

**Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Навчально-науковий інститут післядипломної освіти**

*Кафедра регіонального управління та місцевого самоврядування*

**ЖОВНІРЧИК Ярослав Федорович**

## **Курс лекцій**

з дисципліни

### **“ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ”**

для вивчення та самостійної роботи слухачів ОКР “Магістр”,  
спеціальності 8.15010002 - “Державна служба”  
(денної та заочної форм навчання)

**Київ – 2015**

Навчальна дисципліна "Організація діяльності державного службовця" є нормативною складовою професійної підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "Магістр", спеціальності 8.15010002 - "Державна служба".

Методичні рекомендації до дисципліни розроблено з урахуванням Положення про організацію навчального процесу в Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

**Змістовий модуль 1. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державних службовців. Паблік рілейшнз як сфера професійної діяльності**

**Питання для самостійного опрацювання:**

1. Суспільна функція державної служби і статус державного службовця.
2. Яка головна роль діяльності державного службовця?
3. Етика службової діяльності як характеристика культури поведінки.
4. Сутність посадової інструкції державного службовця.
5. Які головні принципи і вимоги до організації та обслуговування робочого місця державного службовця?
6. Який режим праці державного службовця?
7. Гігієна праці як характеристика культури діяльності державного службовця і умова його працездатності.
8. Паблік рілейшнз як особлива функція управління, що забезпечує керування комунікаціями і взаєминами між якою-небудь організацією і суспільством.
9. Як впливає паблік рілейшнз на формуванні іміджу державної організації?
10. Використання паблік рілейшнз в лобістських цілях.

**Тема лекційного заняття 1. Мета й особливості діяльності державного службовця. Сутність і зміст організації діяльності**

Поняття діяльності та її психологічна структура. Особливості управлінської діяльності. Характеристика основної суперечності сучасного управління. Суспільна функція державної служби і статус державного службовця. Місія і мета діяльності державного службовця.

Поняття "організація діяльності державних службовців", характеристика складових елементів. Особливості діяльності державного службовця: інтелектуальний характер; висока соціальна й моральна відповідальність; широкий діапазон складності посадових обов'язків; інтенсивні контакти з різними людьми; ненормований робочий день; недостатня рухливість; підвищена емоційна і психологічна напруженість; необхідність безперервного підвищення професійного і культурного рівня.

Визначення організації діяльності як процесу та засобу досягнення мети діяльності. Економічне й соціальне значення досконалої організації діяльності державних службовців. Складові організації діяльності державних службовців: професійний підбір на вакантні посади; поділ і кооперування праці; регламентування посадових обов'язків; організація робочих місць; забезпечення сприятливих умов праці; планування діяльності; раціоналізація трудових процесів і процедур; контроль виконавчої та трудової дисципліни; стимулювання ефективної діяльності.

## **Тема лекційного заняття 2. Імідж та його значення в діяльності державного службовця. Кодекс етики державного службовця: світовий та вітчизняний досвід**

Визначення іміджу працівника. Значення іміджу для ефективної діяльності державного службовця, для авторитету органів державної влади та органів місцевого самоврядування і довіри до них населення. Складові іміджу державного службовця: зовнішній вигляд; культура мови; службовий етикет; моральні якості; професіоналізм; світогляд і ерудиція; норми поведінки.

Складність і відповідальність діяльності, особливий статус державних службовців як важливі чинники підвищених вимог до претендентів на вакантні робочі місця в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Характеристика основних чинників, що зумовлюють потребу в лідерстві для державного службовця. Аналіз лідерських якостей державного службовця.

Структура вимог до державного службовця: вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи, професійні якості й морально-етичні якості, специфічні вимоги та обмеження. Вимоги до стану здоров'я. Етичні вимоги.

## **Тема лекційного заняття 3. Регламентування посадових обов'язків державних службовців. Організація робочого місця державного службовця**

Поняття "регламентування посадових обов'язків". Місце і роль регламентування посадових обов'язків у системі організації діяльності державних службовців.

Засоби регламентування діяльності державного органу, структурного підрозділу: регламент місцевої державної адміністрації, положення про структурний підрозділ організації. Структура типової форми регламенту, положення про структурний підрозділ. Регламентування службових обов'язків посадових осіб: основні та додаткові засоби.

Посадова інструкція як організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність державного службовця (визначає його повноваження, права, обов'язки, відповідальність, комунікативні зв'язки тощо) Структура типової форми посадової інструкції. Порядок розроблення посадової інструкції.

Робоче місце як первинна ланка організаційної структури державного органу. Значення робочого місця для діяльності державного службовця. Класифікація робочих місць.

Поняття і зміст організації робочого місця. Функціональне призначення і зміст праці на робочому місця (спеціалізація робочого місця): рівень посади, іял відповідальності, складність виконуваних обов'язків, організаційні та інформаційно-комунікаційні зв'язки робочого місця.

## **Тема лекційного заняття 4. Обслуговування робочого місця. Правила внутрішнього розпорядку**

Планування робочого місця і службового приміщення. Платаційна модель службового приміщення. Внутрішнє планування і оснащення робочого місця; автоматизація робочих місць.

Процес функціонування робочого місця і необхідність забезпечення його поточних потреб. Обслуговування робочого місця як комплексна організаційна проблема.

Характеристика основних функцій обслуговування робочого місця: планово-розподільча, інформаційно-комунікаційне, матеріально-технічне забезпечення, забезпечення сприятливих умов праці. Характеристика сприятливих умов праці: санітарно-гігієнічні умови, естетика, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

### **Тема лекційного заняття 5. Гігієна і культура праці. Режим праці й відпочинку**

Гігієна праці як наука і сфера практичної діяльності, її значення в організації діяльності державних службовців.

Основні гігієнічні рекомендації: нормалізація повітряного середовища і освітлення в службових приміщеннях, обмеження шуму, дотримання чистоти, естетичне оформлення інтер'єрів.

Поняття культури праці. Культура праці як основна ознака професіоналізму державного службовця. Характеристика основних елементів культури праці. Культура робочого місця. Культура службової поведінки. Особистісна культура державного службовця (відповідальність, дисципліна, ставлення до праці та її якість, етика, культура спілкування).

Суть і значення раціонального режиму праці й відпочинку. Різновиди режимів праці й відпочинку: денний, добовий, тижневий, річний. Фізіологічне, соціально-психологічне і соціально-економічне обґрунтування режиму праці. Підходи до методів удосконалення режиму праці та відпочинку.

### **Тема лекційного заняття 6. Паблік рілейшнз як особлива функція управління**

Паблік рілейшнз як особлива функція управління, що забезпечує керування комунікаціями і взаєминами з метою формування доброзичливості і взаєморозуміння між якою – небуть організацією і суспільством. Особливості реалізації комунікаційно – організаційних функцій в системі соціального управління. Паблік рілейшнз у забезпеченні зовнішніх зв'язків фірми (організації).

### **Тема лекційного заняття 7. Паблік рілейшнз у формуванні іміджу державної організації**

Паблік рілейшнз у формуванні іміджу державної організації. Використання Паблік рілейшнз у лобістських цілях. Публічний виступ як чинник налагодження громадських зв'язків. Псевдотехнологічні паблік рілейшнз і протидія їм.

*Змістовий модуль 2. Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків. Ділова українська мова.*

#### **Питання для самостійного опрацювання:**

1. У чому полягає планування роботи державного службовця?
2. Як здійснюється контроль виконання планових завдань?

3. Які вимоги до підготовки і проведення нарад та офіційних зустрічей?
4. Форми професійного спілкування державного службовця.
5. В чому виражається етика ділового спілкування?
6. Класифікація та призначення документів.
7. Правила оформлення службових документів.
8. Службові документи і діловодство.
9. Яким чином здійснюється оцінювання державних службовців?
10. Правила проведення особистого прийому, розгляд звернення громадян.

### **Тема лекційного заняття 1. Планування роботи. Контроль якості роботи**

Планування роботи як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця, що характеризує раціональність використання робочого часу.

Основні вимоги до планів роботи державного службовця: конкретність, цілеспрямованість, гнучкість, реальність, узгодженість. Основні об'єкти планування в діяльності державного службовця. Тривалість і структура робочого часу державного службовця (згідно нормативно-правових актів). Орієнтовна схема витрат робочого часу за видами робіт та його продуктивне використання. Основи принципи планування роботи державного службовця. Методика процесу планування. Види планів роботи державного службовця. Правила планування робочого дня державного службовця. Контроль виконання планів.

Сутність і значення контролю в організації діяльності державних службовців. Види контролю у практиці діяльності органів влади: запобіжний, поточний, підсумковий; активний контроль, пасивний, систематичний, періодичний і разовий контроль, функціональний, відомчий, територіальний контроль, внутрішній і зовнішній тощо. Суб'єкти контролю, значення звітності структурного підрозділу та виконавця як форми зовнішнього зв'язку в управлінні. Критерії, стандарти, норми діяльності державних службовців та засоби їх контролю.

### **Тема лекційного заняття 2. Підготовка та проведення нарад, засідань колегій, постійних комісій тощо. Підготовка нарад і офіційних зустрічей**

Ділова нарада як колективна форма управлінського спілкування: форма участі персоналу організації у колективному розгляді, обговоренні, вирішенні управлінських завдань. Характеристика основних типів нарад: проблемні, інформаційні, інструктивні, оперативні (диспетчерські).

Підготовка та проведення нарад, засідань колегій, постійних комісій тощо. Підготовка нарад і офіційних зустрічей. Складові процедури (технології) підготовки і проведення ділових нарад. Стандартні та інноваційні методи підготовки і проведення нарад і офіційних зустрічей.

### **Тема лекційного заняття 3. Мистецтво проведення переговорів. Переговори та переговорні моделі. Переговори, презентація, ділова кореспонденція**

Комунікативно-інформаційна культура державного службовця. Мистецтво проведення переговорів. Переговори та переговорні моделі. Переговори, презентація, ділова кореспонденція.

#### **Тема лекційного заняття 4. Професійне спілкування. Українська мова та її норми. Усне ділове спілкування. Письмове ділове спілкування. Ділові телефонні розмови**

Спілкування як процес обміну інформацією між заінтересованими взаємопов'язаними суб'єктами. Функції спілкування: перцептивна (сприймання і розуміння), комунікативна (обміну інформацією), інтерактивна (взаємодії). Демонстраційна модель ділового спілкування на державній службі.

Види спілкування, колективні форми управлінського спілкування. Професійне спілкування. Українська мова та її норми. Усне ділове спілкування. Письмове ділове спілкування. Ділові телефонні розмови.

#### **Тема лекційного заняття 5. Етика ділового спілкування. Рекомендації щодо виступів та інтев'ю. Техніка публічного виступу. Нормативно-правова техніка**

Принципи ділового спілкування. Діалогічна концепція ділового спілкування керівника й підлеглого. Правила спілкування основних суб'єктів управлінської діяльності: керівник – секретар; керівник – підлеглі; керівник – відвідувачі; службовці одного посадового рівня; службовці – працівники інших організацій; службовці – відвідувачі.

Етика ділового спілкування. Рекомендації щодо виступів та інтев'ю. Техніка публічного виступу. Методика визначення рівня складності праці державного службовця. Методи морального стимулювання. Нормативно-правова техніка.

#### **Тема лекційного заняття 6. Мова ділових документів. Службові документи і діловодство. Розпорядчі документи (підготовка, прийняття, погодження тощо)**

Документ і документування в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Класифікація службових документів в органі державного управління та місцевого самоврядування: нормативно-правові, розпорядчі, організаційні, документи колегіальних органів, документація з господарської діяльності, обліково-фінансова, кадрова документація. Вимоги до оформлення документів. Погодження та засвідчення документа. Мова службових документів.

Сутність і значення діловодства в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. І організація діловодства в організації. Нормативно-правові документи про діловодство в державній організації. Примірні інструкції з діловодства.

Складові елементи системи діловодства в організації: документування, організація і функціонування служби діловодства, приймання, розгляд і реєстрація документів, обробка та відправлення вихідної інформації, контроль за виконанням документів.

Основні функції служби діловодства. Приймання, розгляд і реєстрація документів. Реквізити реєстрації. Обробка та відправлення вихідної кореспонденції.

Контроль за виконанням документів.

## **Тема лекційного заняття 7. Розгляд звернень і прийом громадян**

Сутність і зміст поняття “звернення громадян” до органів виконавчої влади й місцевого самоврядування. Типи звернень: пропозиції, скарги, заяви тощо.

Методика процесу розгляду звернень і прийому громадян. Порядок і граничні терміни розгляду звернень у відповідності до нормативно-правових вимог. Основні елементи організації прийому громадян з особистих питань. Графік прийому і порядок ведення реєстрації відвідувачів. Попередній розгляд письмових звернень громадян.

Дотримання керівником графіка прийому відвідувачів. Інші форми взаємодії з громадськістю, методика їх реалізації.

***Змістовий модуль 1. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державних службовців. Паблік рілейшнз як сфера професійної діяльності***

**Тема 1. Мета і особливості діяльності державного службовця. Сутність і зміст організації діяльності**

1. Поняття діяльності та її психологічна структура.

2. Особливості управлінської діяльності. Характеристика основної суперечності сучасного управління.

3. Суспільна функція державної служби, місія і мета діяльності державного службовця.

4. Поняття “Організація діяльності державних службовців” і характеристика її складових елементів.

5. Особливості діяльності державного службовця.

6. Особливості організації діяльності як процесу та засобу досягнення мети.

7. Види і типи діяльності.

8. Складові організації діяльності державного службовця.

Праця є основним видом діяльності, необхідною умовою існування людей і розглядається як специфічна видова поведінка людини, що забезпечує її виживання.

**Діяльність** – це спосіб буття, активна взаємодія людини з навколишнім середовищем з метою задоволення усвідомленої потреби. 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.

Основними моментами 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, виконувані 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, виконувані 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, збереження соціального миру в суспільстві.

Ефективність державної служби значною мірою залежить від якості організації діяльності кожного державного службовця.

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

Добре організована діяльність є запорукою досягнення високих результатів.

І навпаки, ті чи інші організаційні недоліки, помилки завжди спричиняють погіршення показників роботи, настрою виконавців, іноді обертаються підвищеною плінністю кадрів.

*Діяльність державного службовця складна, багатогранна і відповідальна.* Її характеризує ряд особливостей 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” державні службовці мають “брати участь у підготовці проектів 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, нормопроектних, комунікативних та контрольних-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 органі управління чи органі самоврядування зі своїм керівництвом, з колегами посади такого ж 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 в особистих справах.



*Висока моральна відповідальність.* Зумовлена призначенням державного службовця. Він 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.

*Ненормований робочий день.* Працю державного службовця неможливо точно пронормувати. Для виконання невідкладної і непередбаченої роботи за розпорядженням керівника державний службовець зобов'язаний з'явитися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, він також може бути відкликаний зі щорічної або додаткової відпустки.

*Недостатня рухливість.* Більшу частину робочого дня 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.* Є закономірним наслідком складності й різноманітності виконуваних функцій, динамізму в роботі, відповідальності.

*Необхідність безперервного підвищення професійного і культурного рівня.* Це об'єктивна умова успішної діяльності кожного державного службовця. Динамізм суспільного життя вимагає перманентно оновлювати і поповнювати знання, збагачувати світогляд.

*Трудова діяльність зумовлюється певними мотивами і спрямована на досягнення певної мети.* Мотив – це те, що спонукає людину до праці, а мета – те, чого вона намагається досягти в результаті праці. Справжньою основою мотиву є потреба, тобто об'єктивна необхідність людини в чомусь.

*Процес задоволення потреб* виступає як активний цілеспрямований процес оволодіння тією чи іншою формою діяльності та її реалізації відповідно до рівня суспільного розвитку.

Щоб праця була успішною, людина має оволодіти способами, цілеспрямованими діями з досягнення поставленої мети. Сама діяльність, в свою чергу, повинна стимулювати й підтримувати активність працівника, 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. Решта сторін діяльності – мотиви, способи виконання, добір і переробка інформації – можуть усвідомлюватися, не повністю усвідомлюватися, усвідомлюватися хибно або не усвідомлюватися зовсім. За відсутності усвідомлюваної мети йдеться не про діяльність людини, а про імпульсивну поведінку, керовану безпосередньо потребами та емоціями.

*Праця як процес являє собою єдність трьох складників:* самої праці як доцільної діяльності; предмета праці (те, на що спрямована праця); знарядь праці (речі або комплекс речей, за допомогою яких людина діє на предмет праці).

*А діяльність виступає в єдності трьох аспектів:* предметно-дієвого; фізіологічного; психологічного.

Предметно-дієвий аспект праці 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 праці виступає як її зовнішня (фізична) сторона.

*Фізіологічний аспект праці* 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 працівника, організуються відповідно до вимог і умов праці.

*Психологічний аспект праці* пов'язаний з тим, що предметні дії працівника визначаються й регулюються внутрішньою (психічною) діяльністю – пізнавальною, мотиваційною, емоційною. У праці реалізуються й одночасно розвиваються професійні здібності, знання, трудові навички та вміння працівника, розкриваються риси його характеру, моральні якості, мотиви діяльності. У праці людина стверджує себе як особистість, реалізує та розвиває свій творчий потенціал.

*Праця* як колективна спільна діяльність людей *неможлива без спілкування*. Об'єктивні відносини й зв'язки між працівниками реалізуються як суб'єктивні міжособистісні відносини. *Спілкування* – це багатоплановий процес розвитку контактів між людьми, зумовлений потребами спільної діяльності. Воно включає обмін інформацією, діями й результатами діяльності, а також сприймання людини людиною.

Отже, в єдиному процесі спілкування працівників 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 та взаємостосунків між людьми.

Трудовий потенціал людини характеризується її працездатністю, рівнем освіти й професійно-кваліфікаційної підготовки, 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, формули, 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. Деякі види розумової праці не спонукають виконавця до нових думок, відкриттів, винаходів, хоча неможливі без напруженої уваги, відповідних знань і вмінь.

***Організація діяльності державного службовця*** – процес складний і відповідальний. Частину організаційних питань вирішує кожен службовець самостійно, за організацію діяльності відділу відповідає його керівник, спільні для всієї установи організаційні питання вирішуються централізовано.

У психології *розрізняють види і типи діяльності*.

До *видів* діяльності відносять такі, що забезпечують існування людини та її формування як особистості. Основними видами діяльності вважаються: гра, навчання, спілкування і праця.

*Типи* діяльності класифікуються за ознаками суспільних відносин, потреб та предметів. У цій площині виділяють такі типи діяльності: перетворювальну (поділяється на предметну і соціальну), комунікативну духовно-пізнавальну ціннісно-орієнтаційну, художньо-творчу та споживчу.

При виконанні посадових обов'язків державні службовці більшу частину свого робочого часу витрачають на соціальну та комунікативну діяльність, або інакше – працюють і спілкуються з людьми.

*Організація діяльності державних службовців охоплює такі складові:* професійний підбір на вакантні посади; поділ і кооперування праці; регламентування посадових обов'язків; організація робочих місць; обслуговування робочих місць; забезпечення належних умов праці; планування діяльності; раціоналізація трудових процесів і процедур; контроль виконавчої дисципліни; стимулювання ефективної діяльності.

*Діяльність державних службовців є колективною, а це означає, що результат функціонування органу державного управління чи місцевого самоврядування залежить як від індивідуальних зусиль кожного працівника, так і від того, наскільки злагоджено діє весь колектив установи.*

## **Тема 2. Імідж та його значення в діяльності державного службовця. Кодекс етики державного службовця: світовий та вітчизняний досвід**

1. Сутність та значення іміджу для ефективної діяльності державного службовця.
2. Складові іміджу державного службовця та їх характеристика.
3. Методи формування позитивного іміджу.
4. Кодекс етики державного службовця: світовий та вітчизняний досвід.

**Імідж** (англ. image, від лат. imago - образ, вигляд), цілеспрямовано формований образ (якої-небудь особи, явища, предмету), визнаний надати емоційно-психологічну дію на будь-кого. З тих пір, як у людини зароджується самосвідомість, відчуття “Я” і здатність сприймати іншого як подібного собі, виникають і “іміджеві питання”: як я виглядаю в очах іншої людини? Що він про мене думає? Як оцінює? Порівняно рано в історії людства з'явилися і люди, що спеціалізуються на діяльності, яку сьогодні іменую іміджмейкінгом. Вважається, що основоположниками подібного заняття були філософи Аврелій Августин, Платон, Н.Макиавеллі, В.Джеймс, Шопенгауер і т.д.

В економіці з цим поняттям першими активно в практичному аспекті почали працювати зарубіжні економісти, що займаються підприємницькою діяльністю. Відомо, що в 60-е роки американський економіст Болдуїнг ввів в оборот поняття “імідж” і обґрунтував його необхідність в діловому досягненні успіху.

Англійське слово “**імідж**” увійшло в ділову українську мову десь на початку переходу країни до ринкової економіки. Залежно від контексту його можна перекладати як: образ, зображення, відбиток у дзеркалі, статуя, ідол, подібність,

ікона тощо. У діловій мові це слово здебільшого вживається без перекладу в значенні “репутація”, “авторитет”, “позитивний образ”, “престиж” фірми, товару, менеджера, особистості тощо.

У ринковій економіці кожна організація, незалежно від того, продукує вона товари чи надає послуги, повинна турбуватись про свій **позитивний образ (імідж)** на ринку, серед споживачів. Професіонали по створенню іміджу вважають, що люди судять про нас через **зовнішнє враження**, яке ми проводимо протягом перших п'ятнадцяти секунд спілкування. Саме такі якості особи як зовнішність, голос і уміння вести діалог, можуть зіграти вирішальну роль і у вашій кар'єрі, і у всьому житті. Якщо ваш зовнішній вигляд не вселяє пошана або ваша манера триматися залишає бажати кращого, то партнери або клієнти просто не схочуть надалі підтримувати з вами ділові взаємовідносини. *І зовсім не тому що ваше спілкування було непродуктивним, а тому що щось у вашій манері говорити або у вашій зовнішності поставило бар'єр між вами і діловими партнерами.*

**Імідж організації державної служби** – це добра слава серед населення про якість діяльності державних службовців (кожного зокрема і всіх разом).

**Імідж державного службовця** формується головним чином з таких елементів: зовнішній 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: одяг, взуття, колір сорочки й краватки, зачіска і макіяж, жести й міміка, хода і постава, манера триматися тощо.

**Культура мови.** Безперечно державний службовець повинен досконало володіти і послуговуватись у роботі державною мовою. Однак цього не досить. Мова державного службовця має бути стилістично грамотною, чіткою зрозумілою доступною-кожному відвідувачеві.

**Службовий етикет.** Культурна людина не обов'язково може бути службовцем, але державний службовець зобов'язаний, мусить 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 само як зовнішній вигляд і мова, помітні неозброєним оком, сприймаються оточенням негайно. Будь-які вади, недоліки, помилки, тяганина у вирішенні справ, приниження гідності людини роблять погану рекламу і конкретному службовцеві, і державній установі в цілому.

**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.

**Моральні якості** пов'язані зі ставленням державного службовця до людини незалежно становища. До цієї групи якостей належать: повага, доброта, простота,

скромність, справедливість, чутливість, готовність прийти на допомогу людині, поблажливість, намагання піти назустріч кожному.

**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; здатність аналізувати, відбирати потрібну інформацію з різних джерел; здатність до встановлення ділових контактів з різними організаціями.

**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.

**Ціннісні функції іміджу:** особово-прославляюча; психотерапевтична; суб'єктивне призначення ціннісних функцій іміджу; об'єктивне призначення ціннісних функцій іміджу.

**Технологічні функції іміджу:** соціальна адаптація; висвітлення кращих особово-ділових характеристик; згладжування або заховання негативних особових даних; концентрація уваги людей на себе; розширення вікового діапазону спілкування.

**Самопрезентація** - це вміння подати себе, викликати прихильність до себе, привернути увагу, актуалізуючи інтерес людей до своїх якихось зовнішніх якостей. Самопрезентація користується великим попитом в театрі, шоу-бізнесі і в політиці. У даних сферах добре відомо, що недостатньо мати талант, треба уміти сподобатися публіці. У державній сфері самопрезентація багато в чому визначає успіх політичних діячів.

**Привабливий імідж менеджера** - цей прояв його розуму і освічених манер поведінки. В цілому по відношенню до іміджології можна судити про етичну відповідальність менеджера, як професійного управлінця, ділові успіхи якого напряму пов'язані з підтримкою і пошаною тих, з ким він працює.

**Технологія самопрезентації** - це класичний приклад органічного синтезу духовної і матеріальної технологій. Загальної технології самопрезентації операційно складаються з чотирьох основних технологічних позицій: візуалізація вигляду; комунікативна механіка; вербальний ефект; флюїдне випромінювання; практичні рекомендації по створенню іміджу.

У даний час імідж став ходовим товаром у всіх, хто займається підприємницькою і особливо політичною діяльністю. У зв'язку з постійно зростаючим попитом на професійне іміджування стало можливим поява нової професії - іміджмейкер, тобто фахівець по створенню іміджу особи і різних ділових і політичних структур.

### **Тема 3. Регламентування посадових обов'язків. Організація робочого місця державного службовця**

1. Місце і роль регламентування посадових обов'язків у системі організації діяльності державних службовців.

2. Регламентування діяльності державного органу, структурного підрозділу.

3. Регламентування службових обов'язків посадових осіб: основні та додаткові засоби.

4. Посадова інструкція як організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність державного службовця.

5. Поняття “Організація робочого місця” та його зміст.

6. Функціональне призначення і зміст праці на робочому місці.

7. Планування робочого місця і службового приміщення.

Принципово важливою складовою організації діяльності державних службовців є **регламентування посадових обов'язків**. Воно тісно пов'язане з *організацією* поділу й *кооперування праці* та *сприяє*: ефективному добору, розстановці й використанню персоналу; зміцненню виконавської дисципліни; створенню організаційно-правової бази діяльності службовців; підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності; забезпеченню об'єктивності при атестації працівників, заохоченні або застосуванні дисциплінарних стягнень; запобіганню трудових спорів; підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

**Регламентування посадових обов'язків державного службовця** – це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав та відповідальності.

Службові обов'язки посадових осіб можна регламентувати різними засобами.

*Положення про структурний підрозділ* – це організаційно–правовий документ, який регламентує діяльність структурної одиниці в організації.

Існує *два* підходи щодо визначення змісту “*Положення*”. Згідно з першим підходом цей документ регламентує завдання і функції підрозділу, права, обов'язки й відповідальність керівника. Таким чином, 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* організації має таку *структуру*: загальна частина; основні завдання підрозділу; функції підрозділу; права керівника підрозділу; структура підрозділу та взаємозв'язки з іншими підрозділами; відповідальність керівника підрозділу.

Положення розробляється на підставі розподілу завдань і функцій між структурними одиницями організації й затверджується першим керівником.

*Завдання, обов'язки та повноваження і відповідальність* за результати праці кожного державного службовця визначаються в розроблених та затверджених типових професійно-кваліфікаційних характеристиках посад та посадових інструкціях державних службовців. *Посадова інструкція* – це організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність окремої посадової особи.

Об'єктивною основою для розроблення посадової інструкції слугує “Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців”.

Типова форма посадової інструкції передбачає таку її структуру: загальна частина; посадові обов'язки; права; відповідальність.

Посадові інструкції державних службовців розробляють на основі типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад органи виконавчої влади, їх управління, самостійні відділи та інші служби, виходячи з їх завдань, функцій та повноважень, встановлених нормативно-правовими актами, та штатного розпису, затвердженого в установленому порядку. Посадові інструкції затверджуються керівником органу виконавчої влади або, за його дорученням, його заступниками.

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 посад. Усі посадові інструкції, що розробляються у відповідному органі виконавчої влади, повинні бути взаємопов'язаними, аби не допустити дублювання у роботі державних службовців.

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 органу виконавчої влади.

Завдання та обов'язки державного службовця мають відповідати завданням і функціям структурного підрозділу та вимогам типової професійно-кваліфікаційної характеристики відповідної посади.

Показниками оцінки роботи державних службовців є якість та своєчасність виконання посадових завдань та обов'язків, етика поведінки та дотримання обмежень, передбачених законодавством про державну службу.

У посадових інструкціях рекомендується передбачати пункт про те, кого відповідальний державний службовець заміщує на час відсутності у зв'язку з відпусткою, хворобою та іншими причинами, а також хто його заміщує.

Один примірник посадової інструкції знаходиться у керівника структурного підрозділу, один - у кадровій службі державного органу. Посадова інструкція подається для ознайомлення державному службовцю.

У деяких організаціях 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 її перший керівник організації.

*Положення про структурний підрозділ та посадова інструкція є основними засобами регламентування посадових обов'язків державних службовців.* В окремих випадках діяльність посадової особи може регламентуватись додатковими засобами: контрактом, спеціальними інструкціями та правилами, планами (графіками) виконання робіт, разовими терміновими завданнями керівника.

**Організація робочого місця державного службовця є важливою складовою організації праці.** Раціональна організація робочих місць має своєю метою створення умов для високопродуктивної праці, якісного виконання посадових обов'язків і забезпечення найкращих умов праці для державних службовців.

*Робоче місце* є первинною ланкою організаційної структури кожної організації, це обмежений простір спеціально підготовлений і обладнаний всім необхідним для ефективної трудової діяльності одного працівника чи групи працівників. Робоче місце є невід'ємним елементом організації діяльності державного службовця. Робоче місце - зона трудової діяльності одного або декількох працівників на обмеженій ділянці площі, оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов'язків. Відстань між робочими місцями повинна бути 0,79 - 0,9 метра.

*Організація робочого місця* являє собою складний процес: визначення функціонального призначення і змісту праці, тобто спеціалізації робочого місця; панування робочого місця; оснащення робочого місця всім необхідним для ефективної роботи; створення сприятливих умов праці.

*Визначення функціонального призначення робочого місця і змісту праці.* Це принципово важливий етап організації робочого місця, адже від якості його вирішення залежать усі наступні етапи його створення.

*Праця державного службовця* має чітко виражений інтелектуальний характер, що необхідно враховувати при організації робочих місць. Також слід зважати на рівень посади службовця; наявність чи відсутність підлеглих, склад і зміст виконуваних посадових обов'язків і функцій, горизонтальні й вертикальні організаційні та інформаційні зв'язки тощо. Усе це прямо або опосередковано впливає на розташування робочих місць, розмір площі кожного, оснащення тощо.

*Планування робочого місця* полягає у визначенні: площі під кожне робоче місце, взаємного розташування робочих місць у службовому приміщенні, розмірів проходів (зовнішнє планування), а також порядку взаємного розташування предметів оснащення в межах робочого місця (внутрішнє планування).

*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 м<sup>3</sup>, а площа робочого місця, обмеженого стінами, не менше 4,5 м<sup>2</sup>. Робочі місця, що взаємодіють у процесі спільної праці, мають бути розташовані поряд, а маршрут руху службових документів та іншої інформації повинен бути найкоротшим.

Внутрішнє планування робочого місця має забезпечувати: 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.

Важливе значення в організації робочого місця має *дотримання нормальної температури та вологості повітря.*



*Оснащення 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 може бути оснащено комп'ютерною технікою. Структурні підрозділи повинні бути забезпечені факсом, ксероксом, телефонним та електронним зв'язком. Це питання вирішується шляхом створення автоматизованого робочого місця (АРМ) у вигляді системи методичних, технічних, програмних засобів з використанням ПЕОМ останніх поколінь.

Головне призначення АРМ – гнучка автоматизація функцій користувача в реальному вимірі часу. АРМ допомагає державному службовцю мати завжди під рукою великі масиви довідкової, статистичної, оперативної інформації, швидко обробляти документи, друкувати тексти, обмінюватись інформацією з іншими відділами та установами, користуватись електронною поштою тощо.

*Створення сприятливих умов праці.* Для підтримання високої працездатності, запобігання професійним захворюванням на робочих місцях у службових приміщеннях мають бути створені і підтримуватись сприятливі санітарно-гігієнічні умови праці (мікроклімат, чисте повітря, хороше освітлення, відсутність надмірного шуму). Хорошому настрою працівників сприяє також естетичне оформлення інтер'єрів, хороший соціально-психологічний клімат у колективі.

Кожне робоче місце в організації не є ізольованим, воно активно взаємодіє з іншими робочими місцями та структурними підрозділами згідно з встановленими поділом і кооперуванням праці. У процесі свого функціонування робоче місце споживає різноманітні ресурси, потребує пильної уваги з боку керівників та допоміжних служб. Якщо ця увага послаблюється або зникає на якийсь час, то може уповільнитись чи зупинитись і процес функціонування робочого місця.

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

#### **Тема 4. Обслуговування робочого місця. Правила внутрішнього розпорядку**

1. Обслуговування робочого місця як комплексна організаційна проблема задоволення поточних потреб його функціонування.
2. Характеристика основних функцій обслуговування робочого місця.
3. Суб'єкти забезпечення ефективного обслуговування робочих місць.
4. Правила внутрішнього розпорядку.

Рівень *обслуговування робочих місць* державних службовців в органах виконавчої влади впливає на їх продуктивність праці. Тому, своєчасна службова інформація, яка поступає до державного службовця, є одним з елементів раціональної організації його праці, оскільки вона дає змогу своєчасно прийняти обґрунтовані рішення.

Обслуговування робочого місця як процес задоволення його поточних потреб повторюється щоденно, тому воно має бути під постійним контролем з боку керівництва.

Весь комплекс обслуговування робочого місця державного службовця з деякою мірою умовності можна звести до виконання **чотирьох груп функцій**:

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

**Планово-розподільчу функцію здійснюють** переважно керівники структурних підрозділів.

**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.

Цей комплекс обслуговування забезпечують керівники підрозділів, функціональні служби, бібліотека, архів; в її реалізації беруть участь фахівці, залучаються зовнішні організації. Для інтелектуальної діяльності державного службовця *якісне інформаційне забезпечення* має неоціненне значення. У цій справі не може бути другорядних завдань, усе має свою вагу, тому будь-яке нехтування своєчасністю і якістю інформаційного обслуговування, намагання заощадити кошти може призвести до вкрай негативних наслідків.

**Функція матеріально-технічного забезпечення** зводиться до планомірного постачання робочих місць 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.

**Функція забезпечення сприятливих умов праці** 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 хорошого соціально-психологічного клімату в колективі.

Цю функцію забезпечують керівники підрозділів, господарський відділ, служба громадського харчування, медико-санітарна служба.

**Для забезпечення оперативності у роботі** окремих категорій працівників необхідно мати на робочих місцях 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.

### **Тема 5. Гігієна і культура праці. Режим праці й відпочинку**

1. Гігієна праці та її значення в організації діяльності державних службовців.
2. Характеристика основних вимог гігієни праці.
3. Поняття культури праці. Культура праці як основна ознака професіоналізму державного службовця.
4. Характеристика основних елементів культури праці. Культура робочого місця.
5. Культура службової поведінки.
6. Поняття “режим праці”. Фізіологічне, соціально-психологічне і соціально-економічне обґрунтування режиму праці.
7. Підходи до методів удосконалення режиму праці та відпочинку.

*Гігієна праці* – це наука, яка вивчає вплив на організм людини трудової діяльності й виробничого середовища. Вона також розробляє гігієнічні нормативи і заходи, спрямовані на оздоровлення умов праці, запобігання загальним і професійним захворюванням, підвищення продуктивності праці. *Праця державного службовця характеризується підвищеною нервовою напруженістю, недостатньою рухливістю, одноманітною робочою позою.* На емоційну сферу службовця негативно впливають інформаційні перевантаження, ненормований робочий день, часто незалежна від нього невпорядкованість режиму роботи, необхідність приймати відповідальні рішення в умовах дефіциту часу і браку об’єктивної інформації.

Внаслідок фізичної детренованості організм погано відновлює відпрацьовані клітини, порушуються обмінні процеси та функції внутрішніх органів, ослаблюється імунологічний захист організму. Якщо на це накладається невміння або небажання раціонально організувати працю, правильно розподілити сили і час, якщо службовець ігнорує принципи здорового способу життя, то рано чи пізно настає розплата: організм не витримує, з’являються симптоми важких захворювань вищої нервової системи та систем кровообігу, травлення, опорно–рухового апарату. Атеросклероз, ішемічна хвороба серця все частіше вражають людей найпродуктивнішого віку – 35...45 років. Щоб зберегти здоров’я, подовжити період активної життєдіяльності службовцям доцільно дотримуватись вимог гігієни праці.

*Нормалізація повітряного середовища.* Більшу частину робочого дня службовець проводить в приміщенні, це зобов’язує уважно ставитись до параметрів мікроклімату на робочому місці. 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 град. С, у літній - 22 - 25 град. С, відносною вологістю у зимовий

період 45,0 - 50,0 %, літній - 50,0 - 95,0 %. У повітрі має бути не більш 0,03 % вуглекислоти.

*Нормалізація освітлення.* Особливе значення має освітлення робочого місця. Для кращого розсіювання та відбиття світла рекомендується стелю фарбувати у білий колір, він 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: блакитний, зеленуватий, салатний. Для приміщень з вікнами, орієнтованими на північ, північний захід, північний схід більше підходять кольори теплої гами: жовтуватий, світло-помаранчевий, піщаний. Підлога, незалежно від матеріалу, з якого її зроблено, повинна мати темніший колір, ніж стіни. Для забезпечення рівномірності та незмінності освітленості на протязі робочого дня рекомендується штучне освітлення (загальне та місцеве).

Людина 80...90% інформації сприймає органами зору, тому до освітлення приміщення в цілому і кожного робочого місця ставляться жорсткі вимоги. Робочі місця слід планувати таким чином, щоб столи стояли перпендикулярно до вікон, а світловий потік ішов з лівого боку.

Штучне освітлення повинно бути достатнім, рівномірним та захищати очі працівників від сліпучого світлового потоку. Рівномірність освітлення забезпечується загальними джерелами світла, а розрахункова освітленість робочої зони – місцевими світильниками. При роботі з дисплеями освітленість приміщень має бути в межах 300–500 лк.

*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 пропонується: розміщувати робочі місця співробітників таким чином, щоб службові розмови одних працюючих не заважали іншим; використовувати у разі необхідності різні звукоізолюючі пристрої, особливо у службових приміщеннях, які призначені для 10 та більше працівників.

*Дотримання чистоти.* Чисте приміщення, повітря в ньому, робочий стіл тощо є чинниками хорошого настрою у працівників, профілактики респіраторних та шлунково-кишкових захворювань. У службових приміщеннях належить робити щоденне вологе прибирання, безумовно заборонити тютюнопаління.

*Відмова від шкідливих звичок.* Найпоширенішими шкідливими звичками є зловживання алкоголем та тютюнопаління. Алкоголь і тютюн завдають людині потрійної шкоди: по-перше, псується здоров'я; по-друге, з сімейного бюджету забираються значні суми грошей на непотрібні й шкідливі речовини; по-третє, людина потрапляє у велику залежність від цигарок і алкогольних напоїв. Справа не лише у втратах часу на “перекури” та “похмілля”. Працівник втрачає спокій та самовладання, опускає руки, коли закінчуються цигарки або закортіло випити.

*Активний відпочинок.* Недостатню рухливість, обумовлену характером і змістом праці, доцільно компенсувати активними формами відпочинку. Під час

перебування на роботі в перервах на відпочинок корисним є виконання комплексу виробничої гімнастики. Частину обідньої перерви можна використати для прогулянки. Якщо бракує вільного часу для занять у спортивних секціях, то, як мінімум, треба частину шляху на роботу й з роботи долати пішки. Для осіб середнього й старшого віку ходьба є дуже ефективним засобом підтримання здоров'я, підвищення життєвого тону.

**Імідж державної установи** формується поступово під впливом ряду різноманітних чинників. Але вирішальним чинником була, є і буде людина. Високопрофесійна, самовіддана діяльність кожного службовця не залишається непоміченою. Це чітко фіксується зовнішнім середовищем. Всі, кому доводиться переступати поріг державної установи чи спілкуватись телефоном відразу помічають, з ким мають справу. Хороші враження швидко стають надбанням громадськості, про високоефективну діяльність установи починають повідомляти засоби масової інформації.

Суттєвою і наочною ознакою професіоналізму державного службовця є **культура праці**. Це досить широке поняття, яке охоплює елементи культури робочого місця і культури трудової поведінки державного службовця.

**Культуру робочого місця** характеризують: чистота, порядок, естетичне оформлення.

*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 людей, спонукає їх бути зібранішими, уважнішими щодо своєї поведінки, застерігає, що тут не прийнято смітити, палити, залишати рештки їжі тощо. Дуже важливим елементом культури робочого місця є чистота повітря в приміщенні. Деякі працівники дозволяють собі палити на робочому місці, а за відсутності руху повітря воно швидко псується, тим такі працівники роблять собі негативну рекламу і шкодять здоров'ю.

*Порядок у приміщенні, на робочому столі, в шафах* є важливою передумовою того, що кожен предмет, кожен документ перебуває у конкретному місці, його легко знайти, завдяки чому робочий час витрачається дуже раціонально.

*Естетика робочого місця* полягає у раціональному поєднанні кольорів інтер'єру, дизайні робочих меблів, наявності художніх елементів (картина на стіні), внутрішньому озелененні тощо. Приємне виробниче середовище піднімає працівникам настрій, стимулює до продуктивної праці. Відомо, що коли у людини поганий настрій, то "все падає з рук", а фахівці встановили, що при цьому продуктивність праці може зменшитись на 30 і більше відсотків. Культура робочого місця, виробничого середовища створюється спеціальними службами, які повинні щоденно підтримувати їх на належному рівні.

**Культура трудової поведінки службовця** складається з таких елементів: дисципліна, відповідальність, якість, етика, культура спілкування.

*Дисципліна трудової поведінки* полягає у беззастережному дотриманні правил внутрішнього трудового розпорядку, своєчасному виконанні завдань і доручень.

Запізнення на роботу, передчасне припинення роботи, неявка на службу без поважних причин – усе це абсолютно несумісне зі статусом державного службовця. Не менш важлива й виконавська дисципліна. Несвоєчасне виконання завдання на

одному робочому місці може перешкодити своєчасній підготовці установою важливого урядового завдання.

*Відповідальність державного службовця* означає, що він є “державною” людиною, виконує завдання і функції державної ваги. Він мусить наполегливо й рішуче розв’язувати найскладніші завдання, стояти на захисті державних інтересів, зробити все що від нього залежить для захисту конституційних прав і свобод людей у тій ділянці державного управління и місцевого самоврядування, яка відповідає його компетенції.

*Якість як показник культури трудової поведінки державного службовця* полягає у бездоганному 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. Згідно з текстом Присяги, яку людина приймає, вступаючи на державну службу, вона повинна з гідністю нести високе звання державного службовця, сумлінно виконувати свої обов’язки. Етика трудової поведінки вимагає від державного службовця бути чесним, справедливим, ввічливим, поважати закон і гідність людини.

*Культура спілкування* – це досить широке коло елементів культури трудової поведінки. До нього належать: досконале володіння державною мовою культура мовлення і листування, культура спілкування з допомогою засобів зв’язку тощо. Головна вимога щодо культури спілкування полягає у шанобливому ставленні до партнера, адресата, поважанні його гідності.

*Режим праці й відпочинку 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.

Залежно від робочого періоду розрізняють річний, тижневий, добовий, змінний режими праці й відпочинку. Вони всі взаємопов’язані. 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 кожної робочої зміни. Це слід враховувати при розробці будь-яких заходів з раціоналізації режимів праці й відпочинку.

*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.

Протягом кожного з вищеназваних робочих періодів працездатність людини не є сталою. Вона змінюється під впливом багатьох чинників, свій внесок робить і психофізіологічний чинник. На початку періоду звичайно працездатність менша за середній рівень, але поступово наростає. У 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. Наприклад, 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* слід 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.

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. Проведення нарад, засідань, зборів у першу половину дня небажане.

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 “Про 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 цього Закону 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.

У основі наукової організації праці повинні бути результати вивчення витрат робочого часу та розробка заходів щодо його ефективного використання із забезпеченням скорочення термінів виконання певних управлінських функцій.

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 рекомендується планувати виконання найбільш трудомістких видів робіт.

Для запобігання перевтомлення 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 кожен годину роботи - п'яти - восьми хвилинна перерва.

За своєю класифікацією усі витрати робочого часу управлінського персоналу можна поділити на *час роботи* та *час перерв*.

При цьому, час роботи можна поділити на *час виконання посадових обов'язків* та на *час виконання робіт*, не передбачених цими обов'язками, в тому числі - *час тимчасового виконання обов'язків* інших співробітників.

Виходячи із змісту праці, робочий час можна поділити на *підготовчо-заключний час*, *час основної роботи*, *час відпочинку і особистих потреб* та *час обслуговування робочого місця*.

До *підготовчо-заключного часу* у 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* поділяються на: перерву на відпочинок та перерву 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-заключний час*, час на обслуговування робочого місця, час на відпочинок та особисті потреби, включаючи фізичні паузи, як правило, складає 10 відсотків від часу основної роботи. Для вивчення витрат робочого часу державних службовців може застосовуватися анкетне та усне опитування працівників, фотографія або самофотографія їх робочого дня.

*Вивчення витрат робочого часу* державних службовців слід проводити за такою послідовністю: підготовка до опитувань або спостережень, проведення опитувань або спостережень, обробка та аналіз отриманої інформації з наступною розробкою відповідних організаційно-технічних заходів щодо використання відповідних результатів.

На *першому етапі* визначається суб'єкт опитування або спостереження (структурний підрозділ органу виконавчої влади, окрема група державних службовців, окремі категорії службовців). *Потім визначаються* тривалість опитування або вивчення витрат робочого часу (безперервно, з перервами) та термін проведення опитування або спостережень (місяць, тиждень), а також коло спеціалістів, які будуть проводити опитування або спостереження та аналіз отриманих даних. Мінімальним терміном проведення фотографії або самофотографії робочого дня державних службовців повинен бути один робочий тиждень.

У підвищенні ефективності організації праці державних службовців важливе значення відіграє *поведінка керівника, організація його особистої праці та її продуктивність, методи та стиль керівництва*. Значна частка недоліків в організації управлінської праці зводиться, як свідчить практика управління, 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. Керівник *повинен особисто* вирішувати тільки ті питання, які неможливо передати на розгляд і вирішення підлеглих, що забезпечить ефективну організацію управління і ефективну працю його підлеглих.

## **Тема 6. Паблік рілейшнз як особлива функція управління**

1. Паблік рілейшнз як особлива функція управління, що забезпечує керування комунікаціями і взаєминами з метою формування доброзичливості і взаєморозуміння між якою – небуть організацією і суспільством.

2. Особливості реалізації комунікаційно – організаційних функцій в системі соціального управління.

3. Паблік рілейшнз у забезпеченні зовнішніх зв'язків фірми (організації).

Розвиток ринкової економіки, становлення демократії, формування нових взаємовідносин у суспільстві породжує чимало актуальних проблем. Їх успішне розв'язання можливе через прийняття ефективних управлінських рішень, що ґрунтуються на достовірній та своєчасній інформації, а також формуванні певної культури відношень, довіри до прийнятих рішень. Цими та іншими питаннями, що виникають у відносинах між громадськістю, організаціями та владою, займається теорія і практика **паблік рілейшнз** (анг. *public relations "PR" — стосунки з публікою, зв'язки з громадськістю*). Саме тому, виникнення паблік рілейшнз як професійної діяльності було обумовлено законами, традиціями і потребами суспільства. В Україні вперше **паблік рілейшнз як наукова дисципліна** з'явилася в 1992 р. Особливістю ринку паблік рілейшнз в нашій державі є те, що робота PR-спеціалістів полягає в написанні привабливих текстів і подальшому їх розміщенні в мас-медіа.

Існує кілька сотень **визначень поняття "паблік рілейшнз"**, що пояснюється, насамперед, різними підходами до його вивчення. Наведемо **найбільш поширені**:

**-паблік рілейшнз** — наука і мистецтво налагодження взаємного розуміння та доброзичливості між особою, фірмою і громадськістю (*третє видання міжнародного Вебстерського тлумачного словника*);

**-паблік рілейшнз** — функція управління, покликана оцінювати ставлення публіки, ідентифікувати політику і дії приватної особи або організацій стосовно до громадських інтересів та виконувати програму діяльності, спрямовану на досягнення розуміння і сприйняття її масами (*бюлетень "Public relations news"*);

**-паблік рілейшнз** — метод пошуку інформації і передачі її наміченій аудиторії, щоб шляхом впливу на неї досягти бажаного результату (англійська асоціація "Public relations").

**Паблік рілейшнз - як особлива функція управління**, покликана встановлювати і підтримувати взаємозв'язки, взаєморозуміння, взаємовизнання та співробітництво між організацією та її публікою; здійснювати управління процесом вирішення проблем або спірних питань; допомагати керівництву у вивченні громадської думки і реагуванні на нього; визначати і підкреслювати відповідальність керівництва в питаннях служіння суспільним інтересам; допомагати керівництву ефективно змінюватися відповідно до вимог часу; виступати системою завчасного попередження, допомагаючи передбачати тенденції розвитку; в якості своїх основних засобів використовувати наукові методи, засновані на етичних нормах спілкування.

**Паблік рілейшнз** - це функція управління, менеджменту компанії, рівно в тій же мірі, що і такі традиційні основні напрямки менеджменту, як технічне, фінансове або комерційне управління, при якій встановлюються і підтримуються взаємовигідні відносини між організацією та публікою, від якої залежить успіх або невдача. Це мистецтво і соціальна наука з аналізу спрямованості, передрікання наслідків, консультування лідерів організацій та проведення планованих програм дій, які служать як інтересам організації, так і суспільним інтересам.

Самостійна функція менеджменту зі встановлення та підтримання комунікацій між організацією та її громадськістю дає **можливість формуванню сприятливого ставлення громадськості до фірми (організації)**. При цьому оцінюються відносини

громадськості, ідентифікується політика і дії індивідуума або організації з державними інтересами, що реалізує програму дій для набуття суспільного розуміння і прийняття продуктивних рішень та управління громадською думкою.

*Паблік рілейшнз* - це управління всією сукупністю комунікативних процесів з метою досягнення взаєморозуміння і підтримки. Зв'язки з громадськістю - наука і мистецтво, комунікативна діяльність, спрямовані на формування та підтримку гармонійних і доброзичливих відносин між суб'єктом (особистість, організація, установа, партія, регіон) та громадськістю на основі інформації.

Одним із завдань PR є: досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння, заснованого на правді і повній інформованості, створювати сприятливий клімат, сприятливе ставлення до фірми-продавцю (виробнику товару) не тільки потенційних клієнтів, але і широких мас публіки, причому на самих різних рівнях, аж до урядового (чиновники зовнішньоторговельних відомств, митних служб і т. п.).

Завдання *створення позитивної репутації* державних, суспільно-політичних, господарсько-економічних і інших інститутів суспільства, доброзичливого ставлення громадськості до них сьогодні набуває особливої актуальності. У нашому суспільстві дуже низький рівень взаєморозуміння і конструктивної взаємодії державних органів влади, їх управлінських структур, політичних партій і громадських формувань, підприємницьких, комерційних та інших інститутів ринкового зразка. Конфронтаційний характер відносин між ними пояснюється не тільки недосконалістю законодавчої бази, покликаної регулювати ці відносини, але й відсутністю в кожного з цих інститутів прагнення чітко сформулювати свої інтереси й суспільну значимість власної діяльності, налагодити співробітництво один з одним заради загальнодержавних, загальнонародних інтересів.

Одночасно ми спостерігаємо підвищення рівня недовіри з боку громадськості, різних соціальних груп до інститутів влади, ключових державних і політичних діячів, до ринкових структур, що зароджуються. Не останньою причиною такої ситуації є відсутність зваженої, спрямованої на перспективу програми налагодження конструктивних зв'язків з громадськістю, просвітницької роботи серед різних груп населення, що визначає *особливості реалізації комунікаційно – організаційних функцій* в системі соціального управління.

Зв'язки з громадськістю - *комунікативна функція управління*, за допомогою якої організації адаптуються до навколишнього їхньому середовищі, міняють (або ж зберігають) її в ім'я досягнення своїх організаційних цілей. На думку С. Блека, *Паблік рілейшнз* – це мистецтво і наука досягнення гармонії завдяки взаєморозумінню, заснованому на правді та повній поінформованості .

У межах структур Верховної Ради України, адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України під вивісками прес-служб почали функціонувати відділи або підрозділи, які виконують функції зв'язків з громадськістю. Такі ж підрозділи створені й у структурах окремих міністерств і відомств, зокрема, МЗС України, МВС України, Міністерства оборони України та ін. Однак усі вони страждають одним спільним недоліком. Функції цих служб зводяться в основному до інформування громадськості або поширення реклами. Їхня переважно прес-посередницька діяльність є слабкою і не системною, відрізняючись, зазвичай, недовгочасністю акцій, розрахованих на моментальний, одноразовий ефект. Вони,

нарешті, просто реагують на події, замість того, щоб випереджати негативні моменти, розробляти й здійснювати довготривалі програми, розраховані на перспективу, на *створення стійкої позитивної репутації своєї установи*.

Варто додати до цього ж, що Україна як молода незалежна держава все ще перебуває у не дуже сприятливому становищі на міжнародній арені, тривалий час не може домогтися бажаного взаєморозуміння з країнами близького та далекого зарубіжжя. Зв'язки України, її окремих державних і недержавних структур з широкою закордонною громадськістю, з окремими її групами, особливо, з впливовими підприємницькими й фінансовими колами провідних країн світу, занадто слабкі. І справа не тільки в тому, що українське законодавство не викликає в них довіри.

Під впливом різного роду обставин, а особливо, завдяки інформації, що поширюється неукраїнськими засобами комунікації, а також враховуючи непрофесійні дії державних структур у цій сфері й відсутність ґрунтовної інформаційної роботи серед закордонної аудиторії, в уявленні широкої світової громадськості все ще домінує не зовсім сприятлива для України думка.

*Нині актуальним є питання підготовки фахівців з наблик рілейшнз*, проведення своєрідного лікнепу серед керівного та адміністративного персоналу, державних і недержавних службовців. На розвиток системи зв'язків з громадськістю зобов'язані звернути свою увагу керівні політичні структури України. Занадто помітним став розрив між сподіваннями народу на поліпшення свого становища та можливостями держави бути на рівні цих сподівань, особливо, враховуючи перехідний стан українського суспільства, об'єктивні труднощі, які необхідно долати на цьому шляху.

Щоб не втратити історичного шансу на демократичні перетворення у процесі побудови молодої незалежної країни, *ключовим завданням державних і політичних структур України повинно стати: встановлення* взаєморозуміння з широкою громадськістю: *розгортання* довгострокової програми роз'яснювальної і просвітницької роботи серед населення, особливо, серед найбільш уразливих його прошарків, які сильніше за всіх страждають в перехідний період і об'єктивно готові до різкого соціального протесту. Уникнути соціального вибуху в країні допомогли б *професійно діючі структури*, що мають справу з громадськістю, з людьми.

Інформаційною основою функціонування органів самоврядування з мас-медіа повинні бути *прямі і зворотні* інформаційні зв'язки.

*Прямі інформаційні зв'язки* - комплексний інформаційний потік, спрямований на територіальну громаду, який стосується діяльності органів самоврядування, загальної ситуації у місті, планів і перспектив розвитку. Цей тип комунікацій має забезпечувати діяльність інформаційних служб органів самоврядування за допомогою таких *форм підготовки та оприлюднення інформації* :

- *випуск і розповсюдження* бюлетнів (спеціальних бюлетнів), прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформації тощо;
- *проведення* прес-конференцій, „круглих столів”, брифінгів, організації інтерв'ю у ЗМІ з керівниками органів місцевого самоврядування;
- *забезпечення* виступів у ЗМІ керівників органів місцевого самоврядування у тематичних програмах, рубриках;

– **розповсюдження** найважливішої інформації про діяльність органів місцевого самоврядування: річних звітів, проектів бюджету тощо за методом „у кожну поштову скриньку”.

**Зворотні інформаційні зв'язки** - комплексний потік інформації від територіальної громади, підприємств і установ, а також від ЗМІ - до органів місцевого самоврядування, що стосується конкретних важливих проблем, пов'язаних із функціонуванням міста, оцінкою ситуації в різних галузях життєдіяльності міста та конкретних рішень місцевої влади, рівнях їх виконання.

До **зворотних зв'язків** можна зарахувати: звернення та пропозиції громадян; прямі ефіри, „гарячі лінії” у ЗМІ; аналіз і узагальнення інформації ЗМІ; система соціологічного моніторингу.

Зазначимо, що *ці два типи зв'язків* мають бути взаємопов'язаними і взаємозалежними, здійснюватися в комплексі. В іншому випадку інформаційна робота органів місцевого самоврядування не буде ефективною.

Уся інформація у ЗМІ, котра стосується міста, поділяється на *два тематичні класи*: проблеми; галузі. Далі вона оцінюється за такими *параметрами* :

- кількість згадок за тиждень у кожному зі ЗМІ та в усіх загалом за кожним пунктом тематичного класу;
- інтенсивність висвітлення теми в ЗМІ;
- рівень донесення (з урахуванням аудиторії кожного ЗМІ);
- спрямованість донесеної інформації (позитивна, негативна, нейтральна).

*Вхідну інформацію* вносять у комп'ютерно-інформаційну систему, за допомогою якої вона аналізується й узагальнюється. У результаті дані стають або самостійним об'єктом вивчення взаємозв'язку органів місцевого самоврядування і громади, або ж елементом системи соціологічного моніторингу.

Для прийняття рішень місцевим органам влади потрібно знати громадську думку й адекватно прогнозувати реакцію населення на зміну ситуації та дії центрального та місцевого керівництва.

В Україні, в якій тривалий час процвітала дезінформація, складно швидко створити надійні інформаційні основи для налагодження довірливих взаємозв'язків: **місцеві органи самоврядування - населення територіальних громад - місцеві органи самоврядування**. Адже Україна досі є однією з небагатьох європейських держав, де засновниками, а отже й господарями засобів масової інформації виступають владні структури. Працюючи “на замовлення” одних політиків, представників влади, груп можновладців, журналісти виступають одночасно проти інших, поглиблюючи таким чином недовіру населення до влади. У цій ситуації органи місцевого самоврядування не є винятком .

Одним з найбільш істотних *елементів впливу на громадську думку* є принцип переконання. **Теорія переконання** має безліч пояснень та інтерпретацій. Переконання зводиться до того, щоб *за допомогою поради, логічного доказу примусити іншу особу що-небудь зробити*. Сила переконливості повідомлення зростає, якщо воно зачіпає або містить у собі проблеми, що викликають у людей особисту зацікавленість.

Згідно з **теорією переконання М. Рея (теорія ієрархії ефектів)**, існують як мінімум три основні закономірності взаємодії знань, установок і поведінки, що

належать до переконання:

1. **Коли** особисте включення залишається низьким і немає істотної різниці між альтернативами поведінки, тоді зміна в рівні поінформованості може безпосередньо вплинути на зміну поведінки.

2. **У тому** випадку, коли особисте включення високим, але альтернативи поведінки залишаються невираженими, зміна поведінки викличе, швидше за все, зміну установки.

3. **Якщо** особисте включення залишається високим і існує чітка відмінність між альтернативами, люди будуть діяти більш раціонально. По-перше, вони розбираються в проблемі. По-друге, оцінюють альтернативи. Тобто в цьому випадку вони діють у відповідності зі своїми установками й знаннями.

Вважається, що набагато легше вивчити стан **громадської думки**, ніж вплинути на неї. Однак *розумно складені й уміло реалізовані програми служб паблік рілейшнз при будь-якій організації, зокрема, в підрозділах державної влади та органах державної влади, здатні кристалізувати установки, підсилити довіру і певним чином змінити ставлення до себе, або взагалі саму громадську думку.*

При цьому потрібно дотримуватися наступних **правил**: 1) перш ніж намагатися змінити громадську думку, її слід ідентифікувати і зрозуміти; 2) необхідно чітко визначити цільові групи громадськості; 3) фахівці сфери зв'язків з громадськістю в центрі уваги повинні тримати „закони” формування громадської думки, якими б аморфними ці закони не були.

Отже, обираючи на основі демократичних процедур легітимні владні структури, громадяни мають право знати про діяльність своїх обранців, яким вони довірили владу. Центральні та місцеві органи влади набагато більше, ніж будь-які інші сфери, потребують організованої та налагодженої діяльності ПР-служб, тому що неінформовані виборці не можуть сприяти розвитку демократії. До того ж говорити про створення загальної системи PR в державних установах поки ще зарано, оскільки ми не маємо повної згоди між гілками влади, а рейтинг довіри до влади безпосередньо пов'язаний з ефективністю роботи і з відкритістю органів місцевого самоврядування і державного управління для громадськості.

Все це необхідно враховувати в українських умовах, творчо сприймати досвід попередників із зв'язків з громадськістю. Звісно, кожна ситуація неповторна і унікальна, і вирішується вона в конкретних соціальних чи інших умовах, неможливо успіх інших дзеркально повторити у вітчизняній обстановці. Але досвід інших завжди повчальний і примушує задуматися про власну практику, дає поштовх творчої думки та ініціативі, допомагає застосовувати неординарні підходи і оптимальні рішення.

## **Тема 7. Паблік рілейшнз у формуванні іміджу державної організації**

1. Паблік рілейшнз у формуванні іміджу державної організації.
2. Використання паблік рілейшнз у лобістських цілях.
3. Публічний виступ як чинник налагодження громадських зв'язків.
4. Псевдотехнологічні паблік рілейшнз і протидія їм.

Проблеми **формування іміджу державної організації** управління в сфері державної служби України наразі є нагальними і потребують для свого вирішення

професійних управлінців, здатних у сучасних умовах розвитку держави і суспільства виявляти складні та суперечливі проблеми, прогнозувати їхні можливі наслідки, а також знаходити нові шляхи вирішення цих проблем. Актуальним є й питання *формування позитивного іміджу державного службовця* в контексті важливості реформування державної системи влади, а також взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством. Тому без ефективної державної служби неможливі зміцнення державної влади та захист загальнонаціональних інтересів, а також динамічний соціально-економічний розвиток країни.

Оскільки *предметною областю державної служби є суспільні відносини*, відповідно їхня складна система реалізується у різних *напрямах*: *між* державними службовцями і державою; *між* державними службовцями і громадянським суспільством; *між* самими державними службовцями з урахуванням структурних і ієрархічних зв'язків; *між* конкретними державними службовцями (посадовими особами) і конкретними громадянами.

*Професійна діяльність державних службовців*, таким чином, є суспільно значимою: вони персоніфікують державу, постаючи представниками і носіями реальної влади, які допомагають або перешкоджають реалізації потреб і інтересів громадян. Тому оцінка професійної діяльності чиновників носить комплексний характер, що поєднує як оцінку результатів своєї діяльності самими суб'єктами, так і оцінку результату їх діяльності в суспільстві.

*Суб'єктивні оцінки ефективності державної служби та державного управління* базуються на основі особливостей сприйняття характеру взаємин між суспільством і владою, іміджу державних службовців, що склався в масовій свідомості. Особистий досвід взаємодії громадян з конкретними чиновниками нерідко узагальнюється в уявленні про державних службовців, їхній імідж у цілому. У повсякденній свідомості насамперед моральні якості державних службовців визначають *оцінку роботи державного органа влади і управління*.

Поняття „*імідж*” у працях В. Зазикіна, В. Шепеля розглядається як сформований у масовій свідомості і такий, що має характер стереотипу сильно емоційно пофарбований образ чого-небудь або кого-небудь. На думку Г. Почепцова *побудову іміджу можна описати як комунікативне програмування, оскільки йдеться про відбір найбільш сприятливих форматів*.

Як образу, *іміджу* властиві наступні риси: *суб'єктивність* (можливість оцінити його лише внаслідок відносин і оцінок оточуючих, виявляються у спілкуванні, діяльності, виборі); *емоційність* (комбінація бажаних і реалістичних рис); *нестійкість* (вимагає постійного підкріплення).

Відсутність адекватного підкріплення, складність значенневої конструкції, явна перевага бажаних (соціально схвалюваних), але не реалістичних якостей, мала емоційність *сприяють зниженню довіри до суб'єкта, руйнуванню позитивного іміджу*.

*Імідж визначає* ступінь підтримки влади суспільством, відбиває рівень довіри і ефективність діяльності державного апарата. *Він фіксує* ступінь відповідності дій державних органів вимогам і очікуванням конкретних соціальних груп і суспільства в цілому. *Формування позитивного іміджу державної служби та державних*

службовців є необхідною умовою ефективного функціонування і розвитку даного соціального інституту.

Існують певні **вимоги** до службової поведінки державних службовців, які можна класифікувати за трьома різновидами: - **установчі**, наприклад: виконувати посадові обов'язки сумлінно, на високому професійному рівні; розуміти, що визнання, дотримання і захист прав та свобод людини і громадянина визначають сенс і зміст професійної службової діяльності; здійснювати професійну службу діяльність у межах встановленої законодавством України компетенції державного органу; - **заборонні**, наприклад: дотримуватися обмежень, встановлених законом; не робити вчинків, що ганьблять честь та гідність; не допускати конфліктних ситуацій, здатних завдати шкоди персональній репутації або авторитету державного органу; - **рекомендаційні**: виявляти коректність у взаємодії з громадянами; дотримуватися встановлених правил публічних виступів та надання службової інформації.

Однією з головних вимог, що висувається до державного службовця під час здійснення ним своїх службових повноважень, на думку *Г. Атаманчука*, є **управлінський професіоналізм**, який інтегрує в собі *три групи елементів: компетенції* (знання, вміння і навички); **світогляд**; **моральність**. Причому в їхній цілісності та взаємозв'язку.

**Світогляд формує** ідеали, цінності і цілі управління, **моральність** - технологію їх реалізації. І якщо які-небудь елементи з названих груп якостей персоналу суб'єкта влади мають негативні характеристики, то складно говорити про демократичне, раціональне та ефективне управління.

Також підставою для управлінського професіоналізму є, безумовно, знання з певної спеціальності, у поєднанні з управлінськими знаннями. Дуже важливими для управління є **три групи знань**: це - **знання про суперечності розвитку природи, суспільства і мислення**, оскільки це є підґрунтям для управлінського впливу. Без врахування цих складових неможливо здійснювати ефективне програмування та стратегічне планування; це - **знання про взаємозв'язки, координацію, субординацію між управлінськими системами і всередині них**, оскільки тільки врахування їх дозволяє щось організувати та підтримувати організованість суспільства; це - **знання про людину, її запити, мотиви і стимули поведінки**, що створює передумови для розумного регулювання її вчинків та дій, у тому числі й через різні суспільні та державні інститути.

Управління походить зі **світогляду персоналу суб'єктів влади**, який містить у собі їх світосприйняття, масштаб мислення, талановитість, розуміння рушійних сил функціонування і розвитку тощо. Обмеженість орієнтирів, самовдоволення, нездатність порівнювати негативно впливають на управління. Світогляд визначає управлінське мислення, яке за своїми параметрами покликане бути: **критично-аналітичним** (бачити недоліки, відсталість), **творчо-пошуковим** (різноманітним), **фактологічно обґрунтованим** (відповідати об'єктивності), **доказовим** (аргументованим), **стратегічного розмаху** (у часі й просторі), **відповідальним за висновки, оцінки і прийняті рішення, переконливим**.

Втілення змісту влади за допомогою управління призводить до того, що всі його параметри та їх практична реалізованість цілком залежать від моральності мислення, поведінки і дії персоналу суб'єктів влади. **Моральність** містить у собі



*внутрішньо спонукальні мотиви, цінності, норми та установки, якими людина щиро (без примусу та гри на публіку) керується. Особливо актуальним тут виявляється ставлення до родини та Батьківщини.*

Будь-яка *управлінська система складається загалом з двох підсистем*: одна - незначна за обсягом, але така, що все вирішує: **суб'єкт влади**; інша - це **люди**, які створюють у цій системі товари, послуги, інформацію, здатні задовольняти певні особистісні, колективні або суспільні потреби (приватні або публічні запити) - **керовані об'єкти**. Спільно вони формують **капітал**, який має кожна конкретна управлінська система.

Управлінський **професіоналізм суб'єктів влади** в даному випадку саме й **виявляється** у тому: як він *організує, ресурсно забезпечує та стимулює* функціонування керованих об'єктів і як *розподіляє та використовує* створений управлінський системний капітал. Загалом, можна сказати, що стан, потенціал, перспективи управлінської системи визначаються тим, наскільки її суб'єкт влади здатний управляти (максимально спрямовуючи на її розвиток ресурси), а потім раціонально інвестувати зростаючий капітал - **результат взаємодії суб'єкта влади і керованих об'єктів**. Якщо цього не відбувається, тоді в державі спостерігаються процеси збагачення суб'єктів влади і посилення зuboжіння керованих об'єктів влади, в країні виникає і посилюється стан кризи.

Наразі у масовій свідомості українських громадян склався переважно негативний імідж суб'єктів влади різного рівня. Вочевидь, що підґрунтя негативного оцінювання моральних якостей державних службовців населенням становлять переслідування ними цілей, що не відносяться до інтересів ні державної служби, ні населення, а також прояв зневаги до людей, що звертаються до органів державної влади і управління. Цілі і установки державної служби не завжди відповідають життєвим принципам керівника у зв'язку з їхньою низькою мотивацією і орієнтацією не на зміст праці, а на одержання високого соціального статусу, владних повноважень, матеріального добробуту та соціальної захищеності при здобутті відповідної посади

**Використання наблік рілейнз у лобістських цілях.** Державні службовці об'єктивно наділені владою і повноваженнями, але державна служба не є привілеєм. Реалізація професійних обов'язків державними службовцями пов'язана з обов'язками та обмеженнями (наприклад, право на критику, підприємницьку діяльність, виборчі права), твердою самодисципліною і відповідальністю. Це обумовлено тим, що *етичні норми державного службовця* є більш суворими, ніж моральні норми інших громадян.

*Для державної служби традиційними є наступні складові*: інтенсивність трудового процесу, низький рівень впливу суб'єктів праці на його процес, обмеженість у виборі засобів діяльності, наявний часовий та інформаційний дефіцит для прийняття відповідальних рішень, високий рівень відповідальності за прийняті рішення, перенасичення вимушеним спілкуванням, недостатня винагорода. Тому окремі дорікання щодо діяльності державних службовців можна пояснити їхньою схильністю до професійного психічного вигорання.

Виявлені особливості не виправдовують не гідну професійну поведінку державних службовців, але привертають увагу до організації їхньої праці. Також,

варто зазначити, що реальний образ може бути диференційованим, порівняно з узагальненим негативним іміджем, що склався в масовій свідомості. Очевидними є протиріччя між особистісними якостями реальних державних службовців та очікуваннями, які висувуються до них суспільством, що може дискредитувати будь-які наміри влади і підірвати довіру до неї.

Закордонний досвід реформування державного апарату доводить, що успішність реалізації нормативно-правових, організаційно-управлінських і кадрових заходів залежить безпосередньо від організаційної культури державної служби та від *формування позитивного образу* державного службовця.

*При формуванні позитивного іміджу рекомендується звертати увагу й на висвітлення в засобах масової комунікації об'єктивних успіхів, що досягнуті державними службовцями.* Це слід визнати більш дієвим засобом, ніж спробу повного викорінення негативних оцінок відносно чиновників. Зазначені заходи можуть сприяти підвищенню зацікавленості громадян, їхній більшій поінформованості щодо особливостей професійної діяльності державних службовців, підвищенню їхнього авторитету і довіри до влади в цілому.

Однією з функцій політичного управління є *налагодження ефективних, стійких комунікацій*. Керування комунікацією дозволяє учасникам політичного процесу розбудовувати сильні сторони і нейтралізувати слабкі. У результаті комунікативної взаємодії одержана в процесі зворотного зв'язку інформація дозволяє корегувати політичний курс і дає уявлення про громадську думку з локальних питань.

*Результатом ефективного політичного управління є досягнення консенсусу, вироблення спільного рішення щодо проблеми, реалізація політичної волі.* На думку Ю. Хабермаса, під критеріями ефективності управління слід розуміти: *відкритість і публічність політичної комунікації*, що припускає участь всіх суб'єктів політичного процесу. О. Шабров відзначає, що в епоху ускладнення соціальної структури і впровадження інформаційних технологій ефективність політичного управління багато в чому полягає в можливості прямого, безпосереднього спілкування між керуючим і керованими.

Крім того, постає ще одна важлива *проблема* в контексті відкритості і публічності політичної комунікації, а саме: *з якою метою влада має намір розбудовувати комунікації діалогового типу? Показати відкритість або перспективно розбудовувати громадські зв'язки?* Істотна різниця полягає в тому, що імітація комунікативних майданчиків під політичні проекти вирішує лише короткострокові завдання і часто обумовлена персоніфікацією політичного процесу, рішення ухвалюються імпульсивно та без врахування наслідків у середньо - і довгостроковій перспективі; в той же час *створення стабільних і регулярних двосторонніх комунікацій* дозволить владі не просто бути забезпеченою громадською підтримкою, але одержувати експертні, інноваційні ідеї, спрямовані на підвищення ефективності політичного управління. Останнім часом все більше в суспільстві *зростає запит на відкриту владу і прозору систему виборів, на делегування владою повноважень щодо координації та управління суспільними процесами.* Розкривається конфлікт між бажанням влади „закритися” однобічними комунікаціями й прагненням громадських структур до участі в діалозі з владою,

саме це є проблемною крапкою вивчення і реалізації управління політичними комунікаціями.

Таким чином, професійна діяльність державних службовців пов'язана з поєднанням суспільних, групових та індивідуальних інтересів. Її можна вважати різновидом управлінської діяльності, що поєднує управління процесами в різних життєвих сферах і управління людьми. Оцінка *ефективності професійної діяльності державних службовців і державного управління безпосередньо пов'язана з рівнем довіри у відносинах між суспільством і владою*, у формуванні якої значну роль відіграє імідж службовців, що склався в суспільній свідомості. Наразі у суспільній свідомості склався стійкий негативний імідж державного службовця; вочевидь наявний конфлікт між його образом та суб'єктивним уявленням про особистісні і професійні якості „ідеального” і „реального” чиновника. Найпоширенішими *рисами негативного образу державних службовців* є уявлення про їхній бюрократизм, корумпованість та хабарництво, неповажне ставлення до людей, прагнення використовувати свою роботу в корисливих цілях.

У якості *заходів щодо формування позитивного іміджу* представника влади можна виокремити *дві групи: одна* - стосується підвищення ефективності діяльності державних службовців і реалізується за рахунок удосконалення методів кадрової роботи; *друга* – пов'язана з розробкою та спробами впровадження суворих етичних норм професійної діяльності державних службовців, покликаних дисциплінувати їх, підвищити їхню компетентність у складних ситуаціях, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків.

Відсутність адекватного підкріплення, мала емоційна насиченість і реалістичність сприяють послабленню і руйнуванню створеного іміджу. Тому для формування та підтримки позитивного іміджу державного службовця доцільно також використовувати різні засоби масової комунікації. Висвітлення ними особливостей діяльності, труднощів, що виникають під час вирішення завдань, об'єктивно досягнутих успіхів здатне сформувати змістовний, реалістичний образ державних службовців, зміцнити їх авторитет, підвищити довіру суспільства до влади та держави.

*Просування іміджу компанії та його захист.* Паблік рілейшнз - це *плановані, тривалі зусилля*, спрямовані на створення і підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією та громадськістю, щоб переконати громадськість змінити свій підхід або свої дії; а також зусилля, спрямовані на гармонізацію діяльності організації відповідно до інтересів громадськості і навпаки. Це *система інформаційно-аналітичних і процедурно-технологічних дій*, які передбачають створення та розповсюдження послань, спрямованих на гармонізацію взаємин усередині деякого проекту, а також між учасниками проекту та його зовнішнім оточенням з метою успішної реалізації даного проекту.

*Зв'язки з громадськістю - набір способів*, застосовуваних підприємствами для створення клімату довіри в колективі, а також в середовищі, з якою їм доводиться взаємодіяти, і зазвичай в суспільстві як такому - з метою забезпечити підтримку своєї діяльності і сприяти своєму розвитку. У кінцевому підсумку вони повинні створити гармонійний комплекс соціальних зв'язків, породжених економічною діяльністю в умовах лояльності та правдивої інформації.

*Зв'язки з громадськістю - створення* хороших відносин з громадськістю, що має контакти з організацією, *шляхом* формування сприятливого іміджу організації та її продуктів і *шляхом* нейтралізації несприятливих подій і чуток; *впровадження* в ціннісний ряд якої соціальної групи інформації про предмет, для подальшого закріплення його міфологічної парадигми, як ідеальному в ряду цінностей цієї соціальної групи, потрібної їй для самоідентифікації.

*Зв'язки з громадськістю* складаються з усіх форм планованої комунікації, зовні і всередині, між організацією та її громадськістю для реалізації специфічних цілей, спрямованих на досягнення взаєморозуміння. *Їх практика* - це мистецтво і соціальна наука з аналізу спрямованості, передрікання наслідків, консультування лідерів організацій та проведення планованих програм дій, які служать як інтересам організації, так і суспільним інтересам; - це спосіб управління за допомогою комунікації відносинами між організацією та її аудиторією (організацією та громадськістю, всередині самої організації і т.п.).

*Паблік рілейшнз* покликані налагоджувати і підтримувати взаємозв'язок, взаєморозуміння, взаємовизнання та співробітництво між організацією та публікою; здійснювати управління процесом розв'язання проблем та спірних питань; допомагати керівництву у дослідженні громадської думки і реагувати на неї; визначати відповідальність керівництва у питаннях служіння громадським інтересам; допомагати керівництву ефективно змінюватися, щоб бути на рівні вимог часу; допомагати передбачати тенденції розвитку, функціонуючи як система завчасного попередження; використовувати наукові методи, гідні етичні засади спілкування як свої головні знаряддя.

*Принципи, на яких ґрунтується паблік рілейшнз:*

- *демократичність* - суб'єкти громадських взаємовідношень реалізують свої права через економічну, політичну і духовну свободу. Маючи рівні права, вони формують функціональні взаємозв'язки з партнерами по бізнесу, політиці, культурі як громадський договір і узгодженість інтересів;
- *альтернативність* - багатосуб'єктність громадських взаємовідношень породжує невичерпність управлінських альтернатив у визначенні мети, вибору альтернатив щодо сумісної діяльності, у застосуванні технологій управління;
- *узгодженість* - паблік рілейшнз спрямований на досягнення взаєморозуміння і взаємоузгодженості;
- *технологічність* - представляє собою цілком прагматичну сферу, що виникла із конкретних форм, методів, способів і процедур, з допомогою яких налагоджуються контакти з громадськістю.

*Поняття паблік рілейшнз охоплює:* все, що може поліпшити взаєморозуміння між організацією і тими, з ким вона працює; *рекомендації* щодо створення "громадського обличчя" організації; *заходи*, спрямовані на виявлення та усунення джерел нерозуміння; *заходи*, спрямовані на розширення сфери впливу організації; *будь-які дії*, спрямовані на покращання контактів між людьми і організаціями.

Водночас *паблік рілейшнз не є бар'єром* між правдою і громадськістю; пропагандою, яка намагається що-небудь нав'язати, незалежно від правди, етичних норм і громадських інтересів; пропагандою, спрямованою виключно на збільшення

об'ємів реалізації; набором хитрощів і трюків; безплатною рекламою; простою роботою з пресою.

**Головне завдання паблік рілейшнз** - допомогти усунути неузгодженість, знайти гармонію і взаєморозуміння, не нав'язуючи при цьому свої цінності, тобто вчить, як забезпечити мирне співіснування в сучасному світі.

**Мета паблік рілейшнз** - встановити **двосторонній канал спілкування** для пошуку спільних інтересів та досягнення взаєморозуміння, що ґрунтується на **достовірності, компетентності і повноті інформації**.

Сем Блек запропонував такі **закони, прийнятні для ефективного спілкування**: **-завжди** наполегливо вимагайте повну і достовірну інформацію; **зберігайте** простоту і щирість спілкування; **не видавайте** бажане за дійсне, **уникайте** перебільшень; **пам'ятайте**, що половина вашої аудиторії – жінки; **зробіть** спілкування різноманітним - не перетворюйте його в нудний і банальний захід; **оформляйте** спілкування належним чином - воно не повинно бути занадто пишномовним і екстравагантним; **завжди** знаходьте час на ознайомлення з громадською думкою; **намагайтесь** в усіх аспектах спілкування виявляти позитивний і конструктивний підхід; **пам'ятайте**, що дуже важливим є безперервність цього процесу.

На жаль, історія не надає відповіді щодо того, в які часи, ким і в якій країні було започатковано паблік рілейшнз. *Існує припущення, що паблік рілейшнз як спосіб налагодження певного рівня злагоди у суспільстві існує із давніх часів, із виникненням цивілізації*. Піраміди, статуї, храми, живопис, гасла, різноманітна символіка, промови вождів і визначних ораторів - це все приклади впливу на громадськість, на громадську думку.

Великий мислитель античності *Аристотель (384-322 рр. до н. е.)* вважав, що переконати аудиторію можна лише тоді, коли доб'єшся її прихильності або симпатії. Видатний державний і політичний діяч, блискучий оратор *Цицерон (106-43 рр. до н. е.)* особливого значення надавав вивченню психології, інтересів та смаків публіки. На його думку, завдання оратора - естетично втішати публіку, впливати на волю і поведінку людей, спонукати їх до активної діяльності. *Поради Цицерона* і нині залишаються актуальними для спеціалістів з паблік рілейшнз: "Ми наслідуємо природу і уникаємо всього того, що дратує наш погляд і слух - якими є наші постава, хода, вираз обличчя, очей, рухи, як ми сидимо, поведимося за столом, -усе це повинно бути відповідним".

*Система переконань* - це система психологічного впливу, що існує на вербальному і невербальному рівнях. Великий майстер впливу на маси *Юлій Цезар* завжди перед воєнними діями домагався народної підтримки за допомогою підібраних спеціальних звернень. Його досвід і тепер широко використовується для збудження національного патріотизму.

Фактично першим, хто виступив з теоретичними розробками паблік рілейшнз і заклав основи сучасної науки, був *Едуард Бернайз (племінник Зігмунда Фрейда)*. Він зазначив, що посилення конкуренції вимагає формування у масовій свідомості сприятливого ставлення до бізнесу (1923 р.), адже кожний бізнес існує рівно стільки, скільки йому дозволяє існувати громадськість.

Паблік рілейшнз виконує в цілому *три основні функції*: **контроль** думок і поведінки громадськості з метою задовольнити потреби та інтереси організації, від імені якої здійснюються акції; **реагування** на громадськість, тобто прийняття до уваги і реагування на події, проблеми або поведінку інших; **досягнення** взаємовигідних відносин між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідній взаємодії з ними.

*Змістовий модуль 2. Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків. Ділова українська мова*

### **Тема 1. Планування роботи. Контроль якості роботи**

1. Планування роботи як стрижневий елемент організації державного службовця.
2. Структура робочого часу державного службовця та його продуктивне використання.
3. Характеристика процесу планування робочого часу державного службовця, оцінка його ефективності.
4. Види планів роботи державного службовця. Правила планування робочого дня роботи державного службовця.
5. Сутність і зміст контрольної функції в системі управління.
6. Види контролю у практиці діяльності органів влади.
7. Критерії, стандарти, норми діяльності державних службовців.

Одним з принципів організації праці державних службовців є її *планомірність*, яку повинен організувати керівник. **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, ефективне 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 виконання. Планування – це процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Планування повинно бути ефективним.

**План** – не кінцева мета, а скоріше – частина процесу. Функція планування включає вибір цілей організації, а також визначення політики, програм, способу дії і методів їх досягнення. Планування повинно здійснюватися безупинно, безперервно, плани потрібно переглядати (коригувати), щоб вони погоджувалися з реальністю.

*Джерелами інформації для планування* є: системи зовнішнього середовища, конкурентних відносин і внутрішнього середовища. До планування *необхідно застосовувати* інноваційний, творчий підхід, який базується на сучасних досягненнях НТП, є досить гнучким (має можливість змінюватись).

Плани роботи з кадрами *мають включати*: 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, перспективне і оперативне планування.

**Види планування** – довгострокове (на 10-15 років і більше), перспективне (на 5 років) і поточне (до 1 року). У *п'ятирічному плані* виокремлюють 3 розділи із такими заходами: з 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. *Обов'язкові показники* – 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.

**Основні методи планування** – балансовий, порівняльний аналіз, експертних оцінок, системний аналіз, моделювання та ін.

**Основні етапи прогнозування розвитку державних службовців:**

- аналіз і оцінка тенденцій і закономірностей динаміки трудових ресурсів;
- складання на підставі цього 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.

*Прогнозування* є базовим етапом стратегічного (перспективного) планування розвитку державних службовців. Теоретичні засади планування кадрової роботи – урядові рішення з питань соціально-економічної політики. Практична основа планування кадрової роботи – плани економічного і соціально-культурного розвитку колективів.

*Ретельне планування роботи* є стрижневим елементом організації діяльності службовця. Особливо актуальною є ця функція для керівника, який відповідає за організацію праці підлеглих.

У діяльності державного службовця можна визначити *декілька об'єктів планування*. *Робочий день* є складовою тижня, з тижнів складаються місяці і т. д.

*План роботи на день*. Найбільше уваги слід приділяти плануванню робочого дня тому, що він швидко минає і те, що належить зробити саме сьогодні, має бути зроблено. План роботи на день має бути найбільш деталізованим, в усіх подальших періодах ступінь деталізації поступово спадає у зв'язку з наростанням невизначеності

*План має відповідати таким вимогам:*

- цілеспрямованості, тобто його виконання повинно забезпечити досягнення конкретної мети протягом наперед визначеного часу;
- гнучкості – варто 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.

*План роботи на тиждень*. 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 теж 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*. Це значно менш деталізований план роботи 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 кожного першого вівторка. У місячному плані доцільно резервувати час для самоосвіти (робота в бібліотеці, архіві, інтернеті).

*План 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.

*План проведення нерегулярних відповідальних заходів.* У кожній організації буває 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, наприклад, підготовка до виборів, перепис населення тощо. План таких заходів має бути дуже ретельно опрацьованим. Визначаються відповідальні виконавці, потрібні ресурси терміни виконання етапів, форми звітності, методи контролю тощо.

*В індивідуальній діяльності* людина сама визначає собі завдання, сама їх виконує і відповідає за це лише перед собою або перед своєю сім'єю.

*Спільна праця* завжди управляється з єдиного центру, свобода і творчість тут обмежені і регламентовані. *Важливою складовою управління спільною діяльністю є контроль.*

**Контроль** – це аналітично-оціночна функція управління спрямована на безумовне досягнення запланованих параметрів діяльності організації, її структурних ланок, кожного окремого виконавця. У практиці управління діяльністю державних службовців можуть застосовуватись *різні види контролю*.

*Запобіжний контроль* має застосовуватись іще на початку діяльності, тобто коли вирішується питання про прийняття конкретної особи на державну службу. Якщо це людина чесна, працююча, висококваліфікована й ініціативна, то існує велика ймовірність, що вона на державній службі працюватиме успішно.

*Запобіжний контроль* слід застосовувати на початку обґрунтування, оцінювання й ухвалювання кожного більш-менш складного рішення. Це буде запорукою недопущення помилок і прорахунків у подальшій діяльності.

*Поточний контроль* здійснюється протягом виконання 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.

*Підсумковий контроль* завершує процес виконання складних індивідуальних або колективних завдань, програм, заходів. Цей вид контролю дає цінну інформацію про досягнуті результати за певний відрізок часу, про можливі розбіжності між запланованими і реально одержаними показниками. Якщо за наслідками підсумкового контролю робити правильні висновки, то надалі можна поліпшувати процеси планування діяльності.

*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.

*Пасивний контроль* – це інша, паралельна назва підсумкового контролю.

*Систематичний контроль* здійснюється за певною системою регулярно, без винятків. Він необхідний там, де є дуже високі вимоги до якості кінцевих результатів роботи. У 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 у формі фінансових органів, спеціальних органів нагляду (санітарно-епідеміологічна служба, протипожежна охорона тощо).

*Головними суб'єктами контролю* є: безпосередні керівники виконавців, керівники організацій, а також кожна посадова особа. Для сумлінного, відповідального працівника найбільш надійною формою контролю якості роботи є *самоконтроль*.

Будь-який вид контролю має бути *гарантованим, невідворотним*. Кожен працівник має бути впевненим, що його контролюють, і будь-яке погіршення якості роботи, порушення трудової чи виконавської дисципліни не залишиться поза увагою керівника. Це людей виховує і стимулює до ефективної діяльності. В той же час кожен вид контролю має бути "еластичним", тобто не заважати виконавцям у їхній щоденній роботі, не стільки їх карати, як виховувати і допомагати.

## **Тема 2. Підготовка та проведення нарад, засідань колегій, постійних комісій тощо. Підготовка нарад і офіційних зустрічей**

1. Ділова нарада як форма участі персоналу організації в управлінні діяльністю.

2. Характеристика основних типів нарад: проблемні, інформаційні, інструктивні, оперативні (диспетчерські).

3. Підготовка та проведення нарад, засідань колегій, постійних комісій тощо. Складові процедури (технології) підготовки і проведення ділових нарад. Стандарти та інноваційні методи підготовки і проведення нарад.

4. Офіційні зустрічі, прийоми: норми ділового протоколу й етикету, порядок підготовки і проведення.

*Ділова нарада* – це поширена форма управління щодо розв'язання складних проблем шляхом використання колективного розуму, знань, досвіду. 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.

*Нарада* – це і своєрідна школа для підлеглих, де вони зустрічаються з різними проблемами, сприймають і аналізують різні погляди, вчаться використовувати різні підходи, пропозиції, міркування.

Світова практика управління соціальними об'єктами доводить, що керівники на проведення різних нарад і зустрічей витрачають від 30 до 60% свого робочого часу. Між тим дослідження засвідчують, що 30...40% нарад і засідань є невиправданими або проводяться без належної підготовки, 20...30% учасників нарад не мають безпосереднього відношення до питань, що розглядаються.

Залежно від характеру вирішуваних завдань ділові наради поділяють на *три: 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.

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.

*Оперативні або диспетчерські наради* проводяться з метою одержання оперативної інформації про стан справ в організації, 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.

Наради можуть коштувати дорого. Ця обставина вимагає не зловживати проведенням нарад. **Процедура проведення нарад включає:**

1. *Визначення порядку денного наради* – це той етап, коли потрібно обґрунтувати необхідність проведення наради або відмовитись від неї. Не варто виносити на нараду дрібні другорядні питання. Вони можуть бути ефективніше розв'язані за допомогою засобів зв'язку, письмових розпоряджень та вказівок.

2. *Вибір дати й часу проведення наради.* Потреба в нараді може виникнути раптово, тоді на обґрунтування дати часу немає. Для планових нарад дата і час проведення мають бути зручними для основних учасників.

3. *Вибір місця й приміщення для наради.* При проведенні наради всередині організації 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 треба приймати з урахуванням економічності та зручності для учасників.

4. *Визначення складу учасників і доповідачів.* Залучати до участі в нараді варто лише тих посадових осіб, які можуть реально 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.

5. *Підбір головуючого.* У більшості випадків веде нараду керівник організації чи структурного підрозділу (якщо це нарада локального характеру). На зборах, конференціях головуючого обирають, але кандидатуру для висування доцільно намітити заздалегідь.

6. *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.

7. *Підготовка інформаційних матеріалів.* Це дуже відповідальний етап підготовки наради. Учасників доцільно забезпечити текстом або тезами доповіді; проектом кошторису).

8. *Підготовка приміщення.* Необхідно забезпечити потрібний комплект зручних для роботи меблів, мікрофони, нормальне освітлення, вентиляцію, засоби для записування (блокноти, ручки, олівці).

Керівник органу виконавчої влади під час проведення 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 керівники органу виконавчої влади, до компетенції яких відноситься вирішення питань, що розглядатимуться на нараді. Такий підхід застосовується і на нарадах, які проводяться у структурних підрозділах.

Під час проведення **ділової наради** варто дотримуватись однієї найважливішої **вимоги**, а саме: *установлювати зворотний зв'язок тільки із приводу ділової атмосфери виробничого спілкування*. Неприпустимими є випадки внесення суджень із інших сфер, особливо - особистісного й інтимно - особистісного спілкування.

Подібне плутання викликає правомірний протест слухачів і зовсім не слугує досягненню виробничих цілей. У розмові з колегою про роботу неприпустимі висловлення типу: “Коли я бачу безладдя у вашій лаборантській, то відразу розумію, яка там працює нетямуща людина”, “Щоразу, чуючи ваші виступи на педраді, я розумію, чому від вас пішов чоловік”, “Може, я як керівник щось упустив. А ви самі подивіться на себе: ну яка ви мати!?”. *Уже одне те, що державний службовець уважно стежить за своєю мовою, багато в чому сприяє встановленню сприятливої атмосфери в установі.*

Своєрідною *формою встановлення зворотного зв'язку* можна вважати **запитання**, звернені слухачами до виступаючого. Одна група запитань характеризує аудиторію як активних слухачів, зацікавлених у змісті повідомлення. У цьому випадку вони ставлять описані нижче типи запитань.

Ретельної підготовки також потребують **офіційні зустрічі, прийоми**. Кожна організація, турбуючись про свій імідж, відповідально готується до прийому високих гостей як співвітчизників, так і іноземців. У цій справі може допомогти *ретельно складений сценарій*, що включає графік подій, відповідальних осіб, транспортне забезпечення тощо.

### **Тема 3. Мистецтво проведення переговорів. Переговори та переговорні моделі. Переговори, презентація, ділова кореспонденція**

1. Комунікативно-інформаційна культура державного службовця.
2. Мистецтво проведення переговорів. Переговори та переговорні моделі.
3. Переговори, презентація, ділова кореспонденція.

*Ефективне управлінське спілкування* забезпечується поєднанням **спеціально-професійної і комунікативної компетентності** державного службовця. **Перша**, як правило, формується у відповідних навчальних закладах. Важливість же цілеспрямованого формування останньої усвідомлена в управлінській практиці порівняно недавно.

При виконанні професійних функцій сучасним *державним службовцям* набагато частіше *не вистачає комунікативної компетентності*.

На відміну від спеціально-професійної компетентності, яка може бути надзвичайно різноманітною, **комунікативна компетентність** має дуже багато універсальних рис.

Актуальне значення має *культура ділового спілкування*, особливо, для *державних службовців - керівників*. Вони не можуть з власної волі скоротити або обмежити спілкування з підлеглими, але зобов'язані прагнути ефективності спілкування інакше воно втрачає будь-який сенс.

*У 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 персоналу та підтримання в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату*. Для кожної людини важливо, щоб керівник бачив у ній і цінував не лише виконавця, носія робочої сили, але живу людину, особистість з індивідуальними інтересами, проблемами, переживаннями. Чуйне ставлення і підтримка з боку керівника розцінюються як дуже значущий мотиваційний чинник.

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*.

У процесі управлінської діяльності важливу роль для державних службовців відіграє **самоменеджмент**. У самоменеджменті є певний круг правил і функцій. Інформація та комунікація складає серцевину само менеджменту, навколо якої обертаються інші функції. На керівника щодня навалюється потік інформації, з яким йому доводиться справлятися. Тут важливо розробити раціональний підхід до оволодіння нею.

Підготовки і проведення **ділових бесід і переговорів, та офіційних ділових зустрічей** всім цим питанням в державних та бізнесових структурах багатьох країнах приділяється дуже велика увага. Більшості урядовцям доводиться бути на офіційних зустрічах, переговорах, спілкуватися з колегами, партнерами по урядових справах, вести справу з певними організаціями та установами. *Від того, наскільки добре вміє керівник організувати та вести переговори і зустрічі, залежить успіх його справи, його репутація*.

**Переговори** - це вид спільної з партнером діяльності, як правило, скерованої на вирішення проблеми. Переговори завжди припускають, принаймні, двох учасників, інтереси яких частково співпадають, а частково - розходяться. У інших випадках ми маємо справу зовсім з іншими видами взаємодії. *При повному збігу інтересів сторін обговорення не потрібне, учасники просто переходять до співпраці*. При повній їх розбіжності ми спостерігаємо в найбільш явному вигляді конкуренцію, змагання, конфронтацію. Зазвичай вважається, що переговори потрібні тільки для того, щоб

домовитися. В цілому це твердження справедливе. *Переговори потрібні* для того, щоб спільно з партнером обговорити проблему, яка представляє взаємний інтерес, і ухвалити сумісне рішення.

Близькою до інформаційної є функція, пов'язана з налагодженням нових зв'язків і відносин - *комунікативна*. Тут основне завдання також *полягає в обміні* точками зору і *інформацією*. Незалежно від характеру, типу конкретних переговорів ця функція обов'язково в тій чи іншій мірі присутня на будь-яких переговорах. До інших істотних функцій переговорів належать *регулювання, контроль, координація дій*. Ці функції, на відміну від інформаційної і комунікативної, реалізуються, як правило, за наявності добре налагоджених відносин партнерів, зазвичай в тих випадках, коли вже є домовленості і переговори ведуться з приводу виконання досягнутих раніше сумісних рішень.

*Успішні переговори* - це, перш за все, взаємовигідні рішення. При цьому не треба думати, що решта функцій переговорів залишилася у минулому. Вони співіснують один з одним і часто на переговорах реалізуються одночасно, маючи велику або меншу значущість, тому в цілому можна говорити про ієрархію функцій переговорів. Та все ж, до переговорів зазвичай вдаються тоді, коли в односторонньому порядку вирішити проблему або неможливо, або це зв'язано з дуже великими витратами.

Доказом того, що *переговори є спільною діяльністю*, є необхідність враховувати не тільки інтереси партнера, але і його бачення проблеми, його відношення до переговорів і багато що інше. Іншими словами, постає завдання правильно скласти уявлення про протилежну сторону. Це уявлення формується ще до початку безпосередньо переговорного процесу і уточнюється в ході проведення переговорів.

Виходячи з вищенаведеного, *в процесі переговорів* можна виділити такі його *основні стадії*: *підготовка* до переговорів; *процес* їх ведення; *аналіз* результатів переговорів і *виконання* досягнутих домовленостей.

*Підготовка* по суті переговорів повинна відбуватися ґрунтовно. *Метою творчого ведення переговорів* є "розкриття" партнера, забезпечення умов, що є зручними для нього, знімають його скутість. Звичайно, при цьому велику роль грають психологічні властивості партнера. Будь-які переговори, один з учасників яких знаходиться під тиском або переживає чітко виражене почуття незадоволеності, мають дуже малі шанси на успіх. І навпаки, чим краще вдається настроїтися на розуміння партнера, вивчити його потреби, сильні і слабкі сторони, смаки і страхи, тим більше шансів на плідне спілкування.

Розглядаючи безпосередньо процес ведення переговорів, багато дослідників відзначали, що він залежно від завдань, які вирішують його учасники, може бути розбитий на *декілька етапів*. Навіть у тих випадках, коли партнери абсолютно щиро прагнуть знайти сумісне рішення обговорюваної проблеми, на шляху до кінцевого результату їм треба пройти ці етапи.

У найзагальнішому вигляді можна говорити про *три основні етапи* ведення переговорів: *взаємне* уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників; *їх обговорення* (висунення аргументів на підтримку своїх поглядів, пропозицій, їх обґрунтування); *узгодження* позицій і виробітку домовленостей.

Зрозуміло, виділені етапи слідуєть не строго один за одним. Уточнюючи позиції, сторони можуть і погоджувати відразу ряд питань або відстоювати свою точку зору (*можливо, організувавши для цього спеціальні робочі органи - експертні групи*), а в кінці переговорів учасники можуть знову перейти до уточнення окремих елементів своїх позицій. Проте в цілому, послідовність в рішенні вказаних задач повинна зберігатися. Її недотримання може вести до значного затягування переговорів, а то і їх зриву.

*Окрім етапів, процес ведення переговорів припускає використання певних способів подачі позиції на кожному з них.* Можливі способи подачі позиції витікають з логіки співвідношення інтересів сторін. У процесі переговорів сторони рідко сприймають абсолютно точно об'єктивну ситуацію. Ведучи переговори, кожен учасник свідомо або несвідомо акцентує увагу на тих проблемах, які він вважає першочерговими, і в той же час може умовчувати про інших. Висуваючи свої пропозиції, аргументуючи їх, сторони відповідним чином представляють свою позицію, прагнучи при цьому вплинути на партнерів, на їх оцінку можливих результатів переговорів. *Ведучи переговори, їх учасники можуть вказувати або на те, що їх об'єднує, або на те, що є різним.* Крім того, члени кожної делегації інформують своїх партнерів з тих або інших питань власної позиції, тим самим відкриваючи її, тоді як інша частина позицій з ряду міркувань є закритою.

**Для учасників переговорів головне** - розуміти для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які основні принципи аналізу ситуацій, що виникають під час переговорів. В процесі ведення переговорів поведінка учасників може відповідати **трьом різним підходам**. **Перший підхід** відповідає ідеї протистояння сторін. Стіл, за яким ведуться переговори, уподібнюється своєрідному полю битви. *Згідно даній логіці учасники переговорів розглядаються як солдати, покликані відстояти раніше затверджені позиції.* Основний девіз таких іцій. *Основний девіз таких переговорів можна висловити "хто – кого" або "перетягування каната".*

*Ступінь протистояння може мінятися в широких межах: від простого бажання добитися поступок до прагнення домогтися від партнера по переговорах максимуму можливого.* Такий підхід пов'язаний з багатьма негативними моментами. Учасники переговорів можуть відчувати себе ущемленими. Подальша співпраця може опинитися під питанням. "Виграш" на одних переговорах може спричинити за собою прагнення партнера "узяти реванш" на інших.

**Другий підхід** можна вважати протилежністю першого. *Сторони займають дружні позиції.* Слабкіша сторона чекає від партнера по переговорах "дружнього" до себе відношення і поводитьсь запобігливо. На практиці другий підхід зустрічається рідше.

**Нарешті, третій підхід** заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйняттого рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і зайняті пошуком таких рішень, які в максимальному ступені відповідали б інтересам обох сторін. *Третій підхід може бути названий партнерським.* Сказане зовсім не означає, що в поведінці партнерів присутні елементи альтруїзму. Ця теорія розвиває ідеї свідомого підпорядкування власних інтересів загальній справі з тим, щоб загальний "виграш" дозволив реалізувати вже особисті інтереси.

*Не можна навчитися вести переговори та офіційні зустрічі, не беручи участь в них.* Тому за наявності будь-якої можливості, має сенс її використовувати. З кожними новими переговорами, офіційними зустрічами отримується досвід, відточуються навички. Саме тут узагальнені головні робочі моменти і запропонований алгоритм опрацювання питань, пов'язаних з переговорною практикою.

У ході переговорів буває корисно *“розділити проблему на окремі складові”*, а не намагатися відразу її вирішити. Розклавши проблему, учасники переговорів дивляться, чи можливе досягнення домовленості по кожному елементу. Якщо - ні, то може бути доцільно винести деякі з них *“за дужки”*, іншими словами - не розглядати. Звичайно, в цих умовах не буде досягнуто всеосяжну угоду. Проте у цілому ряді випадків наявність такої часткової угоди буде значним кроком вперед у порівнянні з відсутністю який би то не було домовленості.

Ведення переговорів припускає *активність обох сторін*. Пасивність зазвичай говорить про погане опрацювання позиції, її слабкість або небажання вести переговори. Але не треба впадати і в іншу крайність - примушувати партнера обговорювати тільки власну позицію, власні ідеї.

**Переговори** - це діалог рівноправних учасників. Цей діалог повинен бути насамперед *ефективним для досягнення цілі*. До цього варто важливим є використання *особливих інструментів – зовнішньо-комунікаційних ефектів*: ефект візуального іміджу. Як правило, спочатку людину сприймають по її зовнішньому вигляді, і це первісне враження накладає відбиток на подальші взаємини. Тому *державний службовець повинен узяти на озброєння естетику одягу*. На ділових зустрічах і заходах завжди буде доречним вдягти темно-синій шерстяний костюм, світлу сорочку з бавовни, темну матову краватку й чорні солідні туфлі. *Консерватизм і класика* - продемонструють ваш хороший смак і діловий підхід до справ.

*Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по телексу чи, найпростіше - по телефону.* Перед тим, як взяти в руки телефонну трубку, пропонується намітити всі важливі організаційні моменти зустрічі, бо якщо щось забути, виходити повторно на зв'язок буде не зовсім зручно.

**Особливої ретельності вимагає організація зустрічі з іноземцями чи важливими персонами.** Узгодження організаційних питань починається після того, як досягнута домовленість про саму зустріч. До такої зустрічі потрібно, безперечно, готуватися завчасно, передбачивши всі **елементи програми** їх перебування: **порядок** зустрічі; **персональний** склад учасників; **участь** представників преси; **вручення** квітів; **вітальні** промови; **розміщення** у готелі; **ділова** частина; **відвідування** культурних об'єктів; **поїздки та екскурсії** по країні; **неофіційні** прийоми; **проводи** делегації.

**Протоколом передбачаються** такі основні моменти домовленості: *предмет* ділової зустрічі; *місце* проведення; *часові* межі; *кількість* учасників; *матеріали* для обговорення та підсумкові документи зустрічі. Розглянемо кожний із вищезазначених моментів.

**Предмет ділової зустрічі.** Предметом ділової зустрічі є питання, що виносяться на обговорення, тематичні рамки переговорів, перелік проблем, які



розглядатимуться, тощо. Переговори, як правило, проводяться для вирішення питань про спільну діяльність, про зміни форм цієї діяльності чи для того, щоб припинити співробітництво, коли умови чи підходи однієї з сторін не задовольняють іншу з тих чи інших причин, і т. п. Бувають і **протокольні переговори**, їх називають візитами ввічливості, оскільки вони проводяться для особистого знайомства або виявлення, уваги до партнера з будь-якого приводу.

**Місце проведення.** Проводяться ділові переговори, як правило, у службових приміщеннях їх учасників (у своїй установі), хоча можливе їх *проведення на нейтральній території* (наприклад конференц-зали, будинки культури, театри), чи, завдяки розвитку засобів комунікації — дистанційно. Ініціатор зустрічі пропонує (але не нав'язує) свій варіант, однак останнє слово про місце проведення залишається за запрошеною стороною.

**Ділове спілкування** може здійснюватися не тільки за столом переговорів, але й у неофіційній обстановці, коли в атмосфері невимушеності і з певним елементом конфіденційності є нагода поділитися сумнівами і висловити критичні зауваження, не ризикуючи викликати незадоволення партнера, згладити суперечності, що виникли.

**Щоб зустріч пройшла на належному рівні**, психологи пропонують враховувати такі фактори:

а) **не планувати** зустріч безпосередньо перед обідом: поспіх та думки про їжу лише заважатимуть. Приблизно об 11 годині організм вже потребує підзарядки, тому, якщо зустріч вже передбачена, буде добре в процесі переговорів запропонувати партнерам чашку кави, щось поїсти. Це підбадьорить обидві сторони;

б) **не слід** планувати зустріч і одразу ж після обіду, її бажано проводити хоча б через годину, надавши партнерам можливість зібратися з думками і переглянути інформацію, що надійшла;

в) **у понеділок** людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага “свіжої голови”, і в цей день можна зустрічатися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня;

г) **у п'ятницю** люди вже очікують вихідних. Це не час для того, щоб починати будь-що, і звичайно, цей день - не найкращий для додаткового напружування думок;

д) **обговорюйте** тривалість зустрічі. Може статися так, що ваш непопереджений партнер через півгодини після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить вас. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено дотримуватись обов'язково;

є) **у випадку**, коли у вашого партнера виявиться щільний графік роботи, організуйте проведення ділової зустрічі таким чином, щоб був час не тільки для викладення своєї позиції, але й для можливих відповідей на запитання і необхідних пояснень, не поглядаючи на годинник. Подбайте, щоб ваша інформація налаштувала партнера на позитивне очікування і він зрозумів, що сюрпризів не буде позитивне очікування і він зрозумів, що сюрпризів не буде;

ж) **домовившись** про час проведення зустрічі, будьте точним. Запізнення розглядається як зневага до приймаючої особи і може позначитись на ході переговорів. У випадку припустимої затримки намагайтесь знайти можливість, нехай навіть за короткий час, попередити партнера і відповідно вибачитись. Приймаючий має моральне право, почекавши гостя належну чверть години, зайнятися своїми справами, передоручивши переговори своїм заступникам, або взагалі в цей день відмовитись від зустрічі.

**Кількість учасників, склад делегації.** До переговорів, як правило, залучається певна група людей. Вони складають делегацію. Кількісний склад делегації залежить від важливості обговорюваних питань, рівня представництва. Протокол рекомендує формувати делегації для двосторонніх переговорів на основі приблизної рівності їх кількісного складу. Тобто рівень представництва в основному має бути однаковим.

**Членів делегації** підбирає керівництво, як правило, з працівників даної фірми, компанії, організації. При цьому визначаються основні функції кожного учасника. Згідно з протоколом право на участь у переговорах, крім керівника, надається також особам, які внесені до списку. У протокольному списку зазначаються прізвище, ім'я та по батькові, місце роботи і посада учасника. При необхідності на переговорах з іноземними партнерами в протокольних списках наводяться короткі відомості про сферу діяльності та інтересів кожного учасника, тему майбутнього виступу. *До складу делегації входять:* безпосередні учасники переговорів; консультанти-експерти; допоміжні працівники: перекладачі, стенографістки, друкарки, водії і т.д.

*Обмінюються протокольними списками до початку зустрічі.* Якщо ж списки завчасно не складені, для того, щоб володіти інформацією про учасників зустрічі, сторони обмінюються візитними картками. Важливість правильного підбору складу і рівня учасників переговорів залежить від значення, яке надають зустрічі її учасники, характеру угоди і культурного рівня сторін.

**Найбільш ефективні,** як показує досвід, переговори “один на один”. Якщо ж планується кілька учасників делегації, то слід призначити керівника, який відповідатиме за діяльність всієї групи в цілому і кожного учасника, зокрема.

**Матеріали для обговорення.** Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. При цьому слід розрізнити кілька категорій документів, які обговорюються у ході зустрічі: **перша** - відображає позицію учасника зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містить рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися; **друга** - це проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів; **третья** - проекти резолюцій чи угод про наміри. *Проекти* використовуються як для проведення консультацій з місцевою клієнтурою, так і для вироблення прийнятної позиції на переговорах.

Корисним **допоміжним матеріалом** є *перелік питань та пам'ятки для бесід з тематики зустрічі*, які використовуються як напередодні, так і в процесі як напередодні, так і в процесі переговорів.

Невід'ємною частиною підготовчої роботи є *підбір документів з різноманітних питань, які передбачається розглянути*. На основі цієї підбірки, як правило, готуються **тексти** виступів, матеріали для бесіди з партнерами, різноманітні довідки. Дана *підбірка* може складатися з *офіційних довідок* та інших документів,

вирізок із газет і журналів, які містять відомості про партнера і його діяльність. Досвідчені збирають також дані про кон'юнктуру своїх партнерів, їх поведінку протягом останніх місяців чи років. Безперечно, це вимагає великих зусиль, знань і часу, але у підсумку така праця себе виправдовує.

**Презентація як форма переговорних зустрічей.** На презентаціях, зборах виголошують торгову промову. Історія її виникнення пов'язана до закликів глашатаїв, що ходили по вулицях давніх Афін і повідомляли про продаж рабів, худоби, виробів. Відомі також старі жанри усної реклами Київської Русі – закликання, вигуки, гострослів'я. У них як засіб залучення уваги використовувалися римування і мовна гра. Серед вуличних торговельників - балакунів у містах особливо виділялися продавці газет і книг. Цікаво, що у наш час усна торгова реклама повертається. На вулицях сучасних населених пунктів все частіше звучать голоси людей, що розхвалюють товар, закликаючи покупців.

*Мета торгової промови* - спрямований вплив на увагу, пам'ять, емоції, пізнання, систему мотивів слухачів. Ця мета обумовлює зміст і мову рекламного тексту. У ньому яскравими словами, наочно повинні характеризуватися 2-3 найважливіші якості товару чи послуги, підкреслюватися унікальні риси, переваги, які вони дають споживачу.

Доцільно говорити про результат, наводити аргументи, постійно повторюючи основні з них. *Висловлення повинне бути побудоване у формі доброзичливої поради.* Не можна “нав'язувати” щось аудиторії і лестити собі, поширюючи торгову інформацію про продукцію свого підприємства. Можна підвести підсумок, що результативність переговорів, проведених у формі публічних виступів, ділових нарад підвищує імідж і авторитет установи.

#### **Тема 4. Професійне спілкування. Українська мова та її норми. Усне ділове спілкування. Письмове ділове спілкування. Ділові телефонні розмови**

1. Спілкування як процес обміну інформацією між заінтересованими взаємопов'язаними суб'єктами.

2. Функції спілкування: перцептивна (сприймання і розуміння), комунікативна (обміну інформацією), інтерактивна (взаємодії). Демонстраційна модель ділового спілкування на державній службі.

3. Види спілкування, колективні форми управлінського спілкування. Професійне спілкування.

4. Українська мова та її норми. Усне ділове спілкування. Письмове ділове спілкування. Ділові телефонні розмови.

У спільній праці **професійне (службове) спілкування** має велике значення як за витратами часу, так і за результатами. За даними американських авторів, керівники середнього рівня на усне спілкування з іншими керівниками витрачають близько 89% робочого часу, а керівники вищого рівня – 75%. **Спілкування** – це обмін інформацією між заінтересованими (взаємопов'язаними) суб'єктами.

*Основними суб'єктами спілкування* на державній службі є: керівник і підлеглі працівники; службовці однакового посадового рівня (колеги); доповідач і учасники наради; службовці та працівники інших організацій; службовці та відвідувачі.

*Види спілкування* відображають завдання і функції службовців: службова нарада; ділова бесіда; повідомлення; публічний виступ; переговори.

*Форми спілкування* обираються суб'єктами з урахуванням доцільності: усне спілкування (може відбуватись між суб'єктами віч-на-віч або за допомогою телефону); листовне.

*Спілкування як процес обміну інформацією між заінтересованими взаємопов'язаними суб'єктами.* Нині інформаційне забезпечення все більше набуває атрибутів самостійного значення - зі специфічними відносинами, суб'єктами (об'єктами) цих відносин, їх правами та обов'язками, — найбільш значні елементи якого вже знайшли правову регламентацію. **Закон України про інформацію**, зокрема, визначає інформацію державних органів та органів місцевого самоврядування одним з основних об'єктів інформаційних відносин у суспільстві та державі (ст.21), а обов'язок цих органів інформувати про свою діяльність і прийняті рішення як гарантію права на інформацію (ст.10). Цим законом закріплені також і способи доведення відомостей до заінтересованих осіб: опублікування їх в інформаційних друкованих виданнях або поширення інформаційними службами; опублікування в друкованих засобах масової інформації або публічне оголошення через аудіо та аудіовізуальні засоби масової інформації; оголошення під час публічних виступів посадових осіб, а також безпосереднє доведення інформації до заінтересованих осіб (усно, письмово).

Системний підхід до *аналізу інформаційного забезпечення* має опосередковувати дослідження його *змістовного* (функціонального), *організаційного* та *технологічного аспектів* у їх взаємозв'язку, взаємообумовленості з точки зору *змісту* (що робиться), *організації* (ким робиться), *технології* (як робиться).

Зокрема, змістовна характеристика інформаційного забезпечення має відповідати на питання: що робиться в процесі його здійснення відповідно до об'єкту застосування, “обслуговування”, якими є його функції? **Визначальними функціями інформаційного забезпечення**, зокрема, є:

- **інформативна функція** - забезпечує поінформованість (рівень об'єктивних знань) державних органів та органів місцевого самоврядування відповідно до їх завдань, функцій, повноважень, інтересів;

- **організаційна функція** - зумовлює скоординованість дій всіх учасників здійснення процесу самоврядування, відповідно до населення - спричинює розвиток політичної, правової культури, усвідомлення потреби участі у вирішенні питань місцевого значення в якості соціальної спільності - територіальної громади;

- **управлінська функція** - регулювання відносин, що виникають в процесі здійснення самоврядування в різних галузях місцевого господарства, підстава для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, контролю за їх виконанням тощо;

- **комунікативна функція** - встановлення зв'язків “взаємозалежності” у здійсненні завдань і функцій державних органів та органів місцевого самоврядування, поєднання інтересів усіх його суб'єктів. Наведений перелік, зрозуміло, не вичерпує всіх можливостей такого складного явища як інформаційне забезпечення. **Результативність інформаційного забезпечення** знаходиться в

прямій залежності від скоординованості дій по встановленню зв'язків, взаємообміну інформацією.

Тому побудова його функціональної системи буде неможлива без відповідних заходів організаційного характеру: **централізації** інформації на відповідній території; **визначення** головного суб'єкту, який реалізував би її та відповідав за впорядкування інформаційних процесів на самоврядній території; **вдосконалення** роботи з відомостями та ін. Належною умовою успішного функціонування забезпечення в цілому є, зокрема, *впровадження в його структурі відповідного органу функціональної моделі інформаційної системи* (підсистеми) відповідних елементів, операції яких відзначалися узгодженістю між собою, послідовністю, оптимальністю застосування форм і засобів надання інформації, визначенням достатнього обсягу відомостей тощо.

З огляду на загальну тенденцію всезростаючих технологічних аспектів інформаційних процесів, доцільно вести мову щодо комплексу дій, послідовне здійснення яких складає так званий *інформаційний процес* (інакше кажучи, зміст інформаційного забезпечення). Усвідомлюючи неможливість його детальної формалізації в межах конкретного інформаційного зв'язку, обмежимося виділенням основних типових його стадій, етапів:

- **перший етап** передбачає постановку завдань відповідних інформаційних зв'язків і цілей інформування, що впливають з них: не стихійне розповсюдження, а цілеспрямоване надання відповідних відомостей, що зумовлює в свою чергу структурованість цілей інформаційного забезпечення;

- **другий етап** - створення фонду відомостей, банку даних. Вихідним при цьому має бути відбір інформації, що має відповідати виробленим критеріям (таким, наприклад, як інформаційні потреби населення, значимість для відповідної території тощо);

- **третій етап** - оброблення інформації, її систематизація, внаслідок чого відомості стають придатними для подальшого використання, сприймання;

- **четвертий етап** - визначення найоптимальнішого режиму використання всіх форм і засобів поширення (обміну) інформації, застосування найраціональніших з них;

- **п'ятий етап** - це надання (поширення) інформації за допомогою цих форм і засобів (засобів масової інформації, усних повідомлень депутатів та інших).

Зрозуміло, що наведена схема лише в загальних рисах характеризує інформаційні процеси, їх технологічні аспекти, *але не є універсальною*. Залежно від конкретних завдань інформаційних взаємовідносин функціонально-цільова **демонстраційна модель ділового спілкування на державній службі** відповідної системи може набувати найрізноманітніших елементів, форм тощо.

Як уявляється, ідеальної системи інформаційного забезпечення взагалі не існує. Реальність - перетворити її в ефективно діючу. Зрозуміло, що ефективність функціонування подібної системи буде залежати від конкретної організаційної структури (підрозділу, його апарату), що візьме на себе обов'язок виконання функцій інформаційного забезпечення.

**Літературна мова як основа ділового та професійного спілкування.**  
Українська літературна національна мова сформувалася на основі найбільш

уніфікованого й поширеного діалекту, в основі якого лежать середньонадніпрянські говірки, але увібрала в себе і найважливіші елементи інших діалектів України. **Літературна мова** - це нормована мова з погляду лексики, граматики, орфографії, орфоепії (тобто це певні критерії вживання слів та речень). **Мовна норма** - це сукупність загальноновизнаних, кращих, найпридатніших мовних засобів, що вважаються правильними на певному історичному етапі. **Лексична норма** - це відбір словесних засобів, які сприяють встановленню певного мовного стилю. **Орфографічна** - це орієнтація в написанні на останнє видання "Українського правопису" та на нормативні словники. **Грамматична** - це вибір правильних словоформ, а також правила побудови речень та словосполучень, орфоепічна й акцентна - це правила вимови і наголосу.

**Літературна мова** - це вища форма вияву національної мови, відшліфована форма загальнонародної мови, *якій властиві*: багатофункціональність, упорядкованість, стандартність, уніфікованість, розвинена система стилів. Вона обслуговує всі сфери діяльності суспільства (матеріально-виробничу, державну, культуру, радіо і телебачення, пресу, освіту, науку, художню літературу, побут людей); є засобом вираження національної культури, національної самосвідомості українців. Вона має **дві форми** вживання: **писемну**, пов'язану з усіма названими нормами, крім орфоепічної та акцентної; **усну** - розмовно-літературний стиль, що включає всі норми, крім орфографічної.

В Україні **державною є українська мова**. Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя; сприяє розвитку української нації, її традиції і культури. І це гарантує Конституція України.

Українська літературна мова *постійно розвивається і збагачується*. Цей процес супроводжується усталенням, шліфуванням загальнообов'язкових літературних норм. Українська мова - слов'янська мова. Вона є національною мовою українського народу. Українська національна мова існує: у вищій формі загальнонародної мови - сучасній українській літературній мові; у нижчих формах загальнонародної мови - її територіальних діалектах.

**Мовна норма**. Українська літературна мова як вища форма загальнонародної національної мови, відшліфована майстрами слова, характеризується наявністю сталих норм, які є обов'язковими для всіх її носіїв. Унормованість - основна ознака літературної мови. Норма літературної мови - це сукупність загальноприйнятих правил реалізації мовної системи, які закріплюються в процесі суспільної комунікації.

Розрізняють такі **типи норм**: орфографічні (вимова звуків і звукосполучень), графічні (передача звуків на письмі), орфографічні (написання слів), лексичні (слововживання); морфологічні (правильне вживання морфем), синтаксичні (усталені зразки побудови словосполучень, речень), стилістичні (відбір мовних елементів відповідно до умов спілкування), пунктуаційні (вживання розділових знаків).

**Норми характеризуються системністю, історичною і соціальною обумовленістю, стабільністю**. Але разом з тим літературні норми можуть і змінюватися з часом. У зв'язку з цим у межах норми співіснують **мовні варіанти**,

під якими розуміють видозміни однієї й тієї ж мовної одиниці, наявні *на різних мовних рівнях*: фонетичному, лексичному, морфологічному чи синтаксичному. *Варіанти виникають* відповідно до потреб суспільства в кодифікації написань і відображають тимчасове співіснування старого і нового в мові.

Упродовж віків випрацьовувалися певні *нормативні правила та засади*, які стали визначальними й обов'язковими для сучасних носіїв літературної мови. Як зазначав ще 1936 р. видатний діяч українського відродження **проф. І. Огієнко**, *“Для одного народу мусить бути тільки одна літературна мова і вимова, тільки один правопис”*.

*Основоположником* сучасної української літературної мови по праву вважають **Тараса Григоровича Шевченка**. Саме він уперше своєю творчістю підніс її на високий рівень суспільно-мовної і словесно-художньої культури, заклавши основи наукового, публіцистичного та інших стилів літературної мови. У мові творів Шевченка знайшли глибоко відображення народнопоетична творчість, усно-розмовні норми. Традиції Шевченка у розвитку української літературної мови провадили далі у своїй творчості І. Франко, Леся Українка, Панас Мирний, М. Коцюбинський та інші письменники.

*Слід відзначити, що аналогічний шлях розвитку, з певними особливостями, проходили й літературні мови інших народів, зокрема, тих, що не мали своєї державності чи втрачали її, - білоруська, словацька, сербсько-хорватська, верхньолужицька. Те, що українська літературна мова в її новому образі переорієнтовувалася через історико-політичні причини лише на художній стиль (інших можливостей просто не було), врятувало нашу мову від загибелі, хоча така загроза була. Серед інших стилів художній стиль займає особливе місце і як опора всієї літературної мови. Він міцно пов'язаний з усною і народною творчістю, живиться її образними і мовними засобами, постійно збагачується елементами усної розмовної мови, і використовує діалектизми. Оскільки художній стиль містить у собі елементи інших мовних стилів, сприяє їх розвитку і користується їх здобутками, іноді поняття літературної мови і мови художньої літератури ототожнюють, хоча насправді поняття літературної мови значно ширше, місткіше, об'єднує мову художньої літератури й інші стилі.*

Сукупність загальноприйнятих, усталених правил, якими керуються мовці в усному та писемному мовленні, складає норми літературної мови, які є обов'язковими для всіх її носіїв. Ці правила оберігають літературну мову від проникнення в неї суржику, сленгу, діалектизмів і всього того, що може розхитати, спотворити її структуру. Існують своєрідні мовні табу, які не можна порушувати:

- **фонетичні** - їх порушення утруднює порозуміння: збіг декількох приголосних, зіяння, зсув наголосу;
- **лексико-фразеологічні** - їх порушення переформатує значення та наповнення слів і нерозкладених словосполучень: спотворення значень слів, заміна компонентів стійких словосполучень;
- **морфологічні** - їх порушення чинить збурення у словозмінних парадигмах: збочення у відмінкових формах, аномальне ступенювання;

- **синтаксичні** - їх порушення ламають нормативну забудову мовних словосполучень і речень: заміна звичайного порядку слів у реченні, пропуск семантичного ядра, змішування прямої та непрямої мови;
- **орфографічні** - їх порушення суперечить вимогам сучасного правопису: відкидання великої літери, довільне її використання, відмова від дефісів;
- **пунктуаційні** - їх порушення не відповідає чинним правилам уживання розділових знаків: заміна позиції знака, повне або часткове нехтування засобами пунктуації.

Найголовніша **ознака літературної мови** - це її **унормованість**, властиві їй норми.

ЯКИМ має бути мовлення	ЯК цього домагатися
Змістовним	Продумай тему й основну думку висловлювання; розкривай тему повністю, але без зайвих слів, не пиши того, чого не розумієш
Послідовним	Говори зв'язно, логічно, за написаним або продуманим планом (тезами), не перестрибуй з одного на інше. Дбай про переходи ("місточки"), висновки, узагальнення
Багатим	Уникай повторів, банальностей, порожніх фраз, користуйся різноманітними, але зрозумілими тобі мовними засобами, не повторюй тих самих слів, однакових речень, уникай одноманітності, однакової структури речень
Точним	Добирай найточніші слова, чітко формулюй думку, за потреби звернися до тлумачного, синонімічного словника
Виразним	Виділяй найважливіші слова, висловлюй своє ставлення до того, про що говориш
Правильним	Дотримуйся мовних норм (правильної вимови, побудови речень)
Доцільним	Умій оцінити ситуацію спілкування і засоби, які найкраще підходять для неї. Завжди враховуй, з ким розмовляєш, з якою метою, де
Образним	Підбирай слова і речення, які яскраво, емоційно можуть впливати на слухача

**Мова - втілення думки.** Що багатша думка, то багатша й мова. Скажи мені щонебудь, щоб я тебе побачив (Сократ). Хто ясно думає, той ясно і говорить (**Буало**). Чудова думка втрачає всю свою цінність, коли вона погано висловлена (**Вольтер**).

Професійною комунікацією державного службовця є **усне і письмове ділове спілкування та ділові телефонні розмови**, які стають найчастішим джерелом перешкод при неправильному їх ви використуванні. Однак телефон можна використовувати і у вигляді інструменту раціональної інформації та комунікації, а також як новий вигляд: "Інтернет". За допомогою телефонної лінії ми можемо



з'єднатись до глобальної інформаційної сітки. Цей вид послуг дає можливість відмінного обміну інформацією.

## **Тема 5. Етика ділового спілкування. Рекомендації щодо виступів та інтев'ю. Техніка публічного виступу. Нормативно-правова техніка**

1. Принципи ділового спілкування. Діалогічна концепція ділового спілкування керівника й підлеглого. Правила спілкування основних суб'єктів управлінської діяльності: керівник – секретар; керівник – підлеглі; керівник – відвідувачі; службовці одного посадового рівня; службовці – працівники інших організацій; службовці – відвідувачі.

2. Етика ділового спілкування. Рекомендації щодо виступів та інтев'ю.

3. Техніка публічного виступу. Методика визначення рівня складності праці державного службовця. Методи морального стимулювання. Нормативно-правова техніка.

Про *ділове (управлінське) спілкування* написано багато. Є обсяжні трактати філософсько-психологічного характеру, підручники, популярні статті, короткі “рецепти”, розраховані на конкретні ситуації. Практика, однак, свідчить, що далеко не завжди людина, обізнана в теорії, може ефективно спілкуватись, досягати бажаних результатів. Ділове спілкування від неділового відрізняється, насамперед, системами норм, якими воно регулюється.

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.

Ще однією *важливою нормою ділового спілкування* є його раціоналізм. І хоча емоції так чи інакше супроводжують ділове спілкування, надмірна його емоційна забарвленість також розглядається як порушення його нормативної бази.

Важливою особливістю управлінського спілкування є також його *нерівність, асиметричність*. У технологічному плані комунікативні акти управлінського спілкування також мають більш складний характер і ставлять більш високі вимоги до суб'єктів спілкування.

*Щоб ділове спілкування було ефективним*, незалежно від мети, виду, форми тощо, *необхідно* наступне:

- по-перше, добре знати основні засади спілкування. Це допомагає у кожному конкретному випадку застосовувати гнучку тактику, особливо у переговорах.

- по-друге, 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.

- по-третє, уникати експромтів, сподівань на інтуїцію, у найвідповідальнішій ситуації вона може зрадити. Аби цього не сталося, у кожному конкретному випадку необхідно провести ретельну підготовку до зустрічі з партнером у спілкуванні.

- по-четверте, наполегливо напрацьовувати і вдосконалювати: уміння говорити й писати грамотно, стисло, дохідливо й переконливо; уміння слухати співбесідника і ставити запитання.

*В управлінському спілкуванні можна виокремити спеціально-предметний і соціально-психологічний аспект. Коли мова йде про бюджет, то без відповідного мінімуму фінансової компетентності управлінське спілкування керівника навряд чи буде ефективним, навіть якщо він здатен тонко відчувати співбесідника і добре вміє переконувати. З другого боку, добра фінансова компетентність може лишитися мертвим вантажем, якщо буде поєднана з конфліктністю, невмінням погоджуватися з точкою зору інших.*

***Техніка підготовки і проведення публічного виступу.*** Публічний виступ - це процес передачі інформації колективу з метою зміни думки, відносин, поведінки (ступеня активності) його членів. Варто розрізняти *цілі та спонукальні мотиви* публічного виступу. При їхній неузгодженості вже на рівні планування наради важко розраховувати на її успішність.

***Мета публічного виступу*** - це чіткий, свідомий і найчастіше раціональний намір, де мотив є прихований, реальний і, можливо, соціально не схвалюваний намір.

***Публічний виступ*** - це усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування найбільш часто використовуються такі жанри, як доповідь, інформаційна, привітальна і торгова промова. В основі класичної *схеми ораторського мистецтва лежить п'ять етапів:*

- добір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу (*inventio* – “винахід”);
- кладання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності (*dispositio* – “розташування”);
- словесне “вираження”, літературна обробка мови (*ecutio*);
- завчання, запам'ятовування тексту (*memoria* – “пам'ять”);
- проголошення (*pronuntiatio*).

Сьогодні в ораторській діяльності у професійній діяльності виділяють *три основних етапи* виступів: докомунікативний, комунікативний і посткомунікативний.

*Антична риторика* винятково велике значення надавала підготовці публічного виступу (це чотири з п'яти етапів приведеної схеми). Греки говорили, що промови Демосфена “промащені олією нічної лампади”, при світлі якої він їх складав.

*Підготовка до будь-якого ораторського монологу починається з визначення його теми і мети.* Тему визначає або сам автор, або ті, хто запрошує його виголосити промову. Назва виступу повинна бути зрозумілою, чіткою, по можливості короткою. Вона повинна відбивати *зміст промови* і привертати увагу слухачів. *Теми повинні орієнтувати працівників на участь в обговоренні конкретних проблем.* Тому доцільно “розшифровувати” пункт порядку денного “Різне” - людина буде мати можливість заздалегідь підготувати і продумати свій виступ. Деякі промови не мають назв: привітальна, мітингова й інші.

*Необхідно також з'ясувати чисельність аудиторії.* Великою кількістю слухачів складніше керувати. У переважній більшості людина легковірна, схильна до знеособлювання, не здатна до критики, бачить усе у чорно - білих фарбах, реагує на емоції. Що більша аудиторія, то простіше, наочніше, образніше варто говорити.

Систематизуючи матеріал, оратор *створює план, продумує композицію, логіку викладу, складає і редагує текст.*

*Підготовка письмового тексту* має багато переваг. Написану промову можна перевіряти, виправляти; вона легше запам'ятовується і довше утримується в пам'яті. Писати треба на окремих аркушах, на одній стороні. Досвідчений оратор може обмежитися складанням тез, чи конспекту розгорнутого плану виступу.

Існує *три способи виголошення промови*: читання тексту; відтворення по пам'яті з читанням окремих фрагментів (з опорою на текст); вільна імпровізація (експромт).

*Читають ті промови, від тексту яких не можна відступити*: дипломатичні, урочисті, доповіді і співдоповіді офіційного змісту. Інші види, як правило, вимовляють з опорою на письмову основу. Досить опустити погляд на сторінку, щоб відновити хід викладу, знайти потрібну цифру і т.п.

*Такий виступ створює враження вільного володіння матеріалом, дає можливість оратору впевнено спілкуватися зі слухачами.* У промовця, однак, не завжди є можливість попередньо підготувати текст. Іноді на нарадах, засіданнях, зборах, зустрічах доводиться виступати експромтом. При цьому потрібна велика мобілізація пам'яті, енергії, волі. *Імпровізація можлива тільки на базі великих знань, володіння риторичними навичками.*

**Як починати виступ?** Початок виступу представляє найбільші труднощі. У той же час він є винятково важливим, тому що в цей момент розум слухачів свіжий і на нього порівняно легко справити враження. Якщо покладатись на випадковість, то це може призвести до занадто серйозних наслідків. *Початок виступу варто ретельно готувати заздалегідь.*

**Вступ** повинен бути коротким і складатись не більш ніж з однієї чи двох пропозицій. Часто можна обійтись взагалі без нього. Приступайте прямо до суті виступу, затративши на це мінімальну кількість слів. Ніхто не стане заперечувати проти цього.

*Не починайте виступ з гумористичної розповіді.* Це не завжди буває вдалим, особливо, в новачків. Далеко не всі люди можуть з успіхом розповісти *смішний анекдот*. Найчастіше така спроба приводить аудиторію в замішання, замість того щоб зробити їй приємність. *Розповідь повинна бути до місця, гумор повинен бути глазур'ю на торті, але не самим тортом.*

*Ніколи не вибачайтесь*, тому що зазвичай це дратує слухачів. Кажіть саме те, що ви збираєтесь сказати, скажіть це чітко, швидко й сядьте на своє місце.

*Не починайте* ваш виступ занадто формально. Не показуйте, що ви його ретельно готували. *Він повинен виглядати вільним, ненавмисним, природним.* Цього можна досягти, сказавши про те, що тільки що відбулось, або про те, про що тільки що говорилось.

Щоб *завоювати увагу аудиторії на початку свого виступу*, можна використовувати **такі прийоми**: **викликати** цікавість слухачів; **розповісти** цікаву історію; **почати** з конкретної ілюстрації; **поставити** запитання; **почати** з якої-небудь “приголомшливої” цитати або фактів; **показати**, що тема виступу пов'язана з життєво важливими інтересами слухачів.

*Після виступу оратор часто відповідає на питання слухачів, полемізує з*

ними. Така форма спілкування жадає від оратора швидкої реакції, доброзичливості, володіння гумором. Відповідь доповідача призначається не тільки опоненту але і всім присутнім.

*Методика ораторського мистецтва рекомендує не квапитися з відповіддю, а спочатку переконатися, що питання правильно зрозуміле; відповідати лаконічно, ясно і не давати необґрунтованих чи сумнівних відповідей; мати під рукою довідковий матеріал для тих, хто хоче одержати більш докладне обґрунтування ваших припущень.*

Ефективне управління неможливе без розуміння *мотивів і потреб людини з правильного використання стимулів до праці*. В основі мотивів лежать потреби, інтереси, схильності і переконання. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, як ця дія буде здійснена. Розуміння мотивів дає можливість менеджеру усвідомити суб'єктивні рушійні причини якими керується людина у своїй діяльності.

Стан різних мотивів, що зумовлюють поведінку людей, утворює його мотиваційну структуру. У кожної людини вона індивідуальна і визначається багатьма чинниками: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями і т. ін. Мотиваційна структура окремої людини має визначену стабільність, однак вона може змінюватися, зокрема, свідомо в процесі виховання людини, її освіти.

Економічна ефективність *мотивації містить у собі вирішення завдань, що стоять перед органом державної влади і місцевого самоврядування*. Вона залежить від правильного ефективного використання людських ресурсів. Мотивація повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні органу державної влади і місцевого самоврядування.

Одним із основних завдань у системі управління є створення ефективною мотиваційної системи (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка буде сприяти активній, ефективній і продуктивній діяльності державних службовців для досягнення визначених завдань. *Мотиваційна система являє собою компоненти, інструменти й методи, які спонукують працівника чи групу працівників до трудової виробничої діяльності шляхом впливу на властиві йому компоненти праці*. У той же час варто врахувати, що мотивація нерозривно пов'язана із системою стимулювання праці, а це ефективно лише тоді, коли сучасний керівник (менеджер) уміє визначити той рівень виконаної роботи, якому відповідає його оплата і системи додаткових винагород.

Створення ефективною мотивації дуже складний і специфічний процес. Як уже зазначалося, мотивація може мати подвійний вплив на співробітників: мотивуючий і де мотивуючий. Неефективна система мотивації може викликати у працівників незадоволеність, що завжди спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни.

## **Тема 6. Мова ділових документів. Службові документи і діловодство. Розпорядчі документи (підготовка, прийняття, погодження тощо)**

1. Документ, класифікація ділових (службових) документів в органі державного управління та місцевого самоврядування.

2. Вимоги до оформлення документів.
3. Мова ділових документів, їх погодження та засвідчення.
4. Діловодство та складові елементи системи діловодства в організації.
5. Документування в органах державної влади.
6. Основні функції служби діловодства.
7. Приймання, розгляд і реєстрація документів. Реквізити реєстрації. Обробка та відправлення вихідної кореспонденції. Контроль за виконанням документів.

Термін **“документ”** походить від латинського слова , що означає доказ, посвідчення, взірць.

*Документи* – це результат відображення конкретної інформації на спеціальному матеріалі за визначеним стандартом чи формою, а документалістика – наука про документальну інформацію.

*Документ* – джерело інформації, що посвідчує певний юридичний факт, особу, право на що-небудь; засіб доказу достовірності чого-небудь. В управлінській діяльності використовується широка номенклатура службових документів.

В органах державного управління і органах місцевого самоврядування найчастіше створюються і обертаються документи із загальних питань і рідше – спеціальні документи.

**Основні вимоги до підготовки документів**, що використовуються в організації управління: *своєчасність* розробки; *лаконічність* викладення; *достовірність* інформації; *наочність* для сприйняття.

**Загальні вимоги до організації документообігу:** *кожне* переміщення документа повинно бути цілезабезпеченим; *повторне* переміщення документів виключається або зводиться до мінімуму; *розробка і проходження* документів має бути оперативним, регульованим і здійснюватися з допомогою найбільш ефективних засобів і прийомів; *повинно* бути забезпечено виконання вимог діловодства.

*Правильно підготовлений і належним чином оформлений документ – це свідчення культури виконавця.* Документи класифікують таким чином (табл. 1)

**Таблиця 1.**

**Критерії класифікації документів**

№ п/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	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
13.	За носієм інформації	На папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці, дискеті

**До нормативно-правових документів** належать : закони, укази, постанови, господарські нормативні акти міністерств і відомств.

**Організаційно-розпорядчі документи** – це управлінська документація, що слугує засобом здійснення та регулювання процесів управління.

Їх умовно поділяють на *такі групи*:

- **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, звіти, доповіді тощо);
- **з кадрових питань** (заяви, накази щодо особового складу, особові картки, трудові книжки, характеристики тощо);
- **особові офіційні** (пропозиції, заяви, скарги, автобіографії, розписки, доручення тощо).

**Група розпорядчих документів** охоплює: накази, розпорядження, вказівки, ухвали, рішення.

Організаційні документи – це положення, статті, інструкції, правила.

**Документи колегіальних органів** – це: протоколи, рішення, ухвали, повідомлення.

**До групи довідково-інформаційних документів** належать: доповіді, довідки, висновки , звіти, записки (службові, доповідні, пояснювальні), відгуки, анкети, подання, огляди, службові листи, телефонограми, телеграми тощо.

Документація **з господарської діяльності** включає: договори, протоколи розбіжностей, комерційні акти, претензійні листи , позовні заяви.

Документи **щодо особового складу**: автобіографія, резюме – коротко викладені особисті відомості, освітньо-професійні документи, заява, пропозиція, скарга, характеристика, трудова книжка, особовий листок обліку кадрів.

**Обліково – фінансова** документація охоплює: документи з відкриття рахунків у банках, звіти, акти, доручення і довіреності, відомості й накладні, розписки тощо.

**Кадрова** документація – трудова книжка, особова справа, облікова картка, штатний розпис, заяви працівників, накази тощо.

*Перелік вимог до змісту та оформлення службових документів.* Тут розглядаються лише найзагальніші вимоги, які повинен знати кожен службовець.

**Вимоги до оформлення документів :**

- кожен документ державної служби 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 повинні складатися на аркушах стандартних форматів (A3; A4; A5);
- з документів, які направляються іншим організаціям, обов'язково треба робити і зберігати копії.

**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 друкарським способом 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. Повним 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, смислові повторення, довгі міркування не по суті справи.

Словник ділових документів має відповідати вимогам точності та ясності. Не слід без особливої потреби вживати урочисті слова та вирази, засмічувати текст іншомовними словами, неологізмами, професійним жаргоном та суржилом. 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.

**Мета контролю** – сприяти своєчасному і правильному виконанню документів та усних доручень керівництва, забезпечити отримання інформації, необхідної для оцінки діяльності підрозділів та виконавців.

Існують **дві групи** операцій у процесі контролю:

1. За виконанням поставлених питань у документі.
2. За відповідністю форми документа і своєчасним виконанням.

**Умова ефективності контролю** – його **децентралізація**. Контролю підлягають найбільш важливі вхідні, вихідні і внутрішні документи. Обов'язково необхідно отримати інформацію і щодо невиконання будь-якого зареєстрованого документа.

З метою підвищення інтенсивності праці та забезпечення своєчасного і якісного розгляду документів органом виконавчої влади, доцільно передбачати паралельний обіг документів, що надходять, для керівника органу виконавчої влади і конкретним структурним підрозділам. Наприклад, загальний відділ або канцелярія органу виконавчої влади під час реєстрації документа, у разі його адресування вищому керівництву даного органу, копію документа адресує структурному підрозділу за належністю. При цьому **необхідно враховувати**: спеціалізацію структурних підрозділів органу виконавчої влади; рівень складності документа; встановлені терміни розгляду документа, тощо.

**Діловодство** – це ведення справ організації; діяльність, пов'язана з регулюванням руху документів та їх зберіганням. **Організація діловодства** в органах державного управління та органах місцевого самоврядування має велике значення. Вона сприяє оперативності, економічності та надійності функціонування органів державної служби. Висока **культура діловодства** сприяє підвищенню продуктивності праці, вивільненню працівників від невластивих для них функцій зберігання та пошуку документів.

**Система діловодства в організації включає**: документування; організацію та функціонування служби діловодства; приймання, розгляд і реєстрацію документів; оброблення та відправлення вихідної інформації; контроль за виконанням документів.

**Документування** – це процес 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.

Організація та функціонування **служби діловодства**. 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 організаціях на канцелярію; у малих підприємствах на секретаря.



У своїй роботі служба діловодства керується чинними законами та іншими нормативними документами. Визначення функцій служби діловодства. Завдання і функції служби діловодства визначаються керівником організації й закріплюються у положенні про службу діловодства.

*До основних функцій служби діловодства належать:*

- встановлення єдиного порядку роботи з документами;
- документаційне забезпечення діяльності організації;
- 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 організації.

*Приймання, розгляд і реєстрація документів.* Вся кореспонденція, що надходить в організацію, приймається службою діловодства. Розкриттю підлягають усі конверти за винятком адресованих конкретним персоналієм 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. З державних установ 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 організацію; заголовок або стислий зміст документа; резолюція (виконавець, зміст доручення, автор, дата); відповідальний виконавець; термін виконання; позначка про виконання.

Після реєстрації документи передаються керівництву організації або безпосереднім виконавцям згідно з розподілом обов'язків. 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 установі, де вони створені, адресатам надсилаються їхні другі примірники.

Контроль за виконанням документів. Контролю підлягає виконання всіх зареєстрованих документів. Суб'єктом контролю може бути служба діловодства, спеціальна контрольна служба або окрема особа. Відповідальність за

дотримання строків виконання документів покладається на керівників структурних підрозділів або безпосередніх виконавців.

## **Тема 7. Розгляд звернень і прийом громадян**

1. Сутність і зміст поняття “звернення громадян” до органів виконавчої влади і місцевого самоврядування.

2. Типи звернень: пропозиції, скарги, заяви тощо.

3. Основні елементи організації прийому громадян з особистих питань.

4. Методика процесу розгляду звернень громадян, оцінка його ефективності. Порядок і граничні терміни розгляду звернень у відповідності до нормативно-правових вимог.

5. Основні елементи організації прийому громадян з особистих питань. Графік прийому і порядок ведення реєстрації відвідувачів. Попередній розгляд письмових звернень громадян. Дотримання керівником графіка прийому відвідувачів. Інші форми взаємодії з громадськістю, методика їх реалізації.

**Звертання** – це збірна назва письмових пропозицій, заяв і скарг громадян як індивідуальних, так і колективних, з якими вони мають право звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів. Це право надається Конституцією України, ст. 40. Названі вище посадові й службові особи зобов’язані розглянути звернення і дати в кожному конкретному випадку обґрунтовану відповідь у встановлений законом термін.

Заяви і скарги громадян мають розглядатись у термін до одного місяця з дня надходження, а ті, що не потребують додаткового вивчення і перевірки – не пізніше 15 днів. Пропозиції громадян мають розглядатись у термін до одного місяця, за винятком тих, що не потребують додаткового вивчення.

Керівник кожної організації (установи державної служби не є винятком) зобов’язаний періодично приймати відвідувачів з особистих питань, які можуть звертатись з заявами, скаргами та пропозиціями. На звернення до керівника мають право як працівники даної організації, так і люди, які тут не працюють. Керівник може встановлювати єдині дні й години прийому або різні для працівників даної організації та інших громадян. Принципового значення це не має.

*Основні елементи організації прийому громадян з особистих питань:*

1. *Встановлення графіка* прийому 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.

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  $\pm 10$  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.

4. *Дотримання графіка прийому відвідувачів.* Якщо керівник організації турбується про свій імідж, хоче, щоб його поважали у колективі, щоб йому вірили й довіряли, він повинен беззастережно дотримуватись ним же встановленого графіка прийому відвідувачів.

Звичайно, керівник має право на відпустку, може поїхати у відрядження, він не застрахований від хвороб. Тому на випадок відсутності керівника з поважних причин, у призначений день і час, прийом повинен вести один з його заступників, краще – перший.

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. Важливо з самого початку бесіди створити невимушену атмосферу, показати відвідувачу, що його уважно слухають, що тут він знайде порозуміння. Під час бесіди треба якомога уважніше зрозуміти проблему, з якою відвідувач прийшов до керівника, якщо є потреба – ставити уточнювальні запитання.

Далеко не завжди керівник спроможний повністю задовольнити відвідувача, вирішити його проблеми. Якщо потрібен додатковий час на з'ясування деяких обставин, можливостей, то слід про це прямо сказати відвідувачу й призначити повторну зустріч. Якщо є сумнів щодо можливості задовольнити прохання відвідувача, то не варто давати обіцянок. Краще призначити повторну зустріч і додатково вивчити ситуацію.

У будь-якому разі відвідувач має вийти від керівника з почуттям, що його вислухали, його проблему зрозуміли, йому прагнуть допомогти.

## **Рекомендована література**

### ***Базова***

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. - К.: Преса України, 1997.
2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. // Державна служба в Україні: Зб. нормат. актів. – К.: Юрінком Інтер, 2015 – С.9-23.
3. Про запобігання корупції: Закон України 14 жовтня 2014 року № 1700-VII (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page>
4. Про загальні правила поведінки державного службовця: Наказ Голодержслужби

- України від 4 серпня 2010 року № 214.
5. Про правила етичної поведінки // Указ Президента України//, від 17 травня 2012 р, № 4050-VI.
  6. Про заходи щодо забезпечення конституційних прав громадян на звернення Указ Президента України від 19 березня 1997р. // Офіційний вісник України. - 1997. - № 12. - Ст. 111.
  7. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 р. // ВВР. - 1999. - № 20-21. - Ст. 190 (з наступними змінами та доповненнями).
  8. Про об'єднання громадян: Закон України від 16 червня 1992 р. // ВВР. - 1992. - № 34. - Ст. 504 (з наступними змінами та доповненнями).
  9. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Київ: ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
  10. Баришніков В.М. Інститут державної служби. Проходження державної служби : навч.-метод. посіб. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 140 с.
  11. Василевська Т.Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія / Т.Є.Василевська // .-К.:НАДУ, 2008. -334 с.
  12. Гук О. Етика та культура ділового спілкування /О.Гудз, В.Бундз//. -Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2008. -122 с.
  13. Жовнірчик Я.Ф. Напрями удосконалення проходження служби в органах місцевого самоврядування / Я.Ф. Жовнірчик // Державне управління та місцеве самоврядування:актуальні проблеми та шляхи їх вирішення:–І Міжнар. наук.–практ. конф., 11-12 квітня 2013 р.: – К. Видавничо–поліграфічний центр Нац.унів ВГП (м. Рівне), 2013 .– С. 142–145.
  14. Жовнірчик Я.Ф. Умови розвитку професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування / Я.Ф. Жовнірчик // Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління: міжнар. наук.–практ. конф., 12 квітня 2013 р.: [у 2 частинах]. / За заг.ред.В.К. Присяжнюка, В.Д. Бакуменка, Т.В. Іванової. – К. Видавничо–поліграфічний центр Академії муніципального управління, 2013. – Ч. 2 . – С. 36 –38 .
  15. Жовнірчик Я.Ф. Сутність формування кар’єри державного службовця в організації його діяльності / Я.Ф. Жовнірчик // Наук. вісник Академії муніципал. управління: Серія “Управління”. Вип. 3 (2013 ). – Держ. упр. та місц. самовр. – Заг. ред. В.П.Присяжнюка, В.Д.Бакуменка. К.:–ВПЦ АМУ, 2013. – С. 50 – 59.
  16. Нижник Н. Р., Пашко Л. А., Олуйко В. М., Кіндзерський С. А. Ділове спілкування у сфері державного управління. - Хмельницький, 2005. – 196с.
  17. 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.
  18. Організація діяльності державного службовця: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.15010005 “Державна служба” спеціалізації “Адміністративний менеджмент”, “Світова та європейська інтеграція”, “Територіальне управління та місцеве

- самоврядування”, “Економіка”, “Бюджет і фінанси”, “Кадровий менеджмент”). / Укладач: Л.Б. Круп’як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2010 р. – 170 с.
19. Пономарьов О.С. Філософія спілкування в контексті культури соціального управління - Теорія і практика управління соціальними системами / Наук. практич. журнал Випуск №1/2011 – с.23-30.
  20. Практичний посібник для учасників конкурсу “Кращий державний службовець” /Ченігів.центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ.влади, місцевого самоврядування, держ. п, установ та орг.: Уклад.: І А.Галейко. – Чернігів: ЦППК, 2011. – 65 с.
  21. Шома А.М. Управлінське спілкування як соціально-психологічний чинник формування стилю державно-управлінської діяльності Державне управління теорія та практика Випуск №2(8)/2008 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2008-2/doc\\_pdf/shoma.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2008-2/doc_pdf/shoma.pdf).
  22. Яроміч С, Гречкосій І. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. //Вісник НАДУ при президентові України. - 2006. -№ І. с.111.

#### *Допоміжна*

1. 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.
2. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
3. Горбунова И.Г. От оценки рабочих мест – к аттестации персонала / И.Г. Горбунова, Н.Т. Леонова // Управление персоналом. – 2005. – № 23 (129). – С. 41– 43.
4. Гримблат С. Организационная культура и командная деятельность / С.Гримблат, М. оронов // Персонал. – 2010.- №11. – с. 67-73.
5. 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 НАДУ, 2009. – 394 с.
6. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення: Навчальний посібник /В.Д. Бакуменко/ К. – ВПЦ АМУ, 2012. – 340 с.
7. Енциклопедія державного управління: у 8 т. За редакцією Ю.В.Ковбасюка. Київ, НАДУ при Президентові України, київ, 2011. Том 6 “Державна служба» за редакцією С.М.Серьогіна, В.М.Сороко, 2011. – 524 с.
8. Іванова Т.В., Піддубна Л.П. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування: Підручник.- Київ, 2005. – 165 с.
9. Желюк Т.Л. Державна служба: Навчальний посібник/ Т.Л.Желюк. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 576с.
10. Кузнецов В. Національний класифікатор України ДК 003:2005 “Класифікатор професій” /В.Кузнецов. – Харків: Фактор, 2008. – С.464.
11. Латыпов Р.Ф. Классификация моделей государственной кадровой политики: опыт системного анализа / Р.Ф. Латыпов // Вестник Башкирского университета. - 2010. - Т. 15. - 2. - С. 487-490.

12. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. – 3-тє вид., переробл. та допов. – К.: Атіка, 2009. – 608 с.
13. Олуйко В. М., Кіндзерський С. А. Ділове спілкування у сфері державного управління. - Хмельницький: Поліграфіст, 2005. - 296 с.
14. Палеха Ю.І. Документаційне забезпечення управління. Підручник /Ю.І.Палеха.. – К., 2003. – 124 с.
15. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. – Режим доступу: <http://zakonz.rada.gov.ua>.
16. Про стратегію реформування державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599 // Вісн. держ. служби України. – 2000. – №1.
17. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. - К., 2004. – 112 с.