резерву після успішного проходження навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців V категорії з числа фахівців підприємств, організацій чи установ зі стажем трудової діяльності, які мають кваліфікацію магістра чи спеціаліста (за спеціальностями, професійно орієнтованими для державної служби) і державних службовців, які займають посади VI категорії.

На посади державних службовців VI категорії приймаються особи з кадрового резерву після успішного проходження навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців VI категорії з числа фахівців підприємств, організацій чи установ зі стажем трудової діяльності, які мають кваліфікацію магістра чи спеціаліста, та державних службовців, які займають посади VII категорії.

На посади державних службовців VII категорії приймаються особи із кадрового резерву після успішного проходження навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державного службовця VII категорії, а також фахівці підприємств, організацій чи установ та особи, які мають кваліфікацію спеціаліста або бакалавра.

Особистими вимогами до кандидатів на посади державних службовців є принциповість, рішучість і вимогливість у дотриманні чинного законодавства щодо вирішення питань розбудови незалежної України; особиста ввічливість, тактовність, витримка, ініціативність. Водночас, при заміщенні вакантних посад державних службовців важливе значення мають вимоги до якостей кандидатів, зокрема: висока професійна компетентність, моральні якості, соціально-психологічні якості, інтелектуально-вольові та організаційні якості.

Тестові завдання¹

1. Посада – це:

- а) вимоги до професійної підготовки, освітньої кваліфікації, досвіду практичної роботи;
- б) науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця;
- в) первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень;
- г) первинна структурна одиниця, на яку покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій.

2. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця – це:

- а) системний підхід до визначення кінцевих цілей діяльності державного службовця;
- б) діагностичність кінцевих цілей, що забезпечує можливість оцінки досягнення поставлених цілей;
- в) нормативний документ про репутацію, авторитет, престиж державного службовця;
- г) нормативний документ, який визначає науково обґрунтований перелік професійних завдань, обов'язків та повноважень державного службовця.

3. Відповідно до Закону України «Про державну службу» посадовими особами є:

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

- а) державні службовці, які обіймають посаду;
- б) державні службовці, які мають у своєму підпорядкуванні інших працівників;
- в) державні службовці, які мають право здійснювати деякі владні повноваження та видавати нормативні акти;
- г) керівники та заступники керівників державних органів та їх апаратів, інші державні службовці, на яких покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій.

4. Яка із зазначених вимог не входить в загальну структуру вимог до державних службовців:

- а) вік;
- б) освіта;
- в) стать;
- г) кваліфікація.

5. Визначені Законом України «Про державну службу» етичні вимоги до державних службовців передбачають:

- а) сумлінне виконання своїх службових обов'язків та шанобливе ставлення до громадян та колег при наданні управлінських послуг;
- б) проведення агітації на підтримку політичних партій та рухів за місцем роботи державного службовця;
- в) бюрократичне ставлення до громадян, керівників і співробітників, дотримання жорсткого стилю спілкування;
- г) прогнози в адрес колег за невиконання управлінських рішень.

6. Професійно важливими психічними властивостями особистості є:

- а) норми ділової поведінки; приязність, доброзичливість, особиста привабливість;
- б) інтелект, темперамент, характер державних службовців;
- в) правила соціальної поведінки в професійному спілкуванні державного службовця;
- г) високий рівень компетентності, самодисципліна.

7. До специфічних вимог, що висуваються до державного службовця, належать:

- а) ненормований робочий день;
- б) юридичні наслідки щодо прийнятих рішень;
- в) декларування доходів;
- г) вимоги до зовнішнього вигляду.

8. Структура знань та умінь, що необхідні державному службовцю для виконання посадових обов'язків залежить від:

- а) індивідуальних особливостей державного службовця;
- б) стратегії діяльності державного органу;
- в) особливостей попередньої професійної підготовки у вищих навчальних закладах;
- г) категорії посади державного службовця.

9. На формування умінь та навичок виконання координаційних контрольних функцій найбільшою мірою впливають:

- а) моральні якості працівника;
- б) інтелектуальні якості працівника;
- в) знання професійної діяльності;
- г) досвід професійної діяльності.

10. До кандидатів на посади державних службовців виокремлюють наступні вимоги:

- а) професійна компетентність, інтелектуально-вольові та організаційні якості;
- б) вік, стан здоров'я, освіта, кваліфікація, стаж роботи, психічні властивості особистості;
- в) етика державних службовців;
- г) індивідуальні особливості державного службовця.

Завдання та питання для самоконтролю

1. Що розуміється під професійно-кваліфікаційною характеристикою посади державного службовця?
2. Назвіть основні принципи формування професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.
3. Охарактеризуйте основні вимоги до кандидатів на посади державних службовців.
4. Назвіть загальні кваліфікаційні вимоги до державних службовців при призначенні їх на посади певної категорії.
5. Які професійно важливі якості повинні бути притаманні державному службовцю?
6. Назвіть критерії, за якими оцінюється професійна компетентність державного службовця.
7. Охарактеризуйте професійно важливі психічні властивості особистості.
8. На основі якого документу визначають професійно – кваліфікаційні вимоги до претендентів на посади державних службовців?
9. Які моральні якості повинен мати державний службовець?
10. Окресліть особливості застосування професійно-кваліфікаційної характеристики посад державних службовців.

Тема 4. Методи професійного підбору на вакантні посади державних службовців

- 4.1. Організація добору та відбору кадрів для державних органів.
- 4.2. Основні методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців.
- 4.3. Особливості та порядок конкурсного відбору на вакантні посади державних службовців.
- 4.4. Особливості проведення адаптації новоприйнятих працівників в державних органах.

4.1. Організація добору та відбору кадрів для державних органів

Ефективність функціонування державної служби залежить від її кадрового забезпечення, а це обумовлює необхідність підвищення результативності добору висококваліфікованих кадрів в державні органи. Тому в процесі формування державної служби відправна роль належить організації набору і відбору кадрів.

Набір кадрів для державних органів – це процес залучення працівників до заміщення вакантних посад.

В державні органи набір кадрів починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. Водночас, потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності державного органу.

Важливим фактором ефективності набору кадрів державної служби є наявність опису завдань та обов'язків, конкретизація службових повноважень, що забезпечують високі результати діяльності державного службовця на посаді. Залежно від завдань, обов'язків та повноважень вакантної посади висуваються кваліфікаційні вимоги до кандидата на посаду державної служби, які повинні забезпечити виконання функцій державного службовця та високорезультативної роботи. Кожний державний орган виділяє обов'язкові та бажані вимоги до кандидатів на заняття посад державної служби.

Процес залучення державних службовців на заняття вакантних посад складається з таких етапів:

- визначення потреби у кадрах, вакантних посадах;



ВАРТО ЗНАТИ

Вимоги до кандидатів на посади державної служби відповідно до Закону України «Про державну службу»

В органах виконавчої влади вимоги до кандидатів на посади державної служби регламентовано нормативно-правовою базою. Так, Закон України «Про державну службу» від 17.11.2011 р. № 4050-VI визначає загальні вимоги до осіб в залежності від групи посади, яку вони займають:

– *група I* – повна вища освіта, стаж роботи не менше семи років, досвід роботи на керівних посадах або на посадах державної служби або на в органах місцевого самоврядування не менше п'яти років;

– *група II* – повна вища освіта; стаж роботи не менше семи (в деяких випадках не менше п'яти років) років; досвід роботи на керівних посадах або на посадах державної служби або на в органах місцевого самоврядування не менше п'яти років (в деяких випадках не менше трьох років);

– *група III* – повна вища освіта, стаж роботи не менше п'яти років (для посади підгрупи III-4 – не менше трьох років) та/або досвід роботи на керівних посадах або на посадах державної служби або посадах в органах місцевого самоврядування не менше трьох років (в деяких випадках не менше одного року);

– *група IV* – повна вища освіта, стаж роботи не менше трьох років (в деяких випадках не менше двох років) або досвід роботи на посадах державної служби чи посадах в органах місцевого самоврядування не менше двох років (в 5 деяких випадках не менше одного року);

– *група V* – базова вища освіта.

- формування вимог до кандидатів на конкретну посаду;
- вибір джерел залучення кадрів.

В державному органі при формуванні кадрів використовується як зовнішній, так і внутрішній набір.

Зовнішній набір забезпечує більш широкі можливості вибору, сприяє появі нових імпульсів для розвитку державного органу, зменшенню загальної потреби в кадрах, але має такі недоліки як: високий ступінь ризику під час заповнення вакансій через незнання особистісних характеристик людини; тривалий період адаптації через незнання державного органу; блокування можливостей службового зростання для свого персоналу¹. Внутрішній набір кадрів означає розгляд кандидатур теперішніх працівників як кандидатів на вакансії, які з'явилися в державному органі. Перевагою внутрішнього набору

¹ Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ та організацій: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська / за ред. А. Ф. Мельник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – С. 157.

є те, що просування по службі в межах державного органу сприяє професійному зростанню сумлінних працівників та не допускає плинності висококваліфікованих кадрів. Недоліком внутрішнього набору є те, що при переміщенні працівника на іншу роботу, на його попереднє місце треба знайти ще когось, а це породжує «ланцюгову реакцію» посадових переміщень². Так, наприклад в державних органах внутрішній набір здійснюється за рахунок кадрового резерву державної служби та можливостей кадрового переміщення.

Важливою складовою частиною формування кадрів є професійний відбір, який в значній мірі визначає результативність організації діяльності державного органу.

Відбір кадрів для державного органу – це процес оцінки якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків. На відміну від набору відбір кадрів полягає у визначенні конкретних претендентів, які найбільше підходять на робочі місця, з врахуванням їх кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру для висування їм пропозицій щодо встановлення трудових відносин з державним органом.

При відборі кадрів для державних органів потрібно керуватись такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;
- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей якщо в них немає потреби;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);
- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- визначення критеріїв підбору. Їх повинно бути небагато, тільки основні – освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Процес відбору кадрів для державних органів здійснюється в кілька етапів (див. рис. 4.1.)

На першому етапі робиться попередня класифікація претендентів на тих, які відповідають вимогам конкретної посади

² Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л. Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – С. 67.

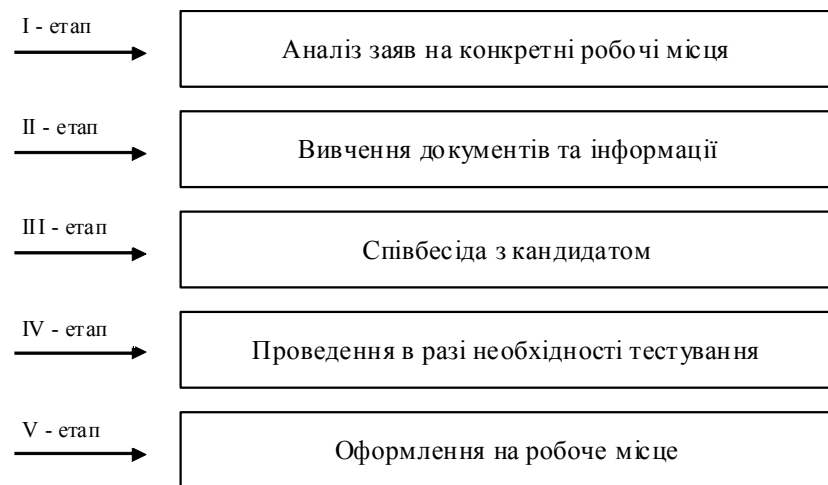


Рис. 4.1. Етапи процесу відбору кадрів в державному органі

чи професії, які не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити, які не відповідають вимогам і їм слід відмовити. Наступним етапом є вивчення документів та інформації з попереднього місця роботи претендентів, результатів анкетного опитування, рекомендаційних листів.



ВАРТО ЗНАТИ

Добір на державну службу в США

Основу організації федеральної державної служби США складають три сегменти службовців: «конкурсні», «патронажні» і «виняткові».

До першої належать особи, які вступили на службу і просуються по ній відповідно до принципу «системи заслуг». Набір на відповідні посади здійснюється у двох формах – «відкритій» (для посад власне конкурсної служби) і «закритій» (для служб охорони здоров'я, лісового господарства і низки інших відомств).

При відкритому наборі посаду може обійняти будь-яка особа, що успішно склала іспит. При закритому, як правило, лише в порядку кар'єрної служби у даній системі.

До другої – службовці, які призначаються на посади Президентом: одноособно (помічники і радники президента), за порадою і з відома Сенату (глави федеральних органів виконавчої влади тощо), довірені особи, які забезпечують організацію роботи глав федеральних органів виконавчої влади (радники, секретарі міністерств тощо).

До числа третіх («виняткових») потрапляють ті, хто має особливий статус, оскільки виключені з-під дії закону про державну (цивільну) службу (ФБР, ЦРУ, Держдепартамент, представництва США у міжнародних організаціях та ін.).

Процедура прийому на роботу включає такі стадії: перевірка заяви; проведення іспитів або співбесіди; перевірка благонадійності; вибір кандидата на посаду; перевірка протягом випробувального терміну. Конкурсні іспити проводяться в письмовій і усній формі і мають на меті перевірку професійних знань і придатності кандидатів для зайняття посад, як правило, середньої ланки управління. Екзаменаційні вимоги узгоджуються з Управлінням у справах державної служби. Важливою умовою є публікація переліку вакансій, за якими проводяться іспити на заміщення посад, що формально дає можливість узяти в них участь кожній зацікавленій особі. А також допускається виплата компенсацій тим здобувачам, які приїжджають на іспити або співбесіди з іншої місцевості.

В процесі співбесіди з претендентом визначається: досвід роботи претендентів на посаді чи за фахом; здатність і вміння виконувати певну роботу чи реалізовувати певні функції; яку роботу претендент прагне виконувати; причини звільнення з попереднього місця роботи; які умови праці, винагороди претендент хоче мати на новому місці. Проведення тестування здійснюється з метою оцінки якостей кандидатів для визначення тих, які відповідають вимогам робочого місця. А п'ятий етап – формування на робоче місце характеризується складанням характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу¹.

В державних органах зміст критеріїв відбору повинен бути адекватним моделі діяльності кадрів на певній посаді та відображати рівень освітньо-професійної кваліфікації, досвід управлінської діяльності, віковий ценз, морально-психологічні якості, мотивацію тощо. Водночас, при доборі на вищі посади необхідно враховувати наявність лідерських та менеджерських якостей, здатність управляти колективом, перелік медичних протипоказань, висновки щодо законослухняності тощо.

¹ Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – С.70.

4.2. Основні методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців

В державних органах виокремлюють такі методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців:

- *метод біографічних даних* – вивчення аспектів особистої трудової біографії кандидата та придатності його кваліфікаційним вимогам посади. Цей метод дозволяє оцінити відповідність кандидата формальним критеріям – освіта, досвід роботи, вік, стать, зовнішні дані та інше;

- *співбесіда* – цей метод характеризується одержанням інформації за допомогою словесної комунікації, дозволяє спрогнозувати майбутні показники діяльності та порівняти з іншими кандидатами;

- *проведення конкурсу* – цей метод синтезує в собі інші методи добору, основною його метою є створення атмосфери змагальності між кандидатами для виявлення найкращого претендента;

- *тестування на виявлення інтелектуальних здатностей, професійної придатності, особистих якостей*. Тести можуть бути соціометричними (визначати індивідуально-психологічні властивості людини), на виявлення розумових здібностей (загальний рівень розумового досвіду, спілкування, уміння оперувати числами), імітаційними (моделюють різноманітні умови праці);

- *випробування* – дозволяє у практичних умовах оцінити здатність працівника займати посаду, адаптуватись до умов роботи, пристосуватись до цінностей корпоративної культури державного органу;

- *матричний метод оцінки якостей, наявних здібностей* – метод, що дозволяє в балах оцінити фактичні здібності претендентів та зіставити з кваліфікаційними вимогами;

- *методи графологічних експертиз та поліграфів*. Перший метод базується на теорії визначення особистих якостей людини на основі його почерку. Другий метод дає змогу визначити правдивість відповідей кандидата на «детекторі брехні». У застосуванні цих методів є прихильники і противники, але їх правовий аспект не визначено законодавством України про проходження державної служби;

- *метод вільного добору* характеризується тим, що рішення про відбір приймається одноособово лінійним керівником на основі особистісного враження;

Водночас, виокремлюють ще такі методи, як *метод*

«assessment centre» та кадровий аутсорсинг. Метод *«assessment centre»* характеризується залученням досвідчених професіоналів - експертів із комплексним використанням системи спеціальних методик. До яких входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язання комплексних ситуаційних завдань. Для методу *кадровий аутсорсинг* характерним є надання повноважень установи здійснювати добір персоналу сторонній організації. Ці методи є найбільш ефективні при доборі персоналу, однак, для практики державної служби це є неможливим, так як вони не регламентовані законодавством про проходження державної служби, крім того вони потребують значних фінансових затрат.

Законодавство України регламентує використання основного методу добору на державну службу – конкурс, що включає аналіз біографічних даних, проведення тестування, співбесіду. Тестування направлене на виявлення знань з Конституції України, законів України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та його структурного підрозділу.

За допомогою співбесіди можна виявити поведінкові компетентності кандидата (навички та вміння). Співбесіди виокремлюють структуровані та неструктуровані. Структурована співбесіда класифікується на співбесіду:

- відповідно до вимог до кандидата;
- на основі ситуативного підходу;
- на основі поведінки.

Неструктурована співбесіда характеризується як біографічна співбесіда.

Отже, результативність застосування методів добору залежить від знань, умінь та навичок спеціалістів служб персоналу та компетентності керівників державних органів. А правильно підібрані методи добору дозволяють оцінити професійні, ділові та особисті якості кандидатів на посади державної служби.

4.3. Особливості та порядок конкурсного відбору на вакантні посади державних службовців

Важливим елементом підвищення ефективності діяльності державних органів є конкурсний відбір кадрів при прийнятті на державну службу. А саме згідно ст.15 «Прийняття на державну службу» Закону України «Про державну службу» прийняття на державну службу на

посади третьої – сьомої категорій, передбачених ст.25 цього Закону, здійснюється на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України.

Конкурс є основним засобом реалізації громадянами конституційного права на доступ до державної служби, а також дозволяє відібрати на державну службу таких громадян, які спроможні виконувати функції за посадою та володіють для цього необхідними знаннями¹. Головною метою проведення конкурсу є здійснення оцінки кандидата при прийомі на роботу і відбір такого працівника, який спроможний досягнути результату, очікуваного державним органом.

В державних органах конкурсний відбір ґрунтується на таких принципах:

- принцип рівноправності, який виключає дискримінацію за походженням,
- статтю, віросповіданням або політичними поглядами;
- принцип відповідності здібностей та професійного рівня вимогам конкретного виду діяльності в апараті державного управління;
- принцип гласності - забезпечення гласності при проведенні конкурсів.

Проведення конкурсу для вступу на державну службу регулюється положеннями Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 169². Конкурс проводиться поетапно: 1 етап – публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу у пресі чи інших засобах масової інформації; 2 етап – прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі і їх попередній розгляд на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади; 3 етап – проведення іспиту і відбір кандидатів.

Оголошення конкурсу сприяє розширенню кола можливих

¹ Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електронний ресурс] / І. М. Мельник. – Режим доступу : http://212.111.203.83/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.

² Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців / затв. Постановою Кабінету Міністрів України : від 15.02.2002 р., № 169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=169-2002-%EF>.

претендентів, що збільшує шанс на відбір працівника із визначеними якостями. А визначення може бути за законом здійснено на конкурсній основі. Державний орган публікує оголошення про прийом документів для участі в конкурсі у періодичному друкованому виданні, а також розміщує інформацію про проведення конкурсу на сайті державного органу. В оголошенні про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад містяться такі відомості:

- найменування державного органу із зазначенням його місцезнаходження, адреси та номерів телефонів;
- назви вакантних посад із зазначенням, що додаткова інформація щодо основних функціональних обов'язків, розміру та умов оплати праці надається кадровою службою;
- типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад державних службовців;
- термін прийняття документів (протягом 30 календарних днів з дня оголошення про проведення конкурсу). В оголошенні може міститися додаткова інформація, що не суперечить законодавству про державну службу.

Для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад в державних органах за наказом (розпорядженням) керівника відповідного органу, який здійснює призначення на посаду працівника, утворюється конкурсна комісія у складі голови, секретаря і членів комісії. Очолює конкурсну комісію, як правило, заступник керівника державного органу. До її складу входять представники кадрової та юридичної служб, а також окремих структурних підрозділів державного органу.

Особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають до конкурсної комісії державного органу, в якому проводиться конкурс, такі документи:

- заяву про участь у конкурсі, в якій зазначається про ознайомлення заявника із встановленими законодавством обмеженнями щодо прийняття на державну службу та проходження державної служби;
- заповнену особову картку (форма П-2 ДС) з відповідними додатками;
- дві фотокартки розміром 4х6 см;
- копії документів про освіту, підвищення кваліфікації, присвоєння наукового ступеня або вченого звання, засвідчені нотаріально чи в іншому встановленому законодавством порядку тощо.

Особи, які працюють у державному органі, де оголошено

конкурс, і бажають взяти у ньому участь, зазначених документів до заяви не додають. Кадрова служба державного органу перевіряє подані документи на відповідність їх встановленим вимогам щодо прийняття на державну службу, передбаченим для кандидатів на посаду державного службовця. Водночас, до участі у конкурсі не допускаються особи, які: досягли встановленого законодавством пенсійного віку; визнані в установленому порядку недієздатними; мають судимість; позбавлені права займати відповідні посади в установленому законом порядку на визначений термін; в інших випадках, установлених законами.

ВАРТО ЗНАТИ



Добір на державну службу в Франції

у Франції прийом на державну публічну службу здійснюється на конкурсній основі. Конкурси бувають трьох видів: зовнішній, внутрішній і змішаний (відкритий).

Зовнішній конкурс (його ще називають «навчальним») призначений лише для кандидатів, що лише передбачають вступити на службу.

Внутрішній, або конкурс чиновників, орієнтований для просування по службі осіб, що вже мають стаж. *І змішаний* поєднує вимоги двох, зазначених вище конкурсів.

Конкурс оголошується постановою відповідного міністра, в якій зазначають порядок проведення випробувань, кількість посад, що підлягають заміщенню, початок реєстрації і початок випробувань. До конкурсу допускають будь-яку зацікавлену особу, а сама процедура допуску полягає у внесенні кандидата до реєстраційного списку. Відбір кандидатів на державну службу проводиться спеціальним журі, створеним органом, що набирає державних публічних службовців. Журі має бути неупередженим і підкорятися лише регламенту конкурсу. За результатами випробувань журі складає список придатних, з його точки зору, кандидатів, ранжируючи їх відповідно до оцінок. Список можливих кандидатів передається зазначеному вище органу, який виносить остаточну ухвалу.

Прийнятий на державну службу не одразу набуває статус чиновника, а отримує посаду чиновника-стажиста. Будь-яка особа, що брала участь у конкурсі, може оскаржити його результати в адміністративному суді. Принцип конкурсного відбору, будучи основним, не виключає й інші способи набору чиновників. За декретом уряду від 21.03.1959 р. і законом від 11.01.1984 р. на вищі посади призначаються: генеральний секретар уряду, префекти, директор центральної адміністрації, посли й ін. Ті, кого прийняли на конкурсній основі, складають близько половини всіх публічних службовців, чисельність яких регулярно варіюється.

З метою об'єктивної оцінки знань і здібностей кандидатів на посаду державних службовців конкурсною комісією державного органу, в якому оголошено конкурс проводиться іспит. Для проведення іспиту створюється комісія у кількості трьох чоловік і під час іспиту перевіряються знання Конституції України, законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідної організації та структурного підрозділу. Усіх кандидатів, які претендують на робоче місце чи посаду можна поділити на 3 групи: 1 – придатні до виконання даної діяльності; 2 – умовно придатні до виконання даної діяльності; 3 – непридатні до виконання даної діяльності.

Керівником кадрової служби державного органу проводиться перша співбесіда, яку необхідно ретельно готувати для того, щоб вона виправдала своє призначення. Після першої співбесіди, частина претендентів може відсіюватися, а тестування дозволяє визначити приховані особисті якості претендентів, також риси характеру і рівень розвитку окремих професійних здібностей.

Конкурсна комісія на підставі розгляду поданих документів, результатів іспиту та співбесіди з кандидатами, які успішно склали іспит, на своєму засіданні здійснює відбір осіб для зайняття вакантних посад державних службовців. Результати конкурсної комісії повідомляються кандидатам, які брали участь у конкурсі, протягом 3-х днів після його завершення. Рішення конкурсної комісії може бути оскаржене у порядку, передбаченому законодавством.

Отже, конкурсний добір при прийнятті на державну службу є надзвичайно важливим елементом підвищення ефективності діяльності державних органів, професіоналізації державної служби, зміцнення довіри населення до державних органів.

4.4. Особливості проведення адаптації новоприйнятих працівників в державних органах

В державних органах особливостями організації проведення адаптації новоприйнятих працівників є їх пристосування до умов праці та колективу, до соціального середовища, до змісту праці.

Адаптація працівника характеризується сукупністю процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі¹. За часовими параметрами атестація

¹ Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – С.70.

новоприйнятих працівників здійснюється в декілька етапів:

- ознайомлювальний (триває близько одного місяця, інколи затягується до півроку). При цьому виконавцю слід продемонструвати свої здібності;
- оцінювальний (до року, іноді до півтора року), на цьому досягається сумісність з колективом, освоєння соціального досвіду;
- завершальний, як поступова інтеграція працівників в державний орган й формування активного творчого державного службовця (кваліфікаційне зростання, стабільність показників праці, творча активність).

За змістом процес адаптації новоприйнятих працівників в державному органі поданий на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Процес адаптації новоприйнятого працівника в державному органі

Оцінка рівня підготовленості новоприйнятого працівника необхідна для розробки найбільш ефективної процедури адаптації. Адаптація має передбачати як знайомство з виробничими особливостями державного органу, так і включення в комунікативні мережі, знайомство з державними службовцями, корпоративними особливостями комунікації, правилами поведінки та ін.

Орієнтація – практичне знайомство новоприйнятого працівника зі своїми обов'язками й вимогами, які до нього висуває державний орган. До цієї роботи залучається як безпосередні керівники новоприйнятих працівників, так і працівники служб управління кадрами¹.

Етап діючої адаптації полягає у пристосуванні новоприйнятого працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні відносини з колегами.

¹ Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов.. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – С.124.

Процес *функціонування* завершується етапом адаптації, який характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи.

За напрямками пристосування виділяють два напрями адаптації: вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти; первинний, тобто пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів).

Для адаптації новоприйнятого працівника проводиться: ознайомлення з державним органом та умовами його функціонування; роз'яснення умов роботи та функціональних обов'язків; зазначення співвідношення підлеглості – кому підпорядковується він і хто йому, знайомство з безпосереднім керівником; ознайомлення з робочим місцем. В цьому контексті виокремлюють виробничу і позавиробничу адаптації новоприйнятих працівників.

Сутність виробничої адаптації полягає в дії виробничих форм і методів організування праці, особливостей трудового колективу та інших факторів на процес набуття новим працівником необхідних трудових навичок. Основними складовими виробничої адаптації є професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна і санітарно-гігієнічна адаптація.

Професійна адаптація полягає в активному освоєнні новоприйнятим працівником своєї професії, її специфіки, оволодінні прийомами і способами прийняття рішень у стандартних і нестандартних ситуаціях. Психофізіологічна адаптація є процесом звикання до умов, режиму праці та відпочинку.

Соціально-психологічна адаптація має на меті входження у колектив, опанування норм відносин у ньому. Цей вид адаптації найскладніший, а нездатність новоприйнятого працівника вжитися у колектив нерідко спричинює відмову від посади, на яку він претендував.

Організаційно-адміністративна адаптація покликана допомогти новоприйнятому працівнику з'ясувати своє місце і роль у структурному підрозділі. Для економічної адаптація характерним є пристосування працівника до рівня заробітної плати і матеріального стимулювання, які відповідають робочому місцю, посаді, рівню його кваліфікації.

Суттю санітарно-гігієнічної адаптації є пристосування до умов праці на робочому місці (організування робочого місця відповідно до вимог ергономіки), розпорядку роботи державного органу.

Характерними особливостями позавиробничої адаптації є вплив

на працівника чинників його соціального буття, які значною мірою обумовлюють його фізичний, емоційний стан. До цього типу належать адаптація до побутових умов, адаптація до позавиробничого спілкування з колегами, адаптація в період відпочинку.

В державному органі успішність адаптації новоприйнятого працівника залежить від низки чинників, зокрема: якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних працівників; об'єктивність ділової оцінки персоналу як при відборі, так і в процесі його трудової адаптації; привабливість професії, престижність, роботи з певної спеціальності в даній організації; особливості організації праці, що реалізують мотиваційні настанови працівника; наявність відпрацьованої системи впровадження нововведень; гнучкість системи навчання персоналу; особливості соціально-психологічного клімату; особисті якості працівника, який адаптується.

Тестові завдання¹

1. Конкурс на вакантну посаду оголошується в:

- а) наказі по державному органі, в якому проводиться конкурс;
- б) державних засобах інформації за місяць до конкурсу;
- в) місцевих засобах інформації за місяць до проведення конкурсу;
- г) веб-сайті органу за 2 тижні до проведення конкурсу.

2. Згідно із законодавством просування по службі державного службовця здійснюється за рішенням керівника без конкурсного відбору у випадках:

- а) коли державний службовець має великий стаж роботи не менше 10 років;
- б) коли це випускники вузів четвертого рівня акредитації;
- в) коли державні службовці пересувалися на відповідних посадах в державних органах і проводяться до новостворених органів державної виконавчої влади і місцевого самоврядування;
- г) коли державний службовець працює на керівних посадах.

3. Просування по службі – це:

- а) присвоєння почесних винагород;
- б) обіймання більш високої посади, або присвоєння державному службовцю більш високого рангу;
- в) перехід на роботу з центральних до районних органів влади;
- г) стажування за кордоном.

4. Початковим етапом відбору персоналу є:

- а) тестування;
- б) рішення про розмір заробітної плати;
- в) рішення про найм та пропозиція відповідної посади;
- г) попередній професійний відбір.

5. Основними методами добору персоналу є:

- а) експертні оцінки, системний аналіз;
- б) економічні моделі, економічний експеримент;
- в) індукція, дедукція;
- г) аналіз анкетних даних, тестування.

6. Система добору персоналу в державних органах базується на таких принципах:

- а) рівності, дотримання гідності, правоздатності, гласності;
- б) адекватності, інформаційності, доступності;
- в) системності, об'єктивності, цілеспрямованості;
- г) специфічності, узгодженості, плановірності.

7. При проведенні конкурсу на заміщення посад державних службовців дані про вакансії підлягають публікації не пізніше, як:

- а) за один місяць до проведення конкурсу;
- б) за десять днів до проведення конкурсу;
- в) за тиждень до проведення конкурсу;
- г) за два місяці.

8. Під цілеспрямованим процесом визначення відповідності якісних характеристик державних службовців (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця розуміють:

- а) підвищення кваліфікацій персоналу;
- б) прийняття управлінських рішень;
- в) аналіз посад;
- г) оцінка персоналу.

9. Службові відносини при вступі на державну службу виникають з моменту:

- а) прийняття Присяги державним службовцем;
- б) подання заяви на конкурс для вступу на державну службу;
- в) видання наказу про зарахування на посаду державного службовця;
- г) участі у конкурсі на займання вакантної посади.

10. Якщо при проведенні конкурсу на заміщення

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

вакантної посади в державному органі претенденти мають рівні шанси, в такому випадку:

- а) конкурс оголошується ще раз;
- б) проводять переекзаменування;
- в) проводять додаткову співбесіду;
- г) беруть того у кого більший досвід роботи.

Завдання та питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність добору та відбору кадрів для державних органів?
2. З яких етапів складається процес залучення державних службовців на заняття вакантних посад?
3. Які джерела використовують державні органи при залученні працівників на вакантні посади?
4. Охарактеризуйте основні інструменти добору кадрів в державному органі.
5. Охарактеризуйте основні методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців.
6. Розкрийте зміст процедури проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців.
7. Назвіть основні принципи, якими потрібно керуватись при відборі кадрів для державних органів.
8. Які види тестів застосовують при доборі працівників в державний орган?
9. Окресліть особливості проведення адаптації новоприйнятих працівників в державних органах.
10. В чому полягає сутність виробничої та невиробничої адаптації новоприйнятих працівників в державних органах.

Тема 5. Імідж та його значення в діяльності державного службовця

- 5.1. Сутність та значення іміджу для ефективної діяльності державного службовця.
- 5.2. Складові іміджу державного службовця та їх характеристика.
- 5.3. Особливості формування позитивного іміджу державного службовця.

5.1. Сутність та значення іміджу для ефективної діяльності державного службовця

Основним завданням органів державного управління є створення професійної державної служби, в якій державний службовець повинен: бути професіоналом своєї справи, відповідально ставитися до своїх обов'язків, добросовісно виконувати свою роботу, чітко дотримуватися законності, морально-етичних норм поведінки, як по відношенню до своєї роботи, так і до суспільства. Саме ці якості впливають на формування позитивного іміджу державного службовця. Тому для державного службовця імідж має важливе значення і є показником довіри до нього населення.

Імідж – у перекладі з англійської (image) означає «образ», «статуя», «уподібнення», «метафора», «публічне я». Відповідно до цього імідж – це певний синтетичний образ, який формується у свідомості людей щодо конкретної особи, події, держави, організації чи іншого соціального об'єкта; містить значний обсяг емоційно забарвленої інформації про об'єкт сприйняття й спонукає до певної соціальної поведінки. Імідж людини визначає місце кожного в структурі суспільних, професійних та міжособистісних стосунків¹.

Важливим аспектом загального сприйняття та оцінки державного службовця є враження, яке він справляє, тобто його імідж. Незалежно від бажань самого державного службовця, імідж – об'єктивний фактор, що відіграє значну роль в оцінці будь-якого соціального явища чи процесу. Імідж службовця – це уявлення широкого кола громадськості про риси, притаманні тільки цьому колу працівників. Імідж може виявитися у різноманітних діях, вчинках, а саме:

¹ Засекіна, Л. В. Психолінгвістична діагностика [Текст]: навч. посіб. /Л. В. Засекіна, С.В. Засекін. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. у-ту ім. Лесі Українки, 2008. – С.22.

- в умінні виражати й реалізовувати завдання та інтереси державного органу, який державний службовець представляє;
- у володінні певним обсягом своєрідних знань, умінь і навичок;
- у професійності, етичній культурі, культурі спілкування, зовнішньому вигляді.

Імідж державних службовців – це складний, багатофакторний феномен, специфіка конструювання якого пов’язана з особливістю державного управління як виду діяльності, його місця в житті людей і характером діяльності державного службовця чи державного органу.

У формуванні іміджу для ефективної діяльності державних службовців важливе значення мають їх персональні характеристики, зокрема: фізичні, психофізіологічні особливості людини, характер, тип особистості, індивідуальний стиль прийняття рішень, наявність харизми. Сюди входять манери, вміння складати враження людини впевненої в собі, викликати довіру, симпатію, переконувати, психологічно впливати на людей. Важливу роль відіграють також такі характеристики, як зовнішність, темперамент, популярність і ступінь їх кореляції з уявленнями людей про те, яким повинен бути лідер. Імідж дозволяє оптимізувати соціальні, професійні й особисті досягнення за рахунок створення образу мети, що задає внутрішню і зовнішню установки людини.

В контексті функціонування та побудови іміджу державних службовців містить ряд особливостей, тому його варто розглядати як окремий тип особистого іміджу. З одного боку імідж державних службовців можна вважати різновидом професійного іміджу, а з іншого боку – іміджу політичного, оскільки він у своїй сутності інтегрує як і властивості особистості як представника певного роду діяльності, а саме державного управління, так і характеристики суб’єкта політичного, оскільки для іміджу державних службовців ключовими є такі складові як представництво влади, публічність, популярність серед населення та зворотній зв’язок.

Поведінка державного службовця, незалежно від того, до якого виду державної служби належить його посада, його ставлення до справи, до громадян, його мова, зовнішній вигляд формують не тільки його власний авторитет, але й авторитет тієї служби, яку він уособлює, і держави¹.

¹ *Верех С.М.* Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / С.М. Верех. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzhbovtiv-stan-problemi-i-shlyahi-ih-virishennya>.

Водночас, виокремлюють ознаки, за якими формується думка про державного службовця та які дають підставу для наступної структури компонентів індивідуального іміджу (рис.5.1.).



Рис. 5.1. Компоненти індивідуального іміджу державного службовця

Габитарний компонент іміджу, тобто зовнішність, включає в себе статичні (конституція тіла), середньодинамічні (одяг, зачіска, аксесуари, запах) і експресивні компоненти (міміка, жести, погляди, хода, пози). А вербальний компонент іміджу характеризує те, що людина говорить і як говорить, що пише і як пише. Особливостями кінетичного компоненту іміджу є характерні типи руху (експресія м’яка, жорстка, в’язка) або положення в просторі частин тіла персони. Середовищний компонент іміджу як середовище проживання, дійсне і соціальне, включає житло, кабінет, автомобіль, а також найближче оточення, сім’ю, колеги, друзів, основні канали соціальних контактів (членство в клубах, професійних спільнотах, місце проведення зустрічей, улюблені місця відпочинку). А до уречевленого компоненту іміджу відносять предмети і речі, створені персоною (візитка, діловий лист, стаття, книга, виступи в засобах масової інформації).

Неможливо виокремити імідж державного службовця від іміджу органу державної влади. С. Серьогін зазначає, що поняття «імідж держави, державної влади» є корпоративним уявленням громадян, яке формується в громадській думці творами мистецтва, засобами масової інформації та PR-технологіями та інтегрується як з окремих образів державних осіб, так і з оцінок діяльності гілок і органів влади, стану загальнодержавної політики та рівня її соціальної спрямованості¹.

Виділяють два основні види іміджу державних службовців: базовий та ситуативний іміджі. Основою базового іміджу є

¹ *Мельничук Я.* Імідж державних службовців [Текст] / Я. Мельничук // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування (Серія Наукова думка). – 2011. – №1. – С.40.

сприйняття суспільства поступово. Цей вид, в основному є досить стійким та майже не піддається змінам, не враховуючи незапланованих відхилень. А ситуативний імідж створюється завдяки певним подіям, критичним ситуаціям та непередбачуваним подіям. Тому суспільством краще сприймається ситуативна поведінка державного службовця і від цього формується ставлення до нього та його діяльності.

Структура іміджу державного органу включає такі складові компоненти:

- діловий імідж організації – це уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності (сюди входить повнота і своєчасність наданих послуг громадянину);
- імідж працівників включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні психологічні характеристики;
- внутрішній імідж державного органу – це уявлення про культуру державного органу, його соціально-психологічний клімат;
- імідж керівника включає уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівників;
- імідж персоналу – це узагальнене уявлення про персонал, фахову компетентність, що включає мобільність, точність виконання роботи, інформованість, висококваліфіковану фахову підготовку, культуру спілкування, соціально-психологічні характеристики співробітників, а також їх соціально-демографічні й фізичні дані;
- візуальний імідж державного органу – це уявлення про державний орган, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку державного органу;
- соціальний імідж державного органу – це уявлення широких кіл громадськості про соціальні цілі й роль державного органу в житті громадськості;
- імідж послуги – це уявлення людей стосовно особливих характеристик якими є ці послуги¹.

Найважливішими факторами, що впливають на формування іміджу державної влади є: забезпечення результативності діяльності влади в інтересах суспільства; прозорість дій і відкритість влади до діалогу з громадянами; підконтрольність діяльності державних службовців і її висвітлення у засобах масової інформації;

¹ Колосок С.В. Формування іміджу установи в системі державного управління [Текст] / С.В. Колосок // Актуальні проблеми державного управління: наук. зб. – Вип. III: наук. вид. – Одеса: АстроПринт, 2000. – С. 87.

ефективна й об'єктивна кадрова політика в органах державної служби, як складова механізму формування іміджу; організаційна культура.

Таким чином, ефективний імідж державного службовця проявляється як у високому рейтингу популярності його носія, так і в можливостях впливу на громадську думку, в можливостях активного формування політичної діяльності держави і суспільства в цілому.

5.2. Складові іміджу державного службовця та їх характеристика

Для ефективного виконання державних завдань є недостатньо бути професійно підготовленим працівником, мати необхідні знання й достатній досвід роботи, необхідно також уміти встановлювати ділові стосунки зі споживачами управлінських послуг та не допускати упередженості чи перевищення службових повноважень. Однак, професійного успіху досягає той працівник державних органів, який не тільки сумлінно виконує службові обов'язки, а й забезпечує підхід до справи відповідно до морально-етичних вимог державної служби. Тому, імідж державних службовців формують такі складові: зовнішній вигляд, культура мови, службовий етикет, моральні якості, професіоналізм, світогляд ерудиція.

Зовнішній вигляд. Психологи стверджують, що враження про людину формується протягом перших 15 секунд спілкування. Тут має значення кожна деталь: офіційно-діловий стиль одягу, зачіска і макіяж, жести й міміка, хода і постава, манера тощо.

Культура мови. Професійна діяльність держслужбовців здійснюється через спілкування та пов'язана із сферою обслуговування. Тому рівень мовної культури є важливим аспектом формування іміджу державного службовця й установи, в якій він працює. Безперечно державний службовець повинен досконало володіти державною мовою і використовувати її у роботі. Водночас, мова державного службовця має бути стилістично грамотною, чіткою, зрозумілою, доступною кожному відвідувачеві. Дбаючи про мовну культуру держави, державні службовці мають бути взірцем правильного мовлення. Отже, підвищення мовної культури - нагальна необхідність професійної діяльності державних службовців, а розвиток і вдосконалення мовної культури є одним із актуальних завдань.

Моральні якості пов'язані зі ставленням державного службовця до людини незалежно від становища. До цієї групи якостей

належать: повага, доброта, простота, скромність, справедливість, чутливість, готовність прийти на допомогу людині, поблажливність, намагання піти назустріч кожному.

Службовий етикет. Етикет – це встановлений порядок поведінки де – небудь. Це найбільш поширене визначення етикету. Культура поведінки – вчинки і форми спілкування людей, засновані на моральності, естетичному смаку і дотриманні визначених норм і правил¹. Культурна людина не обов'язково може бути державним службовцем, але державний службовець зобов'язаний бути культурною людиною. Він постійно контактує з різними людьми, бере участь у листуванні з численними організаціями, приймає відвідувачів з особистих питань, розглядає заяви і скарги. Поведінка державного службовця при виконанні посадових обов'язків, так як і зовнішній вигляд і мова, помітні неозброєним оком та швидко сприймаються оточенням. Будь-які вади, недоліки, помилки, проблеми у вирішенні справ, приниження гідності людини формують негативний імідж як конкретному державному службовцеві, так і державному органу в цілому. Отже, службовий етикет – важлива частина професійної діяльності державного службовця, яку необхідно постійно вдосконалювати.

До складових службового етикету можна віднести: дотримання загальноприйнятих норм ділової поведінки; приязність, доброзичливість, особиста привабливість; коректність, гнучкість, відкритість у спілкуванні; інтерес до співрозмовника; почуття стриманості, зваженості, такту.

Службовий етикет державного службовця можна визначити як сукупність найбільш доцільних правил поведінки, які покращують взаємовідносини між людьми у процесі їхньої професійної діяльності, спрямованої на виконання завдань і функцій держави.

Основу етикету державного службовця складають загальні принципи, які прийнято та яких дотримуються в усьому світі. Це принципи: гуманізму, доцільності дій, естетичної привабливості поведінки та поваги до традицій своєї держави та держав, із представниками яких державному службовцеві доводиться вступати в ділові контакти².

¹ Андрєєва Т.С. Етика та психологія ділових відносин [Текст]: навч. посіб. / Т.С. Андрєєва. – Х.: Бурун Книга, 2004. – С.103.

² Ладатко Л.В. Етика и культура управления: [Текст]: учеб. пособ. / Л.В. Ладатко. – Феникс, 2006. – С.118.



ВАРТО ЗНАТИ

Принципи службового етикету для державних службовців:

1. Перший принцип службового етикету - це принцип гуманізму, людяності, який втілюється безпосередньо в моральних вимогах до культури взаємовідносин: ввічливість; тактовність; скромність; точність.

Ввічливість - форма взаємовідносин між людьми, сутність яких - доброзичливість, бажання добра іншій людині. Ввічливість має такі вияви, як уважне ставлення, готовність надати послуги іншій людині.

Тактовність. Це те чуття міри, яке підказує людині в певній конкретній ситуації передбачливо не зауважувати помилок і вад іншої людини, не робити їй зауважень у присутності інших осіб, не ставити запитань, які ставлять співрозмовника в невідгідне становище.

Скромність - уміння співвіднести самооцінку з думками людей, які нас оточують, не переоцінювати себе, не підкреслювати своєї значущості та не афішувати своїх переваг, вміти при цьому стримувати себе.

Точність - вміння цінувати своє слово, виконувати те, що було обіцяно, своєчасно приходити, не запізнюватися. Існують різні сторони або відтінки ввічливості: коректність; шанобливість, гречність; люб'язність; делікатність.

Коректність - підкреслено офіційна, переважно службова й дещо сухувата, холодна ввічливість, особливе вміння стримувати себе в будь-яких обставинах, конфліктах.

Шанобливість - ввічливість, яка підкреслює повагу до людини виявляється у ставленні до літніх людей, зокрема до жінок похилого віку.

Люб'язність - прагнення бути приємним і корисним (виявляється в дріб'язкових послугах, уважності).

Делікатність - ввічливість у поєднанні з особливою м'якістю й глибоким розумінням внутрішнього стану та настрою інших людей.

2. Другий принцип службового етикету - доцільність дій. Сучасний службовий етикет передбачає, що все у спілкуванні має бути поміркованим простим. Треба пам'ятати, що зручно повинно бути не тільки нам, а й людям, з якими ми спілкуємося. Сучасний службовий етикет не догматичний, він передбачає можливість вибору.

3. Третій принцип службового етикету - це краса, або естетична привабливість поведінки. Правила етикету визначаються вимогами естетики, їх логіка не проста; «непристойно, тому що некрасиво». Сучасний загальний етикет та службовий етикет державної установи зорієнтовані на єдність форми та змісту вчинків їх посадових осіб та працівників. Тому доброзичливе ставлення до людей має бути естетично оформлене. Основним принципом поведінки з точки зору службового етикету можна вважати глибоку повагу до інтересів та почуттів інших співпрацівників та усіх громадян.

Професіоналізм. Професіоналізм державного службовця характеризують ті знання, навички, риси, від наявності та сили прояву яких залежить результативність діяльності: вимогливість до себе, самодисципліна, жорсткий самоконтроль; високий рівень компетентності; знання сучасних інформаційних технологій; висока працездатність, витривалість; вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуації, і на основі компетенції, наданою певною посадою, гармонізувати відносини влади і соціуму; здатність до встановлення ділових контактів з різними організаціями.

Процес формування професіоналізму державних службовців має свої особливості, які визначені потребою в організаційно-правовому забезпеченні цілісності та єдності процесів прогнозування і планування професійного розвитку кадрів, науково обґрунтованими програмами системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, якісним ресурсним забезпеченням навчального процесу, матеріальним та моральним стимулюванням, справедливим та обґрунтованим заохоченням управлінського апарату з боку держави у його професійному зростанні.

Світогляд і ерудиція допомагають державному службовцю успішно розв'язувати складні питання. До цієї групи особистісних рис належать: освіченість, вихованість; широкий світогляд; інтерес до політики, міжнародних проблем; прагнення до підвищення кваліфікації, неперервного поповнення і оновлення знань.

Таким чином, взаємовідносини між державними службовцями і споживачами управлінських послуг мають багато форм і методів здійснення. Це – ділова бесіда, ділове листування, факси, телеграми, офіційні та неофіційні зустрічі, прийоми, презентації, які вимагають формування відповідного іміджу, знання правил етикету та культури ділового спілкування.

5.3. Особливості формування позитивного іміджу державного службовця

Побудова образу державного службовця – складний і трудомісткий процес, що потребує чітко визначених дій. Важливим чинником сприйняття державного службовця та оцінки його діяльності є враження суспільства про нього, тобто його імідж. Діяльність державних службовців повинна здійснюватися лише в інтересах суспільства та держави, а не для задоволення власних чи інших інтересів. За будь-яких обставин державний службовець повинен у

першу чергу слугувати людям, захищати законні права та інтереси громадян. Адже, залежно від того, як буде сприймати державного службовця суспільство та оцінювати його діяльність, значною мірою буде впливати на репутацію державного службовця та імідж державної служби. Тому головне завдання у формуванні позитивного іміджу державного службовця – створити нові асоціації його образу. Формування іміджу державних службовців ґрунтується на таких основних домінантах довіри до них, як результативність, моральність та турботливість. Саме довіра характеризує позитивний імідж.

Для формування позитивного іміджу одним із основних завдань державних органів є створення професійної державної служби, в якій кожний державний службовець повинен: бути професіоналом своєї справи, відповідально ставитись за доручену справу, добросовісно виконувати свою роботу, чітко дотримуватись законності, морально-етичних норм поведінки, як по відношенню до своїх колег, так і до суспільства. Імідж державного службовця залежать від типу, характеру, образу державних службовців, з якими громадяни постійно стикаються у своєму повсякденному житті, від їх бажання, можливості та форми комунікацій з населенням, від того, наскільки успішно виконує державний службовець свої професійні обов'язки, а також його особистих якостей.

Одним із чинників, який використовується у контексті формування позитивного іміджу державного службовця є загальні правила поведінки, яких необхідно дотримуватись у спілкуванні: уміння слухати, поважне ставлення до людини, ввічливе та коректне відношення до людини та ін. У процесі побудови іміджу державний службовець, за будь-яких обставин, повинен демонструвати лідерські якості та риси характеру, що сформувався в суспільній свідомості, навіть якщо вони не відповідають дійсності. Державний службовець повинен бути дієвим, рішучим і справедливим, незалежно від соціального становища людини в суспільстві.

Наступними чинниками формування позитивного іміджу державних службовців є їх:

- професіоналізм та компетентність;
- кадрова політика як складова механізму його формування з точки зору системи професійного кадрового забезпечення та засобом втілення тих особливостей, на яких засноване сприйняття громадськістю державного органу та державних службовців;
- організаційна культура, що сприяє виробленню єдиної моделі поведінки державного службовця, виступає як важлива інтегративна

характеристика державного органу, що визначає взаємовідносини не тільки з внутрішнім, але й із зовнішнім середовищем;

- засоби масової інформації (преса, радіо, телебачення, інтернет-видання, звукозаписи і відеозаписи, відеотекст, телетекст, рекламні щити, відеоцентри, що поєднують телевізійні, телефонні, комп'ютерні та інші лінії зв'язку).

Велику роль у формуванні позитивного іміджу державного службовця відіграють засоби масової інформації, які дозволяють встановити не тільки взаємозв'язок між суспільством і державним службовцем, але і певною мірою вплинути на ефективність їхньої діяльності. Вплив засобів масової інформації на формування іміджу державних службовців забезпечує досить високий і сталий рівень довіри громадськості. Водночас, засоби масової інформації є посередником між державними службовцями та населенням, мають велику довіру населення та фактично через свої інформаційні повідомлення змушують державних службовців звернути увагу на свою поведінку, на манеру одягатися, культуру мовлення та інші важливі аспекти.

Отже, важливою складовою позитивного іміджу державних службовців є:

- рівень довіри до них з боку громадськості;
- здатність нести відповідальність за прийняті рішення;
- харизматичність державних службовців;
- внутрішня і зовнішня складова позиціонування влади;
- здатність до самопрезентації; особистісний фактор;
- розвинені комунікативні здібності.

Таким чином, позитивний імідж державних службовців залежить від якості наданих послуг; рівня компетентності державних службовців; діяльності державного органу та його службовців у вирішенні соціальних проблем; іміджу керівника державного органу; дотримання державними службовцями етичних норм.

Тестові завдання¹

1. Імідж державного службовця - це:

- а) уявлення широких кіл громадськості про соціальні цілі;
- б) уявлення широкого кола громадськості про риси, притаманні тільки державним службовцям;
- в) заходи щодо реалізації прав та інтересів державних

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

службовців;

г) уявлення широкого кола громадськості про роботу, яку виконують.

2. Основними елементами іміджу державного службовця є:

- а) здібності, вік, здоров'я;
- б) зовнішній вигляд, службовий етикет, моральні якості;
- в) репутація, авторитет, престиж;
- г) поведінка, приязність, доброзичливість.

3. Службовий етикет – це:

а) засіб визначення соціального статусу;
б) правила соціальної поведінки в професійному спілкуванні державного службовця;

- в) засіб ненормативної регуляції процесу спілкування;
- г) репутація державних службовців серед населення.

4. Інтелект, темперамент, характер державних службовців належать до:

- а) специфічних вимог до державних службовців;
- б) психологічних властивостей особистості;
- в) професійних якостей;
- г) етичних вимог.

5. До моральних якостей державного службовця відносять:

- а) здатність аналізувати, самоконтроль;
- б) високий рівень компетентності, самодисципліна;
- в) здатність до встановлення ділових контактів, широкий світогляд;
- г) повага, справедливість, доброта.

6. Складовими службового етикету є:

а) високий рівень компетентності, самодисципліна;
б) інтелект, темперамент, характер державних службовців;
в) правила соціальної поведінки в професійному спілкуванні державного службовця;

г) норми ділової поведінки; приязність, доброзичливість, особиста привабливість;

7. До етико-моральних якостей державного службовця відносять:

- а) інноваційність;
- б) почуття справедливості;
- в) принциповість;
- г) благодійність.

8. Загальні правила поведінки встановлюють:

- а) основні вимоги до етики державних службовців;
- б) особистісні якості, що повинен мати державний службовець;
- в) критерії для оцінки службової діяльності державних службовців;
- г) моральні стимули особистісного розвитку.

9. Культура поведінки- це:

- а) принципи гуманізму, доцільності дій, естетичної привабливості поведінки та поваги до традицій;
- б) вчинки і форми спілкування людей, засновані на моральності, естетичному смаку і дотриманні визначених норм і правил озділами;
- в) функціональні обов'язки, права, відповідальність;
- г) стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні психологічні характеристики.

10. Візуальний імідж державного органу – це:

- а) узагальнене уявлення про персонал, фахову компетентність;
- б) уявлення про державний орган, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію;
- в) уявлення широких кіл громадськості про соціальні цілі;
- г) уявлення людей стосовно особливих характеристик послуг.

Завдання та питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність іміджу державного службовця?
2. Назвіть основні компоненти індивідуального іміджу державного службовця.
3. Охарактеризуйте базовий та ситуативний іміджі державного службовця.
4. Назвіть складові компоненти структури іміджу державного органу.
5. Які існують вимоги до зовнішнього вигляду державного службовця?
6. Назвіть основні складові іміджу державного службовця.
7. Охарактеризуйте чинники формування позитивного іміджу державних службовців.
8. Які норми поведінки регулюються нормами службового етикету?
9. Охарактеризуйте моральні якості, що повинні бути притаманні державному службовцю.
10. Окресліть особливості формування позитивного іміджу державного службовця.

Тема 6. Поділ і кооперування праці

- 6.1. Сутність поділу і кооперування праці та їх значення в організації діяльності державних службовців.
- 6.2. Основні форми поділу і кооперування праці в органах державної влади та місцевого самоврядування.

6.1. Сутність поділу і кооперування праці та їх значення в організації діяльності державних службовців

Організація управлінської праці передбачає розподіл і кооперацію праці державних службовців органів виконавчої влади на різних рівнях та в межах кожного його структурного підрозділу, вибір раціональної системи і методів праці працівників, добір та розстановку кадрів, організацію робочих місць, створення належних умов праці, автоматизацію управлінських робіт.

Поділ праці – це процес спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків, завдань та відповідальності. До поділу праці належить розмежування функцій між структурними підрозділами установи¹. Поділ праці є також передумовою підвищення її ефективності і продуктивності.

Розподіл праці в органах виконавчої влади здійснюється посадовими особами за такими категоріями працівників: керівники та їх заступники, головні спеціалісти, провідні спеціалісти, спеціалісти за категоріями та без категорій, технічні службовці. Зазначений поділ є досить умовним, оскільки працівники одних категорій можуть виконувати функції працівників інших категорій. Так, керівник може виконувати роботу спеціаліста, а спеціаліст - технічного службовця. Тобто здійснюється суміщення функцій управління.

Організація праці державних службовців передбачає раціональний розподіл праці, що є однією з функцій її організації, яку виконує керівник органу виконавчої влади або його структурного підрозділу.

На основі всебічного аналізу робочого процесу та структури робіт з управління керівник визначає відповідні обсяги роботи та доручає своїм безпосереднім заступникам їх виконання, залишаючи

¹ *Організація діяльності державного службовця*: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «Державна служба»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012 р. – С.50.

за собою найбільш важливі. Заступники керівника аналогічним чином розподіляють роботу між працівниками. Таким чином, обсяг робіт з управління поступово зверху до низу зменшується, і на кожному шаблі управління залишається такий обсяг робіт з управління, який під силу виконавцям. Цей процес на практиці отримав назву «делегування» завдань та обов'язків.

У результаті делегування здійснюється розподіл праці в системі управління. За кожним державним службовцем закріплюється конкретний обсяг роботи та визначається її зміст. У цьому процесі важливого значення набуває знання керівником особистих ділових здібностей та інтересів працівників, їх компетентності в тих чи інших питаннях, що має важливе значення для ефективної організації процесу управління.

Одночасно з делегуванням обов'язків кожен працівник отримує відповідні права або повноваження, необхідні для якісного та ініціативного виконання покладених на нього обов'язків.

На відміну від розподілу обов'язків та повноважень між працівниками у керівників апарату органів виконавчої влади відповідальність не делегується зверху до низу, а навпаки – зростає від низу до верху. Тобто, керівник органу виконавчої влади або його структурного підрозділу, передаючи певну частку обов'язків та повноважень своїм підлеглим, не може відповідно звільнитися від відповідальності за результати роботи органу виконавчої влади або його структурного підрозділу. Він несе відповідальність не тільки за особисті результати, а й за результати праці своїх підлеглих.

Кооперування праці – процес об'єднання, інтеграції діяльності працівників як у межах структурних підрозділів, так і в установі в цілому.

Розрізняють два організаційні рівні здійснення кооперування праці державних службовців: між окремими працюючими, для забезпечення професійної спеціалізації виконавської роботи; між функціональними підрозділами з метою предметної спеціалізації та об'єднання зусиль при вирішенні складних облікових, контрольних і аналітичних завдань.

Поділ і кооперування праці – це нерозривні сторони єдиного процесу: доцільної розстановки й ефективного використання наявних працівників установи. Поділ праці має завжди доповнюватись ефективним кооперуванням, щоб колектив працював як збалансована команда, в якій усіх об'єднує й мобілізує спільна мета діяльності, кожен знає свої функції та обов'язки для встановлення чіткої взаємодії

всіх учасників праці.

6.2. Основні форми поділу і кооперування праці в органах державної влади та місцевого самоврядування

В органах державної влади та місцевого самоврядування поділ і кооперування праці здійснюються переважно у трьох формах. Так, основними формами поділу праці є функціональна, професійна, кваліфікаційна, при цьому кооперування представлене горизонтальною, вертикальною та комбінованою формами (рис. 6.1.)

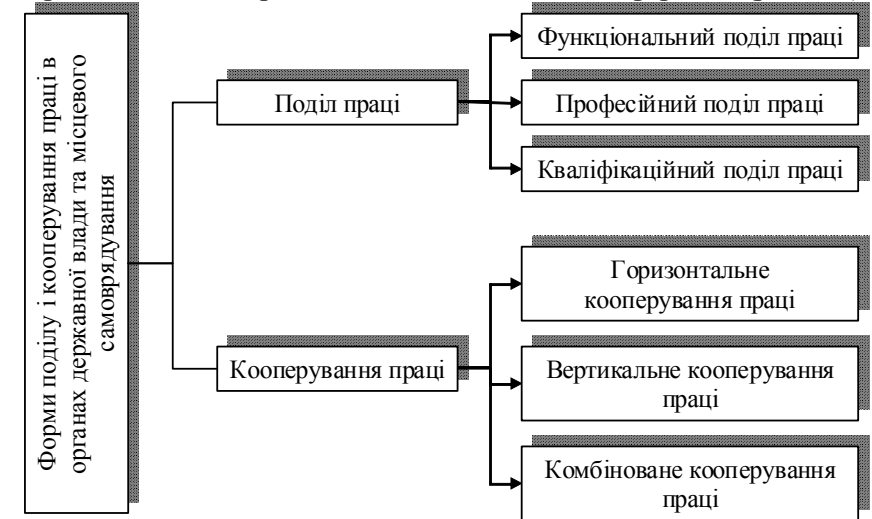


Рис. 6.1. Форми поділу і кооперування праці в органах державної влади та місцевого самоврядування

Функціональний поділ праці являє собою спеціалізацію працівників на виконанні певного кола функцій в установі. Так, у будь-якому апараті управління є працівники, зайняті встановленням мети, плануванням, розробкою рішень, організацією їх виконання, мотивацією, контролем. Подальша спеціалізація і поділ праці в межах функцій передбачає конкретизацію окремих складових функцій та закріплення їх за працівниками. Відтак, згідно з Державним класифікатором професій ДК 003-95 працівників поділяють на 9 функціональних категорій: 1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники; 2. Професіонали; 3. Фахівці; 4. Технічні службовці; 5-9. Робітники різних професій. В органах державного управління й органах

місцевого самоврядування присутні працівники всіх названих категорій, але за питомою вагою щодо чисельності переважають професіонали й фахівці.

Професійний поділ праці на державній службі представлений різними професіями (спеціальностями). Існують як спеціалізовані підрозділи (кадрова служба, правова служба, бухгалтерія), так і окремі посади з виразно професійним поділом праці (юрисконсульт, економіст, бухгалтер)¹.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Сукупність знань, умінь і навичок, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, є професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною.

Потенційна професійна придатність ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини, а реальна професійна придатність формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Досвід і практика поєднують навички, знання й уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто рівень професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій.

Кваліфікаційний поділ праці являє собою інтеграцію діяльності посад залежно від складності виконуваних функцій та кваліфікації працівників (спеціаліст, провідний спеціаліст, головний спеціаліст, начальник відділу). Кваліфікація відображає рівень знань, умінь працювати та є підставою для розподілу працівників за кваліфікаційними групами.

В органах державної влади та місцевого самоврядування існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга – сукупністю набутих людиною професійних якостей. Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи

¹ *Організація діяльності державного службовця*: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «Державна служба»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012 р. – С.52.

аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду працівника і юридично закріплюється документально.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються. Водночас, рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання називається компетентністю.

Однією із форм кооперування праці в органах державної влади та місцевого самоврядування є *горизонтальне кооперування праці*, що являє собою інтеграцію діяльності службовців одного посадового рівня як у межах структурного підрозділу, так і поза ними, а також співпрацю структурних підрозділів однакового ієрархічного рівня.

Вертикальне кооперування праці – це зворотна сторона кваліфікаційного поділу праці, тобто об'єднання зусиль посадових осіб різного кваліфікаційного рівня задля ефективного виконання функцій, закріплених за структурним підрозділом. До цієї ж форми кооперування праці належить інтеграція діяльності ієрархічно побудованих структур: група, сектор, відділ, управління.

Комбіноване кооперування праці – об'єднує, інтегрує в єдину систему горизонтальне й вертикальне кооперування праці з метою забезпечення обґрунтованої пропорційності організаційної структури органу управління (самоврядування). Комбінованим кооперуванням у поєднанні з поділом праці забезпечується ефективність діяльності установи за оптимальної чисельності персоналу.

Таким чином, в органах державної влади та місцевого самоврядування форма поділу і кооперування праці, профіль підрозділу, а також професійно-кваліфікаційний склад працюючих визначаються організаційною структурою, складністю, масштабами та обсягом робіт.

Тестові завдання¹

1. Поділ праці – це:

- процес спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків, завдань та відповідальності;
- процес інтеграції діяльності працівників;

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

в) процес об'єднання зусиль посадових осіб різного кваліфікаційного рівня;

г) процес інтеграції діяльності ієрархічно побудованих структур управління.

2. Поділ праці здійснюється в таких формах:

а) функціональній, професійній, кваліфікаційній;

б) горизонтальній, комбінованій, організаційній;

в) професійній, регламентуючій, кооперуючій;

г) вертикальній, інтеграційній, активній.

3. Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання називається:

а) професійною придатністю;

б) компетентністю;

в) фаховою дієздатністю;

г) професійною якістю.

4. Кооперування праці – це:

а) процес спеціалізації працівників на виконанні певного кола функцій установи;

б) процес спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків. Завдань та відповідальності;

в) процес об'єднання інтеграції діяльності працівників у межах структурних підрозділів та установи в цілому;

г) процес інтеграції службових завдань та відповідальності.

5. Функціональний поділ праці передбачає:

а) інтеграцію діяльності посад залежно від складності виконуваних функцій та кваліфікації працівників;

б) об'єднання зусиль посадових осіб різного кваліфікаційного рівня задля ефективного виконання функцій;

в) інтеграцію діяльності службовців одного посадового рівня у межах структурного підрозділу;

г) спеціалізацію працівників на виконанні певного кола функцій в установі.

6. Формами кооперування праці є:

а) професійна, комбінована, функціональна;

б) регламентуюча, кооперуюча, кваліфікаційна;

в) горизонтальна, вертикальна, комбінована;

г) кваліфікаційна, інформаційна, інтеграційна.

7. Інтеграція діяльності ієрархічно побудованих структур (група, сектор, відділ, управління) належить до такої форми кооперування праці:

а) вертикальна;

б) кооперуюча;

в) комбінована;

г) інформаційна.

8. Сукупність набутих людиною професійних якостей характеризує:

а) компетентність керівника;

б) кваліфікація працівника;

в) фахова дієздатність;

г) кваліфікація робіт.

9. Комбінованим кооперуванням у поєднанні з поділом праці забезпечується:

а) підбір і розстановка кадрів ;

б) ефективність діяльності установи за оптимальної чисельності персоналу;

в) фахова дієздатність;

г) процес регулювання робочого навантаження на працівника.

10. Вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок називається:

а) функціональною компетенцією;

б) кваліфікацією;

в) професією;

г) освітньо-кваліфікаційним рівнем.

Завдання та питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поділу праці та його значення в організації діяльності державних службовців.

2. Охарактеризуйте основні форми поділу праці в органах державної влади та місцевого самоврядування.

3. Які види кваліфікації виокремлюють в органах державної влади та місцевого самоврядування?

4. У чому полягає призначення функціонального поділу праці?

5. Охарактеризуйте комбіноване кооперування праці.

6. У чому полягає сутність делегування?

7. Назвіть основні функціональні категорії працівників згідно з Державним класифікатором професій.

8. Які відмінності у горизонтальному та вертикальному кооперуванні праці?

9. Який взаємозв'язок існує між поділом і кооперуванням праці в органах державної влади та місцевого самоврядування?

10. Що передбачає класифікаційний поділ праці?

Тема 7. Регламентування посадових обов’язків

- 7.1. Сутність і значення регламентування в контексті організації діяльності державного службовця.
- 7.2. Регламентування діяльності державних органів та їх структурних підрозділів.
- 7.3. Регламентування посадових обов’язків державних службовців. Посадова інструкція як організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність державних службовців.

7.1. Сутність і значення регламентування в контексті організації діяльності державного службовця

Організація праці в державному органі ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль його кожного структурного підрозділу та кожного державного службовця в системі управління; порядок взаємозв’язків між ними; норми взаємовідносин усередині державного органу; форми впливу на діяльність об’єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Основою регламентації є «регламент» - сукупність правил, положень, що визначають внутрішню організацію і порядок діяльності державного органу, а для того щоб діяльність його була керованою, необхідно регламентувати суб’єкти діяльності, процеси діяльності і ресурси, необхідні для його успішного ведення.

Суб’єкти діяльності – державні службовці, які виконують роботу. Суб’єкти діяльності можуть бути індивідуальними (посадові позиції, робочі місця) і колективними (підрозділу). Для регламентації діяльності суб’єктів використовуються організаційні документи: посадові інструкції, положення про підрозділи або посадових осіб.

Процеси діяльності - це частина діяльності, в ході якої суб’єкти виконують свою роботу, використовуючи ресурси. Для регламентації діяльності процесів використовуються нормативні документи (положення про напрямки діяльності, робочі інструкції, методичні рекомендації).

Ресурси - це гроші, матеріали, люди, які забезпечують діяльність державного органу. Розподіл ресурсів обов’язково потрібно регламентувати, і найбільш зручно здійснювати це з використанням планово-облікових документів (планів, нормативів).

Таким чином, *регламентування* - це процес встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок

діяльності державного органу, структурних підрозділів, окремих працівників. Поняття «регламент» відображає статику процесу встановлення порядку діяльності органу управління або посадової особи, а «регламентування» - динаміку даного процесу. Упорядкувати управлінську працю - це встановити для неї певні рамки, а також розробити сукупність правил, які визначають порядок її здійснення¹.

Регламентування - це опис порядку виконання управлінських рішень. Опис здійснюється у формі регламенту, де зафіксовано, хто, коли і в яких умовах вирішує ті чи інші завдання і хто несе відповідальність. Залежно від елементів системи управління в державних органах використовуються певні види регламентів (рис.1.1).

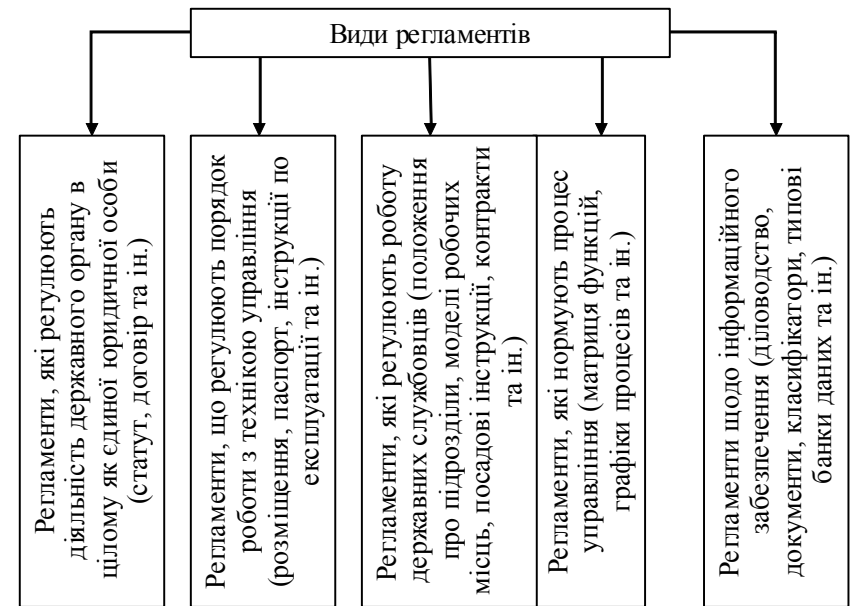


Рис. 1.1. Види регламентів, що використовуються в державних органах

Внутрішній організаційній регламентації охоплює: функції; роботи; операції, методи, способи; прийоми впливу; зміст та процедури підготовки, прийняття і виконання рішень; структури управління; схеми підпорядкування і зв’язку; потоки інформації; документообіг;

¹ Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А.Рудьєв, С.О.Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 123.

діловодство; механізацію управлінських робіт; елементи стилю управління.

Результатом організаційної регламентації стає перелік правил, процедур, оформлених у вигляді фірмового стандарту, положення, інструкції, методики, організаційної карти, схеми, таблиці, графіка. Для цих документів характерна багаторазовість їх застосування. Вони призначені для однорідних і повторюваних робіт.

Стандарти, положення, інструкції передбачають більший ступінь регламентації і стабільності. Їх використання засновано на однозначності виконання, обмежує прояв ініціативи виконавців.

Документи організаційного регламентування забезпечують чітке розмежування завдань, функцій і прав кожної ланки або працівника управління з урахуванням специфічних умов діяльності, що дозволяє виключити дублювання і паралелізм в роботі, сприяють підвищенню відповідальності та зміцненню дисципліни у всіх ланках управління, створює нормативно-правову основу для прийняття заходів дисциплінарного і матеріального впливу на осіб, які не виконують покладених на них обов'язків або затягують вирішення питань.

Значення документів організаційного регламентування полягають в тому, що вони надають вирішенню організаційно-практичних питань системного характеру, дозволяють уникнути випадковостей і визначити напрями діяльності кожного державного службовця в цілях забезпечення єдності і узгодженості дій, сприяючи виконанню поставлених цілей і завдань. Основою організаційного регламентування виступають правові норми управління державним органом.

7.2. Регламентування діяльності державних органів та їх структурних підрозділів

В державних органах здійснюється регламентування діяльності структурних підрозділів. У практиці діяльності державних органів виділяють наступні види структурних підрозділів: департаменти; управління; служби; відділи; сектори. Необхідність створення у структурі державних органів тих чи інших підрозділів залежить від багатьох чинників, головними серед яких є особливості та масштаби діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність управління тощо.



ВАРТО ЗНАТИ

При створенні структурних підрозділів державної влади роботодавці керуються вимогами постанови КМУ «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» від 12 березня 2005 р. № 179, яка передбачає можливість існування такого найменшого структурного підрозділу як сектор, але чисельність працівників у ньому не може бути менше 2 (в інших структурних підрозділах - набагато більше, наприклад, у самостійному відділі має бути не менше 6 працівників).

Структура кожного конкретного підрозділу визначається керівником державного органу, виходячи з обсягу, складності виконуваних робіт, поділу праці та штатно-фінансових можливостей. Закріплені за структурним підрозділом завдання і функції мають виконуватись якісно і своєчасно, тому їх насамперед потрібно персоніфікувати, тобто розподілити між конкретними виконавцями. Такий розподіл здійснюється відповідно до трудомісткості виконання кожної окремої функції та доцільності взаємозаміни працівників підрозділу.

Основним регламентом з погляду визначення й розподілу повноважень між підрозділами - є положення про підрозділ на основі якого структурний підрозділ, що є самостійною частиною державного органу виконує певні функції управління.

Положення про структурний підрозділ – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність структурної одиниці в організації. Водночас, положення про структурний підрозділ - це регламент, що встановлює напрями діяльності даного підрозділу, його функції, організаційну структуру (підрозділи або посадові особи, що входять у його склад), структуру керування (хто є керівником, хто його призначає, хто його заміщає), взаємодію з іншими підрозділами або посадовими особами.

Отже, положення про структурний підрозділ державного органу дозволяє:

- чітко регламентувати основні завдання управління – працемісткість, тривалість і календарні терміни виконання функцій і завдань;
- офіційно закріпити розподіл функцій між структурними підрозділами;
- визначити функціональні взаємозв'язки між підрозділами;

- конкретизувати права підрозділів у частині прийняття рішень і використання ресурсів;
- підвищити своєчасність і надійність виконання функцій управління;
- підвищити колективну відповідальність державних службовців за своєчасне та якісне виконання функцій управління;
- здійснювати моральне і матеріальне стимулювання державних службовців за результатами діяльності.

Домінують два підходи щодо структури й змісту положення про структурний підрозділ. Згідно з першим підходом цей документ регламентує завдання і функції підрозділу, права, обов'язки і відповідальність керівника. В такому разі для керівника окрема посадова інструкція не потрібна. Згідно з другим підходом керівник повинен мати відповідну посадову інструкцію, а положення не включає розділи, які регламентують діяльність керівника.

Типова форма положення про структурний підрозділ державного органу має таку структуру:

- загальна частина (вказує підпорядкованість, порядок створення, кількісно - професійний склад, перелік основних нормативних актів та мету діяльності);
- основні завдання та функції підрозділу (наприклад, планування в державному органі, періодичність, тривалість виконання, календарні терміни, функціональні зв'язки);
- структура підрозділу та взаємозв'язки з іншими підрозділами;
- права керівника підрозділу (на інформацію, техніку, бібліотеку, охорону праці, техніку безпеки, розробку посадових інструкцій, внесення пропозицій щодо підбору і розстановки кадрів, розпорядження різними ресурсами, організацію нарад);
- відповідальність керівника підрозділу (за несвоєчасність і неякісне виконання функціональних обов'язків та представлення вихідної інформації, необґрунтовану і неякісну розробку планів і звітів, порушення правил охорони праці, нерациональне використання різноманітних ресурсів відповідно до річного плану, порушення штатної і фінансової дисципліни).

Положення про структурний підрозділ розробляється керівником підрозділу на підставі розподілу завдань і функцій між структурними одиницями державного органу й затверджується першим керівником.

7.3. Регламентування посадових обов'язків державних службовців. Посадова інструкція як організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність державних службовців

Важливою складовою організації діяльності державних службовців є регламентування їх посадових обов'язків. Посади, що обіймають державні службовці зумовлені формами поділу праці, відрізняються між собою завданнями, правами і обов'язками державного службовця, його трудовими функціями, межами компетенції та правовим становищем. Юридичне закріплення посади за певною людиною робить останню посадовою особою, обумовлює відповідні її права, обов'язки і повноваження.

Регламентування посадових обов'язків – це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав та відповідальності¹. Воно базується на поділі й кооперуванні праці в державному органі та сприяє:

- ефективному добору, розстановці та використанню працівників;
- зміцненню виконавської дисципліни;
- створенню організаційно-правової бази діяльності державних службовців;
- підвищенню відповідальності державних службовців за результати діяльності;
- забезпеченню об'єктивності під час атестації державних службовців, заохочення або застосування дисциплінарних стягнень;
- запобіганню трудових спорів;
- підвищенню ефективності діяльності державного органу.

Діяльність державного органу в цілому, її першого керівника регламентується чинним законодавством України, статутом державного органу або положенням про державний орган, зареєстрованим чи затвердженим в установленому порядку. Деякі аспекти діяльності першого керівника можуть регулюватись контрактом, який він укладає з роботодавцем (міністерством, державним комітетом і т.ін.). Діяльність заступників першого керівника державного органу регламентується наказом про розподіл функцій та обов'язків між керівником і його заступниками.

Завдання, обов'язки та повноваження і відповідальність за

¹ Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – С.86

результати праці кожного державного службовця визначаються в «Довіднику типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців» затвердженого Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 13.09.2011р. № 11 та посадових інструкціях державних службовців.

Для забезпечення високої ефективності роботи кожного державного службовця на протязі робочого дня (місяця, року), підтримки нормального ритму роботи, повного використання інтелектуальних якостей його у відповідності з його кваліфікацією необхідна посадова інструкція. Водночас, посадова інструкція є елементом організаційної структури управління, за допомогою якої виписані повноваження, функції, відповідальність під кожному посаду. Отже, *посадова інструкція* є документом, що регламентує діяльність у рамках кожної посади та містить вимоги до працівника, що займає цю посаду.

Основними вимогами до розробки посадових інструкцій є: дієвість, узгодженість, гнучкість, відповідність єдиній формі та структурі. Процес розробки посадової інструкції ґрунтується на таких принципах:

- додержання порядку розробки «зверху-вниз»;
- змістова складова виходить із відповідальності, а не функцій, прав і обов'язків виконавця;
- розробка здійснюється для посади, а не конкретної людини.

Посадові інструкції затверджуються, як правило, для професіоналів, фахівців і технічних службовців, рідше – для керівників структурних підрозділів. Вони містять вимоги до рівня освіти відповідного напряму підготовки (магістр, спеціаліст), післядипломної освіти в певній сфері діяльності, стажу роботи за професією.

Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, що зазначені в штатному розписі. На основі типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців та особливостей штатного розпису керівник структурного підрозділу розробляє посадові інструкції працівників державного органу та ознайомлює з ними державних службовців з обов'язковим зазначенням дати ознайомлення. Затверджує посадові інструкції керівник державного органу або, за його дорученням, його заступники.

Завдання та обов'язки державного службовця мають відповідати завданням і функціям структурного підрозділу та вимогам типової професійно-кваліфікаційної характеристики відповідної посади. Якщо в структурному підрозділі є декілька однакових за назвою посад,

то їхні завдання й обов'язки, права й відповідальність, взаємовідносини слід чітко розмежувати, а це означає, що посадова інструкція завжди має бути не типовою, а персоналізованою. Водночас, посадові інструкції, що розробляються у відповідному державному органі, повинні бути взаємопов'язаними, аби не допустити дублювання у роботі державних службовців.

При розробці посадових інструкцій, якщо виникає необхідність, завдання та обов'язки, які включені до типової професійно-кваліфікаційної характеристики тієї або іншої посади, можуть бути розподілені між окремими державними службовцями або коло завдань та обов'язків окремих державних службовців може бути розширене з дорученням їм робіт, передбачених для різних груп посад¹.

Підготовка та періодичне уточнення посадових інструкцій мають забезпечувати раціональний розподіл та необхідну кооперацію праці державних службовців при виконанні завдань та функцій відповідного структурного підрозділу. Посадові інструкції державних службовців належить переглядати у разі зміни функцій працівників або структури відповідного державного органу. Зміст посадових інструкцій змінюють у прийнятий на відповідну посаду новий працівник.

Типова форма посадової інструкції передбачає таку її структуру: загальні положення; завдання та посадові обов'язки; права; відповідальність.

В розділі «Загальні положення» вказується посада із зазначенням структурного підрозділу, основна мета діяльності державного службовця, його підпорядкованість, порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків. А також вказуються законодавчі, нормативні, методичні та інші керівні матеріали, які повинен державний службовець знати і якими зобов'язаний керуватися в своїй діяльності та перераховуються кваліфікаційні вимоги щодо освіти, стажу роботи за професією, кваліфікацією та інші.

В розділі «Завдання та обов'язки» визначається основна робота, для виконання якої існує дана посада. Тут чітко і конкретно визначають функціональні обов'язки, передбачені відповідною типовою професійно-кваліфікаційною характеристикою посад державних службовців. При необхідності обов'язки, які включені в характерис-

¹ Захарова О.В. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. / О.В. Захарова, О.О. Шумаєва, В.І. Мозговий, Л.Г. Вергазова, О.П. Соловцова, Л.М. Василюшина. – Донецьк : ТОВ «ДРУК-ІНФО», 2013. – С.64.

тику визначеної посади, можуть бути розподілені між декількома виконавцями.

В розділі «Права» передбачаються права керівника або спеціаліста в межах їх компетенції. Вони можуть бути розширені або обмежені в кожному конкретному випадку з урахуванням специфіки державного органу. Доцільно виключати можливість невиконання прав, у вигляді його обмеження в діях, перекладання своїх обов'язків на інших працівників.

В розділі «Відповідальність» перераховуються найбільш важливі види робіт, за виконання яких державний службовець несе персональну відповідальність. В цьому розділі також встановлюється дисциплінарна відповідальність державного службовця за виконання посадових обов'язків, додержання правил внутрішнього трудового розпорядку, інструкцій по охороні праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії, а також за нерозголошення свідчень, які складають комерційну таємницю державного органу. Державні службовці також несуть відповідальність за несвоєчасність прийняття заходів, які б попереджували недоліки у роботі.

В деяких державних органах замість посадової інструкції розробляють і затверджують посадовий регламент, який додатково включає такі розділи:

- взаємозв'язки з іншими виконавцями та підрозділами;
- критерії оцінки якості роботи;
- умови роботи на даній посаді.

Посадовий регламент готує керівник структурного підрозділу, а затверджує його перший керівник державного органу.

В окремих випадках посадові обов'язки державних службовців можуть частково регламентуватись додатковими засобами: контрактом, трудовою угодою, відомчими інструкціями й правилами, планами та графіками виконання робіт, терміновими позаплановими завданнями керівництва державного органу.

Отже, можна стверджувати, що у будь якому державному органі головним інструментом у регламентації праці державних службовців є посадові інструкції при розробці яких, необхідно забезпечити єдиний підхід до їх побудови, формулювання змісту розділів, послідовності їх викладу. При цьому вони повинні відображати все коло посадових обов'язків, повноважень і відповідальності працівника, мати чіткі й короткі формулювання, бути гнучкими й динамічними.

Тестові завдання¹

1. Регламентування - це:

- а) процес забезпечення ефективної діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування;
- б) процес встановлення сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності державного органу, структурних підрозділів, окремих працівників;
- в) сукупність заходів щодо реалізації прав та інтересів державних службовців;
- г) частина діяльності, в ході якої суб'єкти діяльності виконують свою роботу, використовуючи ресурси.

2. Внутріорганізаційна регламентація охоплює:

- а) форми забезпечення ефективної діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування;
- б) положення, інструкції, методики, організаційні карти, схеми, таблиці;
- в) функції; роботи; операції, методи, способи; прийоми впливу;
- г) структуру підрозділу та взаємозв'язки з іншими підрозділами.

3. Регламентами, які регулюють діяльність державного органу в цілому як єдиної юридичної особи є:

- а) моделі робочих місць, посадові інструкції;
- б) паспорт, інструкції по експлуатації;
- в) матриця функцій, графіки процесів;
- г) статут, договір.

4. Основою організаційного регламентування є:

- а) правові норми управління державним органом;
- б) повідомлення про порушення законодавства;
- в) форми впливу на діяльність об'єкта управління;
- г) зміст та процедури підготовки, прийняття і виконання рішень.

5. Регламентами, які нормують процес управління є:

- а) статут, договір;
- б) посадові інструкції, моделі робочих місць;
- в) матриця функцій, графіки процесів;
- г) паспорт, інструкції по експлуатації.

6. Регламентування посадових обов'язків державного службовця – це:

- а) організаційно-правовий документ, який регламентує

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

діяльність структурної одиниці в організації;

б) процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівників функцій, завдань, прав та відповідальності;

в) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність окремої посадової особи;

г) організаційно-правовий документ, що регламентує виконавчу та трудову дисципліну державних службовців.

7. Основними засобами регламентування посадових обов'язків державних службовців є:

а) завдання підрозділу, функції підрозділу;

б) структура підрозділу, взаємозв'язки з іншими підрозділами;

в) положення про структурний підрозділ, посадова інструкція;

г) права і відповідальність керівника підрозділу

8. Посадова інструкція державного службовця містить наступні розділи:

а) мета діяльності, перелік обов'язків, заробітна плата;

б) загальні положення, функціональні обов'язки, відповідальність;

в) функціональні обов'язки, права, відповідальність;

г) загальні положення, функціональні обов'язки, права, відповідальність.

9. Положення про структурний підрозділ – це:

а) перелік посадових обов'язків державних службовців;

б) організаційно-правовий документ, який характеризує структуру підрозділу та взаємозв'язки з іншими підрозділами;

в) функціональні обов'язки, права, відповідальність;

г) організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність структурної одиниці в організації.

10. Посадовий регламент готує:

а) кадрова служба;

б) керівник структурного підрозділу;

в) юридична служба;

г) керівник державного органу.

Завдання та питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність регламентування в контексті організації діяльності державного службовця.

2. Які види регламентів використовуються в державних органах?

3. Охарактеризуйте регламенти, які регулюють діяльність державного органу.

4. Яку структуру має положення про структурний підрозділ державного органу?

5. Хто розробляє положення про структурний підрозділ державного органу?

6. В чому полягає сутність регламентування посадових обов'язків державних службовців?

7. Назвіть основні вимоги до розробки посадових інструкцій.

8. Яку структуру передбачає типова форма посадової інструкції?

9. Охарактеризуйте як регламентується діяльність керівника державного органу.

10. Назвіть додаткові засоби часткового регламентування посадових обов'язків державних службовців.

Тема 8. Організація робочого місця

- 8.1. Сутність і зміст організації робочого місця державного службовця.
- 8.2. Планування робочого місця державного службовця.
- 8.3. Оснащення робочого місця державного службовця та його основні елементи.

8.1. Сутність і зміст організації робочого місця державного службовця

Організація робочого місця державного службовця є важливою складовою організації праці, що передбачає розподіл і кооперацію праці державних службовців, вибір раціональної системи і методів праці працівників, добір та розстановку кадрів, автоматизацію управлінських робіт. Раціональна організація робочих місць сприяє створенню умов для високопродуктивної праці, якісного виконання посадових обов'язків і забезпечення належних умов праці для державних службовців.

Робоче місце кожного державного органу є первинною ланкою його організаційної структури, обмеженим простором, що спеціально підготовлений і обладнаний всім необхідним для ефективної трудової діяльності одного працівника чи групи працівників. Робоче місце – це невід'ємний елемент організації діяльності державного службовця. Робоче місце є зоною трудової діяльності одного або декількох працівників на обмеженій ділянці площі, яка оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов'язків. Кожне робоче місце не є ізольованим, воно активно взаємодіє з іншими робочими місцями та структурними підрозділами згідно з встановленими поділом і коопераціями праці.

У процесі свого функціонування робоче місце споживає різноманітні ресурси, потребує пильної уваги з боку керівників та допоміжних служб.

Організація робочого місця являє собою складний процес, що передбачає: визначення функціонального призначення і змісту праці, тобто спеціалізації робочого місця; планування робочого місця; оснащення робочого місця всім необхідним для ефективної роботи; створення сприятливих умов праці (рис. 8.1.).

Визначення функціонального призначення робочого місця і змісту праці є важливим етапом організації робочого місця, оскільки від якості його вирішення залежать усі наступні етапи створення

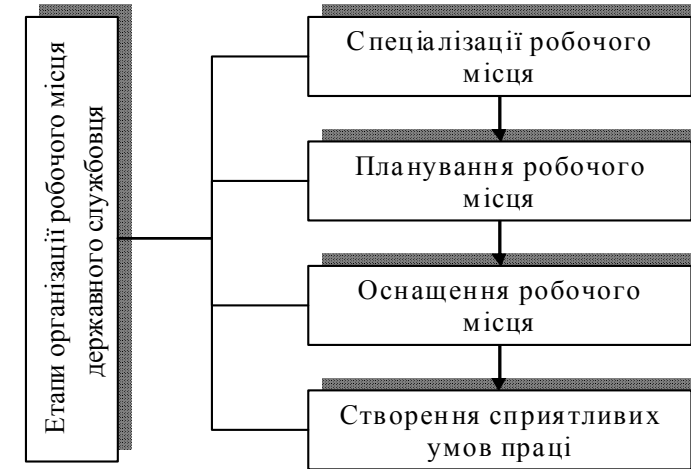


Рис. 8.1. Етапи організації робочого місця державного службовця

робочого місця.

Планування робочого місця полягає у визначенні площі під кожне робоче місце, взаємному розташуванні робочих місць у службовому приміщенні та розмірів проходів, а також порядку взаємного розташування предметів оснащення в межах робочого місця.

Ефективність діяльності державного службовця значною мірою залежить від того, наскільки оснащення робочого місця відповідає його посадовим обов'язкам та вимогам сучасних інформаційних технологій. Робоче місце державного службовця оснащується комп'ютерною технікою. Структурні підрозділи забезпечуються факсом, ксероксом, телефонним та електронним зв'язком, тобто створюються автоматизовані робочі місця (АРМ) у вигляді системи методичних, технічних, програмних засобів з використанням ПЕОМ останніх поколінь. Водночас, для підтримання високої працездатності, запобігання професійним захворюванням на робочих місцях підтримуються сприятливі санітарно-гігієнічні умови праці (мікроклімат, чисте повітря, хороше освітлення, відсутність надмірного шуму).

При організації робочих місць державних службовців враховують також інтелектуальний характер їх праці, рівень посади, наявність чи відсутність підлеглих, склад і зміст виконуваних посадових обов'язків й функцій, горизонтальні, вертикальні, організаційні та інформаційні зв'язки.

Організація робочого місця як процес формування виробничого середовища для працівника триває обмежений час, після чого робоче місце починає функціонувати на створеній матеріально-технічній базі.

8.2. Планування робочого місця державного службовця

Раціональність організації робочого місця державного службовця визначається особливостями його планування. Виокремлюють зовнішнє та внутрішнє планування робочого місця державного службовця. Зовнішнє планування передбачає взаємне розташування робочих місць у службовому приміщенні та визначення площі кожного із них, а внутрішнє – порядок розміщення предметів оснащення в межах робочих місць.

Планування службових приміщень це розподіл структурних підрозділів по кімнатах і таке розміщення в них меблів і різного устаткування, яке запобігає втраті часу на зайві переміщення, забезпечує ощадливе використання площі і збереження здоров'я працюючих. Планування службових приміщень визначається процесом роботи, яка в них здійснюється. При цьому враховується функціональна значимість структурного підрозділу, зміст і технологія виконання робіт та взаємозв'язок працівників у процесі праці. Загальна площа службового приміщення визначається відповідно до кількості місць, габаритними розмірами меблів і обладнання та повинна передбачати мінімум витрат часу на обмін необхідною інформацією між співробітниками підрозділу, вільний підхід до засобів оргтехніки, дотримання вимог санітарних норм.

Об'єм службового приміщення в середньому на одного працівника має бути не менше 15 м², а площа робочого місця, обмеженого стінами, не менше 4,5 м³. Відстань між робочими місцями повинна бути 0,7 - 0,9 метра. Робочі місця, що взаємодіють у процесі спільної праці, розташовують поряд та забезпечують найкоротший маршрут руху службових документів, іншої інформації¹.

При плануванні службових приміщень і робочих місць необхідно враховувати доцільність прямого руху робочого потоку, розміщення підрозділів, послугами яких користуються всі інші підрозділи на рівній відстані від усіх відділів, можливість розташування

¹Організація діяльності державного службовця: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «Державна служба»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012 р. – С.59

робочих столів перпендикулярно лінії вікон, щоб світло падало ліворуч.

Внутрішнє планування робочого місця забезпечує:

- зручність робочої пози службовця;
- мінімізацію витрат робочого часу на виконання закріплених посадових обов'язків;
- зручність зберігання і пошуку документів та іншої інформації;
- безпеку праці;
- зручність роботи з відвідувачами.

Планування робочого місця державного службовця передбачає формування відповідних робочих зон. Робоча зона – це простір на стаціонарному робочому місці в горизонтальній чи вертикальній площинах, у межах яких працівник, не переміщуючись, може виконувати роботу. Розрізняють нормальну й максимальну зони. Нормальна робоча зона в горизонтальній площині обмежується уявною дугою, що окреслюється кінцями пальців правої й лівої рук, зігнутих у ліктьовому суглобі при вільно опущеному плечі. Така зона займає близько 1000 мм по фронті і 300 мм у глибину. Тут розташовуються найбільше часто використовувані засоби й предмети праці і виконується основна робота.

Максимальна робоча зона в горизонтальній площині обмежується уявною дугою, що окреслюється кінцями пальців витягнутої руки людини. У цій зоні працівник діє витягнутими руками розташовуються засоби праці, використовувані рідше. Площа, що перекривається при цьому, визначається дугою близько 1500 мм по фронті і 500 мм у глибину.

Плануючи розташування обладнання на робочому столі враховують, що клавіатура, маніпулятор та матеріали, з якими безпосередньо працює державний службовець мають розташовуватися у нормальній робочій зоні. Телефони, інша оргтехніка індивідуального користування, настольна лампа, матеріали і підручна література, скористуватися якою може також виникнути необхідність розташовуються у максимальній робочій зоні. Такий поділ робочої зони забезпечує максимальну доцільність рухів працівника в процесі службової діяльності і раціональність розташування обладнання та допоміжних матеріалів.

Розрізняють два способи планування службових приміщень – це кабінетне та загальне планування. Кабінетна система передбачає розміщення груп працівників в окремих кімнатах. При цьому, мінімальна площа одного робочого місця за діючими санітарними нормами складає 4 м². Зальний принцип організації службових

приміщень припускає розміщення працівників в одній великій залі.

Важливе значення в організації робочого місця має дотримання нормальної температури та вологості повітря. Так, комфортним є мікроклімат з температурою повітря у зимовий період 18-20 °С, у літній – 22-25°С, відносною вологістю у зимовий період 45,0-50,0%, в літній – 50,0-95,0%. У повітрі має бути не більше 0,03 % вуглекислоти.

В приміщеннях для розумової праці передбачено, що рівень шуму не може перевищувати 60 дБл. Для зниження шуму в службових приміщеннях часто використовують звукоізолюючі пристрої.

Таким чином, планування робочих місць державних службовців є важливою складовою процесу їх постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку державного органу.

8.3. Оснащення робочого місця державного службовця та його основні елементи

На ефективність праці державних службовців впливає оснащення робочих місць технічними засобами, засобами зв'язку і службовими меблями. Основними видами оснащення робочого місця є:

- основне обладнання, призначене для виконання роботи на даному робочому місці;
- допоміжне обладнання, устаткування;
- канцелярське приладдя;
- робоча документація і спеціальна література – інструкції, довідники, посібники;
- організаційне оснащення – робочі меблі, столи, стільці, шафи стелажі;
- засоби безпеки, засоби індивідуального захисту, протипожежної безпеки;
- засоби освітлення, зв'язку та сигналізації;
- господарські засоби.

Засоби оснащення поділяють на постійні та тимчасові. Постійні засоби оснащення є на робочому місці завжди, незалежно від виду та характеру робіт. Тимчасові, на відміну від постійних, надаються робочому місцю для проведення одноразових або випадкових робіт.

Використання державними службовцями засобів сучасної оргтехніки сприяє підвищенню оперативності праці та зниженню її трудомісткості. До такої групи засобів належать: засоби складання

документів; засоби копіювання й розмноження документів, ручки, олівці; засоби обробки й оформлення документів: різальне, устаткування, що склеює й скріплює, адресувальні пристрої, машини для нанесення захисного покриття; засоби збереження документів: засоби скріплення документів, різного роду картотеки, спеціальні шафи й стелажі для збереження документів, магнітні стрічки, машини для знищення непотрібних документів; засоби виконання обчислювальних операцій: лічильно-довідкові лінійки, калькулятори різних видів, механічні обчислювальні машини, комп'ютери; засоби забезпечення оперативного зв'язку: телефонний зв'язок, радіозв'язок, директорські комутатори, автовідповідачі, двосторонній радіотелефонний пошуковий зв'язок тощо; спеціальні службові меблі: меблі й устаткування для робочих місць у службових приміщеннях.

Автоматизовані робочі місця дозволяють державному службовцю працювати з великим масивом довідкової, статистичної, оперативної інформації, швидко обробляти документи, друкувати тексти, обмінюватись інформацією з іншими відділами та установами, користуватись електронною поштою тощо.

Оперативності у роботі окремих державних службовців сприяють також довідкові матеріали (тлумачні словники, довідники з чинного законодавства, орфографічні словники, довідники з адресами та телефонами працівників, фахова література, періодичні видання з напряму діяльності, навчально-методична література із сучасних форм і методів управлінської діяльності тощо), електронна нормативно-правова база, оргтехніка та канцелярські товари. Доцільним є забезпечення кожного робочого місця комп'ютерною технікою, і структурного підрозділу – факсом, ксероксом, телефонним та електронним зв'язком.

Набори робочих меблів державних службовців та їх конструкція залежать від характеру робіт виконуваних на робочому місці і тому можуть бути дуже різноманітними. Конструкції меблів значною мірою визначають витрати часу на пошук документів і канцелярського приладдя, працездатність людини. Саме тому, габарити меблів і устаткування повинні забезпечувати зручність роботи, відповідати антропометричним і фізіологічним особливостям людини, сприяти зручному положенню тіла при роботі й попереджати передчасне стомлення. Водночас, розміри шухляд у столах і полиць у шафах повинні відповідати габаритам паперів, папок, причому спосіб збереження повинний забезпечити зручність їхнього укладання, пошуку й виїмки. Доцільно також, щоб робочі меблі склалися зі

стандартних елементів, що можуть компонуватися в залежності від форм і розмірів приміщення.

Висота робочої поверхні робочого столу має регулюватися в межах 680 - 800 мм, а ширина і глибина – забезпечувати можливість виконання операцій у зоні досяжності (рекомендовані розміри: 600 - 1400 мм, глибина – 800 - 1000 мм). Робочий стіл повинен мати простір для ніг заввишки не менше ніж 600 мм, завширшки не менше ніж 500 мм, завглибшки на рівні колін. При цьому, робочий стілець має бути підйомно-поворотним, регульованим за висотою, з кутом нахилу сидіння та спинки і за відстанню від спинки до переднього краю сидіння поверхня сидіння має бути плоскою, передній край - заокругленим. Висота поверхні сидіння має регулюватися в межах 400 - 500 мм, а ширина і глибина становити не менше ніж 400 мм. Висота спинки стільця має становити 300 мм, ширина - не менше ніж 380 мм. Для зниження статичного напруження доцільно також використовувати стаціонарні або змінні підлокітники завдовжки не менше ніж 250 мм, завширшки 50 - 70 мм.

Головними вимогами до освітлення робочих місць державних службовців є: відповідність освітлення характеру зорової роботи; рівномірний розподіл яскравості на робочій поверхні і відсутність різких тіней; розмір освітлення, постійність в часу (відсутність пульсації світлового потоку); оптимальна спрямованість світлового потоку й оптимальний спектральний склад; електробезпеку всіх елементів освітлювальних установок.

Тестові завдання¹

1. Етапом організації робочого місця державного службовця не є:

- а) спеціалізація робочого місця;
- б) створення сприятливих умов праці;
- в) обслуговування робочого місця;
- г) оснащення робочого місця.

2. Організація робочих місць передбачає:

- а) планування службових приміщень;
- б) планування руху потоків інформації між підрозділами;
- в) оснащення робочих місць сучасними технічними засобами;
- г) раціональне розміщення на робочому місці засобів праці.

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

3. Основними видами планування робочого місця є:

- а) первинне, вторинне;
- б) зовнішнє, внутрішнє;
- в) оперативне, перспективне;
- г) директивне, індикативне.

4. Важливим етапом організації робочого місця державного службовця є:

- а) визначення функціонального призначення робочого місця і змісту праці;
- б) приймання виконаної роботи й оцінювання її якості;
- в) організація поділу і кооперування праці службовців;
- г) планування діяльності державних службовців.

5. Організаційне оснащення робочого місця державного службовця – це:

- а) інструкції, довідники, посібники;
- б) допоміжне обладнання;
- в) господарські засоби;
- г) робочі меблі.

6. Різновидами робочих зон є:

- а) реальна, оптимальна;
- б) пряма, опосередкована;
- в) нормальна, максимальна;
- г) абсолютна, відносна.

7. Планування робочого місця, що забезпечує зручність зберігання і пошуку документів та іншої інформації називається:

- а) індекативним;
- б) внутрішнім;
- в) дерективним;
- г) оперативним.

8. Робоче місце – це:

- а) зона трудової діяльності працівників на обмеженій ділянці площі, яка оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов'язків;
- б) порядок розміщення предметів оснащення;
- в) це простір в горизонтальній чи вертикальній площинах, у межах яких працівник, не переміщуючись, може виконувати роботу;
- г) всі відповіді вірні.

9. Виокремлюють такі види оснащення робочого місця державного службовця:

- а) пряме і зворотнє;
- б) поточне і перспективне;
- в) постійне і змінне;
- г) загальне і спеціальне.

10. Простір на стаціонарному робочому місці в горизонтальній чи вертикальній площинах, у межах яких працівник, не переміщуючись, може виконувати роботу називається:

- а) робочим місцем;
- б) робочою зоною;
- в) робочим простором;
- г) робочою групою.

Завдання та питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність організації робочого місця державного службовця.
2. Які етапи включає процес організації робочого місця державного службовця?
3. Назвіть основні види планування робочого місця державного службовця.
4. Охарактеризуйте способи планування службових приміщень.
5. Що таке робоча зона державного службовця?
6. Назвіть головні вимоги до освітлення робочих місць державних службовців.
7. Яка мета внутрішнього планування робочого місця державного службовця?
8. Що таке автоматизоване робоче місце?
9. Охарактеризуйте загальний принцип організації службових приміщень.
10. Розкрийте зміст організаційного оснащення робочого місця державного службовця.

Тема 9. Обслуговування робочого місця

9.1. Обслуговування робочого місця державного службовця як процес задоволення поточних потреб його функціонування.

9.2. Характеристика основних функцій обслуговування робочих місць державних службовців.

9.1. Обслуговування робочого місця державного службовця як процес задоволення поточних потреб його функціонування

Важливим чинником продуктивності праці державних службовців є рівень обслуговування їх робочих місць. Обслуговування робочого місця державного службовця як процес задоволення поточних потреб його функціонування здійснюється під постійним контролем з боку керівництва. При цьому, порядок обслуговування робочого місця визначається послідовністю пересування засобів і предметів праці, виконання операцій та їх елементів з точно фіксованими інтервалами часу і маршрутами руху виконавців у процесі роботи, що забезпечує тісну координацію між ними і безперервність процесу праці.

Розрізняють чотири основні форми обслуговування робочих місць державних службовців: чергова, планово-попереджувальна, стандартна та змішана. Чергова форма полягає в тому, що при необхідності допоміжні працівники викликаються на основні робочі місця. Планово-попереджувальна форма обслуговування, застосовується при досить великих обсягах робіт. Сутність цієї форми полягає в тому, що всі чи більшість функцій обслуговування здійснюються за заздалегідь розробленими й обґрунтованими планами-графіками. Стандартна форма обслуговування передбачає обслуговування найважливіших функцій за графіками (стандарт-планами), у яких зазначається не тільки час обслуговування, але і послідовність виконання різних видів обслуговування. При цій формі всі функції обслуговування виконуються фахівцями – допоміжними робітниками високої кваліфікації. Водночас, найбільш поширеною є змішана форма обслуговування робочих місць, коли частина функцій виконується за регламентом, що відповідає планово-попереджувальній чи стандартній формам обслуговування, а частина менш відповідальних функцій – у порядку чергового обслуговування

(самообслуговування). Критеріями вибору форм обслуговування є їх достатність, надійність і ефективність.

За характером обслуговування робочих місць державних службовців виокремлюють такі його види: технічне, технологічне й організаційне. Технічне обслуговування передбачає виконання трудових функцій з підтримки устаткування в працездатному стані (проведення планово-запобіжних оглядів, ремонтів, експлуатаційного догляду, налагодження офісної техніки й інших технічних засобів). Зміст технологічного обслуговування полягає у матеріально-технічному забезпеченні робочих місць (забезпечення канцелярськими приналежностями, електроенергією, вентиляцією, підтримка в робочому стані технічних засобів і офісного устаткування). Метою організаційного обслуговування робочих місць державних службовців є забезпечення їх належним обсягом робіт, необхідною технічною документацією й інструктажем, створення нормальних психофізіологічних й естетичних умов праці.

Важливе значення для організації обслуговування робочих місць має вибір найбільш ефективного й економічного способу обслуговування, тобто умов його організації. На практиці поширеними способами організації обслуговування робочих місць державних службовців є централізований, децентралізований та змішаний. При централізованому способі – обслуговування концентрується й здійснюється відповідними функціональними службами державного органу по всіх його структурних підрозділах. За рахунок централізації функцій обслуговування забезпечується економічність і підвищується якість обслуговування. При децентралізованому способі – обслуговування здійснюється безпосередньо в структурних підрозділах. Перевагами такого способу організації обслуговування є оперативність, відповідальність та висока якість обслуговування. Застосовується також змішаний спосіб обслуговування робочих місць державних службовців, при якому частина функцій обслуговування здійснюється централізовано, а частина децентралізовано.

Таким чином, основними вимогами для забезпечення ефективного обслуговування робочих місць державних службовців є комплексний характер обслуговування, попередня підготовка по найважливіших його функціях та економічність всієї системи обслуговування.

9.2. Характеристика основних функцій обслуговування робочих місць державних службовців

В організації діяльності державних службовців процес обслуговування їх робочих місць зводять до виконання чотирьох груп функцій: планово-розподільча функція, функція інформаційного, матеріально-технічного забезпечення та функція забезпечення сприятливих умов праці. Планово-розподільчу функцію здійснюють переважно керівники структурних підрозділів. Така функція включає:

- організацію поділу й кооперування праці державних службовців;
- планування діяльності державних службовців, видачу їм разових завдань і доручень;
- приймання виконаної роботи й оцінювання її якості;
- організацію матеріального і морального стимулювання праці;
- періодичну атестацію.

Функція інформаційного забезпечення передбачає:

- своєчасне і повне надходження виробничої, статистичної, правової, науково-технічної, соціологічної, політичної, метеорологічної та іншої інформації (залежно від сфери діяльності органу управління та займаної державним службовцем посади);
- бібліотечне й архівне обслуговування;
- інструктування і консультування;
- забезпечення комп'ютерними програмами;
- підготовку і проведення методичних нарад;
- навчання на робочому місці.

Обмін інформацією між різними рівнями управління здійснюється у формі повідомлень, показників і різних документів. Засоби, які визначають порядок реєстрації, перетворення, зберігання й пересування відомостей у поєднанні з необхідною для цього технікою, складають систему інформації. При цьому, для забезпечення оперативності у роботі окремих категорій працівників на робочих місцях доцільно мати також такі довідкові матеріали:

- тлумачний словник термінів відповідної галузі;
- довідники з чинного законодавства;
- орфографічний словник;
- довідкові книжки з адресами та телефонами працівників, діяльність яких пов'язана з цією установою;
- карткові покажчики до збірників постанов та розпоряджень уряду, наказів органу виконавчої влади тощо;

- фахову літературу;
- періодичні видання з напряму діяльності;
- сучасну літературу з питань економіки та науково-технічної інформації;
- навчально-методичну літературу із сучасних форм і методів аналізу соціально-економічної ситуації;
- нормативно-правову базу (електронна форма);
- оргтехніку та канцелярські товари, папір тощо.

Комплекс інформаційного обслуговування забезпечують керівники підрозділів, функціональні служби, бібліотека, архів. В реалізації функції інформаційного забезпечення беруть участь фахівці, залучаються зовнішні організації. Для інтелектуальної діяльності державного службовця якісне інформаційне забезпечення має особливе значення, оскільки будь-яке нехтування своєчасністю і якістю інформаційного обслуговування, намагання заощадити кошти може призвести до негативних наслідків.

Функція матеріально-технічного забезпечення зводиться до планомірного постачання робочих місць державних службовців засобами праці: папером; канцтоварами; теками; записниками; календарями; витратними матеріалами до технічних засобів.

Норми витрат матеріалів і спеціалізовані заявки складають керівники підрозділів за участі відповідних фахівців. Реалізацію заявок забезпечує господарський відділ.

Функцію забезпечення сприятливих умов праці реалізують керівники підрозділів, господарський відділ, служба громадського харчування, медико-санітарна служба. Ця функція включає такі види обслуговування:

- підтримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці (опалювання приміщень, освітлення, кондиціонування повітря);
- ремонт і утримання в чистоті службових і допоміжних приміщень;
- організація раціонального режиму праці й відпочинку;
- організація харчування;
- медичне обслуговування;
- запобігання конфліктам, підтримання належного соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, будь-яка функція обслуговування робочого місця державного службовця – це конкретний вид трудової діяльності по обслуговуванню основного процесу, що виконується відповідними категоріями працівників.

Тестові завдання¹

1. Весь комплекс обслуговування робочого місця державного службовця можна звести до виконання структурних функцій:

- а) організаційно-планової, науково-технічної, соціологічної;
- б) політичної, метеорологічної, статистичної;
- в) соціально-психологічної, правової, виробничої;
- г) планово-розподільчої, інформаційного забезпечення, матеріально-технічного забезпечення.

2. Обслуговування робочих місць, що передбачає виконання трудових функцій з підтримки устаткування в працездатному стані називається:

- а) організаційним;
- б) технічним;
- в) змішаним;
- г) технологічним.

3. Стандартна форма обслуговування робочих місць державних службовців передбачає:

- а) організацію поділу й кооперування праці державних службовців;
- б) періодичну атестацію;
- в) організацію матеріального і морального стимулювання праці;
- г) обслуговування найважливіших функцій за графіками (стандарт-планами), у яких зазначається не тільки час обслуговування, але і послідовність виконання різних видів обслуговування.

4. За характером обслуговування робочих місць державних службовців виокремлюють такі його види:

- а) програмне, суміжне, організаційне;
- б) стандартизоване, уніфіковане, програмне;
- в) чергове, суміжне, змішане;
- г) технічне, технологічне й організаційне.

5. Функція інформаційного забезпечення передбачає:

- а) організацію матеріального і морального стимулювання праці;
- б) планування діяльності державних службовців, видачу їм разових завдань і доручень;
- в) періодичну атестацію;
- г) бібліотечне й архівне обслуговування.

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

6. Способом організації обслуговування робочих місць державних службовців є:

- а) централізований;
- б) опосередкований;
- в) адміністративний;
- г) уніфікований.

7. Комплекс інформаційного обслуговування забезпечують:

- а) керівники державного органу;
- б) функціональні служби, бібліотека, архів;
- в) функціональні служби, господарський відділ;
- г) керівники структурних підрозділів, відділ матеріально-технічного забезпечення.

8. Проведення навчання на робочому місці є елементом такої функції обслуговування робочого:

- а) адміністративно-організаційної;
- б) інформаційного забезпечення;
- в) матеріально-технічного забезпечення;
- г) планово-розподільчої.

9. Порядок обслуговування робочого місця визначається:

- а) послідовністю пересування засобів і предметів праці;
- б) необхідною технічною документацією й інструктажем;
- в) організацією поділу й кооперування праці;
- г) організацією матеріального і морального стимулювання праці.

10. Основними вимогами для забезпечення ефективного обслуговування робочих місць державних службовців є:

- а) переміщення працівників в межах одного структурного підрозділу;
- б) організація поділу й кооперування праці;
- в) організація робочих місць;
- г) комплексний характер обслуговування, попередня підготовка по найважливіших його функціях.

Завдання та питання для самоконтролю

1. Назвіть основні форми обслуговування робочих місць державних службовців.
2. У чому полягає зміст технічного обслуговування робочих місць державних службовців?
3. Охарактеризуйте основні функції обслуговування робочих місць державних службовців.

4. Чим визначається порядок обслуговування робочого місця?

5. Які переваги має децентралізований спосіб організації обслуговування робочих місць державних службовців?

6. Назвіть вимоги для забезпечення ефективного обслуговування робочих місць державних службовців.

7. Які критерії вибору форм обслуговування робочих місць державних службовців?

8. Що є метою організаційного обслуговування робочих місць державних службовців?

9. Які завдання вирішує функція інформаційного забезпечення в процесі функціонування робочого місця державного службовця?

10. Яке призначення функції забезпечення сприятливих умов праці в процесі функціонування робочого місця державного службовця?

Тема 10. Гігієна і культура праці. Режим праці й відпочинку

10.1. Гігієна праці, її значення та особливості в організації діяльності державного службовця.

10.2. Поняття культури праці та характеристика основних її елементів.

10.3. Особливості режиму праці й відпочинку державного службовця.

10.1. Гігієна праці, її значення та особливості в організації діяльності державного службовця

В організації діяльності державного службовця важливе значення має гігієна праці, що вивчає вплив на організм людини трудової діяльності й виробничого середовища. Праця державного службовця характеризується підвищеною нервовою напруженістю, недостатньою рухливістю, одноманітною робочою позою. На емоційну сферу державного службовця негативно впливають інформаційні перевантаження, ненормований робочий день, невпорядкованість режиму роботи, необхідність приймати відповідальні рішення в умовах дефіциту часу і недостатності об'єктивної інформації. Внаслідок фізичної детренованості порушуються обмінні процеси та функції внутрішніх органів, ослаблюється імунологічний захист організму. Саме тому, розроблені гігієнічні нормативи і заходи, спрямовані на оздоровлення умов праці,

запобігання загальним і професійним захворюванням, підвищення продуктивності праці.

Для збереження здоров'я, збільшення періоду активної життєдіяльності державних службовців виокремлюють такі вимоги гігієни праці:

- *нормалізація повітряного середовища*. Повітря в службовому приміщенні має бути чистим, помірно теплим. Це досягається опаленням у холодні періоди року та вентиляцією або кондиціонуванням. Оптимальна температура повітря на робочому місці в холодні та перехідні періоди року має підтримуватись в межах 20-23°C, а в теплий період – 22-25°C при відносній вологості повітря 60-40%. Швидкість руху повітря в приміщенні в усі періоди року має бути в межах 0,1-0,2 м за секунду. Для розумової праці комфортним є мікроклімат з температурою повітря у зимовий період – 18-20 °С, у літній – 22-25 °С, відносною вологістю у зимовий період – 45,0-50,0%, літній – 50,0-95,0%. У повітрі має бути не більш 0,03% вуглекислоти¹;

- *нормалізація освітлення*. Особливе значення має освітлення робочого місця. Для кращого розсіювання та відбиття світла рекомендується стелю фарбувати у білий колір, що відбиває до 90 % світлового потоку. Стіни повинні менше відбивати світло і мають бути темнішого кольору, ніж стеля. Якщо вікна у приміщенні виходять на сонячний бік, то стіни краще фарбувати у прохолодні тони. Для приміщень з вікнами, орієнтованими на північ, північний захід, північний схід більше підходять кольори теплої гами. Для забезпечення рівномірності та незмінності освітленості на протязі робочого дня рекомендується штучне освітлення (загальне та місцеве).

До освітлення кожного робочого місця та приміщення в цілому ставляться жорсткі вимоги. Робочі місця планують таким чином, щоб столи стояли перпендикулярно до вікон, а світловий потік ішов з лівого боку. Природне освітлення має здійснюватися через бічні світлові прорізи орієнтовані переважно на північ чи північний схід. Коефіцієнт природної освітленості повинен бути не нижче ніж 1,5%. При цьому, штучне освітлення має бути достатнім, рівномірним та захищати очі працівників від сліпучого світлового потоку. Штучне освітлення здійснюється системою загального рівномірного

¹ *Організація діяльності державного службовця*: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «Державна служба»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012 р. – С.65.

освітлення, яка включає суцільні або переривчасті лінії світильників, розташованих збоку робочих місць. Рівномірність освітлення забезпечується загальними джерелами світла, а розрахункова освітленість робочої зони – місцевими світильниками. При роботі з дисплеями освітленість приміщень повинна бути в межах 300-500 лк, однак якщо цей рівень освітленості неможливо забезпечити системою загального освітлення допускається застосування світильників місцевого освітлення, але при цьому не має бути відблисків на поверхні екрану (яскравість відблисків не повинна перевищувати 40кд/м²) та перевищення його освітленості більше ніж 300лк;

- *обмеження шуму*. Надмірний шум у службових приміщеннях викликає передчасну втому, погіршує увагу, зменшує продуктивність праці, негативно впливає на стан органів слуху. Для розумової праці допустимий рівень шуму встановлено в діапазоні 50-75 децибел залежно від наявності джерел шуму. Зменшення шуму досягається зовнішньою ізоляцією та покриттям стін і стелі шумопоглинаючими матеріалами. Для зниження шуму в службових приміщеннях розміщують робочі місця співробітників таким чином, щоб службові розмови одних працюючих не заважали іншим, а також використовують різноманітні звукоізолюючі пристрої, особливо у службових приміщеннях, які призначені для 10 та більше працівників;

- *дотримання чистоти*. Чисте приміщення є чинником хорошого настрою у працівників, профілактики респіраторних та шлунково-кишкових захворювань. У службових приміщеннях проводять щоденне вологе прибирання та забороняють тютюнопаління;

- *активний відпочинок*. Недостатню рухливість, обумовлену характером і змістом праці державні службовці повинні компенсувати активними формами відпочинку. В перервах на відпочинок корисними є виконання комплексу виробничої гімнастики, прогулянки.

10.2. Поняття культури праці та характеристика основних її елементів

Суттєвою і наочною ознакою професіоналізму державного службовця є культура праці, тобто системний якісний стан особистості, що характеризує рівень соціально-професійного розвитку державного службовця, міру й спосіб реалізації його сутнісних сил та творчої активності у вигляді цінностей, норм, стилю мислення,

мотивації, професійної та культурної компетентності, особистих якостей у процесі професійної діяльності та її результатів. Культура праці кожного державного службовця визначається об'єктивними умовами виховання та суб'єктивними мотиваціями, адаптацією до вимог відповідної державної інституції. Це поняття охоплює елементи культури робочого місця і культури трудової поведінки державного службовця (рис. 10.1.)

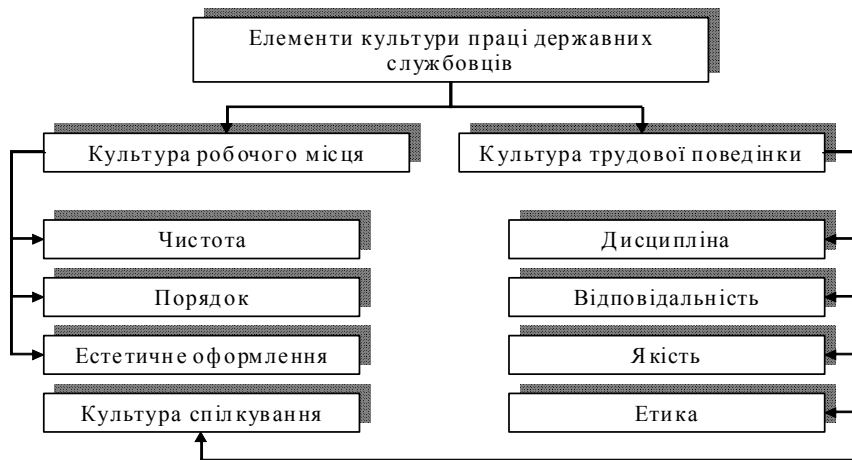


Рис. 10.2. Елементи культури праці державних службовців

Культура робочого місця, виробничого середовища створюється спеціальними службами, які повинні щоденно підтримувати їх на належному рівні. Культуру робочого місця характеризують чистота, порядок, естетичне оформлення. Так, чистота на робочому місці та в службовому приміщенні загалом є важливим елементом офісної культури і виховним чинником як для персоналу установи, так і для відвідувачів. Чистота дисциплінує працівників, спонукає їх бути зібраними, уважнішими щодо своєї поведінки. Елементом культури робочого місця є також чистота повітря в приміщенні.

Порядок у приміщенні, на робочому столі, в шафах є передумовою того, що кожен предмет, документ перебуває у конкретному місці, його легко знайти, завдяки чому робочий час витрачається раціонально. Водночас, естетика робочого місця полягає у раціональному поєднанні кольорів інтер'єру, дизайні робочих меблів, наявності художніх елементів, внутрішньому озелененні.

Елементами культури трудової поведінки державного службовця є дисципліна, відповідальність, якість, етика, культура спілкування. Дисципліна трудової поведінки полягає у беззастережному дотриманні правил внутрішнього трудового розпорядку, своєчасному виконанні завдань і доручень. При цьому, запізнення на роботу, передчасне припинення роботи, неявка на службу без поважних причин є несумісними зі статусом державного службовця. Не менш важливою є також виконавська дисципліна, оскільки несвоєчасне виконання завдання на одному робочому місці може перешкодити підготовці державним органом урядового завдання.

Відповідальність державного службовця означає спроможність усвідомлювати і виконувати покладені на нього завдання й обов'язки, передбачати наслідки своїх вчинків, дій і бездіяльності, як для самостійної частини роботи, так і для суспільства в цілому. Державний службовець має наполегливо й рішуче розв'язувати найскладніші завдання, захищати державні інтереси та конституційні права і свободи людей у тій ділянці державного управління і місцевого самоврядування, яка відповідає його компетенції. Водночас, необхідність суворого дотримання державними службовцями трудової дисципліни органічно пов'язана з юридичною відповідальністю державного службовця. Юридична відповідальність державного службовця – це правові наслідки, які настають за порушення норм права у зв'язку з виконанням або неналежним виконанням службових обов'язків. До державних службовців застосовуються такі види юридичної відповідальності:

- матеріальна (ст. 130, 133 Кодексу Законів про працю України);
- дисциплінарна (ст. 14 Закону України «Про державну службу»);
- адміністративна і кримінальна (ст. 7, 8 Закону України «Про боротьбу з корупцією»);
- звільнення з державної служби за порушення Присяги державного службовця (п. 6 ст. 30 Закону України «Про державну службу»).

Якість як показник культури трудової поведінки державного службовця полягає у належному виконанні завдань і доручень, дотриманні встановлених термінів та якості підготовки документів, забезпеченні надійного зберігання інформації обмеженого доступу.

Етика є важливою характеристикою трудової поведінки

державного службовця. Етика державного службовця – це система норм поведінки, певний порядок дій, правил взаємин і принципів державно-службових відносин, що належать суспільству і є нормами загальнолюдської моралі. Професіоналізм і ефективність роботи державного службовця – це показник його моральності, вірності своєму професійному обов'язку. Етичні норми існують поза межами поведінки, яку можна оцінити з правової точки зору. Етична норма поведінки державного службовця – це елементарна форма моральної вимоги, яка є певним взірцем поведінки, що відбиває встановлені потреби людського співжиття й відносин та має обов'язковий характер. Основними рисами етичних норм є: імперативність, тобто обов'язковість, яка має не гіпотетичний, умовний, а категоричний характер; здатність до універсалізації. Етика трудової поведінки вимагає від державного службовця бути чесним, справедливим, ввічливим, поважати закон і гідність людини.

Культура спілкування – це коло елементів культури трудової поведінки. До нього належать: досконале володіння державною мовою, культура мовлення і листування, культура спілкування з допомогою засобів зв'язку тощо. За змістом спілкування виокремлюють такі його види:

- матеріальне – обмін предметами діяльності, які служать засобом задоволення потреб суб'єктів;
- когнітивне – обмін знаннями (пізнавальна і навчальна діяльність);
- діяльнісне – обмін діями, операціями, уміннями, навичками (від суб'єкта до суб'єкта передається інформація, що удосконалює і розвиває здібності);
- кондиційне – обмін психічним та фізіологічним станом (державні службовці впливають один на одного, щоб привести в певний фізичний або психічний стан);
- мотиваційне – обмін спонуканнями, цілями, інтересами, мотивами, потребами (передача один одному певних спонукань, установок або готовності до дій у певному напрямку).

Головна вимога щодо культури спілкування полягає у шанобливому ставленні до партнера, адресата, повазі його гідності.

10.3. Особливості режиму праці й відпочинку державного службовця

Режим праці й відпочинку державного службовця – це впорядковане чергування часу роботи і перерв для зняття втоми, запобігання хронічному перевтомленню. Правильне фізіологічне й соціально-економічне обґрунтування режиму праці й відпочинку гарантує стійку високу працездатність, збереження і зміцнення здоров'я, покращує настрій, збільшує можливості для продовження освіти, культурного відпочинку і розваг, виховання дітей. Головна мета вдосконалення режиму праці й відпочинку полягає у досягненні високої й стійкої працездатності працівника протягом тривалого періоду без перенапруження організму, без шкоди для здоров'я.

Залежно від робочого періоду розрізняють річний, тижневий, добовий, змінний режими праці й відпочинку. При цьому, працездатність у річному періоді залежить не лише від тривалості й форми проведення річної відпустки, але й від того, як людина відпочиває протягом кожного тижня, доби і робочої зміни. Це доцільно враховувати при розробці будь-яких заходів з раціоналізації режимів праці й відпочинку.

Протягом кожного з вищеназваних робочих періодів працездатність державного службовця не є сталою. Вона змінюється під впливом багатьох чинників, свій внесок робить і психофізіологічний чинник. На початку періоду працездатність менша за середній рівень, але поступово наростає. В тижневому робочому періоді це особливо помітно в понеділок до обідньої перерви. Причиною такого явища є те, що набутий внаслідок багаторазового повторення звичних трудових дій робочий динамічний стереотип за час перерви в роботі частково руйнується, тому потрібен деякий час входження в роботу, щоб він поновився. Наприкінці робочого періоду працездатність падає під впливом накопиченої в організмі втоми. Так, найвища продуктивність протягом тижня спостерігається у вівторок і середу. Незначний спад має місце в другій половині четверга, найменша годинна продуктивність у п'ятницю після обіду.

При складанні графіка річних відпусток доцільно зважати на те, що підвищена працездатність спостерігається у холодну частину року – з жовтня по березень. У весняно-літній період працездатність помітно зменшується під впливом температурного чинника, накопиченої втоми та у зв'язку з сезонною перебудовою організму людини. Отже, відпустки краще планувати на теплі місяці року, коли

працездатність є нижчою за середній рівень, а умови для її відновлення та оздоровлення набагато кращі, ніж узимку.

Протягом доби працездатність сягає найвищого рівня в період з 8 до 18 години, а найнижчого – з 3 до 5 години. Через це робота в нічний час є небажаною через низьку продуктивність і значну перевтому організму людини.

Найбільш ретельно має бути обґрунтованим саме змінний режим праці й відпочинку. Якщо в організмі працівника не буде щоденно накопичуватись зайва втома, то і протягом тижня її теж не буде, а двох вихідних вистачить для повного відновлення працездатності. Так, для державних службовців типовий режим праці й відпочинку в змінному робочому періоді передбачає сумарний час на відпочинок протягом зміни тривалістю 30 хвилин. З цього часу 5-10 хвилин має бути відведено на обов'язкову фізкультпаузу за 1-1,5 години до обідньої перерви та регламентовану перерву на відпочинок тривалістю 15 хвилин за 1-1,5 години до закінчення зміни. Небажаним у першу половину дня є проведення нарад, засідань, зборів. Водночас, безперервна тривалість роботи з відеотерміналом не повинна перевищувати чотирьох годин за день. При цьому, через кожну годину роботи працівник повинен зробити перерву на 5–10 хвилин, а через 2 години – на 15 хвилин.

Одним з чинників ефективної організації праці державних службовців є використання робочого часу. Тривалість робочого часу державних службовців визначається нормативно-правовими актами у сфері праці з урахуванням особливостей, передбачених Законом України «Державну службу». Нормальна тривалість робочого часу – сорок годин на тиждень. З метою своєчасного і якісного виконання своїх трудових обов'язків державний службовець може епізодично працювати понад норму робочого часу. Крім того, відповідно до статті 20 Закону України «Про державну службу» для виконання невідкладної і непередбаченої роботи державні службовці зобов'язані за розпорядженням керівника органу виконавчої влади, в якому вони працюють, з'являтися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, робота за які компенсується відповідно до чинного законодавства. За рішенням керівника органу виконавчої влади державні службовці можуть бути відкликані із щорічної або додаткової відпустки. Частина невикористаної відпустки, яка залишилася, надається державному службовцю у будь-який інший час відповідного року чи приєднується до відпустки у наступному році.

На режим праці та відпочинку державних службовців впливає

ступінь нервово-емоціональної напруженості, санітарно-гігієнічні умови тощо. Оскільки найбільша працездатність державного службовця спостерігається з 9 до 12 та з 14 до 16 годин, то саме на цей період доцільно планувати виконання найбільш трудомістких видів робіт. При цьому, для запобігання перевтомленню необхідно встановити регламентовані перерви для відпочинку, які є більш ефективні, ніж перерви, що виникають у процесі роботи. Для працівника розумової праці ефективний такий режим: через дві години з початку роботи – десятихвилинна перерва; у другій половині дня через кожну годину роботи – п'яти - восьми хвилинна перерва.

За своєю класифікацією усі витрати робочого часу державних службовців можна поділити на час роботи та час перерв. Так, час роботи – це час виконання посадових обов'язків та час виконання робіт, не передбачених цими обов'язками, в тому числі – час тимчасового виконання обов'язків інших співробітників. Водночас, виходячи із змісту праці, в робочому часі виокремлюють підготовчо-заклучний час, час основної роботи, час відпочинку і особистих потреб та час обслуговування робочого місця.

До підготовчо-заклучного часу роботи державних службовців належить час отримання завдання та звіт про його виконання. Час обслуговування робочого місця – це час на отримання та доставку документів та матеріалів до робочого місця, приведення в робочий стан оргтехніки. Час основної роботи поділяється в залежності від її характеру, обумовленого змістом функцій управління, на час організаційно-адміністративної, творчої та технічної праці.

Час організаційно-адміністративної роботи – це витрати часу на організацію та управління трудовим процесом, проведення засідань та нарад, вирішення внутрішніх питань щодо організації виконання тієї чи іншої роботи (завдання). Час творчої роботи включає витрати часу на аналіз існуючих обставин, документів, інформації, пошук та розробку відповідних оптимальних рішень, проектів документів, програм тощо. Час технічної роботи – це витрати часу на виконання простих робіт, які регулярно повторюються, пов'язаних з інформаційним пошуком матеріалів, документів, підготовкою звітів, ділового листування тощо.

Перерви в процесі робочого дня державних службовців класифікують таким чином:

- перерва на відпочинок та перерва на особисті потреби;
- час обідньої перерви, який визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, не включається до робочого

часу, надається для відпочинку і харчування та використовується державними службовцями на свій розсуд. Цей час повинен надаватися, як правило, через чотири години після початку роботи;

- перерви, викликані порушенням режиму праці, які пов'язані в основному із чинниками, що не залежать від працівника (очікування завдання, несправність технічних засобів тощо);

- перерви, викликані порушенням трудової дисципліни (запізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, самовільна тимчасова відсутність, виконання роботи, не пов'язаної із службовими обов'язками).

Підготовчо-заклучний час, час на обслуговування робочого місця, час на відпочинок та особисті потреби, включаючи фізичні паузи складає 10 відсотків від часу основної роботи.

У відповідності до Закону України «Про відпустки» державним службовцям надаються такі види відпусток:

щорічні відпустки:

- основна відпустка (ст. 6);
- додаткова відпустка за особливий характер праці (ст.7);

додаткові відпустки у зв'язку з навчанням (статті 13-15) ;

творча відпустка (стаття 16);

соціальні відпустки:

- відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку (ст. 18 цього Закону);

- додаткова відпустка працівникам, які мають дітей (ст. 19);

- відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами (ст. 17);

відпустки без збереження заробітної плати (статті 25, 26).

Право на відпустки забезпечується гарантованим наданням відпустки визначеної тривалості зі збереженням на її період місця роботи (посади) і заробітної плати, заборонаю заміни відпустки грошовою компенсацією, крім випадків, передбачених статтею 24 Закону України «Про відпустки». Так, державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо законодавством не передбачено більш тривалої відпустки, з виплатою допомоги на оздоровлення. При цьому, державним службовцям, які мають стаж державної служби понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю 5 календарних днів, а починаючи з 11-го року ця відпустка збільшується на 2 календарні дні за кожний наступний рік. Тривалість додаткової оплачуваної відпустки не може перевищувати 15 календарних днів.

Додаткові оплачувані відпустки державним службовцям надаються одночасно із щорічною основною відпусткою згідно із установленим графіком або за згодою сторін окремо від неї. Право на таку відпустку у перший рік роботи державного службовця настає за наявності права на основну відпустку повної тривалості. У випадку використання додаткової відпустки за стаж державної служби чи її компенсації за попереднім місцем роботи, за новим місцем роботи вона не надається.

У підвищенні ефективності організації праці державних службовців важливе значення відіграє також поведінка керівника, організація його особистої праці та її продуктивність, методи та стиль керівництва. Значна частка недоліків в організації управлінської праці зводиться до втрати робочого часу керівниками та їх підлеглими. Організуючи свою працю, керівник повинен уникати надмірного перевантаження і одночасно забезпечити чіткий ритм у роботі підлеглих з найбільш ефективним завантаженням їх роботою. Тільки за цих умов він зможе належно використовувати свою кваліфікацію та інтелектуальні здібності, мати уявлення про діяльність довіреного йому структурного підрозділу та одночасно звільнитися від вирішення другорядних питань, які потребують досить значного робочого часу і можуть бути виконані підлеглими.

Тестові завдання¹

1. Етична норма поведінки державного службовця –

це:

а) це система норм поведінки, певний порядок дій, правил взаємин і принципів державно-службових відносин, що належать суспільству і є нормами загальнолюдської моралі;

б) елементарна форма моральної вимоги, яка є певним взірцем поведінки, що відбиває встановлені потреби людського співжиття й відносин та має обов'язковий характер;

в) показник його моральності, вірності своєму професійному обов'язку.

г) коло елементів культури трудової поведінки.

2. Різновидами режиму праці й відпочинку державного службовця є:

а) раціональний, нераціональний;

б) тижневий, річний;

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

- в) почасовий, відрядний;
- г) місячний, квартальний.

3. Чистота, порядок, естетичне оформлення характеризують:

- а) дисципліну державного службовця;
- б) відповідальність державного службовця;
- в) культуру робочого місця;
- г) культуру праці.

4. Елементами культури трудової поведінки державного службовця є:

- а) характеристика посади, оцінка робочого місця;
- б) інновація і комунікація;
- в) дисципліна, відповідальність, якість;
- г) соціально-трудова відносина, соціально-психологічний клімат.

5. Культура праці державного службовця є ознакою:

- а) професіоналізму;
- б) моральних якостей;
- в) порядку;
- г) спілкування.

6. Додаткова відпустка за особливий характер праці державних службовців належить:

- а) до творчої відпустки;
- б) до щорічної відпустки;
- в) до соціальної відпустки;
- г) до відпустки без збереження заробітної плати.

7. Підготовчо-заключний час, час на обслуговування робочого місця, час на відпочинок та особисті потреби, включаючи фізичні паузи складає:

- а) 20 відсотків від часу основної роботи;
- б) 10 відсотків від часу основної роботи;
- в) 15 відсотків від часу основної роботи;
- г) 5 відсотків від часу основної роботи.

8. Режим праці й відпочинку службовця – це:

а) система норм поведінки, певний порядок дій, правил взаємин і принципів державно-службових відносин;

б) витрати часу на організацію та управління трудовим процесом, проведення засідань та нарад, вирішення внутрішніх питань щодо організації виконання тієї чи іншої роботи;

в) впорядковане чергування часу роботи і перерв для зняття втоми, запобігання хронічному перевтомленню;

г) досягнення високої й стійкої працездатності працівника протягом тривалого періоду.

9. Коефіцієнт природної освітленості приміщень державних службовців повинен бути:

- а) не нижче ніж 1,5%;
- б) не вище ніж 2%;
- в) не нижче ніж 2,5%;
- г) не вище ніж 1%.

10. Звільнення з державної служби за порушення Присяги державного службовця належить до наступної відповідальності:

- а) матеріальної;
- б) адміністративної;
- в) юридичної;
- г) кримінальної.

Завдання та питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і значення гігієни праці державних службовців.
2. Назвіть основні вимоги гігієни праці державних службовців.
3. Які елементи охоплює поняття культури праці державних службовців?
4. Охарактеризуйте види відпусток державних службовців.
5. Як класифікують перерви в процесі робочого дня державних службовців?
6. У чому полягає головна мета вдосконалення режиму праці й відпочинку?
7. Охарактеризуйте особливості режиму праці й відпочинку державного службовця.
8. Розкрийте зміст етики державного службовця.
9. Що таке підготовчо-заключний час в роботі державних службовців?
10. Назвіть основні види відповідальності державних службовців.

ЧАСТИНА 2.
ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ЕФЕКТИВНОГО
ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ
ПОСАДОВИХ ОBOB'ЯЗКІВ

Тема 11. Планування роботи

11.1. Планування роботи як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця.

11.2. Види планів роботи державного службовця та їх характеристика.

11.1. Планування роботи як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця

Одним з принципів організації праці державних службовців є її планомірність. Планомірність забезпечує відповідну систему виконання управлінських робіт і гарантує, що жодне завдання або питання не залишиться поза увагою, дозволяє заздалегідь відокремити головні питання від другорядних, раціонально завантажити роботою державних службовців, запобігати виникненню критичних ситуацій.

Основою планування управлінської діяльності є чітка реєстрація завдань, розробка та систематичне уточнення планів роботи, що забезпечить рівномірність виконання функцій, ефективно використання робочого часу як керівника, так і його підлеглих; ліквідацію або зменшення до мінімуму робіт, що повторюються, дублювання функцій і складання паралельних документів; чітку координацію виконання завдань і функцій, розмежування їх на першочергові та другорядні; ефективний розподіл праці державних службовців; ефективний контроль за виконанням завдань і функцій. Складанню планів роботи передують попередній аналіз завдань і документів за їх змістом, трудомісткістю та послідовністю їх виконання та картотека завдань з урахуванням термінів їх виконання. Робочий план органу виконавчої влади повинен пов'язуватися з планом роботи його структурних підрозділів та бути реальним з урахуванням резерву часу на виконання непередбачених завдань та робіт.

Ефективність діяльності державного службовця значною мірою залежить від того, наскільки вона продумана, цілеспрямована, планомірна. Відсутність чіткого плану дій – це непередбачуваність

поведінки, непродуктивні витрати часу, неефективна діяльність і самого службовця, і тих, хто з ним організаційно пов'язані.

Планування – це процес попереднього визначення завдань, які належить виконувати у наступних періодах часу, їхньої черговості, строків та якості виконання¹. *Планування* – вид діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому. *Планування* – це також процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

План не є кінцевою метою, а лише частиною процесу. Функція планування включає вибір цілей організації, а також визначення політики, програм, способу дії і методів їх досягнення. Планування має здійснюватися безперервно, плани доцільно переглядати (коригувати), щоб вони погоджувалися з реальністю та були ефективними. Джерелами інформації для планування є системи зовнішнього, внутрішнього середовища та конкурентних відносин.

До планування необхідно застосовувати інноваційний, творчий підхід, який базується на сучасних досягненнях НТП, є досить гнучким (має можливість змінюватись).

В організації праці державних службовців планування сприяє подоланню хаосу у діяльності, надає їй діям системності та змістовного наповнення. При цьому, для ефективного планування часу важливе значення має складання переліку усіх видів діяльності, в яких державний службовець бере участь, визначення їх тривалості, можливих перешкод, сильних та слабких сторін, а також втрат часу в різних сферах. Складання такого плану здійснюється з використанням методів наукової організації праці, зокрема методу «Альпи», який охоплює п'ять етапів: складання завдань; оцінка тривалості виконання завдань; резервування часу; прийняття рішення щодо пріоритетності, скорочення та делегування; контроль за виконанням [5; 185].

Таким чином, ретельне планування роботи є стрижневим елементом організації діяльності державного службовця. Особливо актуальною ця функція є для керівника, який відповідає за організацію праці підлеглих.

¹ *Організація діяльності державного службовця*: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «Державна служба»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012 р. – С.65.

11.2. Види планів роботи державного службовця та їх характеристика

Процес планування роботи державних службовців передбачає складання різноманітних планів. Найпоширенішими із них плани роботи з кадрами, що включають: визначення потреби в кадрах; планування підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців; роботу з кадровим резервом, планування розподілу і перерозподілу кадрів; планування підвищення ефективності використання кадрів.

У роботі з кадрами використовують довгострокове (на 10-15 років і більше), перспективне (на 5 років) і поточне (до 1 року) планування. Перспективні і поточні плани являють собою єдину систему планування кадрової роботи.

При перспективному плануванні визначаються значні за об'ємом та часом виконання роботи та встановлюються орієнтовні терміни їх закінчення з визначенням року та кварталу. У п'ятирічному плані виокремлюють 3 розділи із такими заходами:

- вдосконалення якісного складу;
- підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації керівників;
- виховання керівників, зміцнення трудової дисципліни, зменшення плинності кадрів.

Поточний план конкретизує показники довгострокових перспективних планів роботи з керівниками, заходи по роботі з кадрами. При поточному плануванні здійснюється розподіл роботи на етапи й складові частини, а також виконавців та визначення термінів завершення в місяці та декаді. Обов'язковими показниками є: чисельність керівників по категоріям і посадам; питома вага працівників управління в загальній кількості апарату, затрати на їх утримання, наприклад, на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, план потреби в кадрах і джерело забезпечення.

Попередньою стадією планування кадрової роботи є прогнозування на підставі минулого й майбутнього. Прогнозування – це базовий етап стратегічного (перспективного) планування розвитку державних службовців. При цьому, теоретичні засади планування кадрової роботи – урядові рішення з питань соціально-економічної політики. Практична основа планування кадрової роботи – плани економічного і соціально-культурного розвитку колективів. Методами такого виду планування є балансовий, порівняльний аналіз, експертних

оцінок, системний аналіз, моделювання та інші.

Прогнозування діяльності державних службовців здійснюється в декілька етапів:

- аналіз і оцінка тенденцій і закономірностей динаміки трудових ресурсів;
- складання кадрових прогнозів, розробка стратегічного (перспективного) плану, який буде спрямовувати діяльність всього державного органу;
- перетворення стратегічного плану на цілі і завдання окремих функціональних напрямків (план підвищення кваліфікації, плани перепідготовки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування);
- деталізація планів і утворення системи управління кадрами в кожному з цих напрямків, узгодження їх із загальним планом;
- вибір концепції підготовки державних службовців;
- розрахунок і коректування системи показників кадрової роботи.

У діяльності державного службовця виокремлюють декілька об'єктів планування. Робочий день є складовою тижня, з тижнів складаються місяці і т.д. При цьому, план роботи на день є найбільш деталізованим, в усіх подальших періодах ступінь деталізації поступово спадає у зв'язку з наростанням невизначеності. Такий план має відповідати вимогам:

- цілеспрямованості, тобто його виконання повинно забезпечити досягнення конкретної мети протягом наперед визначеного часу;
- гнучкості – доцільно передбачувати можливість деяких змін та уточнень в перебігу виконання, якщо вимагатимуть обставини;
- реальності – враховувати об'єктивні та суб'єктивні чинники, що можуть вплинути на процес і результат виконання;
- узгодженості – план складних заходів має бути узгодженим щодо виконавців, термінів, ресурсів тощо.

Перш, ніж починати записувати окремі завдання до робочого щоденника, їх необхідно ретельно оцінити за ознаками важливості й терміновості. Важливі завдання не завжди є терміновими, а термінові – важливими. Пріоритет щодо черговості виконання завдань безумовно має належати терміновим і важливим завданням.

У плані роботи на день мають бути зафіксовані стандартні позиції, які слід виконувати беззастережно. Наприклад, оперативні

наради у керівництва.

При плануванні роботи на тиждень доцільно конкретні завдання, які належить виконувати, поділити на три групи:

- невідкладні завдання з погляду на досягнення мети;
- роботи, які будуть виконані, якщо вистачить на це часу;
- роботи, які можна буде виконати, коли залишиться час.

У тижневому плані роботи можуть бути завдання постійного характеру або стандартні, наприклад, у певний день і час службовець повинен передати статистичне зведення конкретному адресатові. Доцільно також резервувати час на ознайомлення з важливою інформацією (нові закони, постанови, проблемні статті в часописах тощо).

План роботи на місяць є менш деталізованим планом в порівнянні з денним і тижневим. В ньому відображаються завдання тривалого характеру, цикл виконання яких виходить за межі одного тижня. У місячному плані роботи також мають місце стандартні завдання наприклад, приймання громадян з особистих питань. У такому плані доцільно резервувати час для самоосвіти (робота в бібліотеці, архіві, інтернеті).

При планування роботи на календарний рік у робочий щоденник записуються ті заходи, які не повторюються щомісяця, а також початок і закінчення відпустки, стажування підготовка квартальних і річних звітів тощо.



ВАРТО ЗНАТИ

Відповідно до Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20 вересня 1995 року №747, у кожному державному органі розробляють річні і перспективні плани роботи з кадрами, в яких визначаються заходи щодо їх добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення і контролю за їх роботою, в установленому порядку ведеться облік кадрів.

Загальне планування державного органу може мати наступні складові:

- перспективний план роботи на рік;
- план роботи на квартал;
- план роботи або основних заходів на місяць;
- місячні плани роботи спеціалістів всіх рівнів.

Крім того, державні службовці складають особисті плани роботи на рік, які аналізуються під час проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

Організація діяльності державних службовців передбачає також складання плану проведення нерегулярних відповідальних заходів. У кожній організації виникає потреба проведення протягом року одного чи кількох відповідальних заходів, які не повторюються щомісяця. Не є винятком і органи державного управління та органи місцевого самоврядування. Такими заходами можуть бути підготовка до виборів, перепис населення тощо. План цих заходів доцільно дуже ретельно опрацьовувати. Визначаються відповідальні виконавці, необхідні ресурси, терміни виконання етапів, форми звітності, методи контролю тощо.

Тестові завдання¹

1. Планування – це:

- а) процес попереднього визначення вимог, яких необхідно дотримуватись;
- б) процес попереднього визначення завдань, які необхідно виконувати у наступних періодах часу;
- в) процес непередбачуваності поведінки, непродуктивності витрат часу;
- г) розв'язання складних організаційно-управлінських проблем.

2. Основними об'єктами планування в діяльності державного службовця є:

- а) самоконтроль та контроль виконання планів;
- б) позапланові завдання і доручення;
- в) план роботи на день, тиждень, місяць, рік;
- г) середньостроковий, квартальний плани.

3. До плану проведення нерегулярних відповідальних заходів належать:

- а) реалізація завдань постійного характеру;
- б) приймання громадян з особистих питань;
- в) підготовка до виборів;
- г) підготовка квартальних та річних звітів.

4. Планування діяльності передбачає визначення:

- а) робіт, повноважень, виконавців і відповідальності;
- б) робіт, термінів виконання, виконавців і ресурсів;
- в) обов'язків, повноважень і відповідальності;
- г) мети, принципів діяльності та критеріїв оцінки результатів.

5. Структура робочого часу державного службовця

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

визначається такими напрямками організації його діяльності:

- а) участь у нарадах; організація особистої праці; організація роботи з підлеглими;
- б) участь у вирішенні виробничих завдань колективом; організація роботи з підлеглими;
- в) організація особистої праці; організація роботи з підлеглими;
- г) участь у вирішенні виробничих завдань колективом; організація особистої праці; організація роботи з підлеглими.

6. Базовим етапом стратегічного (перспективного) планування розвитку державних службовців є:

- а) системний аналіз;
- б) моделювання;
- в) прогнозування;
- г) балансування.

7. Планування робочого часу здійснюється із розрахунку часових затрат на такі основні види діяльності:

а) робота з документами; видача завдань підлеглим; ділові телефонні розмови; участь у нарадах; бесіда з відвідувачами (усно, по телефону); розгляд скарг і пропозицій; підготовка і виконання особистого плану роботи; відрядження; розв'язання побутових питань працівників; особиста гігієна; відпочинок;

б) робота з документами; видача завдань підлеглим; ділові телефонні розмови; участь у нарадах; бесіда з відвідувачами (усно, по телефону); розгляд скарг і пропозицій; підготовка і виконання особистого плану роботи; громадська робота; відрядження; самоосвіта; розв'язання побутових питань працівників; особиста гігієна; відпочинок;

в) видача завдань підлеглим; участь у нарадах; бесіда з відвідувачами (усно, по телефону); вивчення нормативних документів, спеціальної літератури; підготовка і виконання особистого плану роботи;

г) робота з документами; видача завдань підлеглим; бесіда з відвідувачами (усно, по телефону); розгляд скарг і пропозицій; самоосвіта; розв'язання побутових питань працівників; особиста гігієна; відпочинок.

8. Основними видами планування робочого місця є:

- а) первинне, вторинне;
- б) зовнішнє, внутрішнє;
- в) оперативне, перспективне;
- г) директивне, індикативне.

9. Планування відпустки державних службовців є прерогативою:

- а) річного плану;
- б) плану роботи на квартал;
- в) плану роботи на місяць;
- г) перспективного плану.

10. Вимогам цілеспрямованості, гнучкості, реальності та узгодженості має відповідати:

- а) стратегічний план;
- б) план роботи на квартал;
- в) план роботи на день;
- г) перспективний план.

Завдання та питання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність планування роботи державних службовців.
2. Назвіть основні складові плану роботи з кадрами.
3. Охарактеризуйте види планування діяльності державних службовців.
4. Які заходи виокремлюють в перспективному плані роботи державного службовця?
5. Охарактеризуйте вимогу узгодженості в процесі планування.
6. Виокремте вимоги до річного плану роботи державного службовця.
7. Які особливості складання плану проведення нерегулярних відповідальних заходів?
8. Назвіть етапи прогнозування діяльності державних службовців.
9. Які завдання відображаються в тижневому плані роботи державного службовця?
10. Охарактеризуйте план роботи державного службовця на місяць.

Тема 12. Професійне спілкування

- 12.1. Сутність, значення та функції професійного спілкування.
- 12.2. Види та форми професійного спілкування.
- 12.3. Управлінське спілкування та його особливості.

12.1. Сутність, значення та функції професійного спілкування

Невід'ємною складовою професійної діяльності державних службовців є формування навичок ефективного спілкування. Для виконання завдань та професійних обов'язків всі державні службовці, як керівники так і підлеглі, постійно перебувають у процесі спілкування: з колегами, з керівництвом, з громадянами. Водночас, *спілкування* – основна форма людського буття. Відсутність або недостатність спілкування може деформувати людську особистість. Спілкування лежить в основі практично всього, що ми робимо, і служить життєво важливою метою і встановленню взаємозв'язків і співробітництва людей¹.

Специфіка праці державних службовців полягає в тому, що вони виконують роботу, яка виражається в обґрунтуванні цілей і напрямків суспільного розвитку; займають посади в державних органах та представляють їх, крім того володіють особливим предметом праці – інформацією, яка в той же час виступає засобом державного нагляду і надання адміністративних послуг. Різні види інформації в державних органах реалізуються через спілкування. Спілкування ж існує тільки між людьми: в якості його суб'єктів може виступати як індивід, так і група. Отже, спілкування - це процес обміну між заінтересованими (взаємопов'язаними) суб'єктами інформацією, думками, судженнями, оцінками і почуттями.

Спілкування – взаємодія двох і більше людей, що складається в обміні інформацією пізнавального або емоційно-оціночного характеру².

Професійне спілкування – це процес установаження і розвитку контактів між державними службовцями, зумовлений потребами у спільній діяльності, вміщує у собі обмін інформацією, вироблення

¹ Урбанович О. Управлінське спілкування в діяльності керівника / О. Урбанович // Підручник для директора. – Серпень, 2006. – №3. – С.5.

² *Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби* / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. – С.11.

єдиної стратегії, сприйняття іншої особи.

Професійне спілкування в державних органах – це обмін інформацією, у результаті чого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень, і доводить їх до підлеглих. Принциповими моментами сутності професійного спілкування державних службовців з громадянами є вміння точно виражати і розуміти співрозмовників, приймати рішення виходячи з звичайної системи координат людини. Ці етичні аспекти є необхідною компонентою всіх вмінь, що визначають спілкування. Державний службовець, за своїм службовим становищем, не має права відноситися безвідповідально до спілкування з людьми. Важливим фактором ефективності професійного спілкування є вивчення і врахування психологічних особливостей індивіда і його поведінки в конкретній ситуації.

В державних органах професійне спілкування відіграє визначальну роль, адже головна мета його – забезпечення інформативності, ефективної діяльності державних службовців.

Вирізняють неформальне і формальне спілкування. Професійне спілкування належить до формального, здійснюється у відповідності з правилами і спрямоване на встановлення відносин та підтримку зв'язків між суб'єктами трудових відносин. Професійне спілкування від непрофесійного відрізняється, насамперед, системами норм, якими воно регулюється. Важливою нормою професійного спілкування є його раціоналізм. Надмірна емоційна забарвленість професійного спілкування розглядається як порушення його нормативної бази.

У спільній праці професійне спілкування має велике значення як за витратами часу, так і за результатами. За даними американських вчених, керівники середнього рівня на усне спілкування з іншими керівниками витрачають близько 89% робочого часу, а керівники вищого рівня – 75%¹.

Особливістю професійного спілкування державного службовця є те, що в ньому беруть участь люди, наділені певними повноваженнями, у межах яких вони повинні виконувати замовлення відповідних державних органів. Професійне спілкування завжди орієнтоване на результат.

Основними суб'єктами професійного спілкування в державних

¹ *Круп'як Л.Б.* Організація діяльності державного службовця: навч. метод. комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.15010005 «Державна служба / Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012. – С.82.

органах є:

- керівник і підлеглі працівники;
- службовці однакового посадового рівня (колеги);
- керівник (доповідач) і учасники наради;
- службовці та працівники інших організацій;
- службовці та відвідувачі;
- адресати спілкування.

Функціями професійного спілкування державних службовців є: перцептивна; інформаційно-комунікативна; інтерактивна. *Перцептивна функція* професійного спілкування означає процес сприйняття одного партнера по спілкуванню і встановлення на цьому ґрунті взаєморозуміння. Спілкуючись з людиною, ми починаємо розуміти його поведінку. Дуже часто важливо не тільки саме по собі розуміння тієї або іншої поведінки, але і основ, витоків, рушійних сил і механізмів.

Для *комунікативної функції* професійного спілкування характерним є – комунікація, тобто обмін думками, переживаннями, настроями, бажаннями і т.д. Зміст конкретної комунікації може бути різним: обговорення новин, повідомлень або рішення ділових питань з партнерами. Комунікація в спілкуванні завжди значуща для її учасників, оскільки обмін повідомленнями відбувається не без причини, а для досягнення цілей, задоволення потреб і т.д. Засобами комунікативного процесу між державними службовцями є різні знакові системи: мова (або вербальне спілкування) та жести, міміка, інтонація (або невербальне спілкування).

Інтерактивна функція професійного спілкування полягає в організації взаємодії між людьми, тобто в обміні не тільки знаннями і ідеями, але і діями. Дія – головний зміст спілкування. Тому дуже важливо вміння співвідносити дії і ситуацію. Адже одна і та ж ситуація може бути по-різному висвітлена партнерами і відповідно їх дії в одній і тій же ситуації можуть бути різними. У реальному процесі спілкування функції взаємопов'язані і взаємодоповнюють одна одну. *Інтерактивна функція* професійного спілкування передбачає контакти між керівником і підлеглими, які не обмежуються лише потребами в передачі інформації. Спілкування, завжди передбачає певний вплив на інших осіб: колег, підлеглих, громадян, зміну їх поведінки та діяльності. Поради, інструкції, вимоги, накази, висловлені керівником у мовній формі, та адресовані державним службовцям, є спонукуваннями

до дії та регуляторами їхньої поведінки¹.

Державний службовець виступає в цьому процесі як цілісна особистість в єдності інтелектуальної, емоційно-почуттєвої, вольової та моральної сфер. Виявляючи себе, він прагне сприйняти різносторонні прояви партнера, щоб сформуванню його образ і зрозуміти внутрішній світ та поведінку, а також усвідомити себе (свою позицію) через нього, здійснити обмін актуальною інформацією і досвідом, почуттями і переживаннями і досягти взаємного розуміння для вироблення єдиної стратегії і тактики досягнення спільної мети. Тому ефективність професійного спілкування залежить від володіння механізмами взаєморозуміння: ідентифікацією, рефлексією, емпатією. Вони забезпечують моральну сприйнятливість державного службовця, що характеризується вмінням орієнтуватися в сутності людських стосунків, миттєво реагувати на партнера, його потреби. Це означає, що спілкування потребує, з одного боку, здатності особистості «чути і відчувати» (людину в іншому), «вдивлятися і бачити» (людину в іншому) і, рефлексуючи, зрозуміти особистість іншого, його ситуацію, потреби й інтереси і відреагувати на нього.

Між сторонами того або іншого вигляду професійного спілкування, існує своя специфіка. Завдання і полягає в тому, щоб сформулювати такі принципи професійного спілкування, які не лише б відповідали будь-якому вигляду професійного спілкування, але і не перечили загальним етичним принципам поведінки людей. В той же час вони повинні служити надійним інструментом координації діяльності людей, залучених в професійне спілкування.

В державних органах регуляторами професійних взаємовідносин є сутнісно-моральні (власне моральні виміри) та етичні норми спілкування.

До моральних вимірів людського спілкування належать толерантність, повага гідності, тактовність, співчуття, любов. Так, наприклад, толерантність характеризує готовність сприймати іншого співрозмовника таким, яким він є: визнавати його право жити, сповідувати ті чи інші цінності, мислити, відчувати, діяти по-своєму. Моральна цінність толерантності полягає у встановленні межі відносин: поваги до людини, безумовного визнання її гідності,

¹ Максименко С.Д. Загальна психологія / С.Д. Максименко // Підручник.-2-ге вид., перероб. і доп.-Вінниця: Нова Книга, 2004. – С.208



ВАРТО ЗНАТИ

Загальні правила, яких необхідно дотримуватися державним службовцям в процесі їх професійного спілкування:

1. Сформулювати конкретну мету професійного спілкування, скласти план його проведення.
2. Створити атмосферу довіри і взаєморозуміння. Привернути увагу партнера, говорити про спільні проблеми.
3. Уміти переконливо висловлювати свої думки, уважно слухати і задавати запитання;
4. Не відволікатися від поставленої мети. Уміти правильно сприймати партнера і володіти своїми емоціями.
5. Робити нотатки, фіксуючи одержану інформацію.
6. Закінчувати обговорення після досягнення мети.

недоторканих прав і свобод. Тому принциповою вимогою для послідовного розвитку толерантності є взаємна відкритість партнерів, яка лише й уможливує розуміння один одного.

Етичними нормами спілкування є моральний обов'язок, рівність, справедливість, відповідальність. Отже, моральні відносини - відносини взаєморозуміння, які виникають у процесі спілкування, формуються завдяки готовності до співпричетності, взаємного пізнання і розуміння партнерами один одного, виходячи із особливостей особистості партнера.

Для ефективного професійного спілкування державних службовців, незалежно від мети, виду, форми тощо, необхідно наступне:

- добре знати основні засади спілкування, а це допомагає у кожному конкретному випадку застосовувати гнучку тактику, особливо у переговорах;
- поважати партнера по спілкуванню (аудиторію слухачів), не зловживати його часом, терпінням, не намагатися вирішити справу за рахунок приниження, ущемлення іншої сторони, навіть якщо йдеться про взаємовідносини керівника з ненайкращим підлеглим;
- уникати експромтів, сподівань на інтуїцію, у найвідповідальнішій ситуації вона може зрадити. Тому, у кожному конкретному випадку необхідно провести ретельну підготовку до зустрічі з партнером у спілкуванні;
- наполегливо напрацьовувати і вдосконалювати: уміння говорити й писати грамотно, стисло, дохідливо й переконливо; уміння слухати

співбесідника і ставити запитання.

Важливими чинниками професійного спілкування в державних органах є:

- рівність особистісних позицій, відкритість та довіра між колегами;
- зосередженість керівника на співрозмовникові;
- персоніфікована манера висловлювання («Я хочу порадитися з вами», «Я вважаю»);
- поліфонія взаємодії (можливість кожного учасника під час нарад, засідань висловлювати свою позицію).

Таким чином, від майстерності побудови професійного спілкування залежать результативність переговорів в державних органах, ступінь взаєморозуміння з колегами, чіткість виконання завдань, задоволеність державних службовців своєю працею, соціально-психологічний клімат у колективі, відносини з громадськими організаціями й іншими державними органами.

12.2. Види та форми професійного спілкування

В державних органах вирішення будь-яких завдань пов'язано зі професійним спілкуванням, адже всі державні службовці, як керівники так і підлеглі, постійно перебувають у процесі спілкування: з колегами, з керівництвом, з громадянами. Тому, у діяльності державних службовців процес спілкування - це невід'ємна складова, без якої неможливо виконувати жодні завдання та професійні обов'язки.

Види спілкування обираються суб'єктами з урахуванням доцільності:

- усне спілкування (може відбуватись між суб'єктами вічна-віч або за допомогою телефону);
- листовне спілкування.

Усне професійне спілкування - це спілкування людей під час виконання ними службових обов'язків (під час бесід, нарад, у години приймання відвідувачів тощо). Це може бути мовлення однієї службової особи перед іншою або перед колективом чи зібранням. Усне професійне спілкування має бути: виразним (потрібно з чіткою дикцією вимовляти кожне слово); точним і недвозначним (використовувати слова з прямим значенням); логічним (продумувати кожну фразу, викладати думки послідовно, логічно); відповідним

ситуації спілкування (кожен державний службовець повинен пам'ятати: що - кому - коли - де - про що - чому говорить і відповідно добирати мовні засоби); нестандартним; доречним; змістовним; стислим (у народі кажуть, що багато говорити не завжди означає багато сказати).

Листовне спілкування офіційно-ділового стилю в державних органах є монологічним та вторинним щодо усного спілкування.

В державних органах професійне спілкування реалізується в різних формах, які відображають завдання і функції державних службовців: службова нарада; ділова бесіда; повідомлення; інструктаж; публічні виступи; телефонні переговори; навчання на робочому місці; приймання і оцінювання звітів про виконання завдань та ін. Від форми залежить саме професійне спілкування, його зміст та відповідна поведінка суб'єктів спілкування.

Так, наприклад, в державних органах всі трудові процеси починаються, здійснюються і завершуються за допомогою різних за формою, змістом і функцій ділових бесід. Ділова бесіда складається з відповідних етапів (рис. 12.1.).

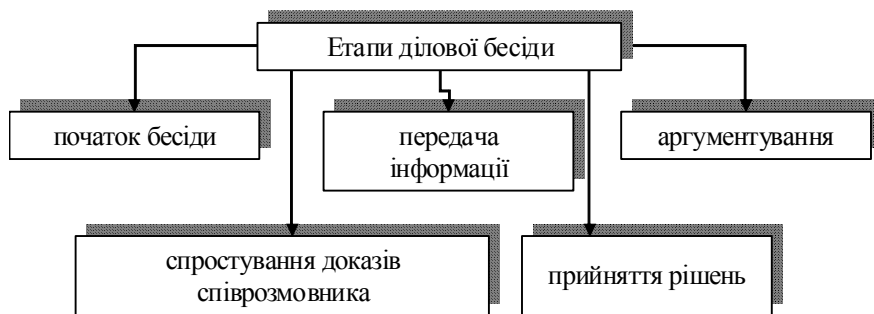


Рис. 12.1. Етапи ділової бесіди в державних органах

Основна мета ділової бесіди – обмін інформацією, проте в залежності від предметного змісту можливий багатоцільовий характер бесід. Процес передачі інформації складається з наступних елементів: інформування співрозмовника (загальне і цілеспрямоване); постановка запитань; вислуховування співрозмовника; спостереження за реакцією співрозмовника і її аналітичне обґрунтування.

Вирізняють ділові бесіди, пов'язані з наймом і звільненням персоналу, бесіди щодо розподілу та виконання службових доручень, бесіди з підлеглими дисциплінарного характеру, бесіди для аналізу і

вирішення конфліктних ситуацій, бесіди, що готують персонал до впровадження інновацій, бесіди для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, а також бесіди, що носять неформальний характер.

При всьому різноманітті форм професійного спілкування ділова бесіда є найбільш поширеною і вживаною формою.

12.3. Управлінське спілкування та його особливості

Спілкування в державних органах – це обмін інформацією, у результаті чого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень, і доводить їх до підлеглих.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співпідпорядкованості або відносної залежності, виходячи з виконуваних соціальних ролей, спрямоване на оптимізацію процесу управління та розв'язування проблем спільної діяльності в державному органі. Якісне управлінське спілкування – це спілкування ефективне, яке багато в чому визначається комунікативною культурою, спроможністю керівника використовувати психологічні можливості спілкування для розв'язання завдань суспільних за своїм змістом процесів. Якість управлінських рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані визначає ефективність комунікацій.

Виокремлюють основні функції управлінського спілкування, а саме:

- видача розпорядницької інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, поради);
- одержання зворотної (контрольної) інформації про хід і підсумки реалізації розпорядницької інформації;
- видача оцінної інформації про підсумки реалізації завдання.

Для досягнення успіху в професійному спілкуванні керівникам державних органів необхідно володіти комунікативними установками, а іноді їх змінювати. Комунікативні установки – це стан готовності керівника чи групи державних службовців певним чином (позитивно чи негативно) реагувати на об'єкти (чи суб'єкти) та впливати на них. Ці установки дуже важливі для формування культури спілкування на державній службі, оскільки допомагають встановити контакт між співрозмовниками, підготувати їх до позитивного сприймання інформації, перебороти байдуже чи негативне ставлення до тих чи

інших ідей, підлеглих, ситуацій¹.

Головною відмінністю управлінського ділового спілкування від інших різновидів людської комунікації, є його нормативна заданість та змістовна спрямованість на вирішення професійно-ділових проблем, а не на реалізацію тих чи інших особистих інтересів. І хоча особистий аспект має місце у будь-якому акті ділового спілкування, превалювання особистого над діловим розглядається як серйозне порушення норм даного різновиду спілкування. Важливою особливістю управлінського спілкування є також його нерівність, асиметричність.

Будь-який керівник державного органу повинен володіти культурою спілкування. Культура спілкування – це цілісна система, яка містить взаємопов'язані моральні та психологічні компоненти, кожен з яких вносить своє в характеристику цілого. Це набуті людиною знання, уміння і навички спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку. Складником управлінського спілкування є культура мовлення, зокрема: уміння правильно говорити, виразно та чітко висловлюватися, доступно пояснювати, а також вдало використовувати інтонаційні прийоми під час виступів, що є вагомими аргументами при формуванні іміджу керівника.

Керівник зобов'язаний дуже уважно ставитись до змісту і форми своїх розпоряджень і вказівок. Зміст визначає програму дій для підлеглого (зробити конкретно те або інше). Психологічна форма розпорядження визначає рівень і характер мотивації поведінки виконавця. Неадекватна психологічна форма подання розпорядження знижує рівень мотивації трудової поведінки підлеглого, відбиває у нього бажання працювати. Мистецтво спілкування керівника з підлеглими полягає саме у позитивній мотивації їхньої діяльності.

Керівники за родом своїх занять повинні від 50 до 90% робочого часу витратити на спілкування, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесі прийняття управлінських рішень і виконанні управлінських функцій планування, організації, мотивації та контролю². Тому спілкування для них процес, який пов'язує всі основні види управління. Неefективне

¹ Чмут Т.К. Етика ділового спілкування / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка // Навч. посіб. – 6-те вид., випр. і. доп. – К.: Знання, 2007. – С.20.

² Урбанович О. Управлінське спілкування в діяльності керівника / О. Урбанович // Підручник для директора. – Серпень, 2006. – №3. – С.6.

спілкування є основною перешкодою на шляху позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування – одна з основних причин виникнення проблем у роботі керівників.

В процесі спілкування керівник може підвищити свій авторитет, якщо він добре володіє цим мистецтвом, і, навпаки, зіпсувати свою репутацію в очах людей, якщо він безпорадний у діловому спілкуванні, не набув хоча б елементарних навичок етики і культури у контактах з різними людьми і не лише з підлеглими. Головна мета спілкування керівника з підлеглими – забезпечення ефективної діяльності працівників та підтримання в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Для кожного працівника важливо, щоб керівник бачив у ньому і цінував не лише виконавця, носія робочої сили, але особистість з індивідуальними інтересами, проблемами, переживаннями. Ставлення і підтримка з боку керівника розцінюються як значущий мотиваційний чинник.

Керівник повинен бути обізнаним не лише у питаннях державної політики і завданнях державного органу, яким він управляє, а й бути гарним менеджером, освіченою, високоморальною людиною, мати широкий світогляд, духовне багатство, моральне обличчя, знаходити рішення в будь-яких професійних та життєвих ситуаціях. Такі характеристики виявляються саме у спілкуванні керівника з підлеглими, колегами за спільною діяльністю.

Тестові завдання¹

1. Спілкування - це:

- а) сутнісно-моральні та етичні норми;
- б) здатність до встановлення ділових контактів, широкий світогляд;
- в) процес обміну інформацією між заінтересованими суб'єктами;
- г) інформація про роботу, яку виконують.

2. Професійне спілкування державних службовців виконує такі функції: :

- а) планування, контролю, мотивації;
- б) загальну, спеціальну;
- в) предметно-діяльнісну, комунікативну;
- г) перцептивну, інформаційно-комунікативну, інтерактивну.

3. Комунікативна функція професійного спілкування

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

– це:

- а) контакти між керівником і підлеглими, які не обмежуються лише потребами в передачі інформації;
- б) процес сприйняття одного партнера по спілкуванню і встановлення на цьому ґрунті взаєморозуміння;
- в) засіб ненормативної регуляції процесу спілкування;
- г) обмін думками, переживаннями, настроями, бажаннями.

4. До моральних вимірів спілкування державних службовців належать:

- а) моральний обов'язок, рівність, справедливість, відповідальність;
- б) приязність, доброзичливість, особиста привабливість;
- в) толерантність, повага гідності, тактовність, співчуття;
- г) сутнісно-моральні та етичні норми.

5. Перцептивна функція професійного спілкування – це:

- а) процес сприйняття одного партнера по спілкуванню і встановлення на цьому ґрунті взаєморозуміння;
- б) соціальна поведінка в професійному спілкуванні державного службовця;
- в) контакти між керівником і підлеглими, які не обмежуються лише потребами в передачі інформації;
- г) обмін думками, переживаннями, настроями, бажаннями.

6. Інтерактивна функція професійного спілкування передбачає:

- а) високий рівень компетентності, самодисципліна;
- б) контакти між керівником і підлеглими, які не обмежуються лише потребами в передачі інформації;
- в) правила соціальної поведінки в професійному спілкуванні державного службовця;
- г) норми ділової поведінки; приязність, доброзичливість, особиста привабливість;

7. Основними видами професійного спілкування є:

- а) традиційне, нетрадиційне;
- б) службова нарада, ділова бесіда;
- в) усне, листовне;
- г) дохідливе, переконливе.

8. Формою управління щодо розв'язання складних проблем шляхом використання колективного розуму, знань, досвіду є:

- а) індивідуальна бесіда;

- б) ділова нарада;
- в) подача службових записок;
- г) проведення іспиту.

9. Управлінське спілкування – це:

- а) ділове спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції відносної залежності;
- б) форми спілкування людей, засновані на моральності, естетичному смаку і дотриманні визначених норм і правил поведінки;
- в) цілісна система, яка містить взаємопов'язані моральні та психологічні компоненти;
- г) суспільний статус та особистісні психологічні характеристики.

10. Культура спілкування – це:

- а) здатність до встановлення ділових контактів, широкий світогляд;
- б) засіб ненормативної регуляції процесу спілкування;
- в) процес управління та розв'язування проблем спільної діяльності в державному органі.
- г) цілісна система, яка містить взаємопов'язані моральні та психологічні компоненти.

Завдання та питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність та значення професійного спілкування?
2. Назвіть основні суб'єкти професійного спілкування в державних органах.
3. Охарактеризуйте функції професійного спілкування?
4. Окресліть особливості комунікативної функції професійного спілкування.
6. Назвіть основні чинники професійного спілкування в державних органах.
7. Назвіть основні етапи ділової бесіди в державних органах.
8. Охарактеризуйте особливості інтерактивної функції професійного спілкування.
9. Які види та форми професійного спілкування використовуються в державних органах.
10. Окресліть особливості управлінського спілкування в державних органах.

Тема 13. Службові документи і діловодство

13.1. Документ і документування в органах державної влади та місцевого самоврядування.

13.2. Класифікація службових документів та вимоги до їх оформлення.

13.3. Сутність і значення діловодства. Складові елементи системи діловодства в державному органі.

13.4. Організація процесів документообігу в державному органі.

13.1. Документ і документування в органах державної влади та місцевого самоврядування

У сучасному суспільстві інформація стала повноцінним ресурсом виробництва, важливим елементом соціального та політичного життя суспільства. Якість інформації визначає якість управління. Водночас для підвищення ефективності управління необхідно приділяти достатню увагу удосконаленню роботи з документами, оскільки будь-яке управлінське рішення повинно трансформуватися в якісну, чітку і зрозумілу інформацію, в якісний службовий документ.

Організація роботи з документами впливає на якість роботи апарату управління, організацію та культуру праці управлінців та інших фахівців державного органу. Від того, на скільки професійно ведеться документація, залежить успіх управлінської діяльності в цілому. Документована інформація становить основу управління, забезпечує його ефективність.

З кожним документом в апараті управління державної установи та органу місцевого самоврядування проводиться велика робота щодо складання, вичитування, обліку (реєстрації), сортування, зберігання, пошуку, переробки інформації, що зберігається в них, копіювання, переносу відомостей, транспортування документа в середині й поза апаратом управління державним органом. Від фахівця, який працює з документами, вимагається уважне ставлення до документа і дотримання раціональної організації роботи з ним, оскільки від правильного оформлення документів та якісної організації роботи з ними залежить, наскільки успішно буде робота всього державного органу та окремих його складових.

Термін «документ» походить від латинського слова, що означає доказ, посвідчення, вірець. Документ – джерело інформації, що

посвідчує певний юридичний факт, особу, право на що-небудь; засіб доказу достовірності чого-небудь.

Таким чином, документ – основний вид ділового мовлення, що фіксує і передає інформацію, підтверджує її достовірність, об'єктивність. Це матеріальний об'єкт, носій інформації про явища, події, факти, розумову діяльність людини.

Документ повинен містити конкретні, реальні відомості, пропозиції чи вказівки та відповідати наступним вимогам:

- видаватися уповноваженим органом або особою у відповідності до компетенції;
- не суперечити чинному законодавству і директивним вказівкам вищих органів влади;
- бути точним, достовірним і переконливим;
- бути належно відредагованим та оформленим відповідно до чинних стандартів;
- бути придатним для тривалого зберігання.

В державних органах документи регулюють інформаційні процеси, потоки, створюють сучасні інформаційно-технічні банки даних по вертикалі та горизонталі, а також найчастіше створюються і обертаються документи із загальних питань і рідше – спеціальні документи.

Юридична сила документа забезпечується встановленим для кожної різновидності документів комплексом реквізитів – обов'язкових елементів укладання документів. Державним стандартом установлений не лише склад реквізитів (усього 31), але і зони, і послідовність їх розташовування у документі. Сукупність реквізитів, розташованих у певній послідовності на бланку, складають його формуляр. Він теж регламентований державним стандартом, тому для правильного укладання документа слід знати не лише його реквізити, а й схему (модель) їх розташовування. Наявність формуляра забезпечує спільність документування і спільність документації як у межах одного закладу, так і в цілому в країні.

Будь-який офіційний документ одночасно виконує декілька функцій, зокрема: загальні і специфічні¹.

До загальних функцій документа належать:

- *інформаційна* – будь-який документ створюється для

¹ Діловодство і документація [Текст] : навчально-методичний посібник / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України” ; [уклад. П. О. Добродумов]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. – С.25.

збереження інформації, оскільки необхідність її зафіксувати – причина укладання документа;

- *соціальна* – документ є соціально значущим об'єктом, оскільки його поява спричинена тією чи іншою соціальною потребою;
- *комунікативна* – документ виступає як засіб зв'язку між окремими елементами офіційної, громадської структури (закладами, установами, фірмами тощо);
- *культурна* – документ є засобом закріплення та передавання культурних традицій, що найкраще простежується на великих комплексах документів (науково-технічної сфери), де знаходить відображення рівень наукового, технічного й культурного розвитку суспільства.

До специфічних функцій документа належать:

- *управлінська* – документ є інструментом управління; ця функція притаманна низці управлінських документів (плановим, звітним, організаційно-розпорядчим та ін.), які спеціально створюються для реалізації завдань управління;
- *правова* – документ є засобом закріплення і змін правових відносин у суспільстві; ця функція є визначальною в законодавчих та правових нормативних актах, що створюються з метою фіксації правових норм і правовідносин, а також будь-які документи, які набувають правової функції тимчасово (для використання як судовий доказ);
- *історична* – коли документ є джерелом історичних відомостей про розвиток суспільства; цієї функції набуває певна частина документів лише після того, як вони виконують свою оперативну дієву роль і надійдуть до архіву на збереження.

Важливим чинником забезпечення результативної та ефективної діяльності державних органів є документування, яке характеризується процесом створення документів, їхнього виготовлення та оформлення. На цьому етапі закладаються елементи культури та економічності діловодства. Компактний, чіткий документ потребує менше роботи з ним на всіх подальших етапах його руху, меншого місця для зберігання.

Отже, *документування* - це регламентований процес запису інформації на різноманітних носіях за встановленими правилами, що забезпечує її юридичну силу, та спрямований на збереження всієї документації, що стосується основних напрямів і процедур роботи державного органу.

Основними чинними нормативно-правовими актами, що

встановлюють загальні правила документування управлінської інформації та регламентують порядок роботи зі службовими документами з моменту їх створення або надходження до відправлення або передання до архівного підрозділу, є: закони України «Про діловодство», «Про Національний архівний фонд та архівні установи», «Про електронний документообіг», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типової інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади».

13.2. Класифікація службових документів та вимоги до їх оформлення

Службові документи є системоутворюючою частиною документаційного фонду державного органу. Згідно з Законом України «Про діловодство», службовий документ є офіційно зареєстрований службою діловодства або відповідним чином засвідчений документ, що одержаний чи створений суб'єктом організації діловодства у процесі його діяльності та має відповідні реквізити¹. Отже, з позицій законодавства термін «службовий документ» використовується для визначення документів, якими оперує будь-який суб'єкт організації діловодства в своїй діяльності.

Службові документи є, по-перше, внутрішньо-обіговими документами (на відміну від зовнішньо-обігових), тобто такими, що створюються і функціонують тільки в установі (навіть у разі пересилання документа, наприклад листа, однією установою іншій); по-друге, службові документи належать до неопублікованих документів, тобто таких документів, що на відміну від опублікованих, не є виданнями чи їх частинами².

Документи, що створюються і використовуються в діяльності державних органів незалежно від їх організаційної форми і форми власності, а також документовані відносини громадян з органами державної влади, місцевого самоврядування і організаціями належать до категорії управлінських, а результат управлінської й

¹ *Про діловодство*: Закон України від 01.03.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.Webmaster@archives.gov.ua>.

² *Іванова Т.В.* Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування: навч. посіб. / Т.В. Іванова, Л.П. Піддубна. – К: ЦУЛ, 2007. – 360 с.

адміністративної діяльності у формі постанов, рішень, офіційних листів, відповідей на звернення громадян мають кваліфікуватись як ділові. Водночас, документальне забезпечення діяльності державних органів залежить від різних чинників, ключовими серед яких є наявність законодавчих актів, нормативних та методичних документів, що регулюють основні діловодні процеси, які в сукупності складають нормативно-методичну базу та поділяються на такі групи документів:

– законодавчі акти України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України;

– нормативні та методичні документи, які розробляються Державним комітетом архівів України та Українським науково-дослідним інститутом архівної справи та документознавства;

– нормативно-правові, методичні документи, які створюються органами законодавчої та виконавчої влади регіонального рівня;

– організаційно-правові, розпорядчі та методичні документи, які розробляються конкретним державним органом.

В державних органах як типова, так і профільна документація представлені переважно видами управлінських документів. Це означає, що в документальній діяльності державного органу основними є процеси створення та організування функціонування службових управлінських документів різних класів управлінської документації. З метою документування управлінської діяльності, вироблення специфічних вимог до окремих видів документів, останні прийнято поділяти на певні однорідні групи, тобто класифікувати. Службові документи можна класифікувати за функціональними, змістовними і цільовими ознаками (табл. 13.1).

Так, наприклад, за призначенням документи класифікують на такі групи документів:

- *нормативно-правові* (закони, укази, постанови, господарські нормативні акти міністерств і відомств);

- *організаційні* (положення, інструкції, правила, статuti тощо);

- *розпорядчі* (постанови, рішення, розпорядження, вказівки тощо);

- *довідково-інформаційні* (довідки, протоколи, акти, пояснювальні записки, службові листи, відгуки, плани роботи, телеграми, телефонограми, звіти, доповіді тощо);

- *обліково-фінансові* (документи з відкриття рахунків у банках, звіти, акти, доручення і довіреності, відомості й накладні, розписки тощо);

Таблиця 13.1

Класифікація службових документів в державних органах

| № з/п | Ознаки класифікації | Групи документів |
|-------|---|---|
| 1. | За найменуванням | Заява, лист, телеграма, довідка, інструкція, службова записка, протокол та ін. |
| 2. | За походженням | Службові (офіційні) й особисті |
| 3. | За місцем виникнення | Внутрішні, зовнішні |
| 4. | За призначенням | Нормативно-правові, щодо особового складу (особові офіційні документи), кадрові, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, організаційні, розпорядчі, |
| 5. | За напрямом | Вхідні, вихідні |
| 6. | За формою | Стандартні (типові) й індивідуальні (нестандартні) |
| 7. | За терміном виконання | Звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові |
| 8. | За ступенем гласності | Для загального користування, службового користування, таємні, цілком таємні |
| 9. | За стадіями створення | Оригінали, копії. Різновидами копії є витяг, дублікат |
| 10. | За складністю (кількістю відображених питань) | Прості, складні. Прості – відображають одне питання, складні – декілька |
| 11. | За терміном зберігання | Тимчасового (до 10 років), тривалого (понад 10 років), постійного зберігання |
| 12. | За технікою відтворення | Рукописні, відтворені механічним способом та технічними засобами |
| 13. | За носієм інформації | На папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці, дискеті |

- *з господарської діяльності* (договори, протоколи розбіжностей, акти, претензійні листи, позовні заяви);

- *з кадрових питань* (заяви, накази щодо особового складу, особові картки, трудові книжки, характеристики тощо);

- *особові офіційні* (пропозиції, заяви, скарги, автобіографії, резюме, освітньо-професійні документи, розписки, доручення тощо);

- *колегіальних органів* (протоколи, рішення, ухвали,

повідомлення).

Класифікація службових документів є необхідною умовою їх стандартизації та уніфікації. Тому створення службових документів в державних органах здійснюються за правилами, визначеними у: Державному стандарті України (далі – ДСТУ) 3843-99 «Державна уніфікована система документації. Основні положення», ДСТУ 3844-99 «Державна уніфікована система документації. Формуляр-зразок. Вимоги до побудови», ДСТУ 4163-2003 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів». Особливої уваги заслуговує стандарт з оформлення організаційно-розпорядчого документу, який встановлює основні вимоги до створення бланків цих документів, змісту та розташування реквізитів, а також правила з виготовлення документів друкованими засобами. Цей стандарт поширюється на всі типи уніфікованих систем документації, крім електронних організаційно-розпорядчих, що доводить необхідність стандартизації вимог щодо оформлення цих документів¹.

Важливим і неодмінним складником фаховості працівника будь-якого структурного підрозділу державного органу є вміння та навички роботи з документами. Тому правильно складений та оформлений документ є свідченням високого рівня культури його виконання.

При підготовки документів, що використовуються в державному органі важливим є: своєчасність розробки; лаконічність викладення; достовірність інформації; наочність для сприйняття.

Перелік вимог до змісту та оформлення службових документів дуже великі. Водночас, можна виділити основні вимоги, які повинен знати кожен державний службовець в процесі оформлення документів:

- кожен документ державного органу має бути юридично правильно оформленим згідно зі стандартними реквізитами;
- інформація, що міститься в документі, повинна базуватись на фактах, містити конкретні вказівки, пропозиції тощо;
- документ має бути максимально стислим, але не за рахунок скорочення корисної інформації; без повторень та вживання слів, які не несуть змістовного навантаження;
- документ має бути бездоганно відредагованим, зрозумілим кожному, хто його читає; на паперових носіях повинен складатися на аркушах стандартних форматів (А3; А4; А5);

¹ Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів: ДСТУ 4163-2003. – К.: Держстандарт України, 2003. – С.5.

- з документів, які направляються в інші організації, обов'язково треба робити і зберігати копії.



ВАРТО ЗНАТИ

Текст документа. Розрізняють документи з низьким та з високим рівнем стандартизації тексту. До перших належать листи, протоколи, звіти, доручення положення, статuti тощо. Другу групу документів складають особові листки, трудові книжки, договори, контракти та подібні, що оформляються на заздалегідь заготовлених бланках, на яких наноситься постійна інформація.

Текст документа має бути вірогідним, точним, повним, переконливим і стислим. Вірогідність забезпечується тим, що викладені в документі факти віддзеркалюють дійсний стан речей. Точним вважається документ, коли в ньому відсутнє подвійне тлумачення слів та виразів. Головним є такий текст документа, зміст якого подає вичерпні характеристики всіх обставин справи. Переконливим вважають той текст, який веде до прийняття адресатом пропозицій або до виконання побажання чи прохання, що містяться в документі. Переконливо написаний діловий лист може прискорити прийняття адресатом управлінського рішення, запобігти виникненню конфлікту. Стислим є такий текст документа, у якому відсутні зайві слова, повторення, довгі міркування не по суті справи.

Погодження та засвідчення документа. Проекти деяких документів перед засвідченням підлягають погодженню з причетними або зацікавленими посадовими особами, структурними підрозділами, зовнішніми організаціями.

Внутрішнє погодження оформляється у вигляді візи посадової особи, яка уповноважена це робити при підготовці конкретних документів. Якщо зауважень чи доповнень немає, то віза погодження вписується на першому примірнику документа нижче основного підпису під грифом ПОГОДЖЕНО (без дужок, лапок та двокрапки). Якщо документ потребує доопрацювання, то віза погодження з конкретними зауваженнями оформляється на окремому аркуші, який додається до проекту документа.

Зовнішнє погодження із зазначенням назви організації, посади, прізвища з ініціалами та дати. Факт погодження посвідчується печаткою зовнішньої організації, яка погоджує даний документ.

Дотримання вимог щодо оформлення службових документів в практичній роботі з ними дає змогу скоротити час на їх складання та опрацювання, а також організувати чіткий контроль за їх проходженням і виконанням.

13.3. Сутність і значення діловодства. Складові елементи системи діловодства в державному органі

Відповідно до Закону України «Про Національний архівний фонд й архівні установи» *діловодство* – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації й організацію роботи зі службовими документами. Водночас, *управлінська інформація* забезпечує організацію функціонування суб'єкта діловодства або сукупностей суб'єктів діловодства, а *документування управлінської інформації* – процеси створення управлінських документів суб'єктом діловодства. Службові й управлінські документи є основними елементами діловодства.

Діловодство є сферою практичної діяльності, що документально забезпечує функціонування кожного державного органу. Головними завданнями діловодства є забезпечення ефективного процесу документознавчого управління, створення документів, а також зберігання й забезпечення доступу до документів.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типової інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади» від 30 листопада 2011 року № 1242 визначає порядок ведення загального діловодства, її положення поширюються на всю службову документацію, у тому числі створювану за допомогою комп'ютерної техніки.

Організація діловодства в державних органах сприяє оперативності, економічності та надійності їх функціонування. Діловодство в державних органах організовується залежно від виду документів, особливостей роботи з ними, обсягу документообігу. Висока культура діловодства сприяє підвищенню продуктивності праці, вивільненню працівників від невласливих для них функцій зберігання та пошуку документів.

Діловодство виокремлюють загальне й спеціальне. *Загальне діловодство* – це операції щодо документування організаційно-розпорядчої документації, що створюється під час оформлення розпорядчої й виконавчої діяльності органів державного управління в різних сферах діяльності. *Спеціальне діловодство* – це робота з документами, специфічними для кожної з функцій управління. До спеціального належать бухгалтерське, нотаріальне, діловодство щодо особового складу або з кадрових питань та інші.

Залежно від структури державного органу і обсягу

документообігу система діловодства може бути централізованою, децентралізованою і змішаною. Централізована система передбачає здійснення всіх операцій з документами (приймання, реєстрація, контроль виконання, відправлення документів, формування їх у справи) одним структурним підрозділом державного органу або однією особою і є характерна для державних органів з невеликим обсягом документообігу (до 10 000 документів на рік). Децентралізована система застосовується, у тих випадках, коли структурні підрозділи державного органу територіально роз'єднані. Така система характерна для державних органів з великим обсягом документообігу (понад 100 000 документів на рік).

При змішаній системі діловодства – деякі операції з документами (приймання, реєстрація, відправлення кореспонденції) здійснюються централізовано канцелярією, а такі як складання і оформлення документів, формування і зберігання справ проводяться як в канцелярії, так і в інших структурних підрозділах.

В державному органі система діловодства включає такі складові: документування; організацію та функціонування служби діловодства; приймання, розгляд і реєстрацію документів; оброблення та відправлення вихідної інформації; контроль за виконанням документів.

1. Документування передбачає здійснення всіх операцій щодо складання, узгодження, затвердження, оформлення й виготовлення документів відповідно до чинних вимог і нормативів створення документів.

2. Організація та функціонування служби діловодства. Метою служби діловодства є досконале документальне забезпечення управління, якісне надання документно-інформаційних послуг, вчасна обробка і передання на рівні керівництва необхідної для прийняття управлінських рішень інформації. Завдання і функції служби діловодства визначаються керівником державного органу й закріплюються у положенні про службу діловодства.

Відповідно до мети служба діловодства реалізує такі завдання:

- розробляє інструкції з діловодства та номенклатури справ;
- організовує і забезпечує документальне та організаційно-технічне обслуговування роботи нарад, колегіальних органів;
- організовує за дорученням керівництва підготовку проектів документів, забезпечує оформлення і випуск документів, а також друкарське виготовлення, копіювання і тиражування документів;

- уніфікує системи документації та документів з урахуванням можливості їх машинної обробки, вживає заходів щодо скорочення кількості форм і видів документів;
- здійснює контроль за підготовкою та оформленням документів, за їх своєчасним виконанням, вживає заходів щодо скорочення термінів проходження і виконання документів, узагальнює та аналізує дані про хід і результати цієї роботи;
- приймає, реєструє, веде облік, забезпечує зберігання, оперативний пошук, інформування за документами та доставляє документи;
- забезпечує додержання єдиного порядку відбору, обліку, схоронності, якості оброблення та використання документів, що створюються під час діяльності державного органу, для передачі на державне зберігання;
- удосконалює форми і методи роботи з документами з урахуванням використання організаційної техніки і ПК та здійснює організаційно-методичне керівництво роботою з документами у структурних підрозділах державного органу;
- завіряє печаткою документи у випадках, передбачених інструкцією для роботи з документами.

Служба діловодства утворюється з урахуванням обсягів документообігу. У міністерствах, відомствах, функції служби діловодства покладаються на управління справами; в обласних, міських державних адміністраціях, громадських організаціях – на загальний відділ; в окремих установах на канцелярію; у сільських, селищних радах на секретаря. У своїй роботі служба діловодства керується чинними законами та іншими нормативними документами.

До основних функцій служби діловодства належать:

- встановлення єдиного порядку роботи з документами;
- документальне забезпечення діяльності державного органу;
- організація роботи з пропозиціями, заявами і скаргами громадян;
- організація виготовлення, копіювання і тиражування документів;
- приймання, реєстрація, облік, зберігання, оперативний пошук, доставка документів;
- підготовка документів для передачі на державне зберігання;
- впровадження державних стандартів, уніфікованих систем документації та інших нормативів;
- засвідчення документів печаткою;
- зберігання печатки і штампів державного органу.

3. Приймання, розгляд і реєстрація документів. Вся

кореспонденція, що надходить в державний орган, приймається службою діловодства.

Розкриттю підлягають усі конверти за винятком адресованих конкретним персоналіям з написом особисто та громадським організаціям.

Розглядає кореспонденцію і визначає необхідність реєстрації керівник служби діловодства або інша призначена для цього особа. Реєстрації підлягають усі документи, які потребують обліку, виконання, використання з довідковою метою та зберігання (розпорядчі, планові, звітні, обліково-статистичні, бухгалтерські, фінансові). Кожен документ реєструється і обліковується лише один раз. В державних установах вхідні та створювані документи реєструються на спеціальних картках, пристосованих для обробки на машинах. За невеликого документообігу (500...600 документів на рік) дозволяється журнальна форма реєстрації. Обов'язковими реквізитами реєстрації є:

- назва документа;
- автор (кореспондент);
- дата документа;
- індекс документа;
- дата надходження документа в державний орган;
- заголовок або стислий зміст документа;
- резолюція (виконавець, зміст доручення, автор, дата);
- відповідальний виконавець;
- термін виконання;
- позначка про виконання.

Після реєстрації документи передаються керівництву державного органу або безпосереднім виконавцям згідно з розподілом обов'язків.

4. Оброблення та відправлення вихідної кореспонденції. Вихідна кореспонденція реєструється і відправляється централізовано службою діловодства. При цьому перевіряється правильність оформлення документа, наявність адреси кореспондента, наявність підписів та додатків, відповідність числа примірників кількості адресатів. Оригінали наказів, планів, протоколів залишаються в державній установі, де вони створені, адресатам надсилаються їхні другі примірники.

5. Контроль за виконанням документів. Контролю підлягає виконання всіх зареєстрованих документів. Суб'єктом контролю може бути служба діловодства, спеціальна контрольна служба або окрема

особа. Метою контролю є сприяння своєчасному і правильному виконанню документів та усних доручень керівництва, забезпечення отримання інформації, необхідної для оцінки діяльності підрозділів та виконавців. Існують дві групи операцій у процесі контролю:

- за виконанням поставлених питань у документі;
- за відповідністю форми документа і своєчасним виконанням.



ВАРТО ЗНАТИ

Діючі типові терміни виконання документів:

1. Закони України та інші рішення Верховної Ради України, Укази, розпорядження і доручення Президента України, Кабінету Міністрів України, місцевих органів державної влади, власні рішення керівників виконуються у зазначені в них терміни.
2. Запити народних депутатів України – не пізніше як у 15- денний термін від дня їх одержання або інший термін, встановлений Верховною Радою України.
3. Звернення народних депутатів України та депутатів місцевих рад народних депутатів - до 10 днів від моменту їх надходження. З об'єктивних причин може бути продовжений до 30 днів від дати надходження.
4. Пропозиції громадян - до 1 місяця, за винятком пропозицій, що потребують додаткового вивчення. Заяви і скарги громадян - до 1 місяця, а ті, що не потребують додаткового вивчення і перевірки - не пізніше 15 днів. Керівник може продовжити максимальний термін до 45 днів.
5. Листи-доручення і листи-запити вищих органів – до вказаного у них терміну.
6. Звернення міністерств, відомств, установ, організацій – до 30 календарних днів, а такі, що не потребують перевірки – до 15 календарних днів.
7. Запит на публічну інформацію та надання відповіді на запит на інформацію – не більше 5 робочих днів від дня надходження запиту. У разі коли запит на інформацію стосується надзвичайних подій (захисту життя чи свободи особи, якості харчових продуктів, небезпечних природних явищ і т. ін.) відповідь повинна бути надана не пізніше ніж протягом 48 годин з дня надходження запиту.
8. Телеграми, що потребують термінового вирішення - до 2-х днів, решта до 10 днів.

Відповідальність за дотримання термінів виконання документів покладається на керівників структурних підрозділів або безпосередніх виконавців. Для окремих категорій документів встановлюються типові терміни виконання, в інших випадках вони не повинні перевищувати 10 днів.

13.4. Організація процесів документообігу в державному органі

Діловодний процес в державному органі має свою специфічну технологію документообігу, що є сукупністю взаємопов'язаних процедур, які забезпечують рух документів.

Документообіг – рух службових документів від часу їх створення або одержання суб'єктом діловодства до часу завершення виконання, надсилання або знищення. Документообіг державного органу передбачає рух вхідних, внутрішніх і вихідних документів.

При організації документообігу необхідно дотримуватися таких основних вимог: кожне переміщення документа повинно бути цілезабезпеченим; повторне переміщення документів виключається або зводиться до мінімуму; розробка і проходження документів має бути оперативним, регульованим процесом і здійснюватися за допомогою найбільш ефективних засобів і прийомів; запровадження автоматизованих систем обліку і контролю службових документів; повинно бути забезпечено виконання вимог діловодства.

Основними складовими документообігу є: попередній розгляд; реєстрація; резолюція посадової особи; оформлення; датування; індексація; узгодження; засвідчення; затвердження.

Вся вхідна кореспонденція підлягає обов'язковому попередньому розгляду. Метою попереднього розгляду є визначення посадових осіб або структурних підрозділів, яким слід направити документ для розгляду та необхідності реєстрації документів і встановлення термінів виконання. Водночас враховуються такі аспекти: важливість змісту; автор документу; терміновість виконання; вид документу.

Отже, в державному органі проводиться розподіл документів між підрозділами та посадовими особами і їм передаються відповідні документи для розгляду і виконання. Керівництву або власнику державного органу передаються документи урядових та інших вищестоящих організацій, а також найважливіші документи, які містять інформацію з принципових питань діяльності державного органу. Інші документи передаються в структурні підрозділи або безпосередньо виконавцям.

Керівник державного органу, розглянувши документ, оформляє на ньому резолюцію, в якій вказується:

- кому направляється документ на виконання (прізвище виконавця);

- зміст виконання (зміст доручення);
- термін виконання (якщо він не називається в самому документі);
- підпис керівника і дата.

Якщо виконання доручається декільком виконавцям, прізвище відповідального виконавця вказується першим.

Розгляд вхідної кореспонденції керівництвом державного органу та керівниками структурних підрозділів здійснюється невідкладно. Після розгляду керівництвом державного органу кореспонденція повертається до служби діловодства для перенесення змісту резолюції до відповідних граф журналів реєстрації або реєстраційно-контрольних карток і передається виконавцям.

Спільними етапами проходження в державному органі внутрішніх і вихідних документів є такі стадії:

- складання проекту документа і його виготовлення;
- погодження документа, візування;
- підписання, а в окремих випадках затвердження;
- реєстрація.

Реєстрація документів – це фіксування факту одержання або створення документа шляхом проставлення на ньому реєстраційного індексу і дати з наступним записом необхідних даних про документ у відповідних реєстраційних формах. Реєстрація необхідна для обліку, контролю виконання і пошуку документа, надання йому юридичної сили. Вхідні документи реєструються в день надходження, вихідні і внутрішні – в день підписання або затвердження.

Внутрішні документи після реєстрації доводяться до виконавців шляхом виготовлення копій чи витягів з них (оригінали розпорядчих документів формуються у відповідні справи за номенклатурою) чи передаються на розгляд керівництву і лише тоді доводяться до виконавців згідно з резолюцією керівника.

Реєстрація вихідної кореспонденції – це фіксування факту створення і надсилання документа відповідному кореспонденту шляхом проставлення на ньому умовного позначення – реєстраційного індексу і дати надходження в службу діловодства з подальшим записом необхідних відомостей про документ в журналі реєстрації вихідної кореспонденції. Реєстрація здійснюється службою діловодства, як правило, централізовано.

Вихідні документи після реєстрації відправляються за призначенням. Водночас, здійснюються певні дії по оформленню вихідної кореспонденції: проставляють індекс справи за

номенклатурою і зазначають на конверті повну поштову адресу організації чи особи, куди слід відправити документ. Служба діловодства перевіряє: повноту зазначення адреси кореспондента; правильність оформлення документа і розміщення на ньому всіх реквізитів (в т. ч. посилання на дату та індекс документа, на який дається відповідь); наявність всіх необхідних підписів на документі та додатках до нього; наявність на документі позначки про додатки; відповідність кількості примірників документа кількості адресатів. Документи, оформлені з порушенням правил, службою діловодства до відправлення не приймаються і повертаються виконавцю.

Обсяг документообігу визначається кількістю вхідних, вихідних, внутрішніх документів на рік. Залежно від обсягу документообігу державні установи поділяються на чотири категорії: з обсягом документообігу понад 100 000 документів; від 25 000 до 100 000 документів; 10 000 – 25 000 документів; до 10 000 документів.

В умовах інформатизації суспільства на законодавчому рівні визначено й поняття *електронний документообіг* (обіг електронних документів) – сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання й знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності й у разі необхідності – з підтвердженням факту одержання таких документів¹.

В Україні поширюється впровадження електронного діловодства й систем електронного документообігу у відповідності до прийнятих законів України «Про електронні документи та електронний документообіг» і «Про електронний цифровий підпис», а також Типового порядку здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №1453 від 28 жовтня 2004 р.

Отже, на відміну від традиційних діловодних процесів, технологія проходження документів реалізується із врахуванням впровадження систем електронного документообігу, методів інформаційного забезпечення керування, моніторингу документаційних потоків в державному органі, керування документаційними процесами відповідно до чинних національних стандартів.

¹ Карпенко О.О. Сучасне діловодство : навч. посіб. / О. О. Карпенко, М. М. Матліна. – Х. : Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2009. – С.68.

Тестові завдання¹

1. Документування - це:

а) процес руху вхідних, внутрішніх і вихідних документів;
 б) процес встановлення сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності державного органу, структурних підрозділів, окремих працівників;

в) регламентований процес запису інформації на різноманітних носіях за встановленими правилами, що забезпечує її юридичну силу;

г) процес руху службових документів від часу їх створення або одержання суб'єктом діловодства до часу завершення виконання, надсилання або знищення.

2. Діловодство – це:

а) здійснення операцій щодо складання, узгодження, затвердження, оформлення й виготовлення документів;

б) процеси, що забезпечують документування управлінської інформації й організацію роботи зі службовими документами;

в) фіксація вхідних і вихідних документів в організації;

г) фіксація за встановленими правилами на паперових і магнітних носіях змісту управлінських дій, тобто створення документів.

3. Основними функціями служби діловодства є:

а) документальне забезпечення діяльності організації;

б) фінансове забезпечення діяльності організації;

в) нормативно-правове забезпечення діяльності організації;

г) матеріальне забезпечення діяльності організації.

4. До групи організаційних документів належать:

а) заяви, особові картки, трудові книжки;

б) претензійні листи, рішення, ухвали;

в) накази, розпорядження, вказівки;

г) положення, інструкції, правила, статuti.

5. До групи документів з кадрових питань належать:

а) посадові інструкції, моделі робочих місць;

б) заяви, особові картки, трудові книжки;

в) паспорт, інструкції по експлуатації;

г) статут, положення.

6. До групи довідково-інформаційних документів належать:

а) доповіді, довідки, висновки, службові листи;

б) доручення, акти, договори, протоколи;

в) претензійні листи, рішення, ухвали;

г) повідомлення, позовні заяви, накладні.

7. До групи розпорядчих документів належать:

а) службові записки, анкети, огляди;

б) комерційні акти, претензійні листи;

в) доручення, облікова картка, заяви;

г) накази, розпорядження, вказівки.

8. До групи документів господарської діяльності належать:

а) документи з відкриття рахунків у банках, звіти, акти;

б) довідки, протоколи, акти, пояснювальні записки, службові листи, відгуки;

в) договори, протоколи розбіжностей, акти, претензійні листи, позовні заяви;

г) доручення і довіреності, відомості й накладні, розписки.

9. Документообіг – це:

а) рух вхідних, внутрішніх і вихідних документів;

б) фіксування факту створення і надсилання документа;

в) погодження документа, візування;

г) складання проекту документа і його виготовлення.

10. Здійснення контролю за виконанням документа включає:

а) постановку документа (доручення) на контроль; перевірку своєчасного доведення документа до виконавця; перевірку ходу виконання документа;

б) повідомлення керівника; перевірку своєчасного доведення документа до виконавця; перевірку ходу виконання документа;

в) постановку документа (доручення) на контроль; перевірку ходу виконання документа; інформація про виконавця;

г) постановку документа (доручення) на контроль; перевірку своєчасного доведення документа до виконавця; перевірку ходу виконання документа; інформування керівника про підсумки виконання; зняття документа з контролю.

Завдання та питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність документування?

2. Назвіть загальні та специфічні функції документа.

3. Окресліть особливості документального забезпечення

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

діяльності державних органів.

4. Як класифікуються службові документи за функціональними, змістовними і цільовими ознаками?

5. Назвіть основні вимоги до оформлення службових документів.

6. В чому полягає сутність і значення діловодства в державних органах?

7. Які функції виконує служба діловодства?

8. Назвіть складові елементи системи діловодства в державному органі.

9. Охарактеризуйте процеси документообігу в державному органі.

10. Що Ви розумієте під поняттям «електронний документообіг»?

Тема 14. Підготовка нарад і офіційних зустрічей

14.1. Сутність, значення та особливості ділової наради як форми участі персоналу державного органу в управлінні діяльністю.

14.2. Види ділових нарад та їх характеристика.

14.3. Методи підготовки і проведення ділових бесід і переговорів.

14.4. Особливості підготовки і проведення офіційних зустрічей.

14.1. Сутність, значення та особливості ділової наради як форми участі персоналу державного органу в управлінні діяльністю

Однією із форм участі персоналу державного органу в управлінні діяльністю є ділова нарада. Ділова нарада являє собою організоване, цілеспрямоване спілкування (взаємодію) керівника з колективом за допомогою викладу своїх позицій, обміну думками. Нарада проводиться, коли існує необхідність в обміні інформацією, виявленні думок, аналізі проблемних ситуацій, прийнятті рішень в області управління за основним або комплексним питанням, оскільки колективне обговорення допомагає знайти вихід з найскладнішої ситуації, виробити єдину програму дій. Відтак, *ділова нарада* – це поширена форма управління щодо розв’язання складних проблем шляхом використання колективного розуму, знань, досвіду¹. Нарада дає можливість керівникові за обмежений час одержати необхідну інформацію для прийняття відповідальних рішень, інструктувати одночасно певну чисельність працівників, швидко доводити завдання до безпосередніх виконавців.

Реалізуючи найважливіші функції управлінської діяльності – залучення до участі в управлінні і плануванні членів трудового колективу, ділову нараду формує такий вид спілкування, в якому всі основні рішення, що зачіпають інтереси і потреби підлеглих, повинні обговорюватися з громадських позицій для усіх учасників такого колективу. Раціонально організована нарада виконує також важливу навчально-виховну функцію: співробітники вчать працювати в колективі, комплексно підходити до вирішення загальних завдань, досягати компромісів; керівникові надається можливість

¹ *Організація діяльності державного службовця*: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «Державна служба»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012 р. – С.95.

розкрити свій таланти управління колективом.

Основними етапами проведення ділових нарад є підготовка нарад, проведення нарад (відкриття наради, оголошення доповіді, відповіді на запитання, обговорення доповіді) та підведення підсумків наради (підготовка документів і проекту рішення). При цьому, процедура підготовки ділових нарад передбачає:

- *визначення порядку денного наради* – це етап, на якому обґрунтовується необхідність проведення наради. Порядок денний готується заздалегідь. Учасники наради мають бути ознайомлені з майбутнім обговоренням, необхідними матеріалами, щоб мати можливість обдумати рішення. Причому, кожен пункт порядку денного повинен мати власну мету-результат. Крім питань порядку денного, учасники наради інформуються про час, що відводиться на обговорення кожного питання. На ділову нараду практично не виносяться другорядні питання. Вони можуть бути ефективніше розв'язані за допомогою засобів зв'язку, письмових розпоряджень та вказівок;

- *вибір дати й часу проведення наради*. Ділові наради (за винятком екстрених) проводяться в певний день тижня у другій половині дня. Планові наради проводяться на дату і в час зручний для основних учасників. При цьому, коло учасників обмежується мінімальним числом співробітників. Оптимальний варіант 6-7 осіб. Конструктивне вирішення питань та проблем залежить від присутності зацікавлених осіб. Проведення наради доручають співробітникам, які найбільш компетентні в даній темі;

- *вибір місця й приміщення для наради*. При проведенні ділової наради користуються пристосованими для цього приміщеннями, якщо коло учасників невелике, то нарада відбувається в кабінеті керівника. Проблема постає під час організації виїзної наради. В такому випадку рішення приймають з урахуванням економічності та зручності для учасників;

- *визначення складу учасників і доповідачів*. До участі в діловій нараді доцільно залучати лише тих посадових осіб, які можуть посприяти пошуку оптимального рішення та швидкому і повному впровадженню його в практику. Основним доповідачем може бути перший керівник як ініціатор проведення наради, його заступник. Визначення співдоповідачів потребує обґрунтування;

- *підбір головуючого*. У більшості випадків ділову нараду веде керівник відповідного державного органу чи структурного підрозділу (якщо це нарада локального характеру). На зборах, конференціях

головуючого обирають, але кандидатуру для висування доцільно намітити заздалегідь;

- *формування секретаріату і редакційної комісії*. На великих нарадах секретаріат необхідний для протоколювання виступів, запитань та відповідей. Редакційна комісія опрацьовує матеріали наради та підсумкові документи. На малих нарадах ці функції виконує одна особа;

- *підготовка інформаційних матеріалів*. Це дуже відповідальний етап підготовки наради. Учасників доцільно забезпечити текстом або тезами доповіді;

- *підготовка приміщення*. Необхідно забезпечити потрібний комплект зручних для роботи меблів, мікрофони, нормальне освітлення, вентиляцію, засоби для записування (блокноти, ручки, олівці). Заздалегідь з'ясовують необхідність у демонстраційних засобах. У великих приміщеннях, як правило, перевіряють робочий стан радіомережі. За встановлення технічних засобів та їх експлуатацію відповідають спеціально призначені працівники, що мають необхідну кваліфікацію. У деяких випадках наради стенографують або здійснюють їх аудіо- чи відеозапис.

Керівник державного органу під час проведення ділових нарад повинен керуватися такими вимогами: нарада, в якій бере участь значна кількість керівників структурних підрозділів, має починатися не раніше ніж через годину після початку робочого дня. Це дає змогу керівнику структурного підрозділу організувати роботу підлеглих працівників. На наради повинні залучатися тільки ті керівники державного органу, до компетенції яких відноситься вирішення питань, що розглядатимуться на нараді. Такий підхід застосовується і на нарадах, які проводяться у структурних підрозділах.

Керівник державного органу починає нараду коротким вступним словом, в якому формулює основну мету, пропонує регламент виступів, визначає загальну тривалість наради і надає слово доповідачам. Він контролює дотримання регламенту роботи і певним чином спрямовує питання, ставлячи з цією метою запитання всім учасникам наради або пропонує конкретно висловитися тим, чия думка є важливою для прийняття рішення. Якщо на нараді присутні працівники різного рівня, то для обговорення спірних питань доцільно спочатку надати слово підлеглим, а потім їх безпосереднім керівникам, щоб думка останніх не впливала на думку підлеглих. Закінчуючи нараду керівник має обов'язково підбити підсумки і конкретизувати результати. Це може бути або остаточне рішення з

обговорюваного питання, в якому необхідно точно зазначити, що і як робити, в якій термін, або доручити конкретній групі спеціалістів підготувати рішення з додаткового вивчення й наступного вирішення обговорюваних проблем тощо. Після закінчення наради зберігають її стенограму або протокол, особливо якщо рішення не сформульоване остаточно і передбачається подальше його опрацювання.

14.2. Види ділових нарад та їх характеристика

В практиці управління діяльністю державних службовців застосовують різні види ділових нарад. Критеріями класифікації ділових нарад є характер вирішуваних завдань, спосіб проведення, ступінь підготовленості, періодичність, кількість та склад учасників (рис. 14.1.). Так, залежно від характеру вирішуваних завдань ділові наради поділяють на проблемні, інструктивні та оперативні або диспетчерські.

Проблемні наради проводяться з метою пошуку найефективнішого способу розв'язання складної політичної, соціально-економічної, науково-технічної чи господарської проблеми. Проблемна нарада проводиться в невеликому колі вузьких фахівців або компетентних осіб для того, щоб знайти оптимальне управлінське рішення питань, що виносяться на обговорення. Схема вирішення таких питань містить у собі доповідь, питання щодо доповіді, обговорення доповіді та вироблення спільного рішення, яке приймається голосуванням присутніх і затверджується.

Інструктивні наради використовуються для швидкого ознайомлення керівників і фахівців з терміновими завданнями, розподілу завдань між виконавцями, налагодження кооперування між ними, інструктування щодо складних питань, визначення термінів і методів виконання доручень. Інструктивні наради організовується безпосередньо управлінською ланкою (конкретними виконавцями) з метою доведення до працівників загального завдання, передачі розпоряджень, необхідних відомостей по управлінській вертикалі чи горизонталі, залежно від рівня виконавців. Вони проводяться за схемою повідомлення з уточненням певних завдань, строків виконання виробничого завдання, частки конкретних виконавців.

Оперативні (диспетчерські) наради скликається для отримання інформації про поточний стан справ за схемою вертикального розподілу інформації. Особливістю оперативних нарад є точне їх проведення в призначені дні та години, що дозволяє

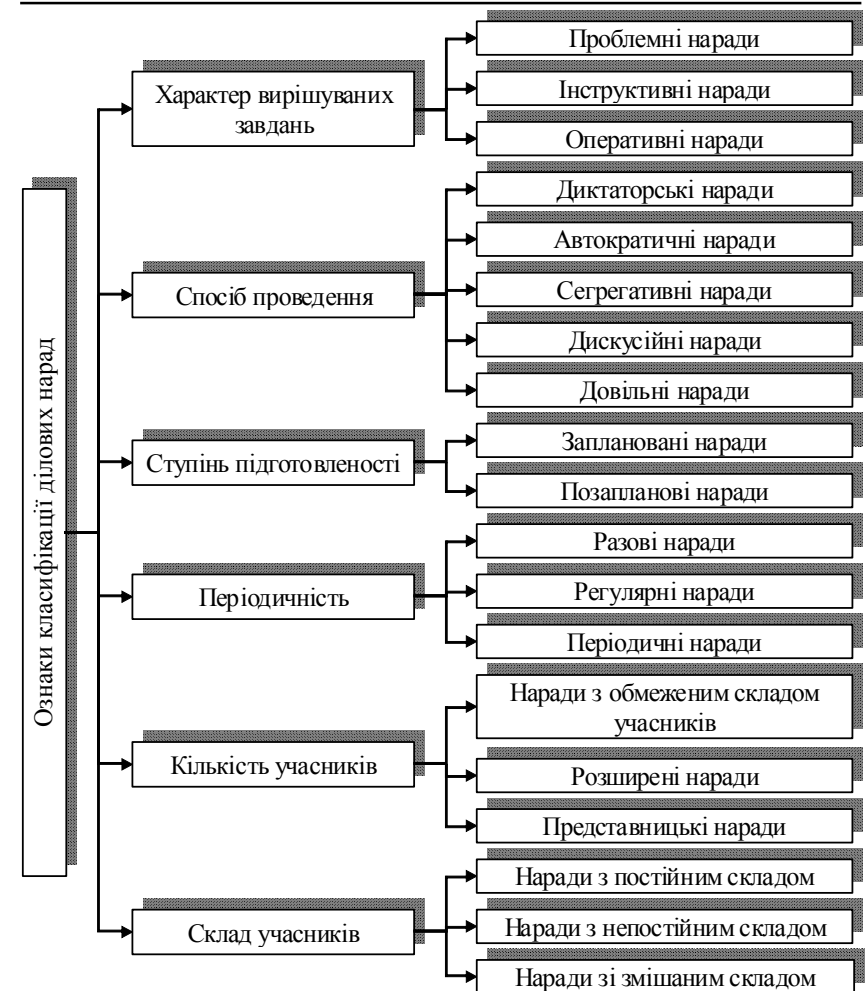


Рис 16.1. Класифікація ділових нарад в практиці управління діяльністю державних службовців

учасникам планувати самостійну діяльність. Позапланові оперативні наради малоефективні через неритмічність виконання прямих обов'язків, тому їх варто проводити тільки за надзвичайних обставин. Оперативні наради проводяться з метою одержання оперативної інформації про стан справ в державному органі, перебіг виконання термінових завдань, з'ясування причин, які цьому заважають тощо. На відміну від інструктивних на оперативних нарадах інформація йде знизу вгору по управлінських щаблях.

За способом проведення розізняють диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні та довільні ділові наради. На *диктаторських нарадах* керівник ознайомлює присутніх зі своїми розпорядженнями, власним поглядом, з постановою чи наказом вищого керівництва. Іноді дозволяє учасникам наради ставити запитання. При цьому, обмін думками відсутній. *Автократична нарада* – це різновид диктаторської. Керівник кожному ставить запитання і вислуховує відповіді. У такій нараді бере участь небагато працівників. Крім ситуації, коли підлеглому доводиться відповідати на запитання керівника, він поводить пасивно. *Сегрегативна нарада* передбачає, що керівник або працівник за його дорученням виголошує доповідь, потім відбуваються дебати, в яких бере участь кілька учасників за вибором головуючого. Ця нарада є псевдодискусійною (виступ підготовлений заздалегідь). *Дискусійна нарада* – це вільний обмін думками, загальне голосування, прийняття рішення, яке підлягає затвердженню керівництвом. Варіантом може бути одноосібне прийняття рішення керівником після осмислення висловленого і запропонованого на нараді. Поширеним видом ділових нарад є також *довільні наради*, без чітко сформульованого порядку денного, а інколи й без головуючого. Метою таких нарад є обмін думками, прийняття рішення необов'язкове. Така нарада, як правило, виникає в кулуарах офіційної наради.

Таким чином, вибір конкретного виду ділової наради залежить від предмета обговорення, управлінських традицій державного органу, уподобань керівника та ін. Водночас, більшість ділових нарад поєднують у собі елементи різних видів, оскільки їх головною метою є об'єктивний аналіз проблеми, прийняття ефективного рішення, доведення його до виконавців.

14.3. Методи підготовки і проведення ділових бесід і переговорів

Особлива роль в процесі організації діяльності державних службовців належить проведенню ділових бесід і переговорів. *Ділова бесіда* як форма взаємного спілкування дає можливість: диференціювати підходи до предмета обговорення; швидко реагувати на висловлювання співрозмовника за допомогою пояснень; розширити компетентності керівника за рахунок критичних оцінок, пропозицій і думок партнера; відчувати особисту значущість у вирішенні обговорюваних проблем та причетність до результатів, отриманих у

кінці бесіди.

Процес підготовки і проведення ділових бесід передбачає:

- визначення місця й часу зустрічі;
- початок бесіди, що відіграє особливу роль у створенні сприятливої атмосфери спілкування. На початку бесіди доцільно заручитися прихильністю співрозмовника, тобто справити приємне враження про себе. Час для цього досить обмежений, тому необхідно продумати форму вітання, початкову фразу. На цьому етапі важливе значення мають невербальні форми взаємодії – вираз обличчя, поза, вітальний жест;
- формулювання мети зустрічі;
- обмін думками та пропозиціями;
- закінчення бесіди.

Ефективність ділової бесіди значною мірою залежить від того, наскільки зрозуміло, точно й переконливо співрозмовники висловлюють свої думки, ідеї. Точність і зрозумілість інформації виявляється в простоті та чіткості викладу, оскільки розуміння інформації є обов'язковим.

Важливим методом досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси є ділові переговори. Вони складаються з виступів, питань і відповідей, заперечень та доказів. Підготовка та проведення ділових переговорів здійснюється в декілька етапів: документативний (збір інформації, аналіз проблеми, визначення мети і задач); комунікативний (представлення сторін, викладення проблем і мети, діалог учасників); пост комунікативний (аналіз переговорів).

Підготовка та проведення переговорів здійснюється у двох напрямках: організаційному та змістовому. Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу (найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто у середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);
- регламент переговорів (1,5-2 години);
- місце зустрічі – це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія;
- склад делегації (керівник та співробітники, що компетентні у питаннях, які будуть обговорюватися).

Змістовий напрям проведення ділових переговорів передбачає: формування загального підходу до переговорів, цілей, завдань і власної позиції щодо них; розробку можливих варіантів рішення; підготовку

пропозицій та їх аргументацію; розробку необхідних матеріалів і документів (проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів).

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні (жорсткий, м'який, принциповий) та тактичні підходи до ведення переговорів. Так, жорсткий підхід – це підхід коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести протилежну сторону в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. М'який підхід в ділових переговорах застосовується коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні і поступатися для уникнення конфронтації. За такого підходу сторони можуть прийти до незрозумілих рішень. Принциповий підхід є альтернативним вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення належного результату. Внаслідок застосування такого підходу переговори закінчуються угодою, що максимально задовольняє інтереси кожної сторони.

14.4. Особливості підготовки і проведення офіційних зустрічей

Важливим аспектом організації діяльності державних службовців є підготовка та проведення офіційних зустрічей. Офіційна зустріч може мати різні форми, її учасники, спираючись на загальний підхід до ділового спілкування, керуються спільними для таких стосунків правилами. Офіційна зустріч має позитивний результат лише за умов уважного сприйняття співрозмовниками позицій протилежної сторони, висловлених по суті, з відповідною тактовною реакцією щодо отриманої інформації.

Підготовка офіційної зустрічі передбачає: визначення мети офіційної зустрічі; складання програми всіх заходів; визначення учасників; встановлення регламенту проведення офіційної зустрічі; підготовку приміщення для проведення офіційної частини; розробку необхідних інформаційних матеріалів, проектів рішень та документів; визначення складу учасників; забезпечення проведення офіційної

зустрічі технічними засобами, канцелярським приладдям; здійснення заходів щодо житлово-побутового, транспортного та культурного обслуговування учасників офіційної зустрічі.

Метою офіційних зустрічей є вирішення ділових проблем, однак проводяться також протокольні зустрічі для особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу. Місцем зустрічі може бути територія однієї із сторін зустрічі або нейтральна територія. Узгоджується також час зустрічі. При цьому, в основі домовленості повинен бути принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу, проте переговори тим ефективніші, чим менша кількість їх учасників. Списки учасників переговорів, з зазначенням прізвища, імені та по батькові, місця роботи і посади учасника, заносяться до протоколу. Обмін протокольними списками відбувається до початку зустрічі.

Основними вимогами при підготовці приміщення до офіційної зустрічі є чистота, порядок, провітреність, відсутність шуму, сприятлива для обох сторін температура приміщення, комфортне освітлення. Важливими є також підібрана колірна гамма приміщення та належне обладнання столів. Водночас, офіційна зустріч передбачає попередню підготовку матеріалів. Так, розрізняють відповідні категорії документів, які обговорюються у процесі ділових відносин: документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань та містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися; проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів; проекти резолюцій чи угод про наміри. Заздалегідь продуманим обумовленим і погодженим секретарями обох сторін має бути також план розміщення учасників офіційної зустрічі.

При проведенні офіційних зустрічей з закордонними делегаціями державні службовці дотримуються ділового протоколу, який передбачає правила, що регламентують порядок зустрічі чи проводження делегації, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, оформлення ділового переписування. Мета візиту делегації, її персональний склад і рівень представництва визначають особливості та форму її прийому.

Тестові завдання¹

1. Формою управління щодо розв'язання складних проблем шляхом використання колективного розуму, знань, досвіду є:

- а) індивідуальна бесіда;
- б) ділова нарада;
- в) подача службових записок;
- г) проведення іспиту.

2. Сегрегативна ділова нарада передбачає:

- а) вільний обмін думками, загальне голосування, прийняття рішення, яке підлягає затвердженню керівництвом;
- б) керівник або працівник за його дорученням виголошує доповідь, потім відбуваються дебати, в яких бере участь кілька учасників за вибором головуючого;
- в) обмін думками, прийняття рішення необов'язково;
- г) керівник ознайомлює присутніх зі своїми розпорядженнями, власним поглядом, з постановою чи наказом вищого керівництва.

3. Критерієм класифікації ділових нарад на проблемні, інструктивні та оперативні є:

- а) спосіб проведення;
- б) ступінь підготовленості;
- в) склад учасників;
- г) характер вирішуваних завдань.

4. Підготовка до офіційної зустрічі передбачає:

- а) обмін предметними пропозиціями;
- б) визначення учасників зустрічі;
- в) розробку необхідних інформаційних матеріалів;
- г) розробку регламенту проведення зустрічі.

5. Особливості прийому закордонних делегацій визначаються:

- а) розподілом функцій щодо реалізації рішень;
- б) метою візиту;
- в) персональним складом делегації;
- г) рівнем представництва.

6. За ступенем підготовленості ділові наради поділяються на:

- а) оперативні, інструктивні;
- б) заплановані, позапланові;

- в) разові, регулярні;
- г) дискусійні, довільні.

7. Диспетчерська ділова нарада – це:

- а) нарада, що скликається для отримання інформації про поточний стан справ за схемою вертикального розподілу інформації;
- б) нарада, що проводиться з метою пошуку найефективнішого способу розв'язання складної політичної, соціально-економічної, науково-технічної чи господарської проблеми;

в) нарада, що використовуються для швидкого ознайомлення керівників і фахівців з терміновими завданнями, розподілу завдань між виконавцями, налагодження кооперування між ними, інструктування щодо складних питань, визначення термінів і методів виконання доручень;

г) нарада, що проводиться в невеликому колі вузьких фахівців або компетентних осіб для того, щоб знайти оптимальне управлінське рішення.

8. Змістовий напрям проведення ділових переговорів передбачає:

- а) встановлення регламенту переговорів;
- б) визначення часу переговорів;
- в) визначення складу делегації;
- г) формування загального підходу до переговорів.

9. Підхід в ділових переговорах, коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, відстоюють їх, застосовуючи при цьому тактичні прийоми називається:

- а) універсальним;
- б) жорстким;
- в) м'яким;
- г) принциповим.

10. Наради, метою яких є обмін думками з необов'язковим прийняттям рішення називаються:

- а) дискусійними;
- б) автократичними;
- в) диктаторськими;
- г) довільними.

Завдання та питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність та значення ділових нарад в державних органах.

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

2. Охарактеризуйте основні види ділових нарад.
3. Що передбачає процес підготовки і проведення ділових бесід?
4. Назвіть етапи підготовки і проведення ділових переговорів.
5. Які критерії використовуються при класифікації ділових нарад?
6. Охарактеризуйте особливості ділової наради як форми участі персоналу державного органу в управлінні діяльністю.
7. Як відбувається організація зустрічі делегації?
8. Розкрийте зміст стратегічних підходів до ведення ділових переговорів.
9. Чим визначаються особливості прийому закордонних делегацій?
10. Назвіть основні вимоги підготовки приміщення до офіційної зустрічі.

Тема 15. Розгляд звернень і прийом громадян

- 15.1. Сутність та значення звернення громадян до органів державної влади і місцевого самоврядування.
- 15.2. Види звернень громадян, їх характеристика та особливості провадження.
- 15.3. Процедура розгляду звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування.
- 15.4. Порядок організації та проведення особистого прийому громадян.

15.1. Сутність та значення звернення громадян до органів державної влади і місцевого самоврядування

На сучасному етапі становлення громадянського суспільства в Україні актуального значення набуває розвиток інституту звернень громадян, який є основним каналом зв'язків громадянина й держави. Право громадян на звернення гарантується Конституцією України (стаття 40), в якій визначено, що громадяни України мають право звертатися до органів державної влади та місцевого самоврядування, та встановлено обов'язок органів влади та посадових осіб розглядати звернення й надавати обґрунтовані відповіді¹.

¹ Конституція України: прийн. на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. № 254/96 ВР (із змінами та доповненнями). – К.: ЮРІНКОМ, 1996. – 79с.

Право на звернення є важливим конституційно-правовим засобом захисту та однією з організаційно-правових гарантій дотримання прав і свобод громадян. Це право включає дві складові: По-перше, звернення громадян є однією із форм участі населення в державному управлінні, у вирішенні державних і суспільних справ, можливістю активного впливу громадянина на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. По-друге, це спосіб відновлення порушеного права громадянина через подання до органів державної влади скарг, заяв і клопотань.

У такому розумінні це механізм виконання соціальних обов'язків публічної влади. Від правильного функціонування адміністративно-правових механізмів реалізації й захисту прав громадян, від чіткого й ефективного реагування влади на звернення громадян залежить ефективність і спроможність держави в цілому.

Під зверненням громадян слід розуміти викладені в письмовій або усній формі пропозиції (зауваження), заяви (клопотання) і скарги¹. Звернення адресуються органам державної влади і місцевого самоврядування, підприємствам, установам, організаціям незалежно від форм власності, об'єднанням громадян або посадовим особам, до повноважень яких належить вирішення порушених у зверненнях питань. Громадяни мають право звертатися до органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, об'єднань громадян, посадових осіб українською чи іншою мовою, прийнятною для сторін. Особи, які не є громадянами України і законно знаходяться на її території, мають таке ж право на подання звернення, як і громадяни України, якщо інше не передбачено міжнародними договорами.

Звернення громадян надходять у зв'язку з:

- реалізацією конкретних суб'єктивних прав;
- необхідністю виконання обов'язків;
- бажанням придбати відповідне суб'єктивне право, якого особа не має, але яке вона згідно із законодавством може мати;
- необхідністю сприяння в реалізації суб'єктивного права.

Звернення громадян до органів державної влади та органів місцевого самоврядування мають важливе значення у забезпеченні постійного зв'язку між державою та громадянином, у вирішенні життєво важливих проблем окремої людини і суспільства в цілому,

¹ Закон України «Про звернення громадян» від 13 травня 1999 року № 653-ХІV із змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради. – 1999. – № 26. – С. 219.

реалізації побудови демократичної, соціальної, правової держави.

Основними чинними нормативно-правовими актами, що сприяють реалізації громадянами свого права на звернення, є: Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 року; Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування» від 07.02.2008 р. № 109/2008; Постанова КМУ «Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації» від 14 квітня 1997 року № 348.

15.2. Види звернень громадян, їх характеристика та особливості провадження

Постановою Кабінету Міністрів України від 24 вересня 2008 р. затверджено «Класифікатор звернень громадян», відповідно до якого визначено види звернень, зокрема (рис. 15.1):

1. За формою надходження: *поштою, електронною поштою, прийняті на особистому прийомі, через уповноважену особу, через органи влади, через засоби масової інформації, від інших органів, установ, організацій.*

2. За ознакою надходження: *первинне* – це звернення яке надійшло до державних органів перший раз; *повторне* – звернення, в яких: оскаржується рішення, прийняте за попереднім зверненням, що надійшло до органу чи установи, повідомляється про несвоєчасне вирішення попереднього звернення, якщо з часу надходження останнього минув установлений законодавством термін розгляду і відповідь громадянину не надавалась, не вирішене по суті або вирішене не в повному обсязі питання, порушене в першому зверненні; а також звертається увага на інші недоліки, допущені при вирішенні питання, порушеного в попередньому зверненні; *дублетне* – звернення одного й того самого громадянина з одного й того самого питання, що надіслані різним адресатам і надійшли на розгляд до органів юстиції; *неодноразове* – звернення громадянина, що надходить до органу влади з одного й того ж питання і надсилається громадянином за короткий проміжок часу, а на попереднє звернення відповідь ще не надано або/чи надано обґрунтовану відповідь, проте автор з будь-



Рис. 15.1. Класифікація звернень громадян

яких причин продовжує надсилати звернення з таким самим змістом; *масове* – звернення, що надходить до органу влади у великих кількостях від різних громадян з однаковим змістом чи суттю питання.

3. За видами:

- *пропозиція (зауваження)* - звернення громадян, де висловлюються порада, рекомендація щодо діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також висловлюються думки щодо врегулювання суспільних відносин та умов життя громадян, вдосконалення правової основи державного і громадського життя, соціально-культурної та інших сфер діяльності держави і суспільства;

- *заява (клопотання)* – звернення громадян з проханням про сприяння реалізації закріплених Конституцією та законодавством їх прав та інтересів або повідомлення про порушення законодавства чи недоліки в діяльності органів державної влади чи місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, народних депутатів України, депутатів місцевих рад, посадових осіб, а також висловлення думки щодо поліпшення їх діяльності. Клопотання – письмове звернення з проханням про визнання за особою відповідного статусу, прав чи свобод тощо;

- *скарга* – звернення громадян з вимогою про поновлення їх прав і захист законних інтересів, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями органів державної влади чи місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян, посадових осіб.

4. За суб'єктом: *індивідуальне звернення* – це звернення, надіслане поштою чи передане окремим громадянином; *колективне звернення* – це звернення громадян, надіслане поштою чи передане групою громадян; *анонімне звернення* – це письмове звернення без зазначення місця проживання заявника (заявників), яке не підписано автором (авторами), а також з якого неможливо встановити авторство.

5. За типом: *телеграма; лист (письмове)* – це звернення громадян, викладене в письмовій формі та надіслане поштою чи передано громадянином особисто (через поштову скриньку або уповноважену ним особу, якщо ці повноваження оформлені відповідно до законодавства) до органу юстиції; *усне* – це звернення громадян, викладене в усній формі та записане посадовою особою державного органу під час особистого прийому; *копія*.

6. За категоріями авторів звернення: учасник війни, дитина війни, інвалід Великої Вітчизняної війни, інвалід війни, учасник бойових дій, ветеран війни, інваліди I, II, III групи, дитина-інвалід, одинока мати, мати-героїня, багатодітна сім'я, особа, що потерпіла від Чорнобильської катастрофи, учасник ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС, герой України, герой Радянського союзу, герой соціалістичної праці, дитина, інші категорії.

7. За соціальним станом авторів звернення: пенсіонер, робітник, селянин, працівник бюджетної сфери, державний службовець, військовослужбовець, підприємець, безробітний, учень, студент, служитель релігійної організації, особа, що позбавлена волі; особа, воля якої обмежена, інші.

8. За результатами розгляду: вирішено позитивно; відмовлено у задоволенні; надано роз'яснення; звернення, що повернуто авторіві відповідно до статей 5 і 7 Закону України «Про звернення громадян»; звернення, що пересилається за належністю відповідно до ст. 7 Закону України «Про звернення громадян»; звернення, що не підлягає розгляду відповідно до статей 8 і 7 Закону України «Про звернення громадян»; звернення, що залишено без розгляду на підставі заяви особи, яка зверталася.

У відповідності до ст.5 Закону України «Про звернення громадян» виділяють основні вимоги до звернення¹:

¹ Закон України «Про звернення громадян» від 13 травня 1999 року № 653-ХІV із змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради. – 2013. – № 50. – С. 693.

- звернення адресуються органам державної влади і місцевого самоврядування, підприємствам, установам, організаціям незалежно від форм власності, об'єднанням громадян або посадовим особам, до повноважень яких належить вирішення порушених у зверненнях питань;

- у зверненні має бути зазначено прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання громадянина, викладено суть порушеного питання, зауваження, пропозиції, заяви чи скарги, прохання чи вимоги;

- звернення може бути усним (викладеним громадянином і записаним посадовою особою на особистому прийомі) письмовим, надісланим поштою або переданим громадянином до відповідного органу, установи особисто чи через уповноважену ним особу, якщо ці повноваження оформлені відповідно до чинного законодавства та електронним (створеним громадянином та надісланим за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем або електронних носіїв, на яких записано звернення у формі електронного документа). Звернення може бути подано як окремою особою (індивідуальне), так і групою осіб (колективне).

Письмове звернення повинно бути підписано заявником (заявниками) із зазначенням дати. Електронне звернення оформляється з дотриманням вимог щодо обов'язкових реквізитів електронного документа відповідно до Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг».

Звернення громадян, оформлені належним чином і подані у встановленому порядку, підлягають обов'язковому прийняттю та розгляду.

15.3. Процедура розгляду звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування

Розгляд звернень покладено на уповноважених посадових, осіб, які безпосередньо розглядають та дають відповідні доручення щодо вирішення заяв, скарг та пропозицій громадян. Для належної організації розгляду звернень громадян та контролю за наступним виконанням доручень покладають цю функцію на відповідну посадову особу чи структурний підрозділ, діяльність якого і є роботою із зверненнями громадян, яку можна поділити на:

- а) роботу з письмовими зверненнями;
- б) роботу з усними зверненнями.

Важливими формами роботи із зверненнями громадян є також узагальнення та аналіз звернень, контроль (в межах повноважень) за дотриманням законодавства про звернення громадян та інші форми.

Роботу із письмовими зверненнями можна поділити на такі стадії:

1. Прийом та попередня обробка листів громадян.

Прийом та попередня обробка листів громадян включає:

- перевірку правильності доставки листів громадян: в разі виявлення невідповідності листів адресату вони пересилаються за належністю;

- реєстрацію звернень в незалежності від використання журнальної чи комп'ютерної форми реєстрації звернення перед реєстрацією перевіряються на повторність, присвоюється реєстраційний номер;

- подання на доповідь посадовим особам, до повноважень яких належить розгляд звернень громадян, при цьому в разі необхідності працівники, на яких покладено роботу із зверненнями громадян, додають необхідні матеріали за конкретними зверненнями, дають усні роз'яснення.

2. Розсилка звернень із дорученнями відповідним виконавцям та наступний контроль за їх вирішенням і надісланням обґрунтованих та своєчасних відповідей заявникам.

Усі звернення громадян, що надійшли, повинні прийматися, попередньо розглядатися та централізовано реєструватися в день їх надходження в журналі реєстрації пропозицій (зауважень), заяв (клопотань) і скарг громадян.

На вимогу громадянина, який подав звернення, на першому аркуші копії звернення проставляється штамп із зазначенням найменування організації, дати надходження та вхідного номера звернення. Така копія повертається громадянинуві.

Під час реєстрації звернення йому надається реєстраційний індекс. Реєстраційний індекс звернення складається з початкової літери прізвища заявника, порядкового номера звернення, що надійшло та індексу структурного підрозділу. Реєстраційний індекс може бути доповнений іншими позначеннями, що забезпечують систематизацію, пошук, аналіз і зберігання звернень.

Повторні звернення реєструються так само, як і попередні. При цьому в правому верхньому кутку картки (в журналі) робиться позначення «Повторно» і до звернення долучається все попереднє листування.

Дублетні звернення обліковуються за реєстраційним індексом першого звернення з доданням порядкового номера, що проставляється через дріб.

Звернення громадян підлягають обов'язковому первинному розгляду з метою визначення їх належності до компетенції відповідного органу, та призначення за ними конкретного виконавця. Усі звернення громадян після реєстрації та накладення резолюції передаються до відповідного структурного підрозділу чи посадової особи, зазначеної в резолюції, про що робиться відмітка в журналі реєстрації пропозицій (зауважень), заяв (клопотань) і скарг громадян.

На звернення, взяті під контроль, заповнюється контрольна картка у двох примірниках, один з яких долучається до контрольної картотеки, а другий - разом із зверненням вручається виконавцеві. Забороняється відмова в прийнятті та розгляді звернення з посиланням на політичні погляди, партійну належність, стать, вік, віросповідання, національність громадянина, незнання мови звернення.

До кожного звернення не пізніше ніж у п'ятиденний термін має бути прийняте одне з таких рішень:

- прийняти до провадження; передати на вирішення в підвідомчий орган чи установу;

- надіслати за належністю до іншого відомства, якщо питання, порушені у зверненні, не входять до компетенції органів, про що одночасно повідомляється заявнику;

- залишити без розгляду при наявності підстав, визначених у статті 8 Закону України «Про звернення громадян».

У зверненні мають бути вказані прізвище, ім'я та по батькові, місце проживання громадянина та викладено суть порушеного питання. Письмове звернення має бути надруковано або написано від руки розбірливо і чітко, підписано заявником (групою заявників) із зазначенням дати. Звернення, оформлене без дотримання цих вимог, повертається заявникові з відповідними роз'ясненнями в термін не пізніше як через десять календарних днів, крім випадків, передбачених частиною першою статті 7 Закону України «Про звернення громадян». Копія такого звернення залишається у провадженні того органу чи установи, до яких звернувся заявник.

Письмове звернення без зазначення місця проживання, не підписане автором (авторами), а також таке з якого неможливо встановити авторство, визнається анонімним і розгляду не підлягає. При цьому анонімні звернення обов'язково реєструються у Журналі

таким чином: обов'язково зазначається число, місяць, рік надходження та реєстраційний індекс, який складається з позначки «БП» (без підпису), порядкового номера звернення, що надійшло та індексу структурного підрозділу.

Якщо у зверненні поряд з питаннями, що належать до компетенції органів чи установ, порушуються питання, які підлягають вирішенню в інших органах державної влади чи місцевого самоврядування, то при наданні відповіді на звернення органом чи установою громадянину також роз'яснюється порядок вирішення цих питань.

Якщо пропозиція, заява розглядаються саме тими державними органами і посадовими особами, які наділені відповідними повноваженнями, то скарги повинні розглядатися органами або посадовими особами вищестоящими по відношенню до органів і осіб, дії яких оскаржуються.

У Законі України «Про звернення громадян» чітко підкреслено ст. 7 «Забороняється направляти скарги громадян для розгляду тим органам або посадовим особам, дії та рішення яких оскаржуються». Пропозиції, заяви, скарги з питань, вирішення яких не входить до повноважень даного органу, не пізніше як у п'ятиденний термін надсилаються за належністю, про що обов'язково повідомляється заявника.

Забороняється направляти скарги громадян на розгляд тим органам чи посадовим особам, дії або рішення яких оскаржуються. Не розглядаються також й повторні звернення одним і тим самим органом від одного й того самого громадянина з одного й того самого питання, якщо перше вирішено по суті, а також ті скарги, які подані з порушенням термінів, передбачених статтею 17 Закону України «Про звернення громадян», та звернення осіб, визнаних судом недієздатними. Рішення про припинення розгляду такого звернення приймає керівник органу, про що повідомляється особа, яка подала звернення.

Якщо в черговому зверненні громадянин (поряд з питаннями, що вже розглядалися і на які було надано вичерпну відповідь або за якими прийнято відповідне рішення) звертається з іншими питаннями, новими фактами, то звернення не вважається повторним і розглядається у встановленому законодавством порядку.

Звернення громадян, які мають установлені законодавством пільги, розглядаються в першочерговому порядку. До таких категорій

належать звернення Героїв Радянського Союзу, Героїв України, Героїв Соціалістичної Праці, інвалідів Великої Вітчизняної війни, жінок, яким присвоєно почесне звання України «Мати-героїня», ветеранів війни та праці, інвалідів, а також осіб, що постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, багатодітних сімей, одиноких матерів та інших громадян, які потребують соціального захисту та підтримки. Такі звернення розглядаються у п'ятнадцятиденний строк.

Відповідно до статті 20 Закону України «Про звернення громадян» звернення розглядаються і вирішуються у термін не більше одного місяця від дня їх надходження, враховуючи вихідні, святкові та неробочі дні, а ті, які не потребують додаткового вивчення, – невідкладно, але не пізніше п'ятнадцяти календарних днів від дня їх отримання. Якщо в місячний термін вирішити порушені у зверненні питання неможливо, термін його розгляду може бути продовжено, про що повідомляється особа, яка подала звернення. При цьому загальний термін вирішення питань, порушених у зверненні, не може перевищувати сорока п'яти календарних днів¹.

Термін розгляду звернень громадян починається з дня наступного за днем з якого починається строк (таким днем є день їх надходження та реєстрації в органі чи установі) по день направлення відповіді заявнику на його звернення.

Звернення вважається вирішеним, якщо розглянуто всі порушені в ньому питання, прийнято обґрунтоване рішення, ужито необхідних заходів щодо його виконання та повідомлено заявника про результати розгляду звернення і прийняте рішення.

Рішення, які приймаються за зверненнями громадян, мають бути мотивованими та ґрунтуватися на нормах законодавства. Посадова особа, визнавши заяву такою, що підлягає задоволенню, зобов'язана забезпечити своєчасне й правильне виконання прийнятого рішення, а в разі визнання скарги обґрунтованою – негайно вжити заходів до поновлення порушених прав громадян.

Відповідь за результатами розгляду звернення в обов'язковому порядку дається тим органом, який його отримав і до компетенції якого входить розв'язання порушених у зверненні питань, за підписом керівників або осіб, яким право підпису надано керівником органу.

Рішення про відмову в задоволенні вимог або прохань,

¹ Закон України «Про звернення громадян» від 13 травня 1999 року № 653-ХІV (із змінами і доповненнями) № 1697-VII від 14.10.2014 // Відомості Верховної Ради. – 2015. – № 2-3. – С. 12.

**ВАРТО ЗНАТИ**

Терміни розгляду звернень до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових осіб.

Терміни розгляду запитів та звернень народних депутатів

України:

Президент України, керівники органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, до яких звернуто запит, зобов'язані повідомити народного депутата, групу народних депутатів, комітет Верховної Ради України у письмовій формі про результати розгляду його (їх) запиту у 15-денний строк з дня його одержання. Якщо запит не може бути розглянуто у встановлений строк, Президент України, керівник відповідного органу державної влади, до якого звернуто запит, зобов'язаний письмово повідомити про це Голову Верховної Ради України, народного депутата, який вніс запит, і запропонувати інший строк, який не повинен перевищувати одного місяця після одержання запиту (ст. 15 ЗУ «Про статус народного депутата України»). Орган державної влади, яким адресовано депутатське звернення, зобов'язані протягом 10 днів з моменту його одержання розглянути і дати письмову відповідь. У разі неможливості розгляду звернення у визначений строк, повідомляють про це офіційним листом з викладенням причин продовження строку розгляду (не може перевищувати 30 днів).

Терміни розгляду звернень депутатів місцевих рад:

Місцеві органи виконавчої влади, а також керівники контролюючих органів, розташованих на території відповідної ради, до яких звернувся депутат місцевої ради, зобов'язані у 10-денний строк розглянути порушене ним питання та надати йому відповідь, а в разі необхідності додаткового вивчення дати йому відповідь не пізніше як у місячний строк. Якщо депутатське звернення з об'єктивних причин не може бути розглянуто у встановлений строк, депутату місцевої ради зобов'язані письмово повідомити про це.

Терміни розгляду звернень громадян:

Звернення розглядаються і вирішуються у термін не більше одного місяця від дня їх надходження, а ті, які не потребують додаткового вивчення, - невідкладно, але не пізніше 15 днів від дня їх отримання. Якщо в місячний термін вирішити порушені у зверненні питання неможливо, керівник відповідного органу встановлює необхідний термін для його розгляду, про що повідомляється особі, яка подала звернення. При цьому загальний термін вирішення питань, порушених у зверненні, не може перевищувати 45 днів.

викладених у зверненні, доводиться до відома громадянина в письмовій формі з посиланням на чинне законодавство і викладенням мотивів відмови, а також із роз'ясненням порядку оскарження

прийнятого рішення. На обґрунтовану письмову вимогу громадянина термін розгляду може бути скорочено від встановленого статтею 20 Закону України «Про звернення громадян» терміну. Звернення громадян, які мають встановлені законодавством пільги, розглядаються у першочерговому порядку.

15.4. Порядок організації та проведення особистого прийому громадян

Важливим заходом реалізації конституційного права громадян на звернення є особистий прийом громадян.

Прийом громадян проводиться в усіх державних органах та установах, а також за місцем роботи та проживання населення тими керівниками та посадовими особами органів та установ, які мають право приймати рішення з питань, що входять до їхньої компетенції.

У особистому прийомі громадян можуть брати участь їхні представники, повноваження яких оформлені в установленому законом порядку. Особам, які не перебувають у родинних або юридично значимих відносинах з особами, що звернулись на особистому прийомі, забороняється перебувати в приміщенні, де він проводиться.

Під час особистого прийому в заявника можуть бути витребувані його документи, що засвідчують особу або наявність повноважень на представництво інтересів іншої особи. Відсутність такого документа, згідно з вимогами статті 5 Закону України «Про звернення громадян», може бути підставою для відмови в прийомі.

Особистий прийом іноземних громадян та осіб без громадянства здійснюється у загальному порядку, при потребі - за участю перекладача.

Особи, визнані судом у встановленому порядку недієздатними, на прийом без участі їхніх законних представників не допускаються.

Посадова особа, яка здійснює особистий прийом, для забезпечення кваліфікованого розв'язання поставлених відвідувачем питань може залучити до їх розгляду працівників відповідних структурних підрозділів державного органу чи органу місцевого самоврядування або одержати від них потрібну інформацію.

В стадії підготовки до особистого прийому, необхідно також проводити роботу, щодо роз'яснення компетенції різних органів, які вирішують ті чи інші питання. Це збереже час заявників та посадових осіб, які проводять особистий прийом і допоможе уникнути конфліктних ситуацій під час особистого прийому.

Питання, з якими звертаються громадяни, по згоді розв'язуються під час особистого прийому. Особа, яка веде прийом, керується законодавчими та іншими нормативними актами і в межах своєї компетенції має право прийняти одне з таких рішень:

- задовольнити прохання чи вимогу й повідомити відвідувача про порядок і строк виконання прийнятого рішення;
- відмовити в задоволенні прохання чи вимоги, повідомивши заявника про мотиви відмови і порядок оскарження прийнятого рішення;
- коли питання потребують додаткового вивчення і перевірки – приймається письмова заява або скарга і пояснюється відвідувачу причини неможливості розв'язання питань під час особистого прийому, а також про порядок і строк розгляду його звернення.

Усі звернення громадян, подані на особистому прийомі, реєструються. Якщо вирішити порушені в усному зверненні питання безпосередньо на особистому прийомі неможливо, воно розглядається у тому ж порядку, що й письмове звернення. Про результати розгляду громадянину повідомляється письмово або усно, за бажанням громадянина.

Варто зауважити, що основними елементами організації прийому громадян з особистих питань є:

1. Встановлення графіка прийому відвідувачів. Графіки особистого прийому громадян затверджуються керівниками органів державної влади, органів місцевого самоврядування та із зазначенням прізвищ посадових осіб, які повинні приймати відвідувачів.

Кожен керівник самостійно розробляє періодичність прийому відвідувачів. Найчастіше прийом проводиться щотижня. У великих організаціях перший керівник може виділити для прийому відвідувачів з особистих питань один день на місяць. У такому разі його заступники, керівники середнього рівня повинні приймати відвідувачів частіше: раз на тиждень або двічі.

Отже, для прийому відвідувачів визначається конкретний день та години початку і закінчення прийому, наприклад, щопонеділка з 16 до 18 години або кожен другий вівторок місяця з 15 до 18 години. День і час прийому не повинні змінюватися протягом календарного року, а інформація про графік прийому має бути доступною для всіх. Доведення до населення інформації про день, час і місце проведення особистого прийому конкретною посадовою особою робиться за допомогою розсилки графіків прийому в установи, підприємства, організації, повідомлення в засобах масової інформації, розміщення

спеціальних об'яв, стендів.

2. Ведення реєстрації відвідувачів. Реєстрацію доцільно вести з двох причин: по – перше, щоб керівник міг попередньо ознайомитись, скільки людей, з якими проблемами записались до нього на прийом; по – друге, щоб у приймальні керівника не збирався натовп. Секретар у порядку запису повідомляє відвідувачам орієнтовний час черги кожного з допуском ± 10 хвилин.

3. Попередній розгляд письмових звернень. Якщо відвідувачі заздалегідь направляють керівникові письмові заяви, скарги та пропозиції, він заінтересований переглянути ці документи до початку прийому, щоб краще підготуватись до зустрічі з заявником, зібрати необхідну інформацію або запросити на прийом посадових осіб, компетентних у вирішенні конкретних звернень. Визначення кола питань, для допомоги у вирішенні яких залучаються спеціалісти інших служб, потребує застосування такої форми роботи із зверненнями громадян як аналіз і узагальнення.

Важливою стадією організації особистого прийому є реєстрація усних звернень, під час якої в картку особистого прийому заносяться дані про заявника: прізвище, ім'я, по-батькові, місце проживання (ці дані необхідно заносити безпосередньо з документа, який посвідчує особу), місце роботи, соціальний статус та зміст питання; з яким громадянин звертається на особистий прийом. До картки додається заява, що має відношення до порушеного питання. У разі, якщо питання не входить до компетенції посадової особи, яка проводить особистий прийом, працівник, що проводить реєстрацію, дає заявнику відповідні роз'яснення та повідомляє місцезнаходження органу, до якого необхідно звернутись.

4. Дотримання графіка прийому відвідувачів. Якщо керівник організації турбується про свій імідж, хоче, щоб його поважали у колективі, щоб йому довіряли, він повинен беззастережно дотримуватись ним же встановленого графіка прийому відвідувачів.

Звичайно, керівник має право на відпустку, відрядження. Тому на випадок відсутності керівника з поважних причин, у призначений день і час, прийом повинен вести один з його заступників, наприклад, перший заступник.

5. Поведінка і дії керівника під час прийому відвідувачів. Керівник повинен починати прийом відвідувачів точно у призначений день і час. У години прийому не варто призначати наради, переговори, зустрічі, телефонні розмови, які не стосуються прийому відвідувачів.

Перед початком бесіди доцільно сказати відвідувачу, скільки

хвилин може тривати розмова. Далеко не завжди керівник спроможний повністю задовольнити відвідувача, вирішити його проблеми. Якщо потрібен додатковий час на з'ясування деяких обставин, можливостей, то відвідувачу доцільно призначити повторну зустріч.



ВАРТО ЗНАТИ

Посадові особи, які здійснюють прийом громадян, повинні виконувати такі правила:

1. Забезпечити зручності для громадян, які прийшли на прийом, створити атмосферу доброзичливості, уважного і шанобливого ставлення та законності.
2. Суворо дотримуватись графіка прийому громадян. У винятках перенесення дати прийому посадова особисто або через відповідального працівника повинна попросити вибачення і пояснити громадянину причину.
3. Організувати порядок прийому громадян так, щоб вони витрачали якомога менше часу в очікуванні прийому.
4. Запис громадян на прийом здійснювати на підставі паспорта або іншого документа, який засвідчує особу, щоб не допустити помилку в написанні прізвища, адреси та інших необхідних для прийому даних.
5. У випадках, коли заявник порушує питання, яке не відноситься до компетенції особи, яка здійснює прийом, необхідно роз'яснити йому, куди доцільно звернутися і при можливості посприяти в організації прийому відповідною посадовою особою.
6. Підчас прийому необхідно уважно і доброзичливо вислухати заявника, вивчити документи, які він представив, не відволікаючись на вирішення інших справ.
7. Заспокоїти схвильованого або розгніваного заявника уважним і спокійним ставленням до нього.
8. Бути об'єктивним і справедливим у своїх рішеннях, яка б особиста думка про заявника не склалася.
9. Уживати всіх заходів до своєчасного задоволення заяв, скарг та звернень громадян.
10. Якщо звернення, заява, скарга не ґрунтується на законі, суперечать інтересам суспільства і держави, або не можуть бути задоволені з об'єктивних причин, то, відхиляючи їх, необхідно у ввічливій і дохідливій для заявника формі роз'яснити підстави відхилення. В окремих випадках роз'яснити заявникові порядок оскарження прийнятого за його зверненням рішення.
11. На прийомі необхідно намагатися виявляти причини, які породжують порушення прав та інтересів громадян, їх скарги. Після закінчення прийому переглянути резолюції, складені в ході розмови з заявниками, узагальнити проблеми для подальшого їх розгляду.
12. Неупереджено реагувати на критику на свою адресу, а також на адресу державного органу.

Після закінчення особистого прийому проводиться обробка матеріалів, здійснюється підрахунок осіб, які звернулись на особистий прийом, керівництву надається інформація про кількісний та якісний склад усних звернень.

Якщо вирішити порушене в усному зверненні питання безпосередньо на особистому прийомі неможливо, то воно розглядається в тому самому порядку, що й письмове звернення. В такому випадку в Журнал заноситься обліковий запис про прийом та заводиться картка особистого прийому, яка реєструється в загальному порядку в Журналі реєстрації заяв, скарг та пропозицій громадян. Інформація про дату реєстрації та реєстраційний індекс цих звернень вноситься до журналу обліку особистого прийому громадян. Про результати розгляду громадянину повідомляється письмово або усно, за бажанням громадянина у 15-ти денний термін. Якщо запис та реєстрація проводились вручну, після закінчення особистого прийому дані з облікових карток заносяться до автоматизованої бази даних.

Матеріали (картки особистого прийому, додані до них письмові заяви, документи) доводяться до виконавців. Якщо в резолюції вказано декількох виконавців, матеріали підлягають розмноженню та розсилці кожному виконавцю. Доручення щодо вирішення усних звернень громадян беруться на контроль.

Працівники підрозділу, на який покладено роботу із зверненнями громадян, здійснюють контроль за виконанням доручень, дотриманням термінів розгляду, надісланням обґрунтованої та своєчасної відповіді заявнику.

Якщо громадянин не отримав відповідь на своє звернення, він відповідно до статті 55 Конституції України має право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб.

Таким чином, особистий прийом громадян є важливою ділянкою роботи органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, засобом отримання інформації про недоліки в роботі цих органів, однією з форм зміцнення і розширення зв'язків із широкими верствами населення.

Тестові завдання¹

1. Звернення громадян - це:

- а) сукупність заходів щодо реалізації прав та інтересів громадян;
- б) рекомендація щодо діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування;
- в) цілеспрямована діяльність керівного складу на розробку концепції та стратегії органів державної влади і місцевого самоврядування;
- г) викладені в письмовій або усній формі пропозиції, заяви і скарги.

2. Право на звернення є:

- а) однією із форм забезпечення ефективної діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування;
- б) однією із форм забезпечення постійного зв'язку між приватною установою та громадянином;
- в) однією із форм участі населення в державному управлінні;
- г) засобом реалізації заяв і скарг.

3. Скарга – це:

- а) звернення громадян з вимогою про поновлення їх прав і захист законних інтересів;
- б) звернення без зазначення місця проживання заявника;
- в) звернення, надіслане поштою чи передане окремим громадянином;
- г) звернення, в якому оскаржується рішення, прийняте за попереднім зверненням, що надійшло до органу чи установи.

4. За формою надходження звернення громадян поділяються на:

- а) звернення, надіслане поштою чи передане окремим громадянином;
- б) звернення через уповноважену особу, органи влади, засоби масової інформації, електронну пошту;
- в) звернення, яке надійшло до державних органів перший раз;
- г) повідомлення про порушення законодавства.

5. За суб'єктом звернення громадян поділяються на:

- а) дублетні, неодноразові, масові;
- б) індивідуальні, колективні, анонімні;
- в) первинні, повторні;

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

- г) організаційні і розпорядчі.

6. Письмове звернення без зазначення місця проживання розгляду:

- а) підлягає;
- б) підлягає за певних умов;
- в) не підлягає;
- г) підлягає і оскаржується.

7. Термін розгляду звернень громадян починається:

- а) в день надходження та реєстрації звернення;
- б) відповідно до регламенту діяльності організації;
- в) протягом тижня з моменту подання;
- г) через п'ять днів після реєстрації звернення.

8. Пропозиції, заяви і скарги громадян розглядаються в термін з моменту подання:

- а) 10 днів;
- б) тиждень;
- в) місяць;
- г) два тижні.

9. Результатом особистого прийому громадян в органах державної влади та місцевого самоврядування не може бути рішення про:

- а) про необхідність додаткового вивчення матеріалів справи;
- б) про передачу звернення для розгляду у відповідні компетентні органи;
- в) задоволення звернення;
- г) про відмову.

10. Після закінчення прийому громадян відповідальні працівники відділу по роботі із зверненнями громадян:

- а) інформують керівництво про стан виконання доручень, рішень, прийнятих по зверненню;
- б) доводять рішення до виконавців;
- в) опрацьовують матеріали відповідно до вимог Інструкції з діловодства за зверненнями громадян;
- г) формують окрему справу на кожну прийняту особу.

Завдання та питання для самоконтролю

1. В чому полягає суть поняття «звернення громадян»?
2. Охарактеризуйте основні види звернень громадян.
3. Назвіть основні вимоги до оформлення звернення громадян.

4. Проаналізуйте особливості процедури розгляду звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування.

5. Назвіть основні стадії роботи із письмовими зверненням громадян.

6. Охарактеризуйте, що включає прийом та попередня обробка листів громадян.

7. Назвіть основні терміни розгляду звернень громадян.

8. Охарактеризуйте існуючі типові види рішень по зверненню громадян, що приймаються в органах державної влади і місцевого самоврядування.

9. Охарактеризуйте порядок організації та проведення особистого прийому громадян.

10. Назвіть основні елементи організації прийому громадян з особистих питань.

Тема 16. Контроль якості роботи

16.1. Сутність і зміст контрольної функції в системі організації діяльності державних службовців.

16.2. Види контролю у практиці управління діяльністю державних службовців.

16.3. Організація контролю якості роботи в державних органах.

16.1. Сутність і зміст контрольної функції в системі організації діяльності державних службовців

В організації діяльності державних службовців важливою складовою ефективного управління є функція контролю. Контроль дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення, спрямовані або на закріплення досягнутого успіху, або на усунення причин, що перешкоджають його досягненню. Контроль здійснюється з метою досягнення узгодженості і синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій і протиріч у їх діяльності. Відтак, контроль в системі організації діяльності державних службовців – це аналітично-оціночна функція управління спрямована на безумовне досягнення запланованих параметрів діяльності державного органу, його структурних ланок, кожного окремого виконавця. Контроль передбачає:

- оцінювання результатів діяльності державного органу і його

структурних підрозділів ;

- оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них;

- виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів;

- запобігання виникненню і накопиченню помилок;

- врахування конкретних внесків кожного у забезпечення кінцевого результату;

- формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;

- мінімізацію витрат.

Контроль діяльності державних службовців проводиться за дотриманням законності при здійсненні операцій, певних правил і регламентів діяльності, а також нормативів витрачання коштів та матеріалів. Ефективний та систематичний контроль забезпечує єдність між прийняттям рішення та його виконанням, через нього реалізується принцип зворотного зв'язку в управлінні, можливість оперативного втручання в ситуацію, попередження можливих негативних наслідків. Головними суб'єктами контролю є безпосередні керівники виконавців, керівники державного органу, а також кожна посадова особа. Для сумлінного, відповідального працівника найбільш надійною формою контролю якості роботи є самоконтроль. При цьому, процес контролювання здійснюється в декілька етапів, зокрема: встановлення стандартів і критеріїв; вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами; прийняття рішень про коригування дій.

Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів і стратегій державного органу. Стандарт вказує на те, яким має бути кінцевий результат, щоб досягти поставлених цілей, а також дає змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою.

Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами є етапом контролю, що передбачає: визначення масштабу відхилень; вимірювання результатів; передавання інформації про отримані результати; оцінювання досягнутих результатів. Так, масштаб відхилень – це відхилення від заданої траєкторії, яке необхідно фіксувати у процесі вимірювання. Однак, великий масштаб збільшує ризик несвоєчасного виявлення відхилень, а малий – спричиняє реагування системи контролю на незначні відхилення і потребує зайвих коштів для перевірки їх впливу на стан

контрольованого об'єкта. Отже, система контролю має спрацьовувати лише тоді, коли є істотні для об'єкта контролю відхилення від стандартів. Вимірювання результатів – встановлення фактично досягнутих результатів, які характеризують стан об'єкта контролю. Система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, який контролюють. Передавання інформації – це процес надсилання отриманої у процесі вимірювання інформації особі, що приймає рішення. Інформацію доцільно передавати у той момент, коли це потрібно для прийняття рішення. Оцінювання інформації передбачає зіставлення фактичних результатів зі стандартами, визначення ступеня їх досягнення та обов'язкове з'ясування достовірності отриманої інформації. Ця ланка у процесі контролю має бути чітко налагоджена, щоб уникнути прийняття неефективного рішення про коригування дій. Від правильності дій на етапі прийняття рішень про коригування залежить ефективність функціонування державного органу. З огляду на це розрізняють три лінії поведінки: не втручання у перебіг процесу; коригування дії, знайшовши причини, через які стандартів не досягнуто; перегляд цілей, якщо вони нереальні. Остання лінія поведінки характерна для ситуацій, коли керівник ідеалізує ділові та професійні якості своїх підлеглих, оптимістично оцінює ситуацію, а також за умов непередбачуваної зміни зовнішнього середовища в напрямі небажаному для державного органу.

Контрольна функція в організації діяльності державних службовців завершує цикл управління. Актуальність її полягає у своєчасному виявленні відхилень в роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу або впливом чинників зовнішнього середовища, внесенні коректив, а отже, створенні належних умов для реалізації стратегії державного органу.

16.2. Види контролю у практиці управління діяльністю державних службовців

В практиці управління діяльністю державних службовців можуть застосовуватись різні види контролю. Так, *запобіжний контроль* здійснюється ще на початку діяльності, тобто коли вирішується питання про прийняття конкретної особи на державну службу. Такий вид контролю доцільно застосовувати на початку обґрунтування, оцінювання й ухвалення складного рішення. Це буде запорукою недопущення помилок і прорахунків у подальшій діяльності.

Поточний контроль здійснюється протягом виконання

державними службовцями посадових обов'язків, конкретних завдань. Поточний контроль дозволяє в перебігу діяльності виявити можливі відхилення від наміченого процесу, затримки у виконанні завдань, приховані недоліки раніше прийнятого рішення і своєчасно внести в процес діяльності необхідні корективи. Об'єктом контролю є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їх безпосереднього начальника. Поточний контроль має також зворотний зв'язок, згідно з яким керівництво корегує дії державного органу при зміні зовнішніх та внутрішніх умов праці.

Підсумковий контроль завершує процес виконання складних індивідуальних або колективних завдань, програм, заходів. Цей вид контролю дає цінну інформацію про досягнуті результати за певний період часу, про можливі розбіжності між запланованими і реально одержаними показниками. При заключному контролі використовується зворотний зв'язок в ході проведення самих робіт для того, щоб досягти необхідної мети і розв'язати виникаючі проблеми. В рамках заключного контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана або після закінчення контрольованої діяльності та визначеного періоду часу, коли фактично отримані результати порівнюються з плановими¹.

Активний контроль здійснюється через функцію регулювання процесів, що тривають, і дозволяє негайно реагувати на можливі небажані відхилення. За своєю метою і технологією він прирівнюється до запобіжного і поточного видів контролю.

Розрізняють також *систематичний, періодичний та разовий контроль*. Перший здійснюється за певною системою регулярно, без винятків. Він необхідний у випадку, коли є дуже високі вимоги до якості кінцевих результатів роботи. В державній службі цей вид контролю застосовується з метою дотримання термінів виконання важливих документів, оперативних урядових завдань тощо. *Періодичний контроль* виконується за певним календарним графіком. Прикладом такого контролю є періодична атестація. *Разовий контроль* здійснюється фінансовими органами, спеціальними органами нагляду.

Іншими критеріями класифікації контролю в практиці управління діяльністю державних службовців є: способи реалізації, сфера

¹ *Організація діяльності державного службовця*: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «Державна служба»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012 р. – С.103.

діяльності, форми здійснення та ступінь втручання в діяльність підконтрольного органу (рис. 16.1.).

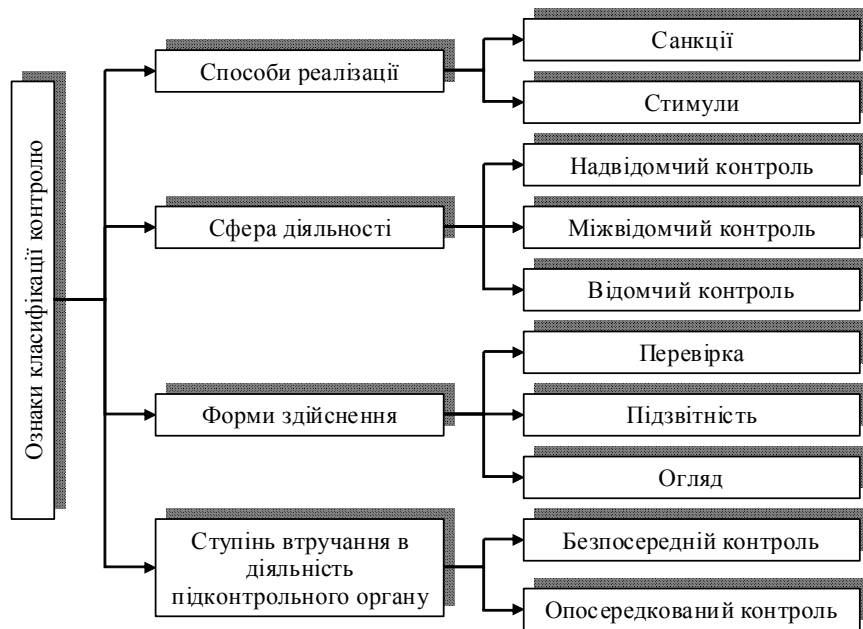


Рис 16.1. Класифікація контролю в практиці управління діяльністю державних службовців

Таким чином, будь-який вид контролю в практиці управління діяльністю державних службовців має бути гарантованим та невідворотним, щоб попередити порушення трудової чи виконавської дисципліни, своєчасно фіксувати відхилення від норм роботи, виправляючи допущені помилки.

16.3. Організація контролю якості роботи в державних органах

Організація контролю якості роботи в державних органах передбачає здійснення їх щорічної оцінки та атестації.

Оцінювання діяльності працівників державних органів є важливим елементом управління трудовими ресурсами, оскільки дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників. Оцінка

працівників державних органів, зокрема тих, що мають статус державних службовців вирізняється певною специфікою, що полягає в обов'язковості щорічної оцінки в період між атестаціями. Така оцінка проводиться безпосередніми керівниками (керівниками структурних підрозділів).

Порядок проведення щорічної оцінки затверджується керівником, який призначає на посади та звільняє з посад державних службовців з урахуванням особливостей відповідного державного органу. У порядку також визначено:

- термін оцінювання;
- осіб, що можуть проводити щорічну оцінку у випадках відсутності безпосереднього керівника або, якщо безпосередній керівник працює неповний звітний рік. У зазначених випадках щорічну оцінку можуть проводити заступник керівника структурного підрозділу, у разі відсутності такої посади – керівник вищого рівня;
- категорії державних службовців, які не підлягають щорічному оцінюванню (вагітні жінки, державні службовці патронатної служби та державні службовці, призначені на посаду у звітному періоді) або працівники (військовослужбовці Збройних Сил, інших військових формувань, особи начальницького складу органів внутрішніх справ, органів і установ виконання покарань), відряджені до державних органів.

Щорічна оцінка має стати одним із важливих компонентів управління трудовими ресурсами, сприяти покращанню добору та розстановці кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності державних службовців, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, плануванню кар'єри, удосконаленню процесу планування і організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, виявленню організаційних проблем та оперативному реагуванню на них, аналізу посадових інструкцій.

Порядок проведення щорічної оцінки затвердженої керівником організації, та процедура її проведення складаються з таких етапів (рис. 16.2.).

На підготовчому етапі аналізується виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, особистих планах, а також наданих окремими дорученнями у звітний період; встановлюється дата проведення співбесіди. Державні службовці ознайомлюються з планом роботи підрозділу (органу) на наступний рік, відповідно до якого готують пропозиції до особистого плану.

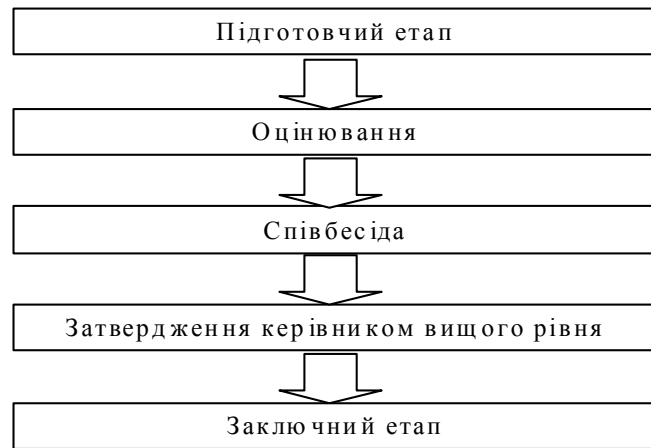


Рис. 16.2. Процедура проведення щорічної оцінки працівників в державних органах

На підготовчому етапі аналізується виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, особистих планах, а також наданих окремими дорученнями у звітний період; встановлюється дата проведення співбесіди. Державні службовці ознайомлюються з планом роботи підрозділу (органу) на наступний рік, відповідно до якого готують пропозиції до особистого плану.

Наступний етап – оцінювання, яке здійснюється державним службовцем через самооцінювання і безпосереднім керівником. Самооцінка забезпечує активну, конструктивну участь державного службовця у процедурі щорічної оцінки. Державні службовці мають можливість висловити свою думку і самостійно визначити проблемні галузі, а також встановити для себе конкретні цілі для удосконалення професіоналізму, посадової інструкції, особистого плану, визначеного на початку звітного періоду.

Співбесіда та підписання результатів обговорення проводиться безпосереднім керівником із державним службовцем, з метою обговорення результатів оцінки роботи державного службовця за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації. У процесі співбесіди обговорюються результативність у контексті посадових обов'язків і запланованих завдань, успіхи та причини невдач, заходи щодо подолання перешкод, що виникають у роботі,

прагнення і потреби розвитку, особисті плани на майбутній період у розрізі пріоритетів структурного підрозділу або органу.

Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки здійснюється після ознайомлення із результатами оцінювання. Керівник вищого рівня при цьому може висловити свої зауваження та пропозиції, а також провести, у разі необхідності, відповідні співбесіди.

Заключний етап характеризується, тим що повноту заповнення Форми бланку щорічної оцінки перевіряє кадрова служба органу і долучає її до особової справи державного службовця. Кадровою службою також аналізуються та узагальнюються результати щорічної оцінки і готуються проекти відповідних рішень із питань кадрового менеджменту. Вказані висновки враховуються при складанні річних планів роботи з кадрами, визначенні щорічної та перспективної потреби в кадрах, формуванні державного замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, плануванні їх кар'єри.



ВАРТО ЗНАТИ

Діюча система щорічної оцінки ефективності роботи державним службовцем, визначає критерії оцінки ефективності роботи (досягнень) за чотирма рівнями якості виконання обов'язків – від низького до високого. Критерії поділені на групи, а саме:

- рівень якості виконання обов'язків та завдань (3 критерії),
- професійна компетентність (10 критеріїв),
- етика поведінки (3 критерії),
- крім того, є критерії (5) за допомогою яких, визначається рівень ефективності роботи керівних працівників. Щорічні оцінки враховуються при черговій атестації державних службовців.

У випадках, коли державні службовці отримують «низьку» оцінку виконання покладених обов'язків і завдань, до них можуть застосовуватися заходи впливу. Наприклад, встановлення певного терміну для покращання показників роботи, проведення додаткових співбесід із безпосереднім керівником, виключення з кадрового резерву. При потребі можуть застосовуватися заходи дисциплінарного впливу, передбачені чинним законодавством, у порядку, визначеному статтями 148, 149 Кодексу законів про працю України.

За умов незгоди з оцінкою, отриманою від безпосереднього керівника, державний службовець у встановлений Порядком проведення щорічної оцінки термін (десятиденний) оформлює свої

зауваження та обґрунтування, з якими звертається до керівника вищого рівня. Якщо державний службовець залишився невдоволений рішенням керівників, то він може оскаржити ці рішення керівникові органу або керівникові органу вищого рівня у такий же термін.

Результати щорічної оцінки враховуються при атестації державних службовців, а також при розгляді питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок, премій або зміни їх розміру, при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, формування кадрового резерву та інших питань проходження державної служби.

Однією з форм контролю якості роботи державних службовців є атестація, яка проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до складу якої входять: представники керівництва, керівники структурних підрозділів, представники кадрової служби. *Атестація* – це періодична оцінка персоналу, яка підсумовує уявлення про якості працівника, його трудову поведінку й результати діяльності. Атестація кадрів – це формалізоване оцінювання персоналу, яке проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціальне робленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади щодо професійного навчання чи звільнення. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників та фахівців. Метою атестації є раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник державного органу має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності.

Атестація є спеціальною комплексною оцінкою сильних і слабких сторін працівників (знань, навичок, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності. Вона спрямована на: пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості. Її особливість полягає в тому, що: використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик працівника; передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації; її

результати висвітлюються та обговорюються в колективі.

У відповідності до нормативно-правового забезпечення найбільш урегульованою є атестація державних службовців, що здійснюється згідно Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2000 року за № 1922 відповідно до Стратегії реформування системи державної служби в Україні та заходів з її реалізації. В Україні для державних службовців, працівників керівного складу державних організацій запроваджена періодична підсумкова (1 раз на 3 роки) атестація.

В державних органах основними методами атестації персоналу є:

- *метод стандартних оцінок*. Керівник складає на працівника, який підлягає атестації, характеристику. В ній він оцінює основні аспекти і працівника протягом міжатестаційного періоду за стандартною шкалою. Вона містить певну кількість різних питань;
- *комбінований метод*, який охоплює тестування, анкетування, метод підсумкових оцінок за частотою виявлення якостей з використанням системи заданого групування працівників, ділових ігор та ін;
- *метод управління через визначення цілей* сутність, якого полягає в тому, що керівник та підлеглий визначають основні цілі останнього на очікуваний міжатестаційний період. Цілі мають бути конкретними, тобто предметними та специфічними; піддаватися кількісній оцінці; бути досяжними, значущими, тобто належати до професійної діяльності працівника і бути пов'язаними із завданнями державного органу в цілому.

Організація атестації державних службовців відбувається в такі етапи (рис. 16.3.). На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, професійного рівня працівника і його ділових якостей атестаційна комісія приймає одне з таких рішень: відповідає посаді, яку обіймає; відповідає посаді, яку обіймає, за умов виконання рекомендацій щодо здобуття освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажування на відповідній посаді, вивчення іноземної мови, набуття навичок роботи на комп'ютері тощо; не відповідає посаді, яку обіймає.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають посаді, яку обіймають, а також відповідають цій посаді за певних умов. У разі прийняття рішення про відповідність працівника посаді, яку він обіймає, атестаційна комісія може

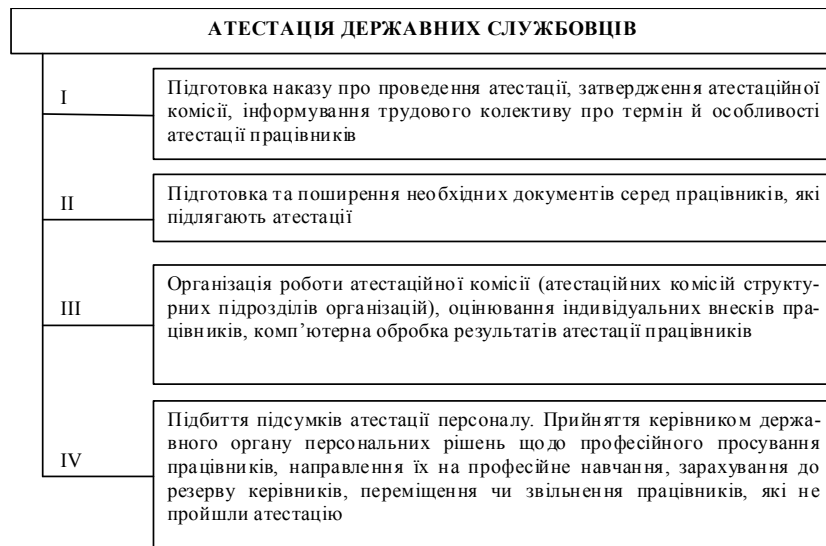


Рис. 16.3. Основні етапи атестації державних службовців

рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву або дозволити пройти стажування на більш високій посаді. Зарахування до кадрового резерву та стажування проводяться за згодою працівника.

Особи, які займають посади державних службовців, на період відпустки по вагітності, пологах, догляду за дитиною і на час проведення атестації відпрацювали на посаді більше року, також проходять атестацію у порядку, встановленому цим Положенням. Водночас особи, прийняті на посаду на певний строк, вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням. Жінки, які перебувають у відпустці по вагітності, пологах і догляду за дитиною, атестацію проходять не раніше ніж через рік після виходу на роботу. При цьому, не підлягають атестації державні службовці патронажної служби, а також особи, які обіймають певну посаду менше одного року, та молоді спеціалісти, що пройшли підготовку за спеціальностями, професійно спрямованими для державної служби.

Державні службовці, які працюють на посадах менше року (прийняті на державну службу, зайняли більш високу посаду, перейшли до іншого державного органу менше ніж рік тому), атестації не підлягають. Особи, які згідно з чинним законодавством призначаються або обираються на посаду на певний термін, а також вагітні жінки проходять атестацію за власним бажанням. Положення передбачає,

що у період між атестаціями, під час підбиття підсумків роботи державного органу за рік проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків.

Проведенню атестації повинна передувати підготовча й організаційна робота. Кадрові служби готують пропозиції щодо складу атестаційних комісій, термінів і графіків проведення атестації; визначають кількість та складають списки державних службовців, які підлягають атестації; роз'яснюють цілі і порядок її проведення; проводять підготовку необхідних для атестації документів: атестаційний лист попередньої атестації і бланк атестаційного листа чергової атестації за зразком, що затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року за № 1922. Терміни і графік проведення атестацій затверджується наказом керівника і доводиться до державного службовця.

Державні службовці-керівники атестуються, як правило, комісіями тих органів, керівники яких призначають та звільняють із посад. До їх складу доцільно включати кваліфікованих працівників державних органів із досвідом роботи у відповідних сферах. Кількісний і персональний склад атестаційних комісій, терміни, місце проведення атестації, графік її проведення затверджуються наказом (розпорядженням) керівника державного органу. Цим наказом також можуть надаватися відповідні доручення і встановлюватися дати подання необхідних документів до атестаційних комісій. За рішенням керівника державного органу до роботи в комісіях можуть залучатися незалежні експерти (наукові працівники, психо-логи, представники системи навчання державних органів та інші спеціалісти). Оцінка експертами якостей державного службовця не може бути домінуючою, а враховується як один із аргументів, що характеризує державного службовця.

Після завершення атестації її результати узагальнюються та аналізуються головою атестаційної комісії і кадровою службою державного органу. Результати атестації вносяться до протоколу засідання атестаційної комісії та атестаційного листа, що підписуються головою і членами комісії, які брали участь у голосуванні та повідомляються працівникові, який атестувався.

Тестові завдання¹

1. Аналітично-оціночною функцією управління спрямованою на досягнення запланованих параметрів діяльності організації є:

- а) планування;
- б) контроль;
- в) мотивація;
- г) організація.

2. В державній службі з метою дотримання термінів виконання важливих документів, оперативних урядових завдань застосовується наступний вид контролю:

- а) поточний;
- б) підсумковий;
- в) систематичний;
- г) разовий.

3. Поточний контроль – це:

- а) контроль, що завершує процес виконання складних індивідуальних або колективних завдань, програм, заходів;
- б) контроль, що необхідний у випадку, коли є дуже високі вимоги до якості кінцевих результатів роботи.;
- в) контроль, що здійснюється протягом виконання державними службовцями посадових обов'язків, конкретних завдань;
- г) контроль, що здійснюється фінансовими органами, спеціальними органами нагляду.

4. Контроль, що здійснюється через функцію регулювання процесів і дозволяє негайно реагувати на можливі небажані відхилення називається:

- а) активним;
- б) підсумковим;
- в) поточним;
- г) міжвідомчим.

5. Процедура проведення щорічної оцінки працівників в державних органах не передбачає:

- а) оцінювання;
- б) співбесіду;
- в) атестацію;
- г) затвердження керівником вищого рівня.

6. Атестація – це:

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

- а) порядок проведення щорічної оцінки;
- б) оцінювання, яке здійснюється державним службовцем через самооцінювання і безпосереднім керівником;
- в) процес надсилання отриманої у процесі вимірювання інформації особі, що приймає рішення;
- г) періодична оцінка персоналу, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку й результати діяльності.

7. За ступенем втручання в діяльність підконтрольного органу розрізняють такі види контролю:

- а) систематичний контроль;
- б) періодичний контроль;
- в) опосередкований контроль;
- г) міжвідомчий контроль.

8. Методом атестації персоналу в державних органах не

є:

- а) комбінований метод;
- б) метод стандартних оцінок;
- в) метод експертних оцінок;
- г) метод управління через визначення цілей.

9. Оцінка діяльності державних службовців є:

- а) процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника зайнятій посаді;
- б) процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам;
- в) процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних та професійних якостей працівника;
- г) процедурою, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника визначеним вимогам.

10. Організація контролю якості роботи в державних органах передбачає:

- а) здійснення щорічної оцінки;
- б) планування діяльності;
- в) кооперування праці;
- г) добір персоналу.

Завдання та питання для самоконтролю

1. Які види контролю застосовуються у практиці управління діяльністю державних службовців?
2. Проаналізуйте особливості процедури проведення атестації

працівників державних організацій.

3. У чому полягають особливості проведення щорічної оцінки діяльності державних службовців?

4. Назвіть основні етапи атестації державних службовців.

5. Охарактеризуйте методи атестації персоналу в державних органах.

6. У чому полягає особливість періодичного контролю?

7. Що передбачає заключний етап проведення щорічної оцінки працівників в державних органах?

8. Які категорії державних службовців не підлягають атестації?

9. У чому полягає зміст контрольної функції в системі організації діяльності державних службовців?

10. Назвіть основні суб'єкти контролю в державних органах.

Тема 17. Стимулювання діяльності державних службовців

17.1. Стимулювання праці державних службовців: сутність, значення та функції.

17.2. Види та форми стимулювання діяльності державних службовців.

17.3. Суть оплати праці державних службовців та реформування її системи.

17.4. Роль та значення нематеріального стимулювання в організації діяльності державного службовця.

17.1. Стимулювання праці державних службовців: сутність, значення та функції

Людський чинник в будь яких організаціях є одним із пріоритетних, що спонукає до вивчення особливостей та мотивів поведінки працівника. При цьому основним завданням сучасних керівників державних органів є створення дієвих систем стимулювання, які б відповідали реаліям середовища функціонування державних органів, враховували б ієрархію потреб державних службовців та чинники впливу на процес винагородження.

Тому у багатогранній системі мотивації стимулювання праці державних службовців посідає найвагоміше місце. Отже, стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності.

Стимулювання праці державних службовців є позитивно

стимулюючим впливом суб'єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку державного службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності. Стимулювання діяльності сприяє покращенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність державних службовців; справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу державних органів.

Метою стимулювання діяльності державних службовців є – не спонукання державного службовця працювати, а зацікавлення його працювати краще, продуктивніше. Однак, на результати роботи державних службовців впливають фактори, що мотивують до ефективної праці (рис.17.1): політика керівництва, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, міра відповідальності, можливості творчого та ділового росту.

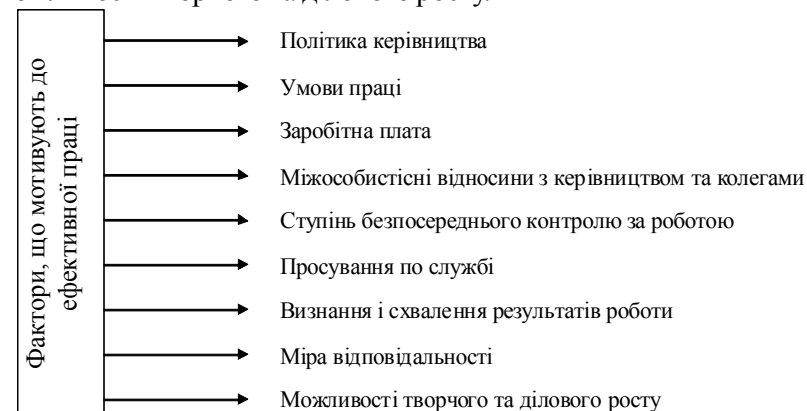


Рис.17.1. Фактори, що мотивують державних службовців до ефективної праці

Безпосередньою передумовою якісної визначеності праці є якість робочої сили, яка містить у собі такі елементи як кваліфікацію й професіоналізм, творчість, інтенсивність. Основною ознакою якості праці є її складність, яка органічно пов'язана із кваліфікацією й включає також відповідальність, напруженість. За рахунок росту якості праці можна забезпечити збільшення кількості споживчих здатностей і повніше задовольнити потреби людей.

У структурі присутня інтенсивність праці, що характеризується

напруженістю в одиницю часу. Більш інтенсивна праця забезпечує більші результати, вона характеризується як з кількісної, так і з якісної сторони, раціонального використання робочого часу.

Працівники мають яскраво виражену структурованість: керівники, фахівці, спеціалісти та ін. До кожної із цих категорій застосовується специфічний підхід до стимулювання праці. Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як зовнішніх впливів на працівника для координації його діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення в посаді і т. ін.).

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці. За цих умов на перший план висуваються ключові стимули кваліфікованої праці, а саме:

- 1) можливість особистості реалізувати свій потенціал;
- 2) професійна незалежність;
- 3) відчуття завершеності виконання на високому рівні важливої роботи;
- 4) справедлива грошова винагорода за вклад у успіх організації.

Їх реалізація залежить від самого державного службовця, його потреб та ступеня їх задоволення, освоєння ним мотиваційного середовища.

Стимулювання праці виконує економічну, моральну й соціальну функції.

Економічна функція виражається в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності діяльності, а це веде до підвищення якості надання послуг. *Моральна функція* визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду. *Соціальна функція* забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб (а в підсумку і розвиток особистості) визначається формуванням і стимулюванням праці в суспільстві¹.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну

¹ Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – С.224.

нормативно правову базу. Державний службовець має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог.

Концепція винагороди державних службовців базується на принципах: справедливості (відповідності винагороди трудовому вкладу); об'єктивності (адекватності винагороди по відношенню до винагороди інших працівників); послідовності (відсутності свавільних та безпідставних змін заробітної плати по відношенню до різних працівників і в різні періоди часу); прозорості (зрозумілості для працівника порядку винагороди та впливу його праці на неї).

17.2. Види та форми стимулювання діяльності державних службовців

Система стимулювання праці державних службовців - це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, який покликаний забезпечити якість та ефективність праці даної категорії службовців, залучити у сферу державного управління талановитих і результативних працівників, розкрити і реалізувати їх потенціал.

Винагорода державних службовців характеризується як сукупність індивідуальних і колективних матеріальних та нематеріальних винагород.

Індивідуальною матеріальною винагородою є заробітна плата (основна і додаткова). Адже *матеріальне стимулювання* – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності. Заробітна плата є життєво важливою для вступу на державну службу, при її проходженні та для утримання персоналу.

До колективних матеріальних винагород державних службовців належать: пільгове державне пенсійне забезпечення, обов'язкове соціальне страхування державних службовців, державне безоплатне медичне обслуговування тощо.

До індивідуальних нематеріальних винагород належать: можливість отримати професійну підготовку та підвищити кваліфікацію в галузі знань «державне управління», можливість виконання більш складної та відповідальної роботи, просування по службі тощо.

Колективними нематеріальними винагородами є складові робочого середовища державних службовців, зокрема: базові цінності, відповідальність керівництва і участь працівників в управлінні,

визнання, досягнення, організація роботи, баланс між роботою та особистим життям тощо.

Виокремлюють три групи факторів системи матеріальних стимулів: соціально-психологічні; економічні; організаційні (рис.17.2.).

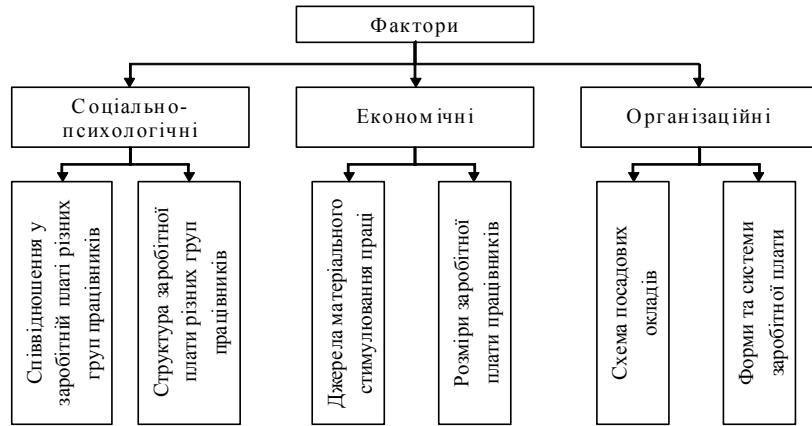


Рис.17.2. Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці державних службовців

Система стимулів для кожної категорії працюючих державних службовців пов'язана з формуванням рівня оплати праці, просуванням по службі, наданням різних соціальних пільг тощо. Система винагород є еквівалентом статусу та офіційного визнання конкретних працівників.

В організації діяльності державного службовця важливе значення мають моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні повазі, моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна й письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмінних звань і т.д.

Стимулом може служити і безпосередньо процес праці, насамперед рівень його змістовності, творчий характер.

Моральні стимули є засобами залучення працівників до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не зводяться тільки до заохочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, суспільної думки, морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугах.

|  ВАРТО ЗНАТИ Перелік законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють питання нагородження державних службовців | |
|--|---|
| Закон України | «Про державні нагороди України» |
| Указ Президента України від 2 грудня 1995 року № 1116/95 | «Про впорядкування відзначення пам'ятних дат і ювілеїв» |
| Указ Президента України від 17 грудня 1999 року № 1583/99 | «Про додаткові заходи щодо впорядкування відзначення пам'ятних дат і ювілеїв» |
| Указ Президента України від 29 червня 2001 року № 476/2001 | «Про почесні звання України» |
| Указ Президента України від 19 лютого 2003 року № 138/2003 | «Про Порядок представлення до нагородження та вручення державних нагород України» |
| Постанова Верховної Ради України від 5 липня 2001 року № 2541-III | «Про Почесну грамоту та Грамоту Верховної Ради України» |
| Постанова Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2003 року № 1249 | «Про затвердження Порядку підготовки та подання Кабінетові Міністрів України на погодження пропозицій щодо відзначення пам'ятних дат і ювілеїв» |
| Постанова Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 року № 1333 | «Про Премію Кабінету Міністрів України за особливі досягнення молоді у розбудові України» |
| Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2008 року № 728 | «Про Почесну грамоту Кабінету Міністрів України» |
| Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2000 року № 423-р | «Деякі питання запровадження заохочувальних відзнак Прем'єр-міністра України» |
| Наказ Головного управління державної служби України від 24 травня 2007 року № 151 | «Про встановлення відомчої заохочувальної відзнаки Головного управління державної служби України — Подяки Головного |

Продовження табл.

| | |
|--|--|
| | управління державної служби України», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 14 червня 2007 року за № 635/13902 |
| Наказ Головного управління державної служби України від 24 травня 2007 року № 150 | «Про встановлення відомчої заохочувальної відзнаки Головного управління державної служби України — Грамоти Головного управління державної служби України», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 14 червня 2007 року за № 636/13903 |
| Наказ Головного управління державної служби України від 24 травня 2007 року № 149 | «Про встановлення відомчої заохочувальної відзнаки Головного управління державної служби України — Почесної грамоти Головного управління державної служби України», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 14 червня 2007 року за № 637/13904 |
| Наказ Головного управління державної служби України від 24 травня 2007 року № 148 | «Про встановлення відомчої заохочувальної відзнаки Головного управління державної служби України — нагрудного знака «Державна служба України «За сумлінну працю», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 14 червня 2007 року за № 638/13905 |

Важливе значення мають форми організації стимулювання праці державних службовців (рис. 17.3).



Рис. 17.3. Форми організації стимулювання праці державних службовців

Випереджальна форма стимулювання характеризується тим, що працівника до початку його діяльності інформується про те, які необхідно досягти результати і що можна за них одержати. Йому повідомляють, як буде вимірятися його праця, яким чином вона буде оцінюватися і яка буде функція стимулювання. *При підкріплювальній формі*, працівник буде визнаним і заохоченим у його праці тільки після завершення діяльності. Стимулювання в цьому випадку підкріплює вже здійснені дії.

Перевагою *індивідуальної форми* стимулювання є те, що чітко простежується зв'язок між ефективністю діяльності конкретного виконавця і його заохоченнями. Недоліками є значні складності у встановленні показників для оцінки результату роботи окремого виконавця. Головні труднощі *колективної форми стимулювання* полягають у визначенні внеску конкретного виконавця в кінцеві результати діяльності трудового колективу і відповідно їхньої частки в загальному обсязі отриманих залежно від ефективності цієї діяльності матеріальних і духовних благ.

Позитивне стимулювання сприяє підвищенню престижності, авторитетності працівника, як в внутрішньому так і зовнішньому середовищах. *Негативне стимулювання* спрямоване на обмеження певних потреб роботи, що веде до зниження його престижу і

авторитету. Так, до негативних стимулів відносять зауваження, перенесення черги на житло, відпустки на зимовий час, позбавлення премій, різні форми колективного впливу.

Перевагою безпосередньої форми є його оперативність і дуже ясний і безпосередній взаємозв'язок між дією і стимулом. У зв'язку із цим вона має дуже високий стимулюючий потенціал і практично завжди дає очікуваний позитивний результат. До недоліків ставиться: не орієнтація працівника на досягнення кінцевого результату для колективу в цілому, спрямована на рішення щохвилинних завдань, а впливає на розвиток взаємин між окремими виконавцями й колективом, роблячи їх конфліктними. Поточна форма може проявлятися за підсумками кварталу, півріччя та року. Її стимулююча суть очевидна, вона створює в працівнику впевненість у нагородженні за результатами цих періодів. Перспективна форма сприяє формуванню єдиного, згуртованого колективу, що направляє свої зусилля на досягнення кінцевого результату діяльності.

Загальна форма поширюється на всіх учасників державного органу. Заохочення в цьому випадку пов'язані з ювілейними датами в житті окремих працівників або державними святами. При цій формі враховується як тривалість бездоганної праці, так і разові видатні успіхи й досягнення. При цільовій формі обов'язковим є розробка спеціальних положень. Так, необхідно чітко фіксувати абсолютні або відносні показники результатів конкретної діяльності працівників, досягнення яких є умовою присвоєння відповідного звання.

17.3. Суть оплати праці державних службовців та формування її системи

У багатогранній системі мотивації матеріальне стимулювання посідає найвагоміше місце. Відтак, у Законі України «Про державну службу» зазначено: оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню органів державної влади компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю¹. Основні положення з оплати праці державних службовців регламентовано Кодексом законів про працю України. Фонд оплати праці державних службовців розраховують відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати, затвердженої

¹ Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI // Офіційний вісник України. – 2012. – № 4.

наказом Держкомстату України від 13.01.2004 р. № 5.

Фонд оплати праці державних службовців складається з трьох груп нарахувань: основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат (рис.17.4.).

Згідно із Законом № 108/95-ВР *заробітна плата* – це винагорода, обчислена, переважно, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу¹.

Основна заробітна плата державного службовця – це винагорода за виконану роботу відповідно до установлених норм праці. Її встановлюють у вигляді тарифних ставок (окладів) для державних службовців.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за роботу понад встановлені норми, за трудові успіхи, винахідливість і за особливі умови праці. До неї входять доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

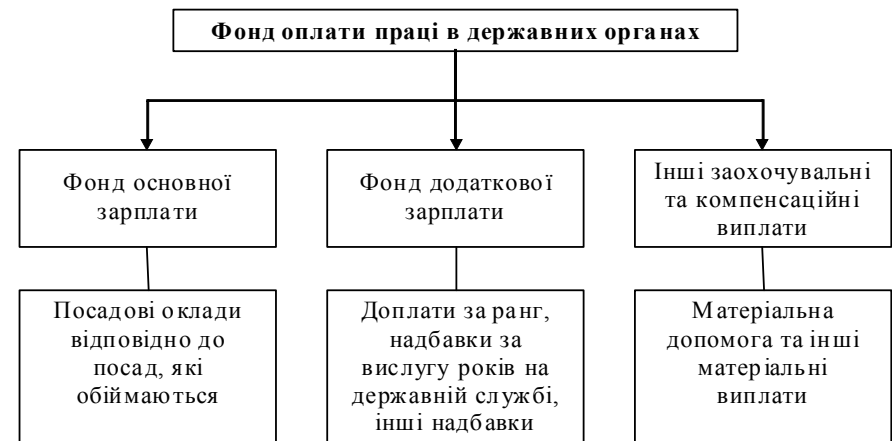


Рис.17.4. Структура фонду оплати праці в державних органах

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До складу інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та

¹ Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (із змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 17.

матеріальні виплати, не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад встановлені вказаними актами норми.

Заробітна плата обумовлюється категорією посади, яку обіймає державний службовець і складається з посадового окладу, премій, доплати за ранг, надбавки за вислугу років на державній службі та інших надбавок (посадові оклади встановлюються залежно від складності та рівня відповідальності виконуваних службових обов'язків; доплата за ранг – відповідно до присвоєного рангу; надбавка за вислугу років – у відсотках до посадового окладу з урахуванням доплати за ранг та вислугу років.

Заробітна плата державних службовців виконує відтворювальну, організуючу та стимулюючу функції, співвідношення між цими функціями та її вплив на поведінку працівника можуть бути різними. В Україні заробітна плата державних службовців відіграє більш відтворювальну функцію, відшкодовуючи та компенсуючи витрати праці, ніж організуючу і ще в меншій мірі - стимулюючу функцію. Важливим при цьому є не тільки розмір самої заробітної плати, але й умови її організації.

Посадовий оклад - це виражений у грошовій формі розмір оплати праці державного службовця за виконання закріплених за ним функціональних обов'язків. **Доплата за ранг** провадиться відповідно до рангу, присвоєного державному службовцю (табл. 17.1).

Таблиця 17.1

Надбавка державним службовцям за ранг визначена у Законі України «Про державну службу» від 17.11.2011 р. № 4050-VI

| Ранг | Надбавка за ранг |
|------|------------------|
| 1 | 0,50 |
| 2 | 0,45 |
| 3 | 0,40 |
| 4 | 0,35 |
| 5 | 0,30 |
| 6 | 0,25 |
| 7 | 0,20 |
| 8 | 0,15 |
| 9 | 0,10 |

Надбавка за вислугу років виплачується державним службовцям щомісячно у відсотках до посадового окладу з урахуванням доплати за ранг і залежно від стажу державної служби (табл. 17.2).

Державним службовцям передбачено такі види надбавок і доплат: надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови: однієї європейської - 10, однієї східної, угро-фінської або африканської - 15, двох і більше мов - 25% посадового окладу; доплату за науковий ступінь кандидата або доктора наук з відповідної спеціальності - у розмірі відповідно 15 і 20% посадового окладу; надбавку за почесне звання «заслужений» - у розмірі 15% посадового окладу.

Таблиця 17.2

Надбавка державним службовцям за вислугу років

| Визначена у Законі «Про державну службу» і встановлюється у відсотках до посадового окладу з урахуванням доплати за ранг і залежно від стажу державної служби | | Визначена у Законопроекті «Про державну службу» і встановлюється у співвідношенні до мінімальної заробітної плати залежно від стажу державної служби | |
|---|---------------------------|--|---------------------------|
| Роки | Надбавка за вислугу років | Роки | Надбавка за вислугу років |
| Понад 3 роки | 10 | Понад 3 роки | 20 |
| Понад 5 років | 15 | Понад 5 років | 40 |
| Понад 10 років | 20 | Понад 10 років | 60 |
| Понад 15 років | 25 | Понад 15 років | 80 |
| Понад 20 років | 30 | Понад 20 років | 100 |
| Понад 25 років | 40 | Понад 25 років | - |

Доплати за науковий ступінь та надбавка за почесне звання виплачуються працівникам, якщо їх діяльність збігається за профілем з науковим ступенем або почесним званням.

Постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. № 212 «Про затвердження Порядку видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків» (із змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 1563 від 02.10.2003 р.) відповідно до статті 34 Закону України «Про державну службу» передбачено грошову винагороду державним службовцям, які пропрацювали безперервно на посадах державних службовців в одному або кількох органах державної влади не менше ніж 10 років¹.

¹ Про затвердження Порядку видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. № 212 (зі змінами і доповненнями) // Офіційний вісник України. – 2003. – № 4

ВАРТО ЗНАТИ



Стимулювання праці державних службовців в США, Франції, Японії.

1. У США основним видом стимулювання державних службовців є грошові виплати. Як правило, вони складаються з двох частин: заробітної плати, яка виплачується за виконану роботу, і додаткових пільг. Крім того, існує ціла система моральних стимулів.

Представляє інтерес шкала заробітних плат, яка включена до зводу законів США і представляє собою таблицю, де по вертикалі визначені ступені державного службовця, а по горизонталі стаж його служби, тому рівень заробітної плати зростає по діагоналі.

Тривалий стаж роботи заохочується збільшенням тривалості оплачуваної відпустки (додатковий тиждень за 7-10 років служби). Додаткові дні відпустки або преміальні виплачуються також за понаднормову роботу. Використовуються й інші підходи до мотивації державних службовців: це може бути гнучкий графік робочого часу, що дає працівникові право розпоряджатися частиною свого робочого часу, але не на шкоду справі; урочисте вручення премій, цінних подарунків відзначилися т. д.

Введення систем винагороди припускає наявність преміального фонду. У зв'язку з цим виникає питання про його розмір, про відсоток виплачуваних премій держслужбовцям за результати службової діяльності. Якщо оплата за ефективністю праці буде занадто низькою, то вона не зіграє тієї стимулюючої ролі, на яку розрахована система винагород.

2. У Франції до заробітної плати державних службовців встановлено обов'язкові компенсації та виплати, які входять у систему соціального захисту інших категорій чиновників: *надбавка за місце проживання*, що має на меті компенсацію більш високу вартість життя в різних регіонах; *сімейна компенсація*, розмір якої залежить від кількості дітей, які перебувають на утриманні службовця, а також обов'язкові *допомога багатодітним сім'ям*, які включають різні види допомог на дітей.

3. В Японії система матеріального стимулювання складається з двох основних блоків:

- системи службового просування кадрів;
- системи натурального та грошового заохочення.

У свою чергу системи натурального та грошового заохочення можна поділити на дві частини. Перша частина включає усі елементи виплат, які формують заробітну плату, а друга - соціально-побутові та грошові послуги. Розмір оплати праці формується на основі тарифної системи з одночасним урахуванням таких стимулюючих чинників, як посада (професія), рівень освіти (кваліфікації) та вік працівника. Сформований рівень оплати праці складає 85-90 відсотків заробітної плати працівників. На частку додаткових виплат припадає 10-15 відсотків

заробітної плати. До основної частки заробітної плати, як правило, нараховуються *трудова та відновні надбавки*. *Трудові надбавки* нараховуються тільки за особливі трудові успіхи, а *відновні надбавки*, так звані «надбавки на існування», нараховуються більшості працівників відповідно до однієї з його життєвих потреб (сімейна, територіальна тощо).

Керівник державного органу має право преміювати працівників, що перебувають у його штаті, в межах асигнувань, передбачених кошторисом на оплату праці. Виплата премій, винагород за результатами роботи з фонду оплати праці проводиться відповідно до затвердженого Положення про матеріальне заохочення працівників у розмірі не менше 10 відсотків середньомісячного заробітку. Премія нараховується за фактично відпрацьований час у відсотках до посадового окладу, як передбачено постановою Кабінету Міністрів № 268 від 09.03.2006 р. При преміюванні має забезпечуватися зв'язок виплат за результатами праці кожного окремого державного службовця, а також необхідно урахувати конкретні показники діяльності державного органу в цілому.

Тестові завдання¹

1. Стимулювання праці державних службовців - це:

- а) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації;
- б) упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які засновані на використанні моральних стимулів;
- в) створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці;
- г) процес за допомогою якого керівник спонукає працівників задовольняти їх особисті бажання і потреби.

2. Стимулювання діяльності державних службовців виконує такі функції:

- а) координаційну, стимулюючу, організаційну;
- б) економічну, моральну, соціальну;
- в) планувальну, матеріальну, моральну;
- г) результативну, координуючу, нематеріальну.

3. До колективних матеріальних винагород державних службовців належать:

- а) базові цінності, відповідальність керівництва і участь

¹ Із запропонованих необхідно вибрати одну правильну відповідь

працівників в управлінні, визнання, досягнення, організація роботи, баланс між роботою та особистим життям;

б) пільгове державне пенсійне забезпечення, обов'язкове соціальне страхування державних службовців, державне безоплатне медичне обслуговування;

в) можливість отримати професійну підготовку та підвищити кваліфікацію в галузі знань «державне управління», можливість виконання більш складної та відповідальної роботи, просування по службі;

г) заробітна плата (основна і додаткова).

4. До індивідуальних нематеріальних винагород державних службовців належать:

а) пільгове державне пенсійне забезпечення, обов'язкове соціальне страхування державних службовців, державне безоплатне медичне обслуговування;

б) базові цінності, відповідальність керівництва і участь працівників в управлінні, визнання, досягнення, організація роботи, баланс між роботою та особистим життям;

в) можливість отримати професійну підготовку та підвищити кваліфікацію в галузі знань «державне управління», можливість виконання більш складної та відповідальної роботи, просування по службі;

г) заробітна плата (основна і додаткова).

5. Основна заробітна плата державного службовця – це:

а) винагорода за роботу понад встановлені норми, за трудові успіхи;

б) винагорода за виконану роботу відповідно до установлених норм праці;

в) винагорода за винахідливість і за особливі умови праці;

г) міра винагороди, міра чекання, міра цінності;

6. Додаткова заробітна плата – це:

а) винагорода за винахідливість і за особливі умови праці;

б) міра винагороди, міра чекання, міра цінності;

в) винагорода за виконану роботу відповідно до установлених норм праці;

г) винагорода за роботу понад встановлені норми, за трудові успіхи, винахідливість і за особливі умови праці.

7. Моральне стимулювання державних службовців належить до:

а) факторів незадоволення працею;

б) використання змісту і організації праці;

в) негрошових стимулів;

г) грошових стимулів.

8. Стимулювання вільним часом передбачає:

а) надання відпустки у зручний для працівника час;

б) організацію умов для відпочинку;

в) гнучкий робочий день;

г) зменшення навантаження на працівника.

9. Різновидом стимулювання праці державних службовців не є:

а) матеріальне стимулювання;

б) моральне стимулювання;

в) колективне стимулювання;

г) спеціальне стимулювання.

10. Надбавки і доплати державним службовцям призначаються за:

а) за почесне звання «заслужений»;

б) за науковий ступінь з відповідної спеціальності;

в) за знання та використання в роботі іноземної мови;

г) за високу якість праці.

Завдання та питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність стимулювання праці державних службовців?

2. Назвіть фактори, що мотивують державних службовців до ефективної праці.

3. Охарактеризуйте функції, які виконує стимулювання праці державних службовців.

4. Назвіть основні види стимулювання праці державних службовців.

5. Розкрийте зміст форм стимулювання праці державних службовців.

6. Яке значення має оплата праці в системі мотивації державних службовців?

7. З яких груп нарахувань складається фонд оплати праці державних службовців?

7. Назвіть складові основної та додаткової заробітної плати державних службовців.

8. Охарактеризуйте, як здійснюється виплата державним службовцям надбавки за вислугу років.

9. Як провадиться доплата державним службовцям за ранг?

10. Окресліть особливості морального стимулювання праці державних службовців.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Ситуаційне завдання № 1

З метою забезпечення ефективного використання ресурсів державного органу на принципах економічної та соціальної доцільності, концентрації та координації зусиль доцільним є утворення при Головному управлінні економіки ОДА відділу управління проектами в такому складі:

- керівник відділу;
- спеціаліст по управлінню проектами соціальної сфери;
- спеціаліст по управлінню проектами державного сектору;
- спеціаліст з проектного маркетингу».

Визначте щорічні витрати на утримання персоналу відділу управління проектами.

Запропонуйте перелік основних завдань та сформулюйте основні посадові обов'язки працівників відділу управління проектами.

Зобразіть схематично субординаційні та координаційні зв'язки новоствореного відділу із зовнішнім середовищем.

Ситуаційне завдання № 2

Ви – керівник відділу кадрів районної державної адміністрації.

З ініціативи голови РДА проведено соціометричне дослідження з метою вивчення стану соціально-психологічного клімату в колективі.

Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу за досліджуваний період складає 150 осіб.

В опитуванні взяли участь 92% персоналу адміністрації. Загальна кількість позитивних виборів становить – 215, загальна кількість негативних виборів – 182, байдуже ставлення до членів колективу висловили 28 респондентів.

Розрахуйте показники соціально-психологічного клімату колективу:

- рівень згуртованості;
- середній соціометричний статус членів колективу;
- рівень комфортності;
- коефіцієнт симпатій;
- коефіцієнт антипатій;
- коефіцієнт байдужості.

Підготуйте заходи щодо покращення стану соціально-

психологічного клімату в колективі адміністрації, враховуючи, що більш чисельному значенню кожного показника обчисленого в п.1. відповідає вищий рівень соціально-психологічного клімату в колективі.

Методичні рекомендації:

Показники стану соціально-психологічного клімату у колективі обчислюються за наступними формулами:

- рівень згуртованості: $P_z = (\sum n - \sum_n) / n(n-1)$;
- середній соціометричний статус членів колективу: $C_c = (\sum n - \sum_n) / (n-1)$;
- рівень комфортності: $K_k = (P_z + \sum C_c) / 2$;
- коефіцієнт симпатій: $K_c = \sum n / n(n-1)$;
- коефіцієнт антипатій: $K_a = \sum_n / n(n-1)$;
- коефіцієнт байдужості: $K_b = \sum 0 / n(n-1)$,

де: $\sum n$ - кількість позитивних виборів;

\sum_n - кількість негативних виборів;

$\sum 0$ - кількість байдужих виборів;

n- кількість опитаних.

Ситуаційне завдання № 3

Ви – заступник начальника обласної Державної податкової інспекції.

З 1.12.2013 р. по 1.12.2014 р. на адресу ОДПІ надійшло ряд звернень платників податків щодо зловживання владою, неефективної роботи працівників ДПІ. У зверненнях громадян наводяться факти неодноразового отримання подарунків (вартістю до 200 грн.) окремими працівниками обласної ДПІ від платників податків.

Із 80 отриманих 16 адміністрацією обласної ДПІ розглянуто. Інші – залишено без розгляду без вказаних на те причин.

За досліджуваний період в ДПІ виникло ряд конфліктних ситуацій між платниками податків і працівниками податкової інспекції, спровокованих останніми.

Підготуйте на ім'я начальника обласної ДПІ доповідну записку «Про дотримання Кодексу професійної етики працівника ДПІС України працівниками обласної ДПІ. В доповідній записці проаналізуйте дотримання положень Кодексу щодо:

- морально-етичних принципів професійної діяльності;
- використання службового становища,

- протидії одержанню винагороди;
 - громадського контролю за дотриманням кодексу.
- Запропонуйте можливий механізм внутрішнього контролю за дотриманням Кодексу професійної етики працівника ДПС України. Вкажіть можливі міри відповідальності за недотримання норм Кодексу працівниками обласної ДПП.

Ситуаційне завдання № 4

Ви – заступник начальника ФДМУ.

З ініціативи начальника ФДМУ проведено дослідження основних цінностей державної установи шляхом анкетування. Результати проведеного опитування наведено в таблиці 1.

На основі наведених даних визначте тип корпоративної культури.

Оцініть якість внутрішніх проявів корпоративної культури за наступними критеріями: вищі моральні цінності; задоволення працею в колективі; повага до особистості працівника і колективізм.

Підготуйте аналітичну записку на ім'я начальника ФДМУ щодо основних напрямів вдосконалення корпоративної культури згідно «Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року» та «Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки».

Таблиця 1

Перелік цінностей, що поділяються працівниками і колективом ФДМУ

| Перелік цінностей організації | проявляється | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|-------|-----------|------------|-------|-----------|
| | працівниками | | | колективом | | |
| | Так, % | Ні, % | Інколи, % | Так, % | Ні, % | Інколи, % |
| Працелюбність | 70 | 12 | 18 | 60 | 10 | 30 |
| Дисциплінованість | 69 | 9 | 22 | 60 | 10 | 30 |
| Відданість справі | 64 | 16 | 20 | 58 | 7 | 35 |
| Гуманізм і соціальна справедливість | 86 | – | 14 | 64 | – | 36 |
| Законність дій | 100 | – | – | 75 | – | 25 |
| Прозорість, відкритість | 86 | 4 | 10 | 43 | 10 | 47 |
| Культура спілкування | 80 | 8 | 22 | 76 | 10 | 14 |

| | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|
| Неформальний тип відносин з колегами | 21 | 44 | 35 | 21 | 72 | 7 |
| Відданість організації і підтримка її іміджу | 76 | 10 | 14 | 83 | 10 | 7 |
| Дбайливе відношення до наданих ресурсів | 82 | 6 | 6 | 83 | 7 | 10 |
| Довіра до співробітників | 54 | 46 | – | 50 | 40 | 10 |
| Рациональне використання робочого часу | 83 | 7 | 10 | 47 | 10 | 43 |
| Увага до професійних труднощів колег | 51 | 20 | 29 | 51 | 20 | 29 |
| Пунктуальність | 76 | 10 | 14 | 54 | 10 | 36 |

Ситуаційне завдання № 5

Ви – працівник ОДА. У відповідності до «Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року» та «Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки» керівництвом прийнято рішення про удосконалення корпоративної культури в розрізі таких її складових: імідж організації у зовнішньому середовищі, зовнішній вигляд персоналу і службових приміщень, корпоративний дизайн, розробка і розповсюдження внутріорганізаційних змін, використання гарячих телефонних ліній для вирішення проблем персоналу, тощо.

Виокремте цінності, які повинні бути притаманні колективу ОДА та запропонуйте своє бачення основних складових корпоративної культури ОДА.

Ситуаційне завдання № 6

Управління кадрами в регіональному відділенні Фонду Державного Майна України здійснюється неефективно, про що свідчить наявність апатії персоналу до роботи, безініціативність і безвідповідальність у колективі.

З метою ліквідації тенденцій депресії у діяльності регіонального

відділення Фонду Державного Майна України виділіть основні стадії управлінської діяльності щодо вирішення наявної проблеми.

Проведіть комплексну оцінку персоналу державної установи, розрахувавши систему показників, що наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

| № п/п | Показники | Умовні позначення | Іваненко О.Т. | Сидоренко С.Я. | Петренко А.Ю. |
|-------|--|-------------------|---------------|----------------|---------------|
| 1. | Освіта | О. | 0,1 | 0,20 | 0,1 |
| 2. | Стаж роботи за спеціальністю | С. | 0,15 | 0,20 | 0,15 |
| 3. | Участь у системі безперервного підвищення професійної майстерності | А. | 0,04 | 0,10 | 0,11 |
| 4. | Професійна компетентність | Кп. | 0,2 | 0,15 | 0,22 |
| 5. | Винахідливість та ініціативність | Ві. | 0,14 | 0,25 | 0,18 |
| 6. | Уміння організувати роботу | Ор. | 0,13 | 0,26 | 0,25 |
| 7. | Відповідальність | В. | 0,12 | 0,25 | 0,15 |
| 8. | Контактність | К. | 0,14 | 0,25 | 0,15 |
| 9. | Відчуття новизни | Н. | 0,15 | 0,20 | 0,25 |
| 10. | Емоційна витримка | Ве. | 0,10 | 0,10 | 0,90 |
| 11. | Характер робіт, що визначають зміст і складність праці | Хр. | 1,3 | 1,2 | 2,2 |
| 12. | Різноманітність робіт | Рв.р. | 0,14 | 0,15 | 0,17 |
| 13. | Додаткова відповідальність, робота із самоконтролюванням | Вд. | 0,16 | 0,11 | 0,18 |
| 14. | Обсяг виконуваних робіт | Рв. | 0,70 | 1,25 | 0,90 |
| 15. | Якість виконуваних робіт | Рв.я. | 1,1 | 0,60 | 0,70 |
| 16. | Ритмічність | Р. | 0,30 | 0,20 | 0,20 |
| 17. | Професійно-кваліфікаційний рівень | Кп.р. | | | |
| 18. | Ділові якості | Дп. | | | |
| 19. | Складність функцій | Сф. | | | |
| 20. | Результати праці | Рр. | | | |

Визначте заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу регіонального відділення Фонду Державного Майна України.

Ситуаційне завдання № 7

Ви – спеціаліст організаційного відділу обласної державної адміністрації.

З метою підвищення ефективності організаційних заходів і координації діяльності структурних підрозділів ОДА, необхідно вивчити практику проведення виробничих нарад у функціональних підрозділах.

Інформаційно-аналітичні матеріали необхідно оформити у вигляді аналітичної записки з пропозиціями щодо підвищення виконавської дисципліни та вдосконалення практики проведення виробничих нарад в управлінні освіти.

Вихідні дані. Начальник управління освіти призначив на 10 годину загальну виробничу нараду, на яку зібрались 25 відповідальних працівників управління. У призначений час не з'явилися 7 осіб. Керівник доручив своєму секретареві в'яяснити причину неявки, на що було затрачено 20 хв. Нарада розпочалася із запізненням на 30 хв. Учасникам наради жодних матеріалів не було надано.

Перед початком наради керівник повідомив присутніх про те, що ця нарада буде присвячена розробці заходів щодо усунення причин невиконання основного заходу в попередньому місяці та активізації роботи напередодні державних свят. Нарада розпочалася з 30-хвилинної доповіді керівника, в якій йшлося про великі масштаби діяльності управління, про невиконання завдань окремими підрозділами управління, про неузгодженість дій бухгалтерії з відділами, які готували захід, про недостатню взаємодію із районними управліннями освіти та керівниками освітніх установ і дисципліну серед працівників підприємства.

Наводились усім відомі дані про недофінансування потреб управління; в черговий раз піддавались критиці окремі відділи, їх завідуючі та спеціалісти за «невжиття заходів» тощо.

Ряд виступаючих, посилаючись на складні фінансові умови, робили спробу відвести критику від себе. Вони не дотримувались регламенту, до того ж вступали в суперечку з начальником. Це створювало у приміщенні шум.

Отримати пояснення причин низької дисципліни праці і конструктивних пропозицій керівнику не вдалося тому, що на нараді не був присутній заступник начальника управління, а також завідувачі

і спеціалісти підрозділів, які несли відповідальність за зірваний захід.

Деякі головні спеціалісти не могли відповісти на поставлені запитання посилаючись на те, що про нараду їх не попередили.

Закінчилась нарада через 2,5 години, але плану діяльності з усунення причин невиконання основного заходу в попередньому місяці та активізації роботи напередодні державних свят так і не було прийнято. Такі недоліки в організації та проведенні нарад спостерігались і раніше.

Скориставшись наведеними даними, визначіть вартість проведеної наради.

Місячний фонд заробітної плати відповідальних працівників управління представлений у табл.1; вартість 1 години оренди приміщення складає 450 грн., коефіцієнт непрямих витрат наради складає $I = 1,05$.

Таблиця 1

Місячний фонд заробітної плати відповідальних працівників управління

| Посада | Кількість осіб | Місячний фонд (грн.) | Місячний фонд часу (год) | Вартість години роботи | Вартість з/пл. учасників наради |
|-------------------|----------------|----------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Начальник | 1 | 1600 | 180 | | |
| Заст.начальника | 1 | 1450 | 180 | | |
| Заст.начальника | 1 | 1450 | 180 | | |
| Нач.відділу | 3 | 1200 | 180 | | |
| Провід.спеціаліст | 7 | 1050 | 180 | | |
| Гол. спеціаліст | 5 | 900 | 180 | | |
| Разом: | | | | | |

Керуючись наданою інформацією, дайте оцінку ефективності наради. Визначте, які типові помилки в її підготовці та проведенні було допущено.

Підготуйте інформаційно-аналітичну записку із пропозиціями щодо підвищення виконавської дисципліни та вдосконалення практики проведення виробничих нарад в управлінні освіти.

Для оцінки якості проведеної наради доцільно скористатися технологічною схемою підготовки і проведення наради (див. схема 1.)

Схема 1. Технологічна схема підготовки і проведення наради:

- тема наради, її мета;
- перелік питань, які підлягають обговоренню;
- зміст інформації, яку належить зібрати і підготувати до наради;
- визначення учасників наради, їх повідомлення;
- визначення доповідача і підготовка доповіді;
- розробка і узгодження проекту рішення;
- підготовка технічної бази і перевірка її готовності;
- затвердження регламенту наради;
- заслуховування доповіді;
- обговорення доповіді;
- прийняття рішення і доведення його до виконавців; закриття наради.

Ситуаційне завдання № 8

Ви – спеціаліст відділу кадрової роботи та державної служби місцевої державної адміністрації.

З метою виконання Постанови Кабінету Міністрів України про призначення державним службовцям індивідуальної надбавки до заробітної плати, необхідно здійснити аналіз рівня складності роботи, виконуваної кожним службовцем.

Вихідні умови: Згідно Постанови Кабінету Міністрів України державним службовцям призначаються індивідуальні надбавки до заробітної плати за складність і напруженість роботи в межах 30%-40% від посадового окладу.

З метою виконання Постанови необхідно здійснити аналіз рівня складності виконуваної роботи кожним державним службовцем і, на цій підставі, визначити розмір індивідуальної надбавки співробітникам оргвідділу.

Виявіть фактори складності виконуваної ними роботи, скориставшись даними таблиці 1.

Використовуючи факторно-кваліметричну модель оцінки складності роботи, в основу якої покладені інтуїтивні методи економіко-аналітичної діяльності (табл.2), оцініть вагу кожного з факторів складності праці обох службовців, на основі їх критеріїв.

Обґрунтуйте своє рішення щодо розміру індивідуальних надбавок спеціалістам.

Таблиця 1

Експертні оцінки факторів складності роботи

| Фактори складності роботи | Значимість фактору складності роботи (a_i) |
|---|--|
| 1. Ступінь спеціалізації | 0,10 |
| 2. Ступінь самостійності виконаної роботи | 0,20 |
| 3. Ступінь відповідальності | 0,15 |
| 4. Ступінь новизни роботи | 0,25 |
| 5. Ступінь творчості | 0,30 |
| Всього: | 1,00 |

Таблиця 2

Кваліметрична модель оцінки складності роботи спеціалістів

| Фактори складності | Критерії оцінки фактору | Вага критерію (X_i) |
|--|--|-------------------------|
| 1. Рівень творчості | Праця: | |
| | - творча; | 1 |
| | - формально-логічна; | 0,6 |
| | - технічна. | 0,2 |
| 2. Ступінь новизни | Виконувані обов'язки: | 1 |
| | - нові; | 0,5 |
| | - час від часу повторюються; | 0,2 |
| | - сталі; | |
| 3. Ступінь самостійності виконання покладених обов'язків | Робота виконується: | 1 |
| | - повністю самостійно; | 0,6 |
| | - на основі інструкції; | |
| | - під керівництвом начальника. | 0,2 |
| 4. Ступінь відповідальності | Відповідальний: | 1 |
| | - за колектив; | 0,6 |
| | - за роботу 2-ох людей; | 0,3 |
| | - за себе. | |
| 5. Ступінь спеціалізації | Робота: | |
| | - стосується всіх сфер управлінської діяльності; | 1 |
| | - різнорідна в рамках окремої сфери; | 0,6 |
| | - однорідна вузькоспеціалізована | 0,1 |

Ситуаційне завдання № 9

З метою реалізації політики стимулювання визначте, з чого складатиметься оплата праці в звітному місяці державного службовця, який працює на посаді начальника організаційного відділу районної державної адміністрації, якщо відомо, що:

- державний службовець працює на державній службі більше 12 років, має 4 категорію, 8 ранг;
- посадовий оклад складає 1200 гривень;
- протягом останніх чотирьох місяців державний службовець бере участь у розробці Стратегії соціально-економічного розвитку регіону;
- в звітному місяці особисто працював з делегацією з ЄС над реалізацією інвестиційної програми «Зелений туризм»;
- державний службовець є кандидатом економічних наук;
- у звітному місяці державний службовець виконував експертизу документів, за яку передбачається оплата в розмірі 800 гривень.

На які додаткові види виплат має право державний службовець? Чи може дана посадова особа бути керівником магістерської роботи у вищому навчальному закладі?

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання № 10

В результаті проведення оперативних робіт виконавчими структурами в виконавчому комітеті міської ради народних депутатів було встановлено:

- факт прийняття на роботу керівником департаменту економіки свояка, який не перебуває в безпосередньому підпорядкуванні начальника,
- факт неправомірних дій через видачу управлінської вказівки та отримання хабара посадовою особою в розмірі, що в 1000 разів перевищує прожитковий мінімум за видачу дозволу на будівництво приватного магазину в центрі міста. Визначіть:
- Який вид відповідальності нестиме посадова особа?
- Який вид відповідальності нестиме людина, яка дала хабар?
- Якщо має місце провокація хабара, яким чином Кримінальний кодекс вирішує цю ситуацію.

Ситуаційне завдання №11

Ви - керівник структурного підрозділу органу виконавчої влади. З метою виконання Постанови КМУ від 24 лютого 2003 р. №

212 Вам необхідно рекомендувати державних службовців, які працюють у вашому підрозділі, до преміювання за сумлінну безперервну працю та зразкове виконання посадових обов'язків. Для цього пропонується на основі інформації, поданої в таблицях 1, 2 провести факторно-кваліметричну модель оцінки складності роботи, що виконувалася спеціалістами підрозділу, в основі якої покладені інтуїтивні методи економіко-аналітичної діяльності.

Таблиця 1

Експертні оцінки ознак складності роботи працівників підрозділу

| Фактори складності роботи | Вага фактору складності роботи |
|---|--------------------------------|
| 1. Ступінь спеціалізації | 0,40 |
| 2. Ступінь самостійності виконаної роботи | 0,15 |
| 3. Ступінь відповідальності | 0,10 |
| 4. Ступінь новизни роботи | 0,25 |
| 5. Ступінь творчості | 0,10 |
| Всього | 1,00 |

Таблиця 2

Кваліметрична модель оцінки складності роботи спеціалістів

| Фактори складності | Критерії оцінки фактору | Значимість критерію, від 0 до 1 (визначити самостійно) |
|---|---|--|
| 1 Ступінь творчості | Праця: | |
| | – творча, | 0,6 |
| | – формально - логічна, – технічна | 0,5 0,3 |
| 2 Ступінь новизни | Виконані обов'язки: | |
| | – нові, | 0,6 |
| | – час від часу повторюються; – регулярно повторюються. | 0,4 0,2 |
| 3 Ступінь самостійності виконання покладених обов'язків | Робота виконується: | |
| | – повністю самостійно, | 0,6 |
| | – за допомогою інструкції, – під керівництвом начальника | 0,5 0,3 |
| 4 Ступінь відповідальності | Відповідальний: | |
| | – за колектив, | 0,6 |
| | – за роботу 2-ох людей, – за себе | 0,5 0,2 |

Продовження табл. 2

| 5 Ступінь спеціалізації | Робота: | |
|-------------------------|--|-----|
| | – стосується всіх сфер управлінської діяльності, | 0,6 |
| | – різнорідна в рамках окремої сфери, | 0,5 |
| | – однорідна вузькоспеціалізована робота | 0,3 |

Методичні вказівки до вирішення управлінської ситуації.

Кожну із отриманих оцінок в таблиці 2 необхідно перемножити на коефіцієнт значимості (таблиця 1), а отримані результати за 5 факторами додаються і знаходиться середнє значення. Нехай по кожному критерію нами взято значимість фактору 0,6. Для визначення комплексної оцінки складності роботи, що виконується необхідно використати формулу:

$$K_{скл} = \sum_{i=1}^5 a_i X_{ij}$$

де: a_i ,- вага кожного з p 'яти факторів, що визначена експертним шляхом; X_{ij} – значимість критеріїв в кожному факторі.

Коефіцієнт складності роботи, який доцільно розглядати в трьох аспектах:

- від 0 до 0,4 робота є нескладною;
- від 0,5 до 0,69 робота час від часу вимагає додаткових зусиль і це може бути відзначене отриманням премії;
- від 0,7 до 1,0 робота є складною і вимагає постійного вдосконалення як теоретичних знань так і професійних вмінь, тому з метою стимулювання доцільно преміювати працівника;

Ситуаційне завдання № 12

З метою реалізації політики стимулювання визначить, з чого складатиметься оплата праці в звітному місяці державного службовця, який працює на посаді керівника апарату обласної державної адміністрації, має 4 ранг, 2 категорію, додатково відомо, що: державний службовець працює на державній службі 23 роки;

- посадовий оклад становить 960 гривень;
- протягом останніх трьох місяців державний службовець бере участь у реалізації заходів визначених програмою вдосконалення

кадрового забезпечення «Кадри»;

- у звітному місяці особисто працював з польською делегацією щодо питань створення зони вільної торгівлі у Західному регіоні;
- державний службовець є кандидатом економічних наук;
- у звітному місяці державний службовець 20 годин керував стажуванням магістрів вищого навчального закладу, з умовою погодинної оплати в розмірі 15 грн. за годину;
- у наступному місяці державний службовець піде у відпустку на 1 місяць.

На які додаткові види виплат має право державний службовець?

Відповідь обгрунтуйте.

Ситуаційне завдання №13

Керуючись правовими нормами голова міської державної адміністрації видав наказ про звільнення з посади начальника управління внутрішніх справ міста та про призначення на цю посаду іншої особи. Проте звільнений начальник міського УВС не погодився з наказом, заявивши, що його призначив міністр внутрішніх справ України, і тому він буде продовжувати виконувати обов'язки начальника міського УВС до прийняття наказу міністра про його звільнення.

Чи законні дії начальника міського УВС і голови адміністрації.

Ситуаційне завдання №14

Ви - заступник керівника підрозділу боротьби з організованою злочинністю.

Керівництво Вашої організації поставило перед Вами завдання розробити проект організаційної структури управління оперативної інформації, який забезпечував би реалізацію наступних принципів:

- єдиноначальність управління;
- чіткість розпорядництва;
- швидкість реагування у відповідь на прями вказівки;
- оперативність у прийнятті рішень;
- швидкість проходження управлінської інформації;
- ясно виражена особиста відповідальність керівника за прийняті рішення.

Який тип організаційної структури управління Ви б запропонували?

Обгрунтуйте свої пропозиції щодо відповідності організаційної структури функціям підрозділу.

Ситуаційне завдання №15

Ви – керівник одного із структурних підрозділів обласної державної адміністрації.

З метою забезпечення виконання розпорядження голови ОДА «Про формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі» проведено опитування працівників колективу. Отримані результати засвідчили, що тип середовища досліджуваного структурного підрозділу є догматичним, що характеризується перевагою авторитарного стилю управління, жорсткою дисципліною, культом зовнішнього порядку. Формується в такому середовищі пасивна і залежна особистість.

Підготуйте доповідну записку на ім'я голови ОДА щодо удосконалення механізму формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Обгрунтуйте запропоновані напрями формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Ситуаційне завдання №16

Ви – керівник відділу кадрів районної державної адміністрації.

Вам необхідно підібрати працівника на посаду спеціаліста відділу кадрової служби.

На вакантну посаду спеціаліста відділу кадрової служби претендують троє осіб короткі характеристики яких приведені нижче.

Перша особа. Пасивний, безініціативний працівник, однак непогано виконує доручені справи. Нездатний на жорсткий самоконтроль і самодисципліну. При високій оплаті праці з бажанням залишається на додатковий час.

Друга особа. Байдужий до завдань державного органу. В першу чергу прагне задовольнити свої особисті потреби. Однак ініціативний працівник, здатний іти на ризик при виконанні дорученої справи.

Третя особа. Готовий напружено працювати для досягнення цілей, які цікавлять державний орган, навіть якщо вони не співпадають з особистими інтересами. Добре контактує з колективом. Питання оплати праці турбують мало.

Визначте методи, якими Ви скористаєтеся для відбору претендентів та складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентами.

Визначте критерії відбору на дану посаду та складіть профіль особистості «ідеального» спеціаліста кадрової служби.

Ситуаційне завдання № 17

Ви - спеціаліст відділу кадрової роботи райдержадміністрації.

У районній державній адміністрації роль зв'язків з громадськістю здійснює відділ внутрішньої політики. Проаналізувавши організацію і роботу відділу внутрішньої політики керівництво райдержадміністрації вважає, що вона є неефективною. Насамперед тому, що весь обсяг роботи у відділі і творчої, і технічної, і організаційної, виконують дві особи, які не можуть ефективно, якісно, своєчасно виконувати покладені на них завдання.

Керівництво райдержадміністрації вирішило створити спеціальну прес-службу в структурі районної державної адміністрації, яка б виконувала інформаційно-аналітичні функції і забезпечувала б зв'язки із засобами масової інформації та громадськістю.

Складіть організаційної структури прес-служби, запропонованої керівництвом райдержадміністрації та виділіть функціональні обов'язки, які будуть покладені на працівників даної структури.

Підготуйте аналітичну записку з пропозиціями щодо ефективної реалізації функцій відділу та обґрунтуйте відповідність організаційної структури функціям підрозділу.

Ситуаційне завдання № 18

Ви – керівник відділу кадрів обласної державної адміністрації. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника Головного управління економіки.

Визначте джерела інформації, про претендентів на посаду, якими ви скористаєтесь (обґрунтуйте свій вибір) та методи для відбору претендентів.

Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом. Визначте критерії відбору на дану посаду та складіть профіль особистості «ідеального» начальника Головного управління економіки.

Ситуаційне завдання № 19

З метою ефективного виконання функцій здійсніть аналіз якостей, якими повинні володіти керівники у системі державного та муніципального управління.

Вважається, що для керівників найбільш важливими є наступні якості:

- мистецтво встановлювати й підтримувати відносини з рівними собі людьми;
- мистецтво бути лідером – здатність керувати підлеглими,

професійно вирішувати проблеми, які випливають із міри влади і відповідальності, якими наділений керівник;

- мистецтво вирішувати конфлікти, попереджати їх виникнення, а в разі, коли цього не вдалося, здатність виступати в якості посередника між двома сторонами конфлікту, врегульовувати неприємності, які супроводжують стресовий стан його учасників;

- мистецтво опрацьовувати інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в організації, отримувати об'єктивну інформацію і ефективно використовувати її;

- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність виявляти проблеми і знаходити їх рішення в умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі не чіткі або сумнівні;

- мистецтво найбільш ефективно розподіляти ресурси в організації - здатність вибрати кращу альтернативу і знайти оптимальний варіант в умовах короткого періоду часу і обмежених ресурсів;

- мистецтво підприємця – здатність йти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;

- мистецтво самоаналізу – здатність об'єктивно оцінювати свою позицію лідера, роль в організації; вміння реально оцінювати міру впливу на колектив.

Проаналізуйте чи можна вважати наведені якості вичерпними і які залишилися поза увагою.

Які додаткові якості необхідні державному службовцю для успішного виконання функцій?

Якими додатковими здібностями і якостями повинен володіти державний службовець в галузі економіки в умовах переходу до ринку?

Ситуаційне завдання № 20

З метою вдосконалення планування робочого часу здійсніть аналіз причин невиконання планів державними службовцями.

Часто після робочого дня керівник (державний службовець) констатує «Я цілий день напружено працював, однак багато з того, що я планував зробити, залишилося невиконаним». При цьому, як правило, посилається на такі основні причини:

- погано підготовлені наради, збори;
- безконечні телефонні дзвінки;
- відсутність делегування відповідальності;
- відсутність вибору пріоритетів;
- тактика перенесення термінів виконання справ;

- невміння говорити «ні»;
- невміння доводити розпочату справу до кінця;
- інші заважають;
- надто велика кількість завдань.

Проаналізуйте названі причини, а також назвіть інші причини, які, на вашу думку, призводять до невиконання запланованих завдань.

Розробіть заходи щоденної реалізації передбачених планів.

Методичні вказівки для аналізу.

При аналізі доцільно зосередитися на основних видах праці керівника, відносно яких здійснюється планування робочого часу:

- робота з документами;
- видача завдань підлеглим;
- ділові телефонні розмови;
- участь у нарадах;
- бесіда з відвідувачами (усно, по телефону);
- розгляд скарг і пропозицій;
- підготовка і аналіз виконання особистого плану роботи;
- громадська робота;
- відрядження;
- самоосвіта;
- розв'язання побутових питань працівників;
- особиста гігієна, відпочинок.

Ситуаційне завдання № 21

З метою раціонального використання робочого часу здійсніть аналіз пріоритетних завдань у діяльності керівника.

Керівнику часто доводиться працювати з надмірним напруженням. Багато з них перевантажені тому, що надто великий обсяг роботи, яку необхідно виконати. Проте, не тільки перевантаженість роботою втримує їх на робочому місці по 60 і більше годин на тиждень. Часто причина криється у нераціональному розподілі часу, що вказує на невміння керувати собою.

У чому, на вашу думку, основна причина перевантаженості і неефективності використання робочого часу?

Дослідження показують, що основною причиною у більшості випадків є необхідність вирішувати одночасно різні питання і здійснювати різні дії. Поглиблюють наявне перевантаження й ряд інших причин, зокрема:

- низький рівень делегування відповідальності;
- невірно визначені пріоритети;

- надто глибоке занурення у повсякденні справи тощо.

У справі раціонального використання робочого часу керівнику може допомогти принцип колишнього президента США Ейзенхауера: визначення пріоритетів на основі важливості і терміновості.

Ейзенхауер визначив три типи завдань (табл. 1) дуже важливі і термінові, які необхідно виконувати невідкладно.

Таблиця 1

АБВ-аналіз пріоритетів у діяльності менеджера

| Тип завдання | Вага основних робіт у структурі часу менеджера | Кількість часу в діяльності менеджера | Пріоритетність завдання |
|--------------|--|---------------------------------------|------------------------------|
| А | 65% | 15% | Найбільш важливі |
| Б | 20% | 20% | можуть бути до-ручені іншим |
| В | 15% | 65% | повинні бути до-ручені іншим |

А-завдання: найбільш важливі.

Б-завдання: важливі, але не термінові; необхідно визначити терміни їх виконання.

С-завдання: менш важливі, але термінові; їх вирішення необхідно делегувати підлеглим.

Співвідношення більш і менш важливих справ у загальній сукупності завдань встановлено дослідним шляхом.

Справи, які не є важливими, ні терміновими не повинні відволікати увагу керівника. Такі справи необхідно відразу відправляти в корзину для сміття. Інколи це вимагає певного ризику.

Найбільша небезпека для менеджера, як показує таблиця, полягає в тому, що він піддається на «гачок», терміновості справ і витрачає свій час на С-завдання в той час, коли В-завдання (інколи і А-завдання) залишаються невиконаними.

Чи вважаєте ви раціональним використання принципу Ейзенхауера в роботі державного службовця України?

Що, на вашу думку, повинен зробити керівник, щоб більш раціонально використати робочий час?

Ситуаційне завдання № 22

З метою вдосконалення організації часу керівника здійсніть аналіз способів організації державним службовцем свого робочого часу.

Існують різні способи кращої організації державним службовцем свого робочого часу, зокрема:

- проаналізувати, як він витрачає час;
- провести аналіз завдань, які необхідно виконати за принципом їх значимості, визначити, які завдання є пріоритетними;
- сформулювати довготривалі цілі;
- ввести в практику поточне планування робочого часу;
- прагнути зменшити втрати часу.

Які додаткові способи вдосконалення організації часу керівника ви можете запропонувати?

Як ви вважаєте, доцільним є покращувати витрати робочого часу чи всього часу, включаючи особистий? Запропонуйте дії, які б ви здійснили для ефективного використання свого часу.

Ситуаційне завдання № 23

З метою розв'язання проблеми удосконалення системи оплати праці працівників управління економіки обласної державної адміністрації розподіліть колективну премію між працівниками в сумі 8000 гривень з використанням коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Розрахуйте частку премії, яка припадає в цілому на посадові оклади відділу і в розрізі посадових окладів по кожній посаді зокрема, використовуючи дані наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники для розподілу колективної премії між працівниками управління економіки обласної державної адміністрації

| Назва посади | Кількість штатних одиниць | Посадовий оклад, грн. | Відпрацьовано днів в місяці | Посадовий оклад за відпрацьовані дні, грн. | КТУ | Приведений оклад | | Розмір премії | |
|----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|--|-----|------------------|--|---------------|--------------------------|
| | | | | | | Всього, грн. | Питома вага в загальній сумі приведених окладів, % | Всього, грн. | У % до посадового окладу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Начальник управління | 1 | 1300 | 22 | 1400 | 1,0 | | | | |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------|----------|-------------|----|------|-----|---|---|-------------|----|
| Заступник начальника управління | 1 | 1220 | 22 | 1350 | 1,1 | | | | |
| Головний спеціаліст | 1 | 1160 | 22 | 1260 | 0,8 | | | | |
| Провідний спеціаліст | 1 | 1100 | 22 | 1200 | 1,2 | | | | |
| Спеціаліст першої категорії | 1 | 980 | 11 | 540 | 1,0 | | | | |
| Всього: | 5 | 5760 | | | | | | 8000 | |

Визначте пропозиції щодо розроблення системи преміювання працівників управління економіки обласної державної адміністрації.

Ситуаційне завдання № 24

З метою ефективної підготовки і використання кадрового резерву в обласній державній адміністрації розрахуйте рівень підготовленості осіб, зарахованих до резерву, до заміщення керівної посади та ефективності використання резерву керівників під час заміщення вакантних управлінських посад в обласній державній адміністрації протягом 2014 року відносно загальної кількості призначених на керівну посаду. Аналіз провести на основі даних наведених в таблиці 1.

Розрахуйте показник ефективності формування резерву керівників в обласній державній адміністрації за останні 5 років, якщо загальна кількість працівників, які перебували в списку осіб, зарахованих до кадрового резерву протягом 2010-2014 рр. склала 48 осіб, а кількість резервістів, призначених на керівну посаду за цей період склала 18 осіб.

Визначте, які форми підготовки резерву керівників обласної державної адміністрації є найбільш доцільними.

Таблиця 1

Показники формування резерву керівників обласної державної адміністрації

| № п/п | Показники формування резерву керівників | Значення показників |
|-------|---|---------------------|
| 1. | Загальна кількість працівників, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб | 105 |
| 2. | Кількість резервістів, підготовлених для призначення на керівні посади, осіб | 25 |
| 3. | Кількість призначених керівників протягом 2014 року з числа осіб зарахованих до кадрового резерву, осіб | 5 |
| 4. | Кількість призначених керівників за 2014 рік, осіб | 8 |

Ситуаційне завдання № 25

З метою вирішення проблеми плинності кадрів в обласному відділенні Державного Казначейства розрахуйте коефіцієнт плинності кадрів на основі показників стану та плинності персоналу наведених в таблиці 1.

Таблиця 1

**Показники руху персоналу обласного відділення
Державного Казначейства**

| № п/п | Показники стану та плинності персоналу | Значення показників |
|-------|---|---------------------|
| 1. | Кількість працівників станом на 01.01.2014 року, осіб | 465 |
| 2. | Кількість працівників переведених в інші організації, осіб | 15 |
| 3. | Кількість працівників, які вибули за власним бажанням, осіб | 10 |
| 4. | Кількість працівників звільнених за порушення трудової дисципліни, осіб | 9 |
| 5. | Кількість працівників, які вибули за 2014 рік, осіб | 34 |

Розрахуйте коефіцієнт закріплення кадрів, якщо в 2014 році в обласну державну адміністрацію було прийнято 32 працівника.

На основі проведеного аналізу визначте кількість працівників станом на 01.01.2015 року та розробіть заходи щодо зниження плинності кадрів в обласному відділенні Державного Казначейства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Артеменко Л. Мотиваційні аспекти менеджменту / Л. Артеменко // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ. – 2005. – Вип.3 (21). – 288 с.
2. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г. В. Атаманчук. – М. : Изд-во РАГС. – 2002. – 272 с.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
4. Баришніков В.М. Інститут державної служби. Проходження державної служби: навч.-метод. посіб. / В. М. Баришніков. – К. : ІПК ДСЗУ. – 2010. – 140с.
5. Блощинська В. А. Сучасне діловодство: навч. посібник / В. А. Блощинська. – К.: ЦНЛ. – 2005. – 320 с.
6. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Бондар // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ. – 2006. – Вип.1 (23). – 292 с.
7. Бэйрсто П. Принципы подбора и отбора персонала / П. Бэйрсто // Реформа государственной гражданской службы / под ред. К. Плоккера и М. Николаева. – М. – 2006. – 256 с.
8. Василевська Т.Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія / Т.Є.Василевська. – К.:НАД. – 2008. – 334 с.
9. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення / С.М. Верех [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kds.org.ua/blog/etika-povedinki-derzhavnih-sluzhbovtsistanproblemi-i-shlyahi-ih-virishennya>.
10. Виноградова Н. Л. Історико-культурне підґрунтя формування сучасних норм професійної етики державної служби України // Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило [та ін.] ; за заг. та наук. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАД. – 2007. – С. 9-26.
11. Витко Т.Ю. Добір кандидатів на державну службу в Україні: соціологічний аналіз та перспективи розвитку / Т.Ю. Витко // Вісн. держ. служби. – 2010. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

www.guds.gov.ua.

12. Власюк Д.П. Міжособистісне розуміння в структурі психологічно-управлінської компетентності керівників державної служби України - Психологічні перспективи. Зб. наук. Праць За ред. Л.Засекіної – Луцьк. – 2011. – №18 – с.52-61.

13. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід / В.В. Толкованов, Н.В. Щербак, Т.Е. Василевська, В.П. Удовиченко. – К.: АМУ, 2008. – 212 с.

14. Гаміна Т. С. Імідж особистості як засіб самореалізації / Т. С. Гаміна, Т. Я. Довга // Соціальна педагогіка: теорія та практика. – 2010. – № 4. – С. 22-26.

15. Ганоцька С. О. Система управління якістю - система управління професійною діяльністю державних службовців // Теорія та практика державної служби: сучасні пріоритети регіональної кадрової політики : матеріали наук.-практ. конф., 5-6 листоп. 2010 р., м. Дніпропетровськ / [за заг. ред. С. М. Серьогіна]. – Дніпропетровськ, 2010. – С. 41-43.

16. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ. – 2007. – 239 с.

17. Государственная служба: комплексный подход: учебник / отв. ред. А. В. Оболонский. – М. : Дело, АНХ, 2009. – С. 323-507.

18. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: учебник / В. Д. Граждан. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2011. – 620 с. (Серия: Основы наук).

19. Григоренко А. М. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державного службовця : конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби / А. М. Григоренко, В. В. Ушкальов. – Х.: Вид-во ХНЕУ. – 2007. – 80 с.

20. Гримблат С. Организационная культура и командная деятельность / С. Гримблат // Персонал. – 2010. – №11. – с. 67-73.

21. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів: ДСТУ 4163–2003. – К.: Держстандарт України, 2003. – 22 с.

22. Державне управління: Навч. посібник / Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю.; За ред. А.Ф. Мельник - Київ: Знання, 2004. – 342с. - (Вища освіта 21 століття).

23. Державне управління: основи теорії, історія і практика:

навчальний посібник / В.Д. Бакуменко, П.І. Надолішній, М.М. Іжа, Г.І. Арабаджи / За заг. ред. Надолішнього П.І., Бакуменка В.Д. – Одеса: ОРІДУ НАД. – 2009. – 394 с.

24. Діденко А. Н. Сучасне діловодство : навч. посібник. – 4-те вид. / А. Н. Діденко. – К.: Либідь. – 2004. – 384 с.

25. Діловодство і документація [Текст] : навчально-методичний посібник / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»; [уклад. П. О. Добродумов]. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2014. – С.25.

26. Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Т.В. Мотренка, С.М. Серьогіна. – Д.: ДРІДУ НАДУ. – 2010. – 235 с.

27. Желюк Т.Л. Державна служба: навчальний посібник / Т.Л.Желюк. – К.: ВД «Професіонал». – 2005. – 576с.

28. Засекіна, Л. В. Психолінгвістична діагностика: навч. посіб. / Л. В. Засекіна, С.В. Засекин. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. у-ту ім. Лесі Українки. – 2008. – 188 с.

29. Захарова О. В. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. / О. В. Захарова, О. О. Шумаєва, В. І. Мозговий, Л. Г. Вергазова, О. П. Соловцова, Л. М. Василишина. – Донецьк : ТОВ «ДРУК-ІНФО». – 2013. – С.64.

30. Зінченко О. М. До питання професіоналізму в державній службі [Текст] / О. М. Зінченко // Вісн. держ. служби України: укр. наук.-практич. журн. – К., 2006. – № 1. – С.17-20.

31. Іванова Т.В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування: навч. посіб. / Т.В. Іванова, Л.П. Піддубна. – К: ЦУЛ, 2007. – 360 с.

32. Історія державної служби в Україні : у 5 т. / [О. Г. Аркуша, О. В. Бойко, Є. І. Бородін та ін. ; відп. ред. Т. В. Мотренко, В. А. Смолій ; редкол. : С. В. Кульчицький (кер. авт. кол.) та ін.] ; Голов. упр. держ. служби України, Ін-т історії НАН України. – К. : Ніка-Центр. – 2009. – Т. 1. – 544 с.

33. Кагановська Т.Є. Конкурсний відбір як основа кадрового забезпечення органів державного управління: вітчизняний і зарубіжний досвід / Т. Є. Кагановська // Форум права. – 2011. – № 3. – С. 322–330 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2011-3/11kteizd.pdf>

34. Кірічок О. Г. Документування у менеджменті: підручник / О. Г. Кірічок, В. І. Корбутяк. – 2-ге вид., перероб. – К. : ЦУЛ. – 2005. – 216 с.

35. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні: монографія / В. М. Козаков. – К.: Вид-во НАДУ. – 2007. – 284 с.
36. Козоріз В. П. Загальне і кадрове діловодство: навч. посібник / В. П. Козоріз, Н. І. Лапицька. – К.: МАУП. – 2002. – 168 с.
37. Колосок С. Формування іміджу установи в системі державного управління [Текст] / С. Колосок // Актуальні проблеми державного управління: наук. зб. – Вип. III: наук. вид. – Одеса: АстроПринт, 2000. – С. 84-90.
38. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. – С.11.
39. Конституція України: прийм. на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. № 254/96 ВР (із змінами та доповненнями). – К.: ЮРІНКОН, 1996. – 79с.
40. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. метод. комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «Державна служба») / Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012. – 188 с.
41. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво. – 2013. – 278 с.
42. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник / Я. В. Крушельницька. – К.: КНЕУ. – 2003. – С.12.
43. Кузнецов В. Національний класифікатор України ДК 003:2005 «Класифікатор професій» / В. Кузнецов. – Харків: Фактор. – 2008. – С.464.
44. Ладатко Л.В. Этика и культура управления: учеб. пособ. / Л.В. Ладатко. – Феникс, 2006. – С.118.
45. Латыпов Р.Ф. Классификация моделей государственной кадровой политики: опыт системного анализа / Р.Ф. Латыпов // Вестник Башкирского университета. – 2010. – Т. 15. – С. 487-490.
46. Литвин О. В. Адміністративно-правове забезпечення статусу державного службовця в Україні: монографія / О.В. Литвин. – Ірпінь: Вид – во НУ ДПСУ. – 2010. – 210 с.
47. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців / Л. Литвинова // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України : наук. журн. – 2008. – № 3. – С. 53-59.

48. Мазак А. В. Добір кадрів на державну службу: реалії і впливи світової кризи / А. В. Мазак, Т. Ю. Витко // Управління розвитком: Збірник наукових праць. – Харків: Вид – во Харківського національного економічного університету, 2009. – № 11. – С. 47-49.
49. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посібник / В. Я. Малиновський – 3-тє вид., переробл. та допов. – К.: Атіка. – 2009. – 608 с.
50. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: навч. посібник / В. І. Малімон. – 2-ге вид. доп. і розш. – Івано-Франківськ: Місто – НВ. – 2008. – 344 с.
51. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ та організацій: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна / за ред. А.Ф.Мельник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – С.157.
52. Мельничук Я. Імідж державних службовців / Я. Мельничук // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – 2011. – №1. – С.40-41. – (Серія Наукова думка).
53. Могильний С. А. Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування / С. А. Могильний // Актуальні проблеми державного управління. – 2010. – №2. – (40) 6. – С. 1-8. – (Серія державне управління: аспекти та практики).
54. Нижник Н. Р. Ділове спілкування у сфері державного управління / Н.Р. Нижник. – Хмельницький. – 2005. – 196 с.
55. Оболенський О.Ю. Державна служба / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 468 с.
56. Олуйко В. М. Ділове спілкування у сфері державного управління / В.М. Олуйко. – Хмельницький: Поліграфіст. – 2005. – 296 с.
57. Організація діяльності 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.: Н.М. Пригара. – Чернігів: ЦППК. – 2009. – 38 с.
58. Палеха Ю.І. Документаційне забезпечення управління: підручник / Ю.І. Палеха. – К., 2003. – 124 с.
59. Пантюхін В. О. Удосконалення ефективності праці державних службовців в Україні / В. О. Пантюхін, І. В. Поддубна // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2011. – № 17 [171]. – С. 113-118.
60. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад

державних службовців / затверджений Постановою Кабінету Міністрів України: від 15.02.2002 р., № 169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=169-2002-%EF>.

61. Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI // Офіційний вісник України. – 2012. – № 4. – Ст. 115.

62. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р., № 3723-XII // ВВР України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.

63. Про діловодство: Закон України від 01.03.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.Webmaster@archives.gov.ua>.

64. Про Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13.09.2011 р. № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=501908&cat_id=501532&time=1316084708280.

65. Про затвердження Порядку видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. № 212 (зі змінами і доповненнями) // Офіційний вісник України. – 2003. – № 41.

66. Про звернення громадян: Закон України від 13 травня 1999 року № 653-XIV (із змінами і доповненнями) № 1697-VII від 14.10.2014 // Відомості Верховної Ради. – 2015. – № 2-3. – С. 12.

67. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48. – Ст. 650.

68. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97 (зі змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24.

69. Про надбавки за вислугу років для працівників органів виконавчої влади та інших державних органів: Постанова кабінету Міністрів України від 20.12.1993 р. № 1049 // Офіційний вісник України. – 1993. – № 24.

70. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (із змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 17.

71. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7.06.2001 р. № 2493-III (з останніми змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 33.

72. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020

роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakonz.rada.gov.ua>.

73. Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах: навч.-методич. посіб. / уклад.: С.М. Задорожна, Л. А. Чабак. – Чернігів: ЦППК. – 2009. – 14 с.

74. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури. – 2011. – С.123.

75. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К.: ВД «Професіонал». – 2005. – С.124.

76. Сімеоніди І. А. Формування іміджу державної служби / І. А. Сімеоніди // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: збірник наукових праць. – Херсон. – 2010. – №1(2). – С. 136-146.

77. Сороко В. Оцінка ефективності діяльності державних службовців / В. Сороко // Вісник державної служби. – 2006. – № 2. – С.20-26.

78. Урбанович О. Управлінське спілкування в діяльності керівника / О. Урбанович // Підручник для директора. – Серпень. – 2006. – №3. – С.5.

79. Філіпповський В. М. Вплив стимулювання праці державних службовців на ефективність діяльності органів виконавчої влади / В. М. Філіпповський // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2011. – № 17 [171]. – С. 27-33.

80. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К.: Знання. – 2007. – С.20.

81. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців / С. Яроміч // Вісник НАДУ при президентові України. – 2006. – №1. – с.111.

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ ТА ТЕРМІНІВ

Атестація кадрів – це формалізоване оцінювання персоналу, яке проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціальне робленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення.

Вертикальне кооперування праці – це зворотна сторона кваліфікаційного поділу праці, тобто об'єднання зусиль посадових осіб різного кваліфікаційного рівня задля ефективного виконання функцій, закріплених за структурним підрозділом.

Відбір кадрів для державного органу – це процес оцінки якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків.

Візуальний імідж державного органу – це уявлення про державний орган, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку державного органу.

Дискусійна нарада – це вільний обмін думками, загальне голосування, прийняття рішення, яке підлягає затвердженню керівництвом.

Ділова нарада – це поширена форма управління щодо розв'язання складних проблем шляхом використання колективного розуму, знань, досвіду.

Діловодство – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації й організацію роботи зі службовими документами.

Документ – основний вид ділового мовлення, що фіксує і передає інформацію, підтверджує її достовірність, об'єктивність. Це матеріальний об'єкт, носій інформації про явища, події, факти, розумову діяльність людини.

Документообіг – рух службових документів від часу їх створення або одержання суб'єктом діловодства до часу завершення виконання, надсилання або знищення.

Документування – це регламентований процес запису інформації на різноманітних носіях за встановленими правилами, що забезпечує її юридичну силу, та спрямований на збереження всієї документації, що стосується основних напрямів і процедур роботи державного органу.

Етика державного службовця – це система норм поведінки, певний порядок дій, правил взаємин і принципів державно-службових відносин, що належать суспільству і є нормами загальнонародської моралі.

Етична норма поведінки державного службовця – це елементарна форма моральної вимоги, яка є певним взірцем поведінки, що відбиває встановлені потреби людського співжиття й відносин та має обов'язковий характер.

Загальне діловодство – це операції щодо документування організаційно-розпорядчої документації, що створюється під час оформлення розпорядчої й виконавчої діяльності органів державного управління в різних сферах діяльності.

Заява (клопотання) – звернення громадян з проханням про сприяння реалізації закріплених Конституцією та законодавством їх прав та інтересів або повідомлення про порушення законодавства чи недоліки в діяльності органів державної влади чи місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, народних депутатів України, депутатів місцевих рад, посадових осіб, а також висловлення думки щодо поліпшення їх діяльності.

Інструктивні наради – це наради, що використовуються для швидкого ознайомлення керівників і фахівців з терміновими завданнями, розподілу завдань між виконавцями, налагодження кооперування між ними, інструктування щодо складних питань, визначення термінів і методів виконання доручень.

Кваліфікаційний поділ праці – це інтеграція діяльності посад залежно від складності виконуваних функцій та кваліфікації працівників (спеціаліст, провідний спеціаліст, головний спеціаліст, начальник відділу).

Комбіноване кооперування праці – об'єднує, інтегрує в єдину систему горизонтальне й вертикальне кооперування праці з метою забезпечення обґрунтованої пропорційності організаційної структури органу управління (самоврядування).

Контроль в системі організації діяльності державних службовців – це аналітично-оціночна функція управління спрямована на безумовне досягнення запланованих параметрів діяльності державного органу, його структурних ланок, кожного окремого виконавця.

Кооперування праці – процес об'єднання, інтеграції діяльності працівників як у межах структурних підрозділів, так і в установі в

цілому.

Культура праці державного службовця – це системний якісний стан особистості, що характеризує рівень соціально-професійного розвитку державного службовця, міру й спосіб реалізації його сутнісних сил та творчої активності у вигляді цінностей, норм, стилю мислення, мотивації, професійної та культурної компетентності, особистих якостей у процесі професійної діяльності та її результатів

Культура спілкування – це коло елементів культури трудової поведінки. До нього належать: досконале володіння державною мовою, культура мовлення і листування, культура спілкування з допомогою засобів зв'язку.

Матеріальне стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.

Оперативні (диспетчерські) наради – це наради, що скликаються для отримання інформації про поточний стан справ за схемою вертикального розподілу інформації.

Орієнтація – це практичне знайомство новоприйнятого працівника зі своїми обов'язками й вимогами, які до нього висуває державний орган.

Планування – це вид діяльності, що спрямований на визначення перспективного стану об'єкта управління і сприяє формуванню орієнтирів його діяльності у майбутньому.

Планування службових приміщень – це розподіл структурних підрозділів по кімнатах і таке розміщення в них меблів і різного устаткування, яке запобігає втраті часу на зайві переміщення, забезпечує ощадливе використання площі і збереження здоров'я працюючих.

Поділ праці – це процес спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків, завдань та відповідальності.

Положення про структурний підрозділ – це регламент, що встановлює напрямки діяльності даного підрозділу, його функції, організаційну структуру (підрозділи або посадові особи, що входять у його склад), структуру керування (хто є керівником, хто його призначає, хто його заміщає), взаємодію з іншими підрозділами або посадовими особами.

Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

Посадова інструкція – це документ, що регламентує діяльність у рамках кожної посади та містить вимоги до працівника, що займає цю посаду.

Поточний контроль діяльності державних службовців – це контроль, що дозволяє в перебігу діяльності виявити можливі відхилення від наміченого процесу, затримки у виконанні завдань, приховані недоліки раніше прийнятого рішення і своєчасно внести в процес діяльності необхідні корективи.

Пропозиція (зауваження) – це звернення громадян, де висловлюються порада, рекомендація щодо діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також висловлюються думки щодо врегулювання суспільних відносин та умов життя громадян, вдосконалення правової основи державного і громадського життя, соціально-культурної та інших сфер діяльності держави і суспільства.

Професійне спілкування – це процес установаження і розвитку контактів між державними службовцями, зумовлений потребами у спільній діяльності, вміщує у собі обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії, сприйняття іншої особи.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Регламентування – це процес встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності державного органу, структурних підрозділів, окремих працівників.

Регламентування посадових обов'язків – це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язків для виконання працівником функцій і завдань, а також прав та відповідальності.

Реєстрація вихідної кореспонденції – це фіксування факту створення і надсилання документа відповідному кореспонденту шляхом проставлення на ньому умовного позначення – реєстраційного індексу і дати надходження в службу діловодства з подальшим записом необхідних відомостей про документ в журналі реєстрації вихідної кореспонденції.

Режим праці й відпочинку державного службовця – це впорядковане чергування часу роботи і перерв для зняття втоми, запобігання хронічному перевтомленню.

Робоча зона – це простір на стаціонарному робочому місці в горизонтальній чи вертикальній площинах, у межах яких працівник, не переміщуючись, може виконувати роботу.

Робоче місце – це зона трудової діяльності одного або декількох працівників на обмеженій ділянці площі, яка оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов’язків.

Скарга – це звернення громадян з вимогою про поновлення їх прав і захист законних інтересів, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями органів державної влади чи місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об’єднань громадян, посадових осіб.

Спеціальне діловодство – це робота з документами, специфічними для кожної з функцій управління.

Статус державного службовця – особливий вид спеціально визначених і гарантованих державою норм, що характеризують місце державного службовця в суспільстві.

Стимулювання праці державних службовців – це позитивно стимулюючий вплив суб’єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку державного службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співпідпорядкованості або відносної залежності, виходячи з виконуваних соціальних ролей, спрямоване на оптимізацію процесу управління та розв’язування проблем спільної діяльності в державному органі.

Функції державної служби – це основні напрямки практичної, соціально корисної, професійної діяльності людей щодо виконання державою свого соціального призначення.

Час обслуговування робочого місця – це час на отримання, доставку документів та матеріалів до робочого місця, приведення в робочий стан оргтехніки.

Час організаційно-адміністративної роботи – це витрати часу на організацію та управління трудовим процесом, проведення засідань та нарад, вирішення внутрішніх питань щодо організації виконання тієї чи іншої роботи (завдання).

Час технічної роботи – це витрати часу на виконання простих робіт, які регулярно повторюються, пов’язаних з інформаційним пошуком матеріалів, документів, підготовкою звітів, ділового листування тощо.

Якісне управлінське спілкування – це ефективне спілкування, що визначається комунікативною культурою, спроможністю керівника використовувати психологічні можливості спілкування для розв’язання завдань суспільних за своїм змістом процесів.

Круп`як Лідія Богданівна

**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО
СЛУЖБОВЦЯ**

Навчальний посібник

Підписано до друку 20.08.2015 р.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Облік.-видав. арк. 11. Умов. друк. арк. 10,89 . Зам. № 0104-15.
Наклад 100 прим.

Видавництво «Крок». Свідоцтво №3538 від 30.07.2009 р.

46006, м. Тернопіль, вул. Гайова, 56
тел. 0352248436