

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Григоренко А. М.  
Ушкальов В. В.**

**Конспект лекцій**

**«ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО  
СЛУЖБОВЦЯ: ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК  
ЕФЕКТИВНОГО ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИМИ  
СЛУЖБОВЦЯМИ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ»**

**Автори:**

**Григоренко А. М.**

**Ушкальов В. В.**

**Відповідальний за випуск:**

**Наумік К. Г.**

**Харків, ХНЕУ, 2010**

Рецензент – доктор економічних наук, професор, зав.кафедрою оподаткування Харківського Національного економічного університету Іванов Ю.Б.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу  
Протокол № 2 від 14.11.2009 р.

**Григоренко А. М., Ушкальов В. В.**

Конспект лекцій “Організація діяльності державного службовця: формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов’язків”. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 80 с. (Укр. мов.)

Висвітлені теоретичні положення та практичні аспекти формування навичок ефективного виконання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування їх посадових обов’язків. Запропонований ілюстративний матеріал, який служить обґрунтуванню наведених положень. Рекомендована література сприяє вивченню питань модулю.

## ВСТУП

Ефективність діяльності системи управління в державі, результати виконання державою своїх функцій визначаються, насамперед, системою і структурою органів в усіх гілках державної влади, і в решті решт – якісним складом кадрового потенціалу.

Державна служба повинна забезпечити доцільно організоване, демократичне, правове та результативне державне управління шляхом підвищення професійного рівня державних службовців. Ця проблема притаманна і системі місцевого самоврядування.

Однією з важливих умов успішного здійснення змін, що відбуваються в українському суспільстві, є висока професійна підготовка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Кадри державного управління та місцевого самоврядування повинні бути здатними вирішувати складні соціально-економічні проблеми в умовах суспільних, політичних та економічних перетворень в Україні. Необхідність удосконалення кадрової політики впливає зі змісту тих завдань, які стоять сьогодні перед державою.

На забезпечення державних службовців необхідними знаннями, формування у них умінь і розвиток навичок найбільш раціонального виконання поставлених перед працівниками завдань спрямована система підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. Однією з її складових є магістратура державної служби.

В сукупності типових знань, умінь та навичок, необхідних державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування, важливе місце посідають такі компетенції як: планування роботи в системі державної служби та місцевого самоврядування, професійне спілкування, складання та оформлення службових документів, підготовка нарад і офіційних зустрічей, розгляд звернень та здійснення особистого прийому громадян, контроль якості роботи, стимулювання ефективної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. На висвітлення зазначених питань спрямований даний конспект лекцій.

## **ТЕМА 1. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ**

1.1. Поняття планування. Планування як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця.

1.2. Види планів. Основні вимоги до планів роботи державного службовця.

1.3. Планування роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування.

1.4. Планування державним службовцем і посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи

1.5. Контроль виконання планів. Самоконтроль виконання запланованих завдань.

### **1.1. Поняття планування. Планування як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця**

Планування – це процес попереднього визначення завдань, що належить виконати в різних за плинністю періодах часу (календарний рік, місяць, тиждень, день), їхньої черговості, строків та якості виконання.

План роботи – документ, що встановлює перелік намічених робіт (заходів), які повинні бути виконані; їх послідовність, обсяг, часові координати керівників і конкретних виконавців.

Успішність організації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також кожного державного службовця значною мірою обумовлюється чіткістю планування. Відсутність чіткого плану породжує непродуктивні витрати часу, неузгодженість роботи підрозділів і працівників і в решті решт знижує ефективність діяльності організації чи установи в цілому.

Процес планування є важливим етапом управлінської діяльності. Без планування неможлива ефективна робота органів влади. Науково обґрунтоване планування активно сприяє:

своєчасності та високій якості виконання завдань;

узгодженості дій органів влади, їх структурних підрозділів і окремих працівників;

оптимізації розподілу робочого часу державних службовців та його доцільному використанню;

раціональному використанню матеріальних, грошових та інших ресурсів.

Зазначене свідчить про те, що планування діяльності органів влади та їх службовців є одним з провідних чинників забезпечення високої якості системи управління та ключовим елементом організації діяльності.

## **1.2. Види планів. Основні вимоги до планів роботи державного службовця**

Плани робіт органів державної влади та місцевого самоврядування за періодами поділяють на: річні, піврічні, квартальні, місячні, тижневі, денні.

Поряд з тим також плани поділяють за іншими ознаками:

плани, які включають заходи з виконання державних і місцевих програм;

перспективні плани, які показують перспективу розвитку (вони досить схематичні і допускають подальші уточнення й конкретизацію);

плани з підготовки та здійснення окремих заходів (наприклад, святкування Дня міста);

вузькоспеціальні плани, орієнтовані на одну проблему чи напрям діяльності;

системні плани, які комплексно охоплюють різні напрями діяльності.

Залежно від обсягу робіт, кількості та структури заходів, плани бувають простими та складними.

Плани можуть розроблятися у формі графіків, таблиць, текстів. Здебільше застосовується таблична форма плану.

Планування зможе виконувати своє призначення, якщо плани задовольнятимуть ряду вимог, основними з яких, є такі:

обґрунтованість складу розділів і заходів, включених до плану;

конкретність змісту й чіткість формулювання заходів;

цілеспрямованість, яка завбачає чіткість визначення зазначених у планах результатів;

адресність – у планах повинні бути зазначені виконавці заходів та посадові особи, що здійснюють контроль виконання планів;

узгодженість планів різних видів та різних підрозділів органів виконавчої влади і місцевого самоврядування;

чітке координування зусиль підрозділів і службовців щодо складання і виконання ланів;

реальність – при складанні планів необхідно враховувати ресурсні можливості щодо реалізації запланованих заходів;

врахування особливостей діяльності органу виконавчої влади чи місцевого самоврядування та їхніх підрозділів;

гнучкість – план повинен реагувати на зміни в умовах, що відбуваються в процесі його реалізації.

### **1.3. Планування роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування**

Органи державної влади та місцевого самоврядування організують свою роботу на принципах законності, персональної відповідальності, дотримання загальнодержавних інтересів та інтересів територіальної одиниці, взаємодії з органами місцевого самоврядування. Діяльність державної служби та органів місцевого самоврядування здійснюється на основі перспективних і поточних програм і планів.

Перспективні програми і плани складаються на основі Законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня, рішень місцевих рад з урахуванням пропозиції громадських організацій, трудових колективів і громадян. Поточне планування діяльності державної служби здійснюється, виходячи із затверджених програм і планів.

Для підготовки проекту перспективного плану роботи або програми управління, відділи, інші служби, структурні підрозділи подають свої пропозиції керівнику держадміністрації територіальної одиниці, його заступникам. Узгоджені пропозиції передаються в організаційний відділ для включення до перспективного плану роботи.

В органах державної влади та місцевого самоврядування, як і в будь яких організаціях, виникає потреба проведення протягом року

одного чи кількох відповідальних заходів, які не повторюються щомісяця. Такими заходами можуть бути, наприклад, підготовка виборів, перепис населення тощо. План проведення таких заходів повинен бути дуже ретельно відпрацьованим. Визначаються відповідальні виконавці, потрібні ресурси, терміни виконання етапів, форми звітності, методи контролю тощо.

Квартальні, місячні та інші плани складаються у відповідності з перспективним планом роботи або програмою. Організаційний відділ до 25 числа останнього місяця поточного кварталу узагальнює пропозиції заступників керівника, начальників структурних підрозділів та інших служб щодо плану роботи на наступний квартал і складає проект плану, який розглядається на засіданні Президії Колегії і затверджується керівником.

План роботи на наступний місяць складається організаційним відділом на основі квартального плану і затверджується заступником керівника з питань організаційно-кадрової роботи до 25 числа поточного місяця.

Організаційний відділ кожного тижня складає план основних організаційно-масових заходів на наступний тиждень.

Конференції, семінари, наради, засідання робочих органів проводяться у відповідності з планом роботи або за вказівкою керівника. На кожний зазначений захід додатково розробляється план його проведення.

В органах державної влади та місцевого самоврядування значне місце посідає діяльність колегіальних органів (комісій, рад, комітетів, робочих груп та ін.). Кожен колегіальний орган складає свій план роботи. Для узгодженості роботи комісій організаційний відділ на основі цих планів складає координаційний план. Він дає наочне уявлення про заходи, що плануються. Черговість їх проведення встановлюється на основі нормативних документів вищих органів державної влади, місцевих особливостей і досвіду. По місяцям року вказуються конкретні дати проведення зазначених заходів.

Як приклад наведемо форму координаційного плану роботи райдержадміністрації з виконками сільських Рад (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

## Координаційний план роботи райдержадміністрації з виконками сільських Рад

Назви сільських Рад	Методична допомога	Комплексна перевірка	Вивчення досвіду роботи	Цільова перевірка	Тематична перевірка	Звіти
1	2	3	4	5	6	7

Перелік зазначених в цьому плані заходів може бути доповнений при необхідності іншими заходами.

Для кожної сільської Ради в плані зазначаються місяць проведення вказаних заходів.

Планування роботи органу місцевого самоврядування теж завбачає складання річних, піврічних, квартальних, місячних, тижневих та денних планів. При цьому в процесі планування визначаються:

зміст робіт;

конкретні строки їх виконання (можна визначити їх за проміжними етапами);

відповідні для виконання (підрозділи або конкретні виконавці).

При складанні окремих видів планів може виникнути потреба у зазначенні додаткової інформації про місце виконання робіт і матеріальне забезпечення (фінансові ресурси).

В залежності від видів плани мають різну структуру. Так, наприклад, річний і місячний плани відділу може складатися з таких розділів:

- I. Програми, які виконуються відділом.
- II. Організаційна робота.
- III. Робота з кадрами.
- IV. Основні заходи.
- V. Контроль раніше прийнятих рішень.

Довгострокові і поточні плани роботи виконавчого комітету районної Ради складаються згідно з розпорядчими документами вищих органів влади, органів регіонального і місцевого самоврядування, нагальними потребами соціально-економічного розвитку району.

Для складання річного плану роботи виконавчого комітету:



за два місяці до початку нового календарного року – усі управління, відділи і служби виконавчого комітету розробляють пропозиції; погоджують пропозиції, відповідно до розподілу обов'язків, з головою Ради, заступником голови ради, керуючим справами, начальниками управлінь;

не пізніше ніж за 1,5 місяці – здають погоджені плани до управління забезпечення роботи ради та її органів, яке узагальнює всі пропозиції з урахуванням зауважень постійних комісій районної ради, складає проект перспективного плану.

не пізніше ніж за 1 місяць керуючий справами виконкому вносить проект перспективного плану на засідання виконавчого комітету для обговорення.

На кожний квартал, з урахуванням пропозицій постійних комісій і громадських організацій, виконавчий комітет складає і за 15 днів до початку наступного кварталу затверджує план роботи і календар засідань.

У план роботи вносяться питання, що будуть обговорюватися на сесіях Ради, на засіданнях виконавчого комітету та інші заходи, що будуть проводитись виконкомом Ради протягом планового періоду (перевірка виконання постанов, рішень вищих органів і своїх власних, робота з депутатами, постійними комісіями, громадськими та партійними організаціями, проведення семінарів, нарад тощо.

У плані роботи виконкому зазначається: зміст питань; дата розгляду; прізвища доповідачів; прізвища виконавців; строк подання матеріалів.

Плани роботи доводяться до відома усіх депутатів (через постійні комісії ради), керівників управлінь, відділів і служб району.

За дорученням виконавчого комітету його управління, відділи і служби розробляють поточні плани роботи щодо виконання указів Президента України, постанов і рішень вищих органів влади і місцевого самоврядування і подають ці плани на розгляд виконавчого комітету (для затвердження).

Управління, відділи і служби виконавчого комітету районної Ради планують свою роботу відповідно до планів роботи районної Ради, її виконавчого комітету.

План роботи структурного підрозділу повинен містити такі відомості:

- назва розділу;
- номер заходу;
- зміст роботи, що планується;
- підстава для виконання;
- строк виконання;
- відповідальний виконавець;
- відмітка про виконання;
- примітка.

Планування роботи органів місцевого самоврядування в селах здійснюється таким чином. План роботи сільської ради складається з планів постійних комісій Ради, які подаються на затвердження сесії заздалегідь, та плану роботи самої Ради, в якому перелічені питання, що потрібно буде розглянути протягом року. Для зручності та більшої диференційованості в роботі, такий план затверджується на перше, а потім – на друге півріччя року. Це зумовлюється тим, що можуть виникнути питання, які необхідно оперативно розглянути на сесії Ради. Питання, викладені у депутатських запитах або запитах громадян, вносяться до плану роботи в робочому порядку.

В кінці кожного року постійні комісії звітують перед радою про виконання запланованої роботи, а також роботи щодо контролю за виконанням постійних соціально-економічних програм.

План роботи виконавчого комітету сільської Ради складається з планів роботи комісій при виконкомі (голови яких подають свої плани на розгляд заздалегідь) та безпосередньо питань, що будуть розглядатися на засіданнях виконкому протягом року.

#### **1.4. Планування державним службовцем і посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи**

Успішна діяльність державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування значною мірою залежить від його вміння раціонально планувати і організувати свою роботу. Планування роботи є стрижневим елементом організації їхньої діяльності. Складання

плану поряд з моделюванням, прогнозуванням, проектуванням належить до основних методів самоменеджменту.

Планування роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування базується на планах роботи установ та підрозділів в яких вони працюють.

Процес планування роботи починається з постановки задач. Для цього складається перелік справ на наступний період. В подальшому цей перелік може доповнюватися та коригуватися шляхом вилучення того, що в дійсності виявилось неістотним.

Планування державним службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи повинно здійснюватися у відповідності з певними принципами. Основними з них є такі:

1. Пріоритетність виконуваних робіт. Усі роботи, які виконує працівник, повинні розміщуватися у чітко визначеній послідовності з урахуванням їх важливості, обсягу та місця в діяльності підрозділу чи органу державного управління у цілому. Цим визначається черговість виконання робіт. Раціональна черговість завбачає планування насамперед робіт з фіксованим строком виконання; робіт, здійснення яких пов'язане з великими витратами часу, а також робіт, від виконання яких залежить я робота інших працівників, або діяльність підрозділу чи органу державної влади або місцевого самоврядування у цілому. Певною мірою слід ураховувати психологічний аспект планування. З огляду на нього до групи першочергових робіт можна включити задачі, вирішення яких небажане для працівника. Після цієї групи робіт необхідно розмістити види рутинної роботи і виконання повсякденних службових обов'язків. Нарешті, третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам.

2. Конкретність змісту і чіткість формулювання робіт. Цей принцип вимагає насамперед, щоб зміст запланованих робіт не був розпливчатим, не містив не досить чіткого визначення дій, подвійного їх тлумачення. Конкретність повинна також проявлятися у визначенні результатів виконання робіт.

3. Співвідношення обсягу робіт із запланованими строками їх виконання. Оскільки, як правило, виконання частини робіт службовцем пов'язане з виконанням робіт іншими працівниками в загальній системі

діяльності органу державної влади і місцевого самоврядування дотримання строків виконання робіт є обов'язковим. Воно поряд з дією інших чинників значною мірою забезпечується чітким визначенням обсягу робіт і повинно базуватися на діючих нормативах, а також досвіді виконання цих чи подібних робіт. Дотримання строків виконання робіт сприяє досягненню і підтриманню ритмічності діяльності державного службовця.

4. Оптимальний розподіл робочого часу між запланованими роботами, резервом, творчою діяльністю і підвищенням кваліфікації. Вважається, що планом повинно бути охоплено не більш ніж 60% робочого часу. Поряд з виконанням своїх посадових обов'язків службовець повинен займатися і творчою діяльністю як фахівець певної сфери, а також підвищувати свою кваліфікацію. На це слід виділити необхідний час. Крім того, при плануванні слід зарезервувати певний час на вирішення непередбачених проблем. Це особливо актуально для планування робіт на день. Непередбачені проблеми звичайно виникають у зв'язку з появою неочікуваних відвідувачів і телефонними дзвінками тощо.

Планування роботи державного службовця полягає в складанні індивідуальних планів роботи, а також планів підвищення освітньо-культурного та професійного рівня. Складання останнього обов'язкове для службовців, які зараховані до кадрового резерву.

Річний план роботи державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування в порівнянні з планами на періоди меншої тривалості має більш загальний характер. В ньому зазначається зміст робіт і строки їх виконання (місяць, квартал, півріччя). Деякі із довгострокових робіт можуть повторюватися, інші будуть новими.

План роботи на місяць детальніший за річний. В ньому повинні бути зазначені точні дати проведення тієї чи іншої роботи. В місячному плані відображаються завдання тривалого характеру, термін виконання яких виходить за межі одного тижня. В діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування на місяць є завдання, які повторюються щомісяця. Дати їх виконання фіксуються в планах жорстко (наприклад, приймання громадян з особистих питань кожного першого вівторка). У місячному плані доцільно резервувати час на самоосвіту та

підвищення своєї кваліфікації (робота над спеціальною літературою в бібліотеці чи в установі, робота в архіві та в інших установах, обмін досвідом тощо).

До плану роботи працівника на тиждень насамперед слід внести невідкладні завдання. При цьому одне з них може бути центральним, на вирішення якого потрібно сконцентрувати в першу чергу увагу і зусилля на цьому тижні.

На час, що залишиться, можна планувати виконання інших робіт, дотримуючись принципу пріоритетності. При цьому слід брати до уваги, яка робота потребує найбільших витрат робочого часу, які задачі в цьому періоді є обов'язковими, тобто їх необхідно розпочати або підготувати до завершення, до яких невирішених питань слід приступити, якщо залишиться час. Складаючи тижневий план, потрібно також мати на увазі завдання постійного характеру, які повинні бути виконані у чітко установленій день і час (наприклад, передача інформації).

При плануванні роботи на тиждень потрібно зарезервувати час на рутинну роботу (підготовка документів, телефонні розмови, переговори тощо), а також на можливе появлення непередбачених робіт внаслідок виникнення певних ситуацій. Доцільно також залишити час на ознайомлення з нормативною інформацією (новими законами, постановами, інструкціями тощо) та опрацювання спеціальної літератури та періодичних видань.

Найважливішим є план роботи на день. З огляду на велику (в порівнянні з іншими періодами планування) плінність дня, а також в більшості випадків обов'язковість виконання робіт саме в цей день і неможливість перенесення виконання робіт на наступний день плануванню робіт на день необхідно приділяти найбільшу увагу. План робіт на день визначає задачі поточного дня. Він повинен бути найбільш деталізованим і конкретним.

Денний план має відповідати таким вимогам:

цілеспрямованості – його виконання повинно забезпечувати досягнення конкретної мети протягом наперед визначеного часу;

гнучкості – денний план повинен адекватно реагувати на можливі деякі зміни та появлення нових обставин;

реальності – враховувати комплексну дію об'єктивних та суб'єктивних чинників, які впливають на процес і результат виконання запланованих робіт;

оперативності – завбачити своєчасність виконання завдань в стислі (але реальні і обґрунтовані) строки;

ефективності використання робочого часу – забезпечити повне використання робочого дня у відповідності з кваліфікацією і спеціалізацією державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування;

узгодженості – план складених заходів має бути узгодженим щодо виконавців, термінів, ресурсів тощо.

Денний план завбачає просування від більш важливих задач до менш важливих. При цьому найбільш термінові, складні або неприємні справи слід планувати на більш сприятливий ранковий час. Рекомендується планувати ті види робіт, які працівник виконує краще за все, планувати на найменш продуктивний час дня, залишаючи дійсно продуктивний час на вирішення задач трудомістких і складних.

В плані роботи на день повинні бути зафіксовані стандартні роботи, які слід виконувати беззастережно (наприклад, оперативні наради у керівництва). В денному плані доцільно однорідні задачі згрупувати в блоки, що сприяє економії часу на їх виконання. Тільки після закінчення вирішення задач одного блоку переходять до реалізації наступних. Денний план повинен віддзеркалювати діючий в установі режим роботи і насамперед, в ньому одночасно зі справами обов'язково повинні завбачатися перерви.

Як і усі інші плани, денні плани складаються у письмовій формі, що виключає можливість забування або ігнорування закладених в них справ. Крім того, записи розвантажують пам'ять, дисциплінують, дозволяють краще організувати діяльність, роблять її більш спрямованою. За записами також легше контролювати виконання планів, оцінювати їх результати.

Поширеним засобом складання денних планів є робочий щоденник, в якому записуються завдання. Поряд з цим можна застосовувати й інші засоби планування роботи: спеціальні блокноти, картки тощо. Планування можна здійснювати із використанням персональних

електронно-обчислювальних машин (ПЕОМ). Для планування роботи на день може застосовуватись також графік роботи (таб. 1.2):

### Форма графіку роботи працівника

Таблиця 1.2

Час виконання робіт, години Хвилини	Найменування робіт, що плануються до виконання
1	2

В першій колонці показується час (години і хвилини) початку і закінчення виконання кожної роботи. При цьому слід по можливості зазначити точний час почату і закінчення кожної запланованої роботи. Графіки роботи дисциплінують працю службовців, задають певний ритм роботи.

Практика свідчить, що планування особистої праці не потребує від державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування значних витрат часу. Для аналізу виконання плану робіт поточного дня і розробки плану роботи на наступний день вони складають 15-25 хвилин. Переваги планування особистої праці перевищуватимуть ці витрати.

Раціональне планування державними службовцями особистої роботи дає змогу:

- скласти оптимальний план роботи на наступний день;
- чітко уявити завдання, ранжирувати їх і посилити свою увагу до першочергових завдань;
- доцільно організувати свою працю протягом дня;
- посилити самодисципліну під час виконання завдань;
- налагодити самоконтроль протягом дня;
- тримати на високому рівні морально-психологічний стан працівників;
- підвищити продуктивність праці державних службовців;
- підвищити ефективність діяльності структурних підрозділів і органів виконавчої влади чи місцевого самоврядування в цілому.

Більшість з перелічених переваг раціонального планування реалізуються і при здійсненні планування держслужбовцями своєї

роботи на більш тривалі період. Разом з тим планування на зазначені періоди має додаткові переваги, які визначаються деякими особливостями планових періодів різної тривалості.

### **1.5. Контроль виконання планів. Самоконтроль виконання запланованих завдань**

Загальний контроль за виконанням перспективного, квартального, місячного і тижневого планів покладається на організаційний відділ, який підготовляє інформацію про їх виконання і подає керівнику, який при розгляді плану на черговий квартал і місяць інформує членів президії Колегії про виконання плану попереднього періоду. Облік прийнятих програм веде організаційний відділ.

Важливим елементом планування державним службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи є самоконтроль розробки, а головне – виконання плану. Важливою умовою підвищення ефективності самоконтролю є аналіз виконання плану.

Такий аналіз набуває особливого значення при тижневому і денному плануванні роботи. В ході аналізу службовець (як керівник, так і виконавець) повинен насамперед з'ясувати, наскільки вірно складено перелік завдань, черговість їх виконання; які заплановані роботи не виконані, і з якої причини. Особливу увагу необхідно приділити аналізу використання фонду часу планового періоду. Цей аналіз повинен дати працівнику інформацію стосовно таких питань:

чи достатньо було часу для виконання усіх запланованих робіт;  
наскільки ефективно використано час.

При розгляді другого питання насамперед слід визначити наскільки повно використано фонд часу планового періоду в абсолютному відношенні, тобто яка питома вага часу, витраченого на роботу, і яку частину складають витрати часу через перерви з різних причин. Ці відомості дають можливість державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування зробити висновки про видимі витрати часу і намітити заходи щодо ліквідації непродуктивної витрати часу при плануванні роботи на наступний період. Але тільки таким аналізом обмежуватися не можна, тому що його результати не дають повного



уявлення про повні витрати часу. Необхідно виявити і проаналізувати причини прихованих втрат. До них, насамперед, слід віднести втрати часу на виконанні робіт, які знаходяться поза межами посадових обов'язків і робіт, здійснення яких потребує меншої кваліфікації і професійної підготовки ніж ті, які має їх виконавець. Якщо втрати часу першої групи (видимі втрати) є абсолютними, втрати часу другої групи (приховані) є відносними. При здійсненні планування державним службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи на наступний період слід по можливості завбачити виконання робіт в межах своїх посадових обов'язків і робіт, що потребують для виконання кваліфікації і професійної підготовки, притаманних працівнику. Результати аналізу, а головне – оперативне реагування на них сприяють зменшенню непродуктивних витрат часу.

## **ТЕМА 2. ПРОФЕСІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ**

2.1. Поняття спілкування. Місце і роль професійного спілкування в діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

2.2. Суб'єкти, види, і форми професійного спілкування в системі державної служби і в органах місцевого самоврядування.

2.3. Усне професійне спілкування, його характеристика і форми здійснення.

2.4. Писемне професійне спілкування. Службове листування.

2.5. Чинники підвищення ефективності професійного спілкування в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування.

### **2.1. Поняття спілкування. Місце і роль професійного спілкування в діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування**

Спілкування – процес міжособистісної взаємодії людей, в якому відбувається взаємообмін інформацією, навичками, емоціями, і який заснований на відображенні соціальної реальності суб'єктами спілкування.

Спілкування складається з трьох взаємопов'язаних сторін: комунікативної, інтерактивної, перцептивної.

Комунікативна – забезпечує обмін інформації серед людей.

Інтерактивна – включає організацію взаємодії між індивідуумами, тобто обмін не тільки знаннями та ідеями, але й діями.

Перцептивна – означає процес сприйняття одне одного партнерами по спілкуванню та встановлення взаємопорозуміння.

Ділове спілкування відрізняється від побутового тим, що в його процесі є мета та конкретні задачі, котрі потребують свого вирішення. При діловому спілкуванні неможливо обірвати взаємодію з партнером. Ділове спілкування можна поділити на пряме (контактне) і посереднє (коли між партнерами є просторово–часова дистанція).

Ділове спілкування має певні відмінності від звичайної розмови:

ділові контакти завжди передбачають їх попередню підготовку, визначення змісту, мети, можливих висновків;

ділова розмова чітко цілеспрямована до теми, має конструктивний характер, спрямована на розв'язання конкретних завдань, досягнення визначеної мети;

в ділових переговорах обов'язкові висновки, що отримуються на основі узгодження думок, розробки взаємоприйняттого рішення та організація взаємодії партнерів;

в діловому спілкуванні беруть участь люди, наділені певними повноваженнями від своїх підприємств, організацій чи установ;

ділове спілкування завжди орієнтоване на результат.

Ділове спілкування в загальному вигляді здійснюється за такими трьома фазами:

1) початкова, протягом якої встановлюються вихідні контакти;

2) основна, протягом якої здійснюються всі основні переговорні процеси;

3) завершальна, протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії.

Кожну фазу можна розділити на три процеси – взаємна оцінка партнерами один одного; обмін інформацією; організація взаємодії. Вони проходять то послідовно, то паралельно, часто переплітаються та взаємодоповнюються.

Важлива роль і місце професійного спілкування в діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування зумовлюється необхідністю виконання великого обсягу робіт, пов'язаних з налагодженням контактів з співпрацівниками та населенням.

Особливо актуальне значення має ділове спілкування для керівників. Основна мета спілкування керівника з підлеглими – забезпечення ефективної діяльності персоналу та підтримання в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. При цьому важливо щоб керівник поважав особистість підлеглого, враховував його індивідуальні інтереси, проблеми, переживання.

Ділове спілкування завжди відіграло важливу роль в діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування як повноважного представника державної установи в зовнішньому середовищі – в контактах з іншими установами різних рівнів, підприємствами та організаціями. Ця роль значно ускладнюється в умовах ринкових відносин, коли державному службовцю та посадовій особі місцевого самоврядування і особливо керівнику, необхідно володіти та уміти оперувати великим обсягом різноманітної інформації, добре орієнтуватися в існуючій ситуації і швидко приймати рішення, проводити гнучку політику у відношенні до партнерів, розвивати навички ведення ділових переговорів з урахуванням їх психологічних аспектів.

## **2.2. Суб'єкти, види, і форми професійного спілкування в системі державної служби і в органах місцевого самоврядування**

В системі державної служби і в органах місцевого самоврядування основними суб'єктами спілкування є:

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

Види спілкування відображають завдання і функції службовців. Видами спілкування в органах державної влади та місцевого

самоврядування є: службова нарада; ділова бесіда; повідомлення; публічний виступ; переговори.

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

Державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування при налагодженні і підтриманні службових стосунків повинен диференційовано і ефективно використовувати всі форми управлінського спілкування. Вибір тієї чи іншої форми управлінського спілкування залежить від рівня управління, його вертикальної і горизонтальної структури, від виробничих, службових і суспільно-політичних умов, від індивідуально-психологічних якостей людей. При цьому виділяють такі форми управлінського спілкування: субординаційна, службово-товариська та дружня.

Ділове спілкування з зовнішнім середовищем є важливим, але не єдиним видом спілкування державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування. При виконанні своїх посадових обов'язків їм доводиться спілкуватися для вирішення службових проблем зі своїми колегами та підлеглими – керівниками нижчих рівнів та фахівцями, для розв'язання великої кількості різноманітних питань життя та діяльності – з працівниками установ та організацій.

### **2.3. Усне професійне спілкування, його характеристика і форми здійснення**

Серед форм професійного спілкування, здійснюваного державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування важливе місце посідає усне спілкування. Воно має великі переваги перед іншими формами спілкування: значна інформаційна насиченість, можливість врахування психологічного стану співрозмовника, здійснення спілкування з урахуванням динаміки психічних процесів партнера, використання більшої кількості комунікаційних каналів і засобів впливу на співрозмовника, більш широке та повне використання можливостей мовних засобів, багатовимірність обміркування предмету спілкування

тощо. При цьому важливим є встановлення безпосереднього контакту з партнерами по спілкуванню.

Визначаються найзагальніші вимоги до усного ділового спілкування:

якість (недвозначність) у вираженні думки);

логічність, смислова точність, а звідси – небагатослівність (лаконізм) мовлення;

відповідність між змістом висловлювання і засобом його вираження;

відповідність між мовними засобами й обставинами мовлення, мовленнєвої ситуації;

дотримання етичних норм і правил службового етикету, мовної культури.

Визнаючи пріоритетність мовних засобів спілкування, не можна ігнорувати невербальні (несловесні) засоби. За спостереженнями психологів переконливість повідомлення багато в чому залежить від способу його передачі. Чим більше органів почуттів беруть участь у процесі передачі і сприймання інформації, тим ефективнішим буде спілкування.

Практика ділових відносин показує, що у вирішенні проблем, пов'язаних з міжособистісним контактом, багато залежить від того, як партнери вміють налагодити контакт один з одним. При всьому різноманітті форм спілкування ділова бесіда є найбільш розповсюдженою.

Під діловою бесідою розуміють мовне спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій і установ для встановлення ділових відносин, вирішення ділових проблем чи розробки конструктивного підходу до їх вирішення.

Ділова бесіда є найбільш сприйнятливою, а частіше єдиною можливістю переконати співрозмовника в обґрунтованості позицій з метою їх підтримки. Тому вона завжди повинна носити коректну, толерантну форму.

У діловій бесіді скорочується стадія узгодження думок і з'являється можливість контакту на основі максимально позитивного емоційного фону.

Ділові бесіди поділяють на інформативні та дискусійні.

Перші – коротші, не вимагають зосередження уваги та узгодження думок. Головна їх мета – задовольнити потребу партнерів у деякій додатковій інформації, яка дозволяє їм приймати обґрунтоване рішення, що не суперечить інтересам зацікавлених сторін.

Дискусійні ділові розмови вести набагато складніше, коли сходяться різні позиції, різні думки, хоч і не ворожі, але протилежні. І протягом спілкування треба їх узгодити, знайти таке рішення проблеми, яке сприймається всіма сторонами як взаємовигідне.

Як правило, бесіди складаються з п'яти фаз, які часто перекривають і доповнюють одна одну:

початок;

обмін інформацією. Виклад позиції може здійснюватися двома способами – дедуктивним чи індуктивним;

аргументація положень, а в дискусійних бесідах – ще й спростування чи сприйняття доказів партнера;

прийняття рішень;

завершення.

Кожна з них має основний принцип, відповідно до якого треба діяти кожному співрозмовнику, щоб розмова була результативною.

В діяльності органів виконавчої влади і місцевого самоврядування значне місце посідає проведення нарад. Професійне спілкування в процесі підготовки та проведення нарад спрямовано на спільний аналіз проблем та питань, висловлення думок та пропозицій учасників наради, інформування керівником працівників про плани діяльності установи, організації та їх підрозділів, звітування працівників про виконані завдання, обмін думками тощо.

Ефективність ділових переговорів суттєвою мірою визначається чіткою організацією спілкування партнерів. Основними вимогами до спілкування під час переговорів є:

- 1) професійна та мовна грамотність;
- 2) толерантність до пропозицій партнерів;
- 3) повага до партнерів;
- 4) чіткість і логічність викладення своїх позицій, думок;

- 5) повне опрацювання питань переговорів і обґрунтоване формулювання своїх пропозицій;
- 6) дотримання норм ділового протоколу та ділового етикету;
- 7) недопущення психологічного бар'єру між сторонами, що ведуть переговори тощо.

У формах усного спілкування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування однією з провідних є публічний виступ. Найбільш поширеними видами публічних виступів в системі державної служби та в органах місцевого самоврядування є доповіді (звітні та ділові) та промови (виступи). Звітна доповідь – за схемою побудови нагадує письмовий звіт. Ділова доповідь – це виступ, який містить огляд виконання певних завдань з висновками й пропозиціями; вона передбачає обов'язкову наявність суттєвих ідей і позитивних пропозицій. Залежно від того, чи ця промова є імпровізовано підготовленою або попередньо написаною, вона може мати більше чи менше рис розмовного мовлення.

Ефективність публічного виступу значною мірою забезпечується його підготовкою та майстерністю здійснення публічного виступу, зокрема, ораторським мистецтвом. Воно досить суттєво впливає на ставлення слухачів до того, що їм сповіщається, увага аудиторії, зацікавленість, а звідси чітке і вірне сприйняття і розуміння, переданої виступаючим інформації й поставлених завдань. Тому оволодінню майстерністю публічних виступів повинні приділяти значну увагу всі працівники, а насамперед і особливо керівники.

Однією із важливих проблем ораторського мистецтва є управління аудиторією під час виступу, а в ній – налагодження і підтримання ефективного, психофізіологічно обумовленого контакту з слухачами. Контакт – це форма стосунків між людьми, що приводить до найбільшого розуміння одного іншим. Він в значній мірі залежить від особливостей виступаючого і слухачів.

Контакти бувають різних видів: логічний, психологічний, моральний, зоровий. Чіткий і стійкий контакт виступаючого з слухачами можливий при додержанні певних передумов: дидактична, морально-етична, психологічна.

Оцінка раціональності й ефективності контакту доповідача з аудиторією слід оцінювати за певними критеріями. До них відносять:

1. Повнота контакту – спільність позитивної реакції на інформацію і дії оратора.

2. Нарощуваність контакту – часовий відрізок між початком виступу і викладенням основного матеріалу. Цей відрізок в значній мірі залежить від ораторської майстерності виступаючого – він буде менший при високому ораторському мистецтві.

3. Інтонування – здібність і можливість інтонацією звернути увагу на предмет виступу і на себе.

4. Глибина реагування аудиторії на інтонацію, викладену в сповіщенні – цей показник залежить від пізнавальної зацікавленості аудиторії.

В процесі виступу оратор повинен постійно слідкувати за підтримуванням чіткого контакту з аудиторією. Причин порушення контакту декілька:

1) порушення такту – допущення доповідачем або слухачами нетактовних дій чи висловів.

2) монотонність доповіді.

Ораторська лихоманка – стан оратора, коли людина знаходиться в стані близькому до страху.

Стиль публічного виступу перед аудиторією віддзеркалює індивідуальні особливості доповідача в формі викладення матеріалу сповіщення, його манері поведінки під час виступу, емоційній забарвленості мови, спілкуванні із слухачами. Стиль у вирішальній мірі залежить від особливостей оратора. Проте на нього діють інші чинники (наприклад, характер і зміст предмету сповіщення, склад аудиторії та інші). Але дія цих додаткових чинників суттєво менша, ніж особливості виступаючого.

Розрізняють такі види стилю публічного виступу - розповідна форма; виступи з пафосом; камерна бесіда з довірою; виступ з дослідження шляхів і методів розв'язання питань; емоційно-сентиментальна форма.



Для раціонального стилю виступу характерними є такі засоби: гумор; іронія; сатира; театралізація. Основною вимогою до їх застосування є доречність і дотримання етичних норм.

В діловому спілкуванні, зокрема публічних виступах перед аудиторією важливу роль відіграє мистецтво ведення дискусій.

Дискусія – це словесний спір, змагання, в якому кожний відстоює свою думку. Вона спрямована на досягнення істини шляхом зіставлення різних думок. Дискусія звичайно емоційно забарвлена.

В дискусії треба спробувати прийти до одного знаменника.

Логічна структура дискусії складається таким чином:

1) виступ першого опонента, висунення ним своїх тез і захист їх певними фактами, прикладами;

2) виступ другого опонента, він висовує свої тези, які до деякої міри спростовують тези першого опонента, його визначення, факти, приклади.

Потім цей процес повторюють у зворотному порядку.

Третім опонентом є аудиторія – слухачі. При цьому необхідно слідкувати за їх реакцією на виступи опонентів.

Деякі вимоги ставляться і до ведення дискусії. Важливими з них є:

1) вміння слухати опонента та інших учасників дискусії – аудиторію. При цьому необхідно вислухати міркування опонента до кінця, не переривати його виступ;

2) коректність у відношенні до опонента, а також до аудиторії – своїми висловлюваннями і поведінкою не ображати їх, не принижувати людську гідність.

Усне ділове спілкування може також здійснюватись за допомогою телефону. Воно має таку структуру (в дужках зазначено оптимальний час здійснення етапів телефонної розмови):

1. Початковий етап спілкування – момент встановлення зв'язку, взаємне представлення (15 – 25 сек.)

2. Повідомлення мети телефонування – виклад справи (введення партнера в проблему - 35 – 45 сек., обговорення ситуації – 85 – 115 сек.)

3. Завершення телефонного спілкування – закінчення розмови (15 – 25 сек.)

Початкові фрази в службовій телефонній розмові мають вказувати не лише на те, що зв'язок між сторонами встановлено, а й визначити ці

сторони. Службова особа, знявши трубку, зобов'язана одразу назвати своє прізвище, ім'я та по батькові, а також сказати, від чийого імені говорить (установа, службова особа та ін.). Звичайно, у відповідь теж називають себе й установу або свою посаду (при цьому сторони вітаються). В офіційній розмові по телефону неприпустиме звертання без привітання.

Якщо той, хто телефонує, забув назвати себе, співрозмовнику слід перепитати. Так само не слід сподіватися, що ваш голос обов'язково впізнають: це може викликати непорозуміння й забрати час у ділової людини. На анонімний дзвінок можна не відповідати й покласти трубку.

Виклад справи полягає у введенні у курс справи, у постановці питань, у обговоренні ситуації, у повідомленні інформації. Встановлено, що короткі фрази легше сприймаються на слух, ніж довгі та ще й ускладнені подробицями і повторами. Ведення надто довгих службових розмов – прояв безцеремонності та неповаги до тих, хто чекає звільнення телефону. Лаконізм сповіщення досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої конкретної відповіді.

Розмову по телефону не можна перетворювати на монолог, викладаючи багатоаспектне питання, слід передавати інформацію частинами, по можливості частіше робити паузи, щоб міг включитися співрозмовник.

Коли співрозмовник зупиняється, він цим самим дає знак, що чекає підтвердження зрозумілості викладеного, а тоді продовжить думку. Пауза може означати, що якусь частину розповіді закінчено, думку завершено. Це створює певний ритм у розмові й дає можливість уникнути перебивання, переривання думки.

Трапляється, що з якихось причин зв'язок під час розмови переривається. Існує правило, за яким під час розмови і по службовому, і по домашньому телефону знову набирає номер той, хто подзвонив.

Різноманітні довідки по телефону дають чітко, діловито, водночас спокійно, ввічливо й не припиняють розмови доти, поки співрозмовник не зрозуміє всього того, що йому було сказано.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто подзвонив, але якщо співрозмовник значно старший за віком або за

службовим становищем, слід дати можливість закінчити розмову йому. Молодший за віком чи за становищем може лише повідомити старшому про те, що він уже з'ясував усі питання, які в нього виникли.

#### **2.4. Писемне професійне спілкування. Службове листування**

Одним із способів, які використовуються для обміну інформацією між органами державної влади та місцевого самоврядування є службове листування. Воно є універсальним засобом писемного спілкування.

Існує багато видів службових листів: інформаційні, рекламні, листи-запрошення, супровідні, листи-підтвердження, листи-нагадування, гарантійні, ініціативні, листи-відповіді, листи-прохання та інші.

Службовий лист друкується на виготовленому друкарським способом бланку з позначенням усіх необхідних реквізитів, або на чистому аркуші паперу. Такі листи в діловодстві називають стандартними. Для них розроблені усталені конструкції, стійкі синтаксичні моделі, трафаретні тексти.

Крім стандартних, ще існують листи індивідуальні, що підкреслює особливе ставлення автора листа до даної проблеми.

Якщо лист спільно готується декількома установами, то фірмовий бланк не використовується, а просто зазначаються повні назви кожної установи.

За функціональними ознаками службові листи поділяють на такі, що потребують відповіді й такі, що ї не потребують. До листів, що потребують відповіді, належать: листи-прохання, листи-звернення, листи пропозиції, листи-запити, листи-вимоги. До листів, що не потребують відповіді, належать: листи-попередження, листи-нагадування, листи-відмови, супровідні листи, гарантійні листи, листи-розпорядження, листи-повідомлення.

За кількістю адресатів розрізняють листи: звичайні; циркулярні; колективні. Звичайний лист надсилають на адресу однієї інстанції, циркулярний лист – цілій низці установ, колективний лист – на одну адресу, але пишуть його від імені керівників кількох установ.

Службовий лист складається з таких реквізитів: назва і адреса організації – відправник листа; номер і дата листа; назва і адреса

одержувача листа; заголовок листа; номер і дата листа, що правила за основу для складання відповіді; текст; перелік додатків із зазначенням кількості сторінок; підпис керівника; віза виконання (підпис на копії).

При підготовці листа, виходячи з його мети складається план, який у залежності від складності проблеми може бути розгорнутим або стислим. Починати лист необхідно із звертання. У сучасному діловому листуванні прийнято зазначати звання адресата чи вказувати на його професію. Відсутність звертання може бути витлумачено як зневага до адресата і порушення етикету ділового листування.

Головним реквізитом службового листа є текст. Він повинен бути витриманий у діловому стилі, який передбачає точність інформації, що повідомляється, її ясність, лаконічність, нейтральність тону послання. Інформація ділового листа повинна бути офіційною за своїм характером. Особистий момент зводиться до мінімуму. Інформація повинна призначатися конкретному адресату, бути повною й об'єктивною, достовірною і точною, переконливою і аргументованою.

Текст складається з таких логічних елементів: вступу, доказу, закінчення.

У вступі адресат готується до сприйняття теми (зазначається привід, що призвів до укладення листа, викладається історія питання і т. ін.). у доказі викладається суть питання (докази, пояснення, міркування, що супроводжуються цифровими розрахунками, посиланнями на законодавчі акти й інші матеріали). У закінченні формулюється мета, заради якої складено лист. Воно може бути активним чи пасивним.

Активне закінчення точно зазначає яку дію має виконати адресат. Мета пасивного закінчення – проінформувати адресата про якийсь факт, обставину тощо.

Текст листа, що складається з одного закінчення, називається простим, а той, що містить також інші логічні елементи – складним.

У залежності від змісту листа застосовується прямий або зворотній порядок розташування логічних елементів. У першому випадку після вступу іде доказ і закінчення. При зворотньому порядку - спочатку викладається закінчення, а потім доказ. Вступ в таких випадках відсутній.

Ділові листи не повинні бути надто довгими. Викладати свої міркування слід чітко, по суті, лаконічно.

Важливою умовою успіху листа є логічність та послідовність викладу. Логічна послідовність викладу досягається за рахунок чіткого членування тексту на абзаци. Висловлюючи думки, слід добирати мовні засоби, що відповідають нормам літературної мови й зрозумілі для адресата. Треба стежити за тим, щоб у листі все було доречним.

Завершувати листа потрібно підписом. При цьому зазначається і посада особи, що підписує листа.

В кінці листа, після підпису, вказується прізвище, ініціали та номер телефону виконавця даного документа.

Деякі другорядні за значенням листи можуть розсилатися без підпису, а лише з назвою установи, структурної частини або посади того, хто займається розсилкою.

Службовий лист треба писати на одному боці стандартного аркуша паперу. Основним є правило ведення ділової кореспонденції: ввічливість, коректність, тактовність, аргументованість.

При здійсненні листовного спілкування важливим є вибір найбільш раціонального засобу доставки листа адресату (факсимільний зв'язок, традиційна або електронна пошта, кур'єр). При цьому враховуються такі чинники: необхідний термін доставки листа адресату, ступінь надійності інформаційних каналів зв'язку, вплив засобу доставки на юридичну чинність документа, який відправляється, ціна доставки й ін.

У тому випадку, якщо наше повідомлення носить чисто інформаційний характер, краще скористатися засобами факсимільного зв'язку.

Більш надійним засобом доставки, ніж факс, є електронна пошта. Вона поєднує в собі переваги традиційної пошти та факсимільного зв'язку.

Не рекомендується передавати по факсу і по електронній пошті листи, що містять фінансові зобов'язання, претензійні й інші листи, що містять зобов'язання сторін.

Достатньо надійним засобом доставки листів є передача їх кур'єром.

При використанні для відправлення листів послуг традиційної пошти встановлені такі види листів: прості, замовлені, з оголошеною цінністю.

Різновидом писемного спілкування є телеграма, яка буває залежно від терміновості повідомлень звичайною та терміновою. Текст службової телеграми завіряють печаткою. Телеграму складають у двох примірниках: один – передають на пошту, другий – залишають в установі чи організації.

Пам'ятна записка – як правило, оформляється в ділових переговорах для формулювання якоїсь важливої думки, умови. Вона складається в безособовій формі, друкується на звичайному аркуші паперу, не підписується, на ній не зазначаються адреси, не ставиться печатка.

Телефонограма фіксує в писемному вигляді зміст усного сповіщення по телефону.

## **2.5. Чинники підвищення ефективності професійного спілкування в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування**

Для державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування при здійсненні спілкування важливо зосередити увагу слухачів на своєму повідомленні. Це можна досягти різними засобами, серед яких найбільш доцільними можна вважати такі:

використання час від часу несподіваної та невідомої інформації. Вона має бути цікавою для слухачів;

викликання заперечення слухачів на зміст повідомлення, що може досягатися різними способами, зокрема, постановкою дискусійних питань;

дещо перебільшення значущості проблеми, доречне і своєчасне звертання уваги слухачів на її важливість;

посилання на авторитетів, особливо на провідних вчених та висококваліфікованих фахівців з питань, які обмірковуються в процесі спілкування;

чітке формулювання і аргументування своєї позиції щодо вирішення поставлених питань;

прогнозування можливих наслідків реалізації запропонованих рекомендацій і пропозицій по вирішенню розглянутих проблем;

образність висловлювання, доречне використання елементів гумору;

уміле використання пауз та невербальних засобів спілкування.

Чинниками підвищення ефективності професійного спілкування незалежно від його мети, виду, форми тощо, є такі:

добре володіння державними службовцями та посадовими особами основними засадами спілкування. Це допомагає у кожному конкретному випадку застосовувати гнучку тактику, особливо у переговорах;

повага партнера по спілкуванню (аудиторії слухачів), незловживання його часом, терпінням, не намагатися вирішити справу за рахунок приниження іншої сторони, навіть якщо йдеться про стосунки керівника з ненайліпшим підлеглим;

уникання експромтів, сподівань на інтуїцію. У кожному конкретному випадку необхідно провести ретельну підготовку до зустрічі з партнером у спілкуванні;

наполегливе напрацювання і вдосконалення уміння говорити й писати стисло, дохідливо й переконливо, уміння слухати співбесідника і ставити запитання;

знання і вміле застосування положень психології;

дотримання норм загальної культури та культури спілкування ;

дотримання етичних норм та правил службового етикету.

### **ТЕМА 3. СЛУЖБОВІ ДОКУМЕНТИ І ДІЛОВОДСТВО**

3.1. Призначення та класифікація документів в органах державної влади і місцевого самоврядування.

3.2. Поняття реквізитів та формуляру документа.

3.3. Вимоги до складання і оформлення службових документів в органах державної влади і місцевого самоврядування.

3.4. Сутність, значення і форми діловодства в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

3.5. Документообіг. Етапи руху службового документа в органах державної влади і місцевого самоврядування.

3.6. Служба діловодства та її організація в установі.

### **3.1. Призначення та класифікація документів в органах державної влади і місцевого самоврядування**

Управління державою, адміністративно-територіальною одиницею, галуззю народного господарства, установою, організацією та підприємством в інформаційному аспекті являє собою процес отримання, обробки, передачі та використання інформації.

Переважна частина використаної в управлінні інформації фіксується. Це обов'язковий елемент управлінської діяльності, оскільки в сучасних умовах отримувати, зберігати й передавати інформацію можна лише зафіксувавши її попередньо. Матеріальними носіями фіксованої інформації є документи.

Документ – це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку і має відповідно до чинного законодавства юридичну силу.

Документ (в перекладі з латинської – “повчальний приклад”, “спосіб доказу”) – це засіб закріплення різним способом на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини.

Розрізняють документи на папері, фотоплівці, диску, дискеті тощо.

В управлінській діяльності використовуються головним чином текстові документи, інформація у яких зафіксована будь-яким письмовим способом – рукописним, машинописним, друкарським. Такі документи, оформлені відповідно до певних правил, часто називають управлінськими, а їх сукупність – управлінською документацією. Управлінська документація являє собою систему документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі.

Документ має правове й господарське значення, зокрема може служити писемним доказом, а також і джерелом різноманітних відомостей довідкового характеру. Документи дають можливість відтворити факти діяльності установи. Організації чи підприємства, знайти в закінчених і зданих до архіву справах такі відомості, які мають значення для поточної оперативної роботи і для історії.



Будь-який офіційний документ одночасно виконує декілька функцій, що дозволяє йому задовольняти різноманітні людські потреби.

Загальними функціями документа є:

інформаційна – будь-який документ створюється для збереження інформації;

соціальна – документ є соціально значущим об'єктом, оскільки його поява спричинена тією чи іншою соціальною потребою;

комунікативна – документ виступає як засіб зв'язку між окремими елементами офіційної, громадської структури (закладами, установами. Фірмами тощо);

культурна – документ є засобом закріплення та передавання культурних традицій.

До специфічних функцій документа належать:

управлінська – документ є інструментом управління;

правова – документ є засобом закріплення і змін правових норм та правовідносин у суспільстві;

історична – документ є джерелом історичних відомостей про розвиток суспільства.

Будь-який документ є складовою частиною (елементом) відповідної системи документації.

Найважливішою класифікаційною ознакою документа є його зміст, зокрема відношення зафіксованої в ньому інформації до предмета чи напрямку діяльності. Мета класифікації полягає в підвищенні ефективності роботи державних службовців та відповідальності виконавців. У поточній роботі класифікацію документів здійснюють на етапі формування їх у справі.

Документи класифікують за такими ознаками:

за спеціалізацією - загальні, з адміністративних питань, спеціалізовані з фінансових, комерційних питань та ін.

за призначенням - організаційні, розпорядчі, інформаційні, колегіальних органів.

за походженням - внутрішні, зовнішні.

за напрямом - вхідні, вихідні.

за джерелами виникнення - первинні, вторинні.

за формою - стандартні, індивідуальні.

за технікою відтворення - рукописні, відтворені механічним способом.

за секретністю - для службового користування, секретні, цілком секретні.

за терміном виконання - звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові.

за складністю - односкладові, складні.

за стадіями створення - оригінали, копії.

за строками зберігання - постійного зберігання, тривалого (понад 10 років) , тимчасового (до 10 років) зберігання.

Найуживаніші в органах державної влади і місцевого самоврядування службові документи можна поділити на дві групи: 1) документи із загальних питань і 2) спеціальна документація.

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

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

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

Організаційні документи – це положення, статuti, 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, огляди, службові листи, телефонограми, телеграми тощо.

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

Обліково-фінансова документація охоплює: документи з відкриття рахунків у банках, акти, доручення, відомості й накладні, розписки, тощо.

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

### 3.2. Поняття реквізитів та формуляру документа

Кожний документ складається з окремих елементів – реквізитів. Розрізняють постійний і змінний реквізити документа. Постійні реквізити друкуються при виготовленні бланка; змінні – фіксуються на бланку в процесі заповнення. Бланком називається аркуш паперу з відтвореними на ньому реквізитами, що містять постійну інформацію. Кожна установа, організація, підприємство повинні мати два види бланків: а) для листів; б) для інших документів. Бланки виготовляються двох форматів – А4 (210x297 мм) та А5 (148x210 мм).

Група реквізитів та їх постійних частин, відтворена на бланку документа як єдиний блок, називається штампом. Державні стандарти передбачають кутове і поздовжнє розміщення штампа.

Державні стандарти передбачають такі реквізити службових документів: Державний герб; емблема організації чи підприємства; зображення державних нагород; код підприємства, установи, організації; назва міністерства або відомства, якому підпорядковується установа; повна назва установи, організації або підприємства – автора документа; назва структурного підрозділу; Індекс підприємства зв'язку, поштова й телеграфна адреса; номер телетайпу, номер телефону, факсу, номер рахунку в банку; назва виду документа; дата; індекс; посилання на індекс та дату вхідного документа; місце укладання чи видання; гриф обмеження доступу до документа; адресат; гриф затвердження; резолюція; заголовок до тексту; відмітка про контроль; текст; відмітка про наявність додатка; підпис; гриф узгодження; віза; печатка; відмітка про засвідчення копій; прізвище виконавця та номер його телефону; відмітка про виконання документа й направлення його до справи; відмітка про перенесення даних на машинний носій; відмітка про надходження. Державні стандарти зазначають зміст та розміщення реквізитів на документі, складові частини та порядок оформлення реквізитів.

Сукупність реквізитів, розміщених у встановленій послідовності, називається формуляром. Кожний вид документа повинен мати свій формуляр.

### **3.3. Вимоги до складання і оформлення службових документів в органах державної влади і місцевого самоврядування**

Для того, щоб службові документи виконували своє призначення і були ефективним засобом здійснення управлінської діяльності, при їх складанні необхідно дотримуватись певних вимог.

Службові документи в органах державної влади і місцевого самоврядування складаються у відповідності до положень “Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади”, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р. № 1153 (зі змінами та доповненнями).

Службові документи в органах державної влади та місцевого самоврядування складаються на папері форматів А3 (297x420), А4 (210x297), А5 (148x210).

З метою прискорення виконання документів та правильного формування справ у діловодстві кожний документ повинен містити одне питання.

Винятком є складання протоколів, наказів, планів, звітів та узагальнюючих документів.

Текст документа повинен містити певну аргументовану інформацію, викладену стисло, грамотно, зрозуміло та об’єктивно, без повторень та вживання слів і зворотів, які не несуть змістового навантаження.

Зміст документа має бути пов’язаний зі змістом раніше виданих з даного питання документів. Текст документа оформляється у вигляді суцільного складного тексту, анкети, таблиці або поєднання цих форм.

Суцільний складний текст документа містить граматично і логічно узгоджену інформацію про управлінські дії та використовується під час складання правил, положень, листів, розпорядчих документів.

Як правило, тексти розпорядчих документів і листів складаються з двох частин. У першій зазначається підстава або обґрунтування для складання документа, в другій – висновки, пропозиції, рішення, розпорядження або прохання. В окремих випадках текст документа може містити лише одну резолютивну частину, наприклад: наказ – розпорядчу частину без констатуючої, лист – прохання без пояснення.

Форма анкети використовується у разі викладення цифрових або словесної інформації про один об'єкт за певним обсягом ознак.

Анкетні тексти використовуються в організаційно-розпорядчих документах, документах з матеріально-технічного постачання і збуту, фінансових документах тощо.

Форма таблиці використовується у разі викладення цифрової або словесної інформації про кілька об'єктів за рядом ознак. Табличні тексти використовуються в планових, звітно-статистичних та інших документах.

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 значення 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. Стислим є такий текст документа, у якому відсутні зайві слова, смислові повторення, довгі міркування не по суті справи.

При складанні та оформленні службових документів слід також дотримуватися стилістичних та граматичних вимог. При цьому необхідно:

замінювати складні речення простими, що сприяє прискореному сприйняттю тексту документа;

вживати стійкі (трафаретні) словосполучення, що виражають стандартні аспекти змісту;

вживати прямий порядок слів у реченні (підмет передує присудкові) у тому випадку, коли логічний наголос падає на об'єкт дії. Вживати зворотній порядок слів (присудок іде поперед підмета) тоді, коли логічний наголос падає на саму дію;

для точності та ясності висловлювання в простих реченнях вживається певний порядок розташування їх членів (означення мають передувати означуваним словам, вставні слова краще ставити на початку речення);

з метою скорочення тексту документу можна уживати дієприслівникові звороти, за допомогою яких можна сформулювати

причини, що викликали прийняття того чи іншого управлінського рішення. Дієприслівниковим зворотом треба починати, а не завершувати фразу;  
замінювати займенниками іменники;  
не вживати емоційних виразів та суб'єктивного ставлення до викладеного явища;  
дотримуватись нормативних мовних засобів ділового стилю.

### **3.4. Сутність, значення і форми діловодства в органах державної влади та органах місцевого самоврядування**

Робота з документами здійснюється в системі діловодства.

Діловодство – це діяльність, яка охоплює питання документування й організації роботи з документами в процесі здійснення управлінських функцій. Таким чином, діловодство складається з 2-х частин:

1) документування діяльності підприємств, об'єднань, організацій та установ. Документування – це сукупність процесів з утворення усіх видів документації, що віддзеркалює діяльність організації, установи чи підприємства. Документування включає всі операції з підготовки, складання, узгодження, оформлення та виготовлення документу;

2) організація документів, які відклялися в процесі документування.

Організація роботи з документами означає створення умов, які забезпечують рух, пошук та зберігання документів у діловодстві. Першу частину діловодства виконують керівники і фахівці різних сфер виробничо-господарської діяльності. Роботи другої частини виконує діловодський персонал.

Діловодство може виконуватися в таких формах: централізована; децентралізована; змішана.

При централізованій формі діловодства всі операції з документами здійснюються в одному підрозділі (канцелярії). Ця система частіше за все зустрічається на малих підприємствах чи установах, де обсяг документації невеликий.

Децентралізована форма діловодства застосовується на таких підприємствах, в організаціях чи установах, підрозділи яких розміщені в різних місцях, що знаходяться на досить великій відстані від

центрального апарату управління. В цьому випадку значна більшість операцій з документами виконується в підрозділах децентралізовано.

При змішаній системі діловодства частина операцій з документами виконується централізовано (канцелярією), а решта – децентралізовано.

### **3.5. Документообіг. Етапи руху службового документа в органах державної влади і місцевого самоврядування**

У кожній організації чи установі документи перебувають у постійному обігу.

Документообігом називається рух документів в установі з моменту їх створення, або одержання до виконання або відправки.

Основними етапами документообігу (зокрема кореспонденції) є:

- 1) прийом вхідних документів;
- 2) первісна обробка документа;
- 3) попередній розгляд і розподіл документів;
- 4) реєстрація документів;
- 5) розгляд документів керівництвом;
- 6) виконання документів, підпис, оформлення, складання;
- 7) відправка вихідного документа.

Вся кореспонденція, що надходить в організацію, приймається службою діловодства. Розкриттю підлягають усі конверти за винятком адресованих конкретним персоналіям з написом “особисто” та громадським організаціям.

Розглядає кореспонденцію і визначає необхідність реєстрації керівник служби діловодства або інша призначена для цього особа. Реєстрації підлягають усі документи, які потребують обліку, виконання, використання з довідковою метою тата зберігання (розпорядчі, планові, звітні, обліково-статистичні, бухгалтерські, фінансові). Кожен документ реєструється і обліковується лише один раз.

В державних установах вхідні та створювані документи реєструються на спеціальних реєстраційно-контрольних 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.

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.

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. Для окремих категорій документів встановлюються типові строки виконання, в інших випадках вони не повинні перевищувати 10 днів.

Номенклатура справ – це систематизований перелік найменувань справ, створених у діловодстві установи, оформлений у відповідному порядку із зазначенням строків зберігання справ. Номенклатура справ є обов'язковим документом, який складається для створення єдиної системи формування справ, забезпечення їх обліку, швидкого розшуку документа за його змістом та видом, відбору документів на державне зберігання у процесі діловодства.

Після виконання документів вони групуються у справи. Яким надається найменування, що в стислій узагальненій формі відтворюють склад і зміст документів у справах. Кожна справа, включена до номенклатури справ, повинна мати умовне позначення – індекс. Формування справ – це групування виконаних документів у справи відповідно до номенклатури справ. Документи всередині справи групуються у хронологічному чи логічному порядку або у їх поєднанні.



Документи з часу створення і до передачі їх в архів зберігаються за місцем їх формування у справі.

### **3.6. Служба діловодства та її організація в установі**

Служба діловодства створюється з урахуванням обсягів документообігу. У міністерствах, відомствах, великих корпораціях 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.

Чисельний склад і номенклатура посад працівників служби діловодства визначаються виходячи з функцій і обсягів робіт служби. Крім того, у кожному структурному підрозділі може бути секретар, що веде діловодство у відділі. При відсутності такого керівник підрозділу повинний призначити одного зі співробітників відділу відповідальним за ведення діловодства.

Завдання і функції служби діловодства визначаються керівником організації й закріплюються у Положенні про службу діловодства.

Як правило, у функції служби діловодства крім загального керівництва діловодством в організації входить:

- розробка бланків документів, їх тиражування, облік, забезпечення ними співробітників, що займаються складанням документів;
- складання окремих документів із доручення керівництва;
- оформлення документів, їх узгодження, друкування, тиражування;
- контроль за оформленням документів, що представляються на підпис керівництву і до відправки;
- прийом, відправлення і первинна (експедиційна) обробка документів;
- реєстрація документів;
- попередній розгляд документів, підбір і підготовка документів до доповіді керівництву;
- забезпечення доставки документів виконавцям;
- контроль за проходженням документів в організації;
- контроль за термінами виконання документів;

розробка і ведення інформаційно-пошукових систем (картотек, комп'ютерних баз даних);  
інформаційно-довідкове обслуговування;  
підготовка номенклатури справ і забезпечення єдиного порядку зберігання документів в організації;  
формування справ;  
організація експертно-перевірочної комісії установи;  
підготовка справ для здачі в архів;  
організація роботи архіву;  
документаційне обслуговування нарад;  
організація роботи з листами й зверненнями громадян;  
методичне керівництво постановкою діловодства в структурних підрозділах;  
удосконалювання діловодства, впровадження новітніх комп'ютерних технологій;  
організація підвищення кваліфікації працівників організації в сфері роботи з документами й ін.

#### **ТЕМА 4. ПІДГОТОВКА НАРАД І ОФІЦІЙНИХ ЗУСТРІЧЕЙ**

4.1. Поняття, призначення та види нарад в органах державної влади і місцевого самоврядування.

4.2. Склад, зміст і організація виконання робіт в процесі підготовки нарад в органах державної влади і місцевого самоврядування

4.3. Сутність та призначення офіційних зустрічей в установах державної влади і місцевого самоврядування. Організація підготовки до офіційної зустрічі.

##### **4.1. Поняття, призначення та види нарад в органах державної влади і місцевого самоврядування**

Нарада – це форма організації спільної діяльності працівників одного або декількох підприємств, установ, організацій, підрозділів, груп, яких збирає керівник для обговорення того чи іншого питання, вироблення або прийняття рішення.

Засідання – це форма організації роботи постійно діючого органу (ради, комісії, колегії, комітету) або групи. Звичайно проведення засідання передбачається уставами та статутом організації або положенням про неї. Але вони можуть проводитися і за ініціативою керівника.

Збори завбачають загальну присутність будь-чим об'єднаних людей, обумовлену певною метою, для обговорення питань, підведення підсумків, прийняття рішення тощо.

На практиці переважним видом із названих форм організації спільної діяльності працівників є наради.

Наради є ефективним способом вирішення низки управлінських задач:

- дають можливість ефективно виробляти колегіальне рішення;
- є зручною формою обміну інформацією;
- дають можливість раціонально доводити завдання до виконавців;
- дозволяють здійснювати ефективний контроль за виконанням прийнятих раніше рішень;
- сприяють виявленню думок щодо обговорюваних проблем;
- дають можливість підводити результат і оцінювати виконану роботу;
- тощо.

Коллективні ухвали є засіб виховання та підвищення ділової кваліфікації, так і всього колективу. Перевагою ділової наради – у порівнянні з іншими методами управління є те, що тут, як правило, присутні майже всі майбутні виконавці тих рішень, які приймаються, і потреба додатково передавати інформацію відпадає.

На ділових нарадах швидше й легше приходять до важливих висновків і рішень, ніж аби ті самі питання обговорювались в багатьох індивідуальних бесідах, які не лише забирають багато часу, а й призводять до витрат творчих зусиль. При колективному обговоренні всіх учасників інформують водночас, і вони можуть тут же висловити свою думку, спірні питання розв'язуються негайно, особливо якщо на нарадах присутні не лише керівні працівники, а і фахівці-виконавці рішень з цих питань.

Таким чином наради є необхідним елементом системи управління.

Разом з тим наради – один із вартісних видів управлінської діяльності. Вартість наради можна визначити за формулою:

$$B = \sum_{i=1}^m \text{Чі} \text{Сі} + \text{Д} \quad (4.1)$$

де  $B$  – вартість наради, грн.;

$i$  – чисельність учасників наради;

$\text{Чі}$  – час перебування  $i$ -го учасника на нараді, год.;

$\text{Сі}$  – годинна ставка  $i$ -го учасника наради, грн.;

$\text{Д}$  – додаткові витрати, пов'язані з підготовкою та проведенням наради (утримання приміщення, освітлення, кондиціонування, експлуатація технічних засобів, вартість канцелярського приладдя тощо), та втрати у підрозділах які виникають в наслідок несвоєчасного одержання підлеглими завдань, вказівок, розпоряджень керівника, що знаходиться в цей час на нараді, грн.

Світова практика управління соціальними об'єктами доводить, що керівники на проведення різних нарад і зустрічей витрачають від 30 до 60% свого робочого часу. Отже, ділові наради повинні бути економічними і водночас ефективними, тобто, на них повинні бути вирішені всі заплановані питання.

Наради можна класифікувати за різними ознаками. Зокрема, для органів державної влади та місцевого самоврядування важливим є поділ нарад за характером вирішуваних завдань. За цією ознакою наради поділяють на три види: проблемні, інструктивні та оперативні.

Проблемна нарада проводиться в невеликому колі вузьких спеціалістів чи компетентних осіб для того, щоб знайти оптимальне управлінське рішення обговорюваних питань. Схема рішення таких питань включає в себе доповідь (може бути і співповідь), питання за доповіддю, обговорення доповіді і вироблення загального рішення, яке приймається голосуванням присутніх та затверджується.

Головна мета інструктивної наради (її інколи називають інформативною) – передача розпоряджень необхідної інформації (відомостей) згори до низу, згідно схеми управління. Вона проводиться, коли необхідно конкретизувати задачі перед виконавцями, роз'яснити

виникаючі питання, з'ясувати строки виконання завдань окремими виконавцями.

Оперативна нарада (інколи називають диспетчерською, п'ятихвилинкою та ін.) – передбачає отримання інформації про зміст справ на даний період, при тому знизу вгору, згідно схеми управління. Отримавши дані, голова наради в той же час приймає рішення, надає необхідну допомогу. Саме тому дуже важливо для оперативних нарад чітко з'ясувати основну мету їх проведення.

Характерним для органів державної влади та місцевого самоврядування є проведення апаратних нарад при голові районної державної адміністрації. Учасниками наради є заступники голови адміністрації, керівники структурних підрозділів адміністрації, підприємств і організацій згідно зі спискам, погодженим головою адміністрації. При розгляді окремих питань, за погодженням з керівником апарату адміністрації, на нараду можуть бути запрошені інші посадові особи.

Перелік питань для розгляду на апаратних нарадах складає начальник відділу організаційної і кадрової роботи, виходячи з плану роботи адміністрації.

За формою безпосередньої участі керівника і учасників наради за класифікацією американських дослідників наради поділяють на:

диктаторську – веде і фактично користується правом голосу тільки керівник;

автократичну (різновид диктаторської наради) – керівник задає питання кожному учаснику наради і слухає відповіді;

сегрегативну – спочатку керівник робить доповідь, а потім проводяться дебати (дискусії). Але в дискусіях приймають участь один чи декілька працівників – за вибором керівника;

вільну (“круглий стіл”) – зводиться до обміну думками і проводиться в формі бесіди між великим колом учасників наради;

дискусійну – зводиться до вільного обміну думками в процесі вироблення загального рішення;

інші.

Також наради бувають планові та позапланові.

## **4.2. Склад, зміст і організація виконання робіт в процесі підготовки нарад в органах державної влади і місцевого самоврядування**

Організація проведення наради включає такі етапи: підготовка, проведення, прийняття рішення.

Ефективність нарад в органах державної влади та місцевого самоврядування значною мірою визначається їх ретельною підготовкою.

Підготовка наради полягає у здійсненні таких робіт:

- 1) розроблення графіку планових нарад за вказаною тематикою – планування нарад;
- 2) визначення мети та доцільності наради;
- 3) формування порядку денного наради;
- 4) визначення чисельності і персонального складу учасників нарад;
- 5) визначення дати, часу і тривалості проведення наради;
- 6) визначення посадової особи, яка проводитиме нараду, та призначення осіб для ведення протоколу;
- 7) визначення доповідача (якщо необхідно – співдоповідача);
- 8) встановлення місця проведення наради;
- 9) призначення працівника, відповідального за технічну підготовку наради;
- 10) повідомлення учасників наради про час, місце і порядок денний наради;
- 11) підготовка і розмноження необхідних матеріалів;
- 12) підготовка проекту рішення чи рекомендації наради;
- 13) здійснення матеріально-технічного забезпечення проведення наради (технічні засоби, канцелярське приладдя тощо);
- 14) підготовка приміщення, де буде проходити нарада;
- 15) здійснення житлово-побутового забезпечення учасників наради (харчування, місце проживання тощо) – в тому випадку, якщо наради тривалі.

При плануванні нарад в органах державної влади і місцевого самоврядування доречно застосовувати розгорнуту форму планування нарад. Найбільш доцільна форма наведено в табл. 4.1:

## Форма планування нарад

Час проведення (дата, година)	Хто проводить нараду	Присутні на нараді	Місце проведення	Порядок денний – (перелік питань для розгляду)
1	2	3	4	5

План проведення нарад в органах державної влади та місцевого самоврядування затверджується відповідною посадовою особою. Пропозиції про строки, час, місце та інші питання, пов'язані з організацією підготовки і проведення нарад, семінарів, інших заходів, погоджуються з керівником апарату районної державної адміністрації. Дні проведення нарад, семінарів визначаються поточними планами роботи адміністрації. Народи, семінари, не включені до плану роботи, проводяться з дозволу голови адміністрації. Контингент учасників, плани проведення семінарів, нарад погоджуються з головою адміністрації, його заступниками. Сільські, селищні голови запрошуються на наради тільки з дозволу голови адміністрації, секретарі виконкомів сільських, селищних рад – з дозволу керівника апарату райдержадміністрації.

Голова, заступники голови, керівники апарату, управлінь, відділів та інших структурних підрозділів адміністрації проводять відповідно до плану роботи адміністрації наради з метою оперативного розгляду та вирішення питань, які належать до повноважень місцевої державної адміністрації.

Мета наради може бути різною: отримання чи роз'яснення інформації; визначення завдань і шляхів їх виконання; вирішення конфліктних ситуацій; погодження спільних дій; розподіл ресурсів.

Нарада буде доцільною і необхідною якщо є потреба в обміні інформацією; виявленні поглядів та альтернатив; альтернатив; аналізі складних ситуацій; прийнятті рішення з їх розв'язання. Таким чином, нарада повинна скликатися для розгляду важливих і комплексних, а не другорядних і дрібних питань, які можна розв'язати іншими способами

(по телефону, рішенням вищого керівництва, можливість об'єднання з іншими (плановими) нарадами тощо.

Порядок денний – це письмовий документ, зміст якого оголошується учасникам до наради. Він, як правило, містить: основну проблему (чи кілька проблем), що виноситься на обговорення під час наради; мету обговорення; час проведення (початок та закінчення) наради; прізвища доповідачів, співдоповідачів, відповідальних за підготовку питань; регламент (час, що відводиться на обговорення кожного питання, при необхідності – перерв, тощо). Порядок денний повинен містити оптимальну кількість питань. формулювання питань повинно бути чітким. Порядок розгляду питань може бути різним. Доцільним можна вважати такий порядок, коли пріоритет у розгляді надається питанням, у обговоренні яких приймають участь всі або більшість учасників наради.

Склад учасників наради визначається згідно з порядком дня. Основні критерії підбору учасників наради: компетентність в питанні, що обговорюється; безпосередній зв'язок з питаннями, що розглядаються; зацікавленість; здатність внести суттєвий внесок у вирішення проблеми; вміння співробітничати і враховувати інтереси інших; відповідальність за виконання рішень.

З огляду на дію психологічних та інших чинників, бажано, щоб склад учасників наради був однорідним. У випадках, коли має місце невідповідність посадових рангів вільна дискусія утруднюється. Такий же вплив може спричинити і присутність на нараді людини, яка має особливий престиж, репутацію, або обіймає високу посаду. Вона з огляду на це буде мати домінуючий вплив на інших учасників наради.

Оптимальна чисельність учасників наради – 10 – 12 осіб. Якщо вона буде меншою – менше буде різних поглядів на проблему. А звідси – не досить повним буде аналіз проблеми. Якщо чисельність учасників перевищує 16 – 18, то як правило, не всі зможуть взяти участь в обговоренні. Якщо чисельність учасників понад 20, то доцільно поділити їх на групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки груп.

Позитивний ефект від наради буде досягнутий лише тоді, коли учасники наради за рівнем професійних знань і практичного досвіду



відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми. Крім того, сама проблема має бути важливою для всіх присутніх.

Дата і час проведення наради встановлюється згідно з планом або за вказівкою керівника. Як правило, для наради відводиться один відведений день в тиждень. Це надає можливість учасникам наради правильно спланувати свій робочий час і належним чином підготуватися до наради. Найбільш доцільним днем для наради є середа чи четвер, так як тижнева крива працездатності має значний помітний спад в понеділок та п'ятницю.

Відомо, що у біоритмах людини протягом робочого дня спостерігаються два піки підвищення працездатності: перший – з 9 до 12-13 години, а другий між 16 і 18 годиною. Наряду краще проводити під час другого піку. Це буде додатковим фактором, який спонукатиме учасників працювати швидко і ефективно. До того ж, перша половина дня може бути використана учасниками для самостійної роботи. Як правило тривалість наради складає 1,5 – 2 годин, оперативних – 30-40 хвилин. Помічено, що об'ява про приблизний термін закінчення наради сприяє її скороченню на 5 – 10%. Знаючи, скільки часу відведено на нараду, учасники її працюють активніше, швидше збираються з думками, не затягують виступи.

Регламентом проведення наради слід завбачити час на обговорення одного питання (приблизно 30 хв.), на виступи в дебатах (до 5 хв.), перерви (5-10 хв. після кожної години роботи, якщо обставини потребують більшої тривалості наради). При цьому слід враховувати, що після 1 години праці увага людини погіршується на 20%, а після двох годин – вже на 40%.

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

На великих нарадах для протоколювання виступів, запитань та відповідей формується секретаріат і редакційна комісія, яка опрацьовує матеріали наради та підсумкові документи. На малих нарадах ці функції виконує одна особа – секретар.

Основним доповідачем на нараді може бути перший керівник як ініціатор проведення наради, його заступник. Визначення співдоповідачів потребує обґрунтування.

Наради краще проводити в спеціально обладнаних для цієї мети приміщеннях. Вони повинні мати добру звукоізоляцію, нормальну температуру і відносну вологість повітря, зручні для роботи меблі, вентиляцію та ін. Якщо коло учасників невелике, то нарада відбувається в кабінеті керівника. При організації виїзної наради рішення про місце її проведення треба приймати з урахуванням економічності та зручності.

Всі учасники наради повинні бути завчасно ознайомлені з порядком денним та необхідними матеріалами. Сповіщення про нараду можуть надсилатись по телефону чи іншими засобами зв'язку. Повідомлення про запрошення на районні заходи і реєстрація прибуття на них сільських, селищних, міського голів здійснюється відділом організаційної та кадрової роботи.

Учасників доцільно забезпечити текстом або тезами доповіді, проектом рішення, необхідними обґрунтуваннями рішень (розрахунками, рецензіями, кошторисами). Аналітичні і довідкові матеріали до нарад, семінарів тощо подаються керівництву за день до їх проведення.

Організація проведення нарад у голови районної державної адміністрації та його заступників покладається на апарат або відповідні структурні підрозділи районної державної адміністрації.

За підготовку матеріалів відповідають заступники голови райдержадміністрації. Повідомлення сільських, селищних голів, інших посадових осіб про наради, які проводить голова адміністрації з загальних питань, їх реєстрацію здійснює відділ організаційної і кадрової роботи.

#### **4.3. Сутність та призначення офіційних зустрічей в установах державної влади і місцевого самоврядування. Організація підготовки до офіційної зустрічі**

Офіційні зустрічі проводяться згідно з програмою, наприклад, районної державної адміністрації. Офіційні зустрічі проводяться згідно раніш складеного плану.

В процесі підготовки офіційної зустрічі виконуються такі роботи:

1) визначається мета офіційної зустрічі та формулюються питання, які завбачається розглянути;

2) складається програма, яка завбачає всі переговорні, організаційні, культурні та інші заходи;

3) визначаються учасники зустрічі;

4) розробляється регламент проведення офіційної зустрічі;

5) підготовляється приміщення для проведення офіційної частини (переговори, ділові зустрічі тощо);

6) розробляються необхідні інформаційні матеріали, проекти рішень та документів. В тому випадку, коли проводиться офіційна зустріч з зарубіжними керівниками чи делегаціями, зазначені матеріали готуються в перекладі на мову іноземних представників. При цьому для безпосереднього спілкування з іноземними представниками передбачається система здійснення перекладу (через перекладача, з використанням технічних засобів);

7) визначається склад та здійснюється забезпечення проведення офіційної зустрічі технічними засобами (мікрофони, аудіо-візуальні засоби, мольберт, фліп-чарт, тощо), канцелярським приладдям;

8) здійснюються заходи щодо житлово-побутового, транспортного та культурного обслуговування учасників офіційної зустрічі.

Незважаючи на те, що офіційна зустріч може мати різні форми, її учасники, спираючись на загальний підхід до ділового спілкування, керуються спільними для таких стосунків правилами. Давно помічено, що в ділових взаєминах вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника.

Ділова зустріч буде мати позитивний результат лише за умов уважного сприйняття співрозмовниками точки зору й доказів свого партнера, висловлених по суті, з відповідною тактовною реакцією щодо отриманої інформації.

Враховуючи проблематику, що буде порушуватися під час розмови, мету зустрічі, вік, стать, поведінку та характер взаємин учасників. Можна вичленувати такі основні фази ділової офіційної зустрічі:

встановлення часу й місця зустрічі (на нейтральній, своїх, чужій території);

спосіб вступу в контакт, початок розмови (на своїй території ініціатива належить господареві, він же й диктує правила гри; на нейтральній – ініціатива належить тому, хто прийшов першим: це вітання, початкові жести і фрази для мобілізації уваги);

формулювання конкретної мети зустрічі (у форму проблеми чи завдання);

обмін предметними пропозиціями й вироблення рішень (оцінка пропозицій та ухвалення чи не ухвалення рішення за кожним пунктом порушеного питання);

фіксування остаточної домовленості й вихід із контакту, закінчення зустрічі (підведення кінцевих підсумків офіційної зустрічі, фіксування (у писемній чи іншій формі) взаємних зобов'язань і розподіл функцій щодо реалізації рішень).

Під час офіційних зустрічей посадові особи повинні дотримуватися культури ділового спілкування. Існують такі правила побудови ефективних комунікацій:

1. Готовність до виникнення ситуації непорозуміння.
2. Конкретність.
3. Створення умов для зворотного зв'язку.
4. Прояснювання власних ідей.
5. Контроль за невербальними сигналами.
6. Урахування особливостей адресата.
7. Допущення можливості власної неправоти.
8. Відкритість.
9. Відповідальність міста та часу.
10. Активність та конструктивність слухання.

Особливо слід виділити проведення офіційних зустрічей з закордонними делегаціями. При цьому насамперед слід дотримуватися ділового протоколу, який у своїй основі являє собою ті ж самі правила, що регламентують порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, оформлення ділового переписування і т.д. Мета візиту делегації, її персональний склад і рівень представництва являють собою найбільш істотні моменти, що визначають рівень делегації й особливості її прийому, зокрема, форму прийому делегації.

До приїзду іноземної делегації сторона, що приймає, повинна розробити дві програми її перебування в країні:

загальну програму, призначену для гостей;

докладну програму, що включає технічні деталі, необхідні для сторін, що приймає, зацікавлених осіб і організацій.

Загальна програма містить у собі інформацію про наступні питання:

1. Зустріч делегації.
2. Ділова частина програми (переговори, зустрічі, бесіди).
3. Прийоми (сніданки, обіди і т.д.).
4. Культурна програма.
5. Поїздки по країні чи регіону.
6. Проводи делегації.

Що стосується докладної програми, то в ній щоб уникнути зривів і накладок необхідно відбити всі організаційні моменти, пов'язані з прийомом іноземної делегації. Так, зокрема, зустріч делегації вимагає від сторони, що приймає обговорення таких питань, як: визначення персонального складу зустрічаючих; участь (у разі потреби) представників преси, радіо, телебачення; піднесення квітів; привітання; забезпечення транспортом; розміщення в готелі і т.д.

Кожний пункт докладної програми вимагає детального пророблення з обов'язковою вказівкою відповідальних виконавців.

При укладанні програми увага організації чи установи, що приймає, повинна бути зосереджена на основній меті візиту делегації (переговори, зустрічі, бесіди і т.д.).

Саме головне в програмі – це її збалансованість. З одного боку, вона повинна задовольняти професійним інтересам членів делегації, а з іншого боку – носити і загальноосвітній характер.

## **ТЕМА 5. РОЗГЛЯД ЗВЕРНЕНЬ І ПРИЙОМ ГРОМАДЯН**

5.1. Поняття і види звернень громадян до органів державної влади і місцевого самоврядування. Вимоги до оформлення звернення.

5.2. Порядок розгляду звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування.

5.3. Підготовка і організація проведення особистого прийому громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування.

5.4. Етичні, психологічні та мовні вимоги до здійснення особистого прийому громадян в органах державної влади та місцевого самоврядування.

## **5.1. Поняття і види звернень громадян до органів державної влади і місцевого самоврядування. Вимоги до оформлення звернення**

У відповідності з Конституцією України (ст.40) усі громадяни мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб цих органів, які зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк.

Законодавство України про звернення громадян включає Закон України “Про звернення громадян” та інші акти законодавства, що видаються відповідно до Конституції України та цього Закону.

Органи державної влади і місцевого самоврядування, установи, організації незалежно від форми власності розглядають пропозиції, заяви, скарги громадян у відповідності з їх компетенцією, згідно з Конституцією України та Законом України “Про звернення громадян”.

Під зверненнями громадян слід розуміти викладені в письмовій або усній формі пропозиції (зауваження), заяви (клопотання) і скарги.

Пропозиція (зауваження) – звернення громадян, де висловлюються порада, рекомендація щодо діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також висловлюються думки щодо врегулювання суспільних відносин та умов життя громадян, вдосконалення правової основи державного і громадського життя, соціально-культурної та інших сфер діяльності держави і суспільства.

Заява (клопотання) – звернення громадян із проханням про сприяння реалізації закріплених Конституцією та чинним законодавством їх прав та інтересів або повідомлення про порушення чинного законодавства чи недоліки в діяльності підприємств, установ, організацій

незалежно від форм власності, народних депутатів місцевих Рад, посадових осіб, а також висловлення думки щодо поліпшення їх діяльності.

Клопотання – письмове звернення з проханням про визнання за особою відповідного статусу, прав чи свобод тощо.

Скарга – звернення з вимогою про поновлення прав і захист законних інтересів громадян, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями державних органів, органів місцевого самоврядування, установ, організацій, об'єднань громадян, підприємств, посадових осіб.

Вимоги до оформлення звернення громадянина:

звернення адресуються органам державної влади і місцевого самоврядування або посадовим особам, до повноважень яких належить вирішення порушених у зверненнях питань;

звернення може бути подано як окремою особою (індивідуальне), так і групою осіб (колективне). Письмове звернення повинно бути підписано заявником (заявниками) із зазначенням дати;

у зверненні має бути зазначено прізвище, ім'я по батькові, місце проживання громадянина, викладено суть порушеного питання, зауваження, пропозиції, заяви чи скарги, прохання та вимоги;

звернення може бути усним (викладеним громадянином і записаним посадовою особою на особистому прийомі) чи письмовим, надісланим поштою або переданим громадянином до відповідного органу, установи особисто чи через уповноважену ним особу, якщо ці повноваження оформлені відповідно до чинного законодавства.

Звернення, оформлене без дотримання цих вимог, повертається заявникові з відповідними роз'ясненнями не пізніше як через десять днів від дня його надходження, крім випадків, передбачених статтею 7 Закону України “Про звернення громадян”.

Громадяни мають право звертатися до органів державної влади, місцевого самоврядування, установ, організацій незалежно від форм власності, об'єднань, громадян, підприємств, посадових осіб українською чи іншою мовою, прийнятною для сторін.

Рішення щодо звернень громадян та відповіді на них оформлюються відповідно до вимог законодавства про мови. Такі

рішення та відповіді можуть бути викладені в перекладі мовою спілкування заявника.

## **5.2. Порядок розгляду звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування**

Розгляд звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування здійснюється у відповідності до Закону України “Про звернення громадян” (Розділ 2.2. Порядок розгляду звернень громадян, ст. ст. 14 – 21).

Розглянемо порядок розгляду звернень громадян в районній державній адміністрації.

Письмові пропозиції, заяви, скарги, що надходять до райдержадміністрації, приймаються загальним відділом. У той же день відділ реєструє їх, здійснює попередній розгляд письмових пропозицій, заяв, скарг громадян, готує необхідні додаткові матеріали і окремі з них передає на розгляд голові, заступникам голови райдержадміністрації (відповідно до розподілу обов’язків).

Діловодство за пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями) і скаргами громадян ведеться окремо від інших видів діловодства і покладається на спеціально призначених для цього посадових осіб чи на підрозділ службового апарату. Особисту відповідальність за стан діловодства за зверненнями громадян несуть керівники організацій.

Усі пропозиції, заяви і скарги, що надійшли, повинні прийматися та централізовано реєструватися у день їх надходження на реєстраційно-контрольних картках, придатних для оброблення персональними комп’ютерами або в журналах. Конверти (вирізки з них) зберігаються разом з пропозицією, заявою, скаргою. Облік особистого прийому громадян ведеться на картках, у журналах або за допомогою електронних обчислювальних машин (ЕОМ).

Журнальна форма реєстрації допускається в організаціях з невеликим річним обсягом надходження пропозицій, заяв і скарг, а також з невеликою кількістю звернень на особистому прийомі.



В реєстраційно-контрольних картках та журналах відображаються такі елементи: дата надходження звернення; прізвище, ім'я, по батькові, категорія (соціальний стан) заявника; звідки одержано звернення, дата, індекс, контроль; порушені питання – короткий зміст, індекси; зміст, дата і прізвище автора резолюції, виконавець, термін виконання; дата надсилання, індекс і зміст вихідного документа, прийняті рішення, дата зняття з контролю; номер справи за номенклатурою.

Автоматизована реєстрація пропозицій, заяв і скарг здійснюється з реєстраційно-контрольних форм шляхом введення в персональний комп'ютер зазначених елементів. У процесі автоматизованої реєстрації формується банк реєстраційних даних. Автоматизовані банки даних забезпечують користувача інформацією про всі документи і їх місцезнаходження за допомогою виведення інформації на екран комп'ютера, а у разі потреби – на принтер.

Голова районної державної адміністрації та його заступники розглядають звернення громадян і дають доручення відповідним службам, посадовим особам по вивченню, перевірці і вирішенню порушених у зверненнях питань. За дорученням голови райдержадміністрації, його заступників або самостійно загальний відділ організує і контролює проходження і вирішення пропозицій, заяв і скарг.

Пропозиції, заяви і скарги громадян розглядаються не більше 1 місяця з дня їх реєстрації. У необхідних випадках керівники адміністрації, які давали доручення щодо розгляду звернень, можуть своєю резолюцією скоротити або продовжити строки розгляду звернень, але при цьому загальний термін вирішення питань, порушених у зверненні, не може перевищувати 45 днів. У випадках, коли строки розгляду звернень продовжуються, в проміжних відповідях вказуються причини, а також строки остаточного вирішення питань. У разі допущення порушень термінів звернень виконавець разом з довідкою надає пояснення щодо причин порушення терміну розгляду.

Довідки про результати розгляду звернень, взятих на контроль в райдержадміністрації, підписуються керівниками відділів апарату, управлінь, відділів та інших структурних підрозділів районної державної адміністрації, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, яким давались відповідні доручення, або їх заступниками.

Якщо факти знайшли своє підтвердження, в довідках зазначається про вжиті заходи, а також чи ознайомлений автор звернення з результатами розгляду звернення і в якій формі. Розглянуті звернення разом з усіма матеріалами про їх розгляд надсилаються до загального відділу і формуються у справу згідно з резолюціями керівників райдержадміністрації. Справі присвоюється номер реєстраційно-контрольної картки заявника. Справа зберігається в архіві протягом п'яти років.

Відповіді про результати розгляду звернень громадян, взятих на контроль в Адміністрації Президента України, готуються, візуються виконавцями і підписуються головою або заступниками голови районної державної адміністрації.

Повідомлення громадянам про наслідки розгляду надсилаються керівниками відділів і управлінь райдержадміністрації у визначені терміни.

Відділ по роботі зі зверненнями громадян систематично аналізує кількість і характер письмових та усних звернень, роботу по їх розгляду й інформує про це керівників районної державної адміністрації та обласну державну адміністрацію.

### **5.3. Підготовка і організація проведення особистого прийому громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування**

Організація прийому відвідувачів керівниками та фахівцями в органах державної влади та місцевого самоврядування є однією з найважливіших і відповідальних функцій установ. Результати дослідження свідчать, що від 18 до 22% робочого часу керівника витрачається на прийоми і бесіди з відвідувачами.

Підготовка і організація проведення особистого прийому громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування здійснюється у відповідності до Закону України "Про звернення громадян".

Прийом громадян повинен проводитися у встановлені і доведені до відома громадян дні та години. Кожен керівник самостійно визначає періодичність прийому відвідувачів. Найчастіше прийом проводиться щотижня. У таких організаціях перший керівник може виділити для

прийому відвідувачів з особистих питань один день на місяць. У такому випадку його заступники, керівники середнього рівня повинні приймати відвідувачів частіше – раз на тиждень, або двічі на місяць. Для прийому відвідувачів визначається конкретний день та час початку і закінчення прийому. День і час прийому не повинні змінюватися протягом календарного року.

Графік прийому громадян в органах державної влади та місцевого самоврядування складається з таких елементів: прізвище, ім'я та по батькові керівника, який веде прийом; його посада; дні прийому; години прийому; місце прийому.

Графік прийому затверджується керівником державного органу і вивішується в приймальнях органів державної влади та місцевого самоврядування, а також доводиться до відома громадян через засоби масової інформації. Інформація про виконання графіка, наприклад, головою райдержадміністрації подається голові облдержадміністрації щомісячно. Графіку прийому необхідно дотримуватися беззастережно. На випадок відсутності керівника з поважних причин, у призначений день і час прийом повинен вести один з його заступників, краще – перший.

Прийом громадян в установах державної влади та місцевого самоврядування (наприклад, в облдержадміністраціях, райдержадміністраціях, районних та міських виконкомах і т.д.) проводиться в приймальні.

Усні звернення громадян реєструються і вирішуються в тому ж порядку, що і письмові. Пропозиції, заяви і скарги, подані на особистому прийомі, підлягають централізованій реєстрації на реєстраційно-контрольних картках або в журналі.

Автоматизований облік особистого прийому громадян здійснюється з реєстраційно-контрольних форм шляхом введення в персональний комп'ютер зазначених раніше елементів.

Реєстрацію проводить відповідальний працівник відділу звернень. Графи бажано заповнювати з паспорту або іншого документу, що засвідчує особу.

Після реєстрації з громадянами, які прийшли на прийом, проводиться попередня бесіда з метою визначення суті питання. Також

уточнюється, до кого з посадових осіб та органів уже звертався заявник і яке рішення було прийняте.

Посадова особа яка веде прийом, попередньо знайомиться за реєстраційно-контрольною карткою з прізвищем, ім'ям та по батькові заявника і суттю питання, а також іншими матеріалами та документами.

Заявник повідомляє свою пропозицію, заяву або скаргу в усній чи писемній формі й пред'являє, в разі необхідності, інші документи, які стосуються питання.

Після розмови і ознайомлення з документами заявника посадова особа, яка веде прийом, приймає по звертанню рішення:

рішення про задоволення звернення. При цьому дається вказівка у письмовій чи усній формі відповідній посадовій особі про здійснення в зазначені терміни необхідних конкретних дій;

рішення про передачу звернення для розгляду у відповідні компетентні органи: наприклад, відділи, управління облдержадміністрації, райдержадміністрації, міськвиконкоми, окремі організації та установи державної служби. В таких випадках посадова особа, яка проводить прийом, пише резолюцію у реєстраційно-контрольній картці заявника із вказівкою прізвища керівника, завдання, яке необхідно виконати, та термін виконання;

рішення про відмову. При цьому заявнику повідомляються причини відмови, при необхідності – з посиланням на закон або інші правові акти, про що робиться відмітка у контрольно-реєстраційній картці.

В окремих випадках допускається одночасний прийом декількох заявників. Він можливий за умови, якщо про це просять самі заявники. Під час прийому групи заявників працівник відділу звернень або помічник заступника голови повідомляє керівнику, який веде прийом, зміст звернення. Керівник вислуховує представника, уповноваженого від групи заявників, або кожного заявника окремо і приймає відповідне рішення.

Після закінчення прийому відповідальні працівники відділу по роботі із зверненнями громадян опрацьовують матеріали відповідно до вимог Інструкції з діловодства за зверненнями громадян та доводять їх до виконавців.

Рішення (резолюції) по зверненнях громадян на особистому прийомі з яких дані доручення, беруться на контроль.

Повідомлення громадянам про наслідки розгляду надсилаються керівниками відділів і управлінь облдержадміністрації, райдержадміністрацій і райміськвиконкомів, тобто тієї установи, де проводився прийом (згідно з дорученням) у визначені терміни.

На кожного, хто побував на особистому прийомі, формується окрема справа.

Після надходження відповіді від органу чи організації (згідно з дорученням по зверненню) працівник відділу по роботі із зверненнями громадян інформує керівництво про стан виконання доручень, рішень, прийнятих по зверненню.

При вирішенні питань керівник, який проводить особистий прийом заявника, санкціонує зняття звернення з контролю, про що робиться відповідний запис в реєстраційно-контрольній картці.

#### **5.4. Етичні, психологічні та мовні вимоги до здійснення особистого прийому громадян в органах державної влади та місцевого самоврядування**

Особистий прийом громадян повинен здійснюватися в окремому приміщенні органу державної влади або місцевого самоврядування. Інтер'єр даного приміщення повинен позитивно впливати на відвідувача та сприяти ефективному спілкуванню. Приміщення для проведення особистого прийому повинно бути вільне від шумових перешкод для спілкування.

Особистий прийом громадян потрібно починати із встановлення контакту. Психологічний контакт – це духовний зв'язок між людьми, котрий забезпечує можливість взаєморозуміння і взаємовпливу. Емоційний контакт передусім проявляється у довірі чи недовірі, симпатії чи антипатії, в повазі чи неповазі до тих, з ким спілкуються тощо. Інтелектуальний контакт базується на вмінні службової особи зрозуміти думку відвідувача, виявити зацікавлене ставлення до потреб та турбот громадянина, підібрати під час бесіди такі способи і засоби спілкування, аргументи для переконання, які будуть доступні відвідувачу та прийняті ним. Глибинно-особистісний контакт є свідченням повного

взаєморозуміння ситуації, проблем і взаємоприйняття одне одного разом з основними цінностями.

Поведінка державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування взагалі та під час проведення особистого прийому повинна відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією і законами України.

Під час прийому необхідно дотримуватися загально-етичних норм поведінки, етики поведінки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, визначених відповідно у Законі України “Про державну службу” та Законі України “Про службу в органах місцевого самоврядування” та правил службового етикету.

Службова особа, яка здійснює особистий прийом, повинна поводитися ввічливо, доброзичливо, з повагою до людини, уважно ставитися до жінки, старшої за віком людини; не виявляти зверхності до відвідувача. Під час розмови не слід відвертатися, займатися сторонніми справами. Потрібно обрати оптимальну гучність голосу та оптимальну дистанцію для спілкування. В обов'язки працівника установи, який веде прийом, входить: спокійно й доброзичливо вислухати відвідувача, діловито й чітко дати йому пораду, якщо виникає потреба – уточнити особисто, проконсультуватися по телефону чи через секретаря та ін.

Усне спілкування здійснюється за допомогою мовних засобів. Мовлення офіційної особи характеризується такими ознаками: голос не форсується, не напружується, до кінця фрази він помітно знижується, протягом бесіди часто змінюється, темп значною мірою залежить від тематики й ситуації мовлення та від індивідуальних рис мовця. Паузи в такому типі мовлення найчастіше психологічні: вони покликані увиразнити, підкреслити сказане. Це також природні паузи, коли здійснюються пошуки потрібного слова. Слова вимовляються менш виразно й старанно, ніж при публічному діловому мовленні, окремі звуки можуть послаблюватися. Усе це й створить атмосферу довірливої, приязної, спокійної розмови (адже відвідувач може прийти збуджений, роздратований).

Тон розмови повинен бути діловим, спокійним, стриманим.

Ефективне спілкування характеризується такими важливими мовними ознаками:

правильність, тобто відповідність літературним нормам, що діють у мовній системі ;

змістовність;

послідовність, тобто логічність та лаконічність думок;

багатство, яке передбачає використання різноманітних засобів вираження думок у рамках відповідного стилю, уникнення не виправданого повторення слів, однотипних конструкцій речень;

точність;

виразність;

доречність та доцільність;

зумовлене використання термінів, іншомовних слів, тощо;

мовний етикет;

правильна вимова та дотримання норм наголосу слів.

Вимогами до складу лексики та вибору слів посадовою особою під час особистого прийому є такі: повна відсутність елементів просторіччя (слів із забарвленням грубої зневажливості, образливої іронії, негативних експресивних оцінок та ін.), уникання елементів професійного жаргону, діалектизмів; багатство лексики нейтральної, загальнолітературної; знання фразеології (зокрема крилатих висловів, афоризмів, літературних цитат), володіння формулами ввічливості різних типів та ін.

Таким чином, дотримання етичних, моральних, соціально-психологічних і мовних засад при здійсненні особистого прийому громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування – є найважливішою умовою підвищення ефективності даної роботи.

## **ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ РОБОТИ, СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

6.1. Сутність і значення контролю в системі організації діяльності державних службовців. Види контролю та їх особливості.

6.2. Принципи контролю в державному управлінні. Вимоги до контролю. Стадії контрольної діяльності.

6.3. Організація контролю за виконанням документів в органах державної влади і місцевого самоврядування.

6.4. Контроль якості роботи в органах державної влади і місцевого самоврядування.

### **6.1. Сутність і значення контролю в системі організації діяльності державних службовців. Види контролю та їх особливості**

В умовах формування і розвитку правової демократичної держави контроль залишається провідною ланкою управління суспільством, методом виховання персоналу, засобом підвищення відповідальності державних службовців за реформування української держави. Ефективний та систематичний контроль забезпечує єдність між прийняттям рішення та його виконанням, через нього реалізується принцип зворотного зв'язку в управлінні, можливість оперативного втручання в ситуацію, попередження можливих негативних наслідків. Шляхом контролю можна не лише коригувати управлінську діяльність, але і передбачати перспективи подальшого розвитку та досягнення конкретного результату. Цим визначається велике значення контролю в системі організації діяльності органів державної влади та державних службовців.

Контроль є однією з функцій державного управління, яка дозволяє виявити помилки і недоліки в управлінській діяльності, шукати нові резерви та можливості підвищення її ефективності. У широкому розумінні контроль – це сукупність політичних і економічних процесів і методів, які повинні забезпечувати стабільність суспільного порядку і державного устрою, дотримання Конституції та законів.

Сутність контролю полягає у забезпеченні ефективної діяльності державних службовців та органів влади шляхом своєчасного виявлення відхилень у їх функціонуванні, вироблення заходів щодо їх усунення та профілактики можливих порушень процесів діяльності.

У залежності від свого функціонального призначення контроль поділяється на державний і соціальний, або громадський.

Державний контроль здійснюється усіма органами держави в межах своєї компетенції і полягає: у забезпеченні додержання всіма



державними органами законів та інших нормативних актів; у підвищенні ефективної роботи державних органів; у забезпеченні більш економного використання державних коштів.

На державному рівні цей вид контролю поділяється на політичний, адміністративний, судовий і, відповідно, здійснюється Президентом України, Верховною Радою України, виконавчими органами всіх гілок влади, судовими органами, місцевими органами, політичними організаціями, які підтримує народ.

Базою соціального контролю є активність населення, яка проявляється в діяльності громадських рухів і організацій, у засобах масової інформації, у зверненнях, листах, заявах громадян.

Контроль у сфері державного управління можна класифікувати за різними ознаками. Основними з них є такі:

За ознакою об'єктів контрольної діяльності:

а) зовнішній (конституційний, парламентський, судовий, фінансовий, громадський, прокурорський нагляд);

б) внутрішній – адміністративний (з боку Президента України, з боку Кабінету Міністрів України, з боку центральних органів виконавчої влади, з боку місцевих органів виконавчої влади, з боку органів місцевого самоврядування).

За формами реалізації контроль у системі державної служби проявляється через санкції (негативна форма), або стимулювання певної поведінки (позитивна форма).

За сферою діяльності контроль поділяється на: надвідомчий (позавідомчий), міжвідомчий, відомчий.

За формами виділяють такі види контролю: перевірка; ревізія; підзвітність; рейди, огляди.

За органами здійснення виділяють контроль, який здійснюють: органи законодавчої влади; органи виконавчої влади; судові органи; спеціальні контролюючі органи; органи місцевого самоврядування.

За ступенем втручання в оперативну діяльність підконтрольного органу розрізняють безпосередній і опосередкований контроль. Існують й інші ознаки класифікації контролю: за часом проведення, частотою проведення тощо.

## **6.2. Принципи контролю в державному управлінні. Вимоги до контролю. Стадії контрольної діяльності**

Контроль в системі державного управління здійснюється відповідно до таких принципів:

Комплексність – контроль повинен охоплювати всі ділянки державної, господарської, соціально-культурної діяльності.

Систематичність – постійність проведення контролю згідно з визначеними термінами.

Об'єктивність – покладання контролю на осіб, позбавлених прихильності до суб'єктивних оцінок.

Компетентність – реальна наявність необхідних кваліфікованих кадрів контролерів.

Дієвість – оперативне проведення контрольних дій за відповідними повідомленнями про наявність відхилення, попередження правопорушень і усунення причин, які їх зумовлюють, запровадження відповідних заходів.

Гласність – доведення результатів контролю до відома громадських або правоохоронних органів, зацікавлених у результаті контролю.

До контролю пред'являються такі вимоги: цілеспрямованість (зосередженість на головному напрямку діяльності); плановість, систематичність; комплексність; гласність; гнучкість; превентивність (повинен попереджати, а не “ловити” і карати); економічність (не повинен віднімати час у співробітників від реального виконання покладених на них завдань).

Складовими ефективного контролю є: стратегічна спрямованість, орієнтація на результати, відповідність справі, своєчасність, гнучкість, простота та економічність.

Здійснення контрольної діяльності відбувається у три стадії:

1) Підготовча стадія, яка включає: вибір об'єкта; визначення предмету; встановлення способу здійснення; підбір (або призначення) осіб, які будуть здійснювати контроль; складання плану проведення контролю.

2) Змістовна стадія містить: збір інформації; зіставлення інформації, отриманої з різних джерел; обробку інформації.

3) Підсумкова стадія складається з: прийняття рішення за підсумками контролю; доведення рішення до адресата, а в необхідних випадках – до громадськості, правоохоронних органів тощо; надання допомоги підконтрольній структурі в наведенні порядку на об'єкті; перевірка виконання рішень, прийнятих за підсумками контролю.

### **6.3. Організація контролю за виконанням документів в органах державної влади і місцевого самоврядування**

Завданням контролю за виконанням документів є забезпечення своєчасного та якісного їх виконання.

Контролю підлягають зареєстровані документи, в яких встановлено завдання.

Обов'язково контролюється виконання: законів України. Постанов Верховної Ради України, указів, розпоряджень та доручень Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, запитів та звернень народних депутатів України.

Безпосередній контроль за виконанням документів покладається на канцелярію або спеціально створену контрольну службу. У структурних підрозділах безпосередній контроль за виконанням документів здійснює секретар або працівник, відповідальний за діловодство.

Здійснення контролю за виконанням документів передбачає такі види робіт:

постановку документів (доручень) на контроль, формування картотеки контрольованих документів;

перевірку своєчасного доведення документів до виконавців;

попередні перевірки і регулювання ходу виконання;

облік і узагальнення результатів контролю за виконанням документів (доручень);

інформування керівника про хід та підсумки виконання документів (доручень);

повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних зборах, засіданні колегіальних органів;

зняття документів з контролю; формування картотеки виконаних документів.

Контроль за виконанням документів здійснюється на реєстраційно-контрольних картках (РКК). Під час взяття документа на контроль на лівому полі його першого аркуша проставляється штамп “Контроль” або літера “К”, після чого документ передається виконавцеві, а додатковий примірник РКК ставиться до контрольної картотеки.

РКК документів, що перебувають на контролі, групуються в спеціальній контрольній картотеці або у відповідному розділі довідкової картотеки за термінами виконання документів, за виконавцями, групами документів (постанови, розпорядження, накази, рішення тощо).

Дані про хід виконання документів, одержані шляхом телефонного запиту або під час проведення перевірки структурного підрозділу – виконавця, вносяться до РКК у графу “Контрольні відмітки”. При цьому попередні записи не закреслюються.

В установі з обсягом документообігу понад 25 тис. документів на рік періодично складаються і надсилаються до структурних підрозділів–виконавців переліки невиконаних у встановлений термін документів. Після заповнення відповідних граф переліки повертаються до контрольної служби.

В установі з великим обсягом документообігу контроль за виконанням документів може провадитись за допомогою персональних комп'ютерів.

При автоматизованій формі контролю пошуки необхідної інформації здійснюються за видом документа, датою, виконавцем, кореспондентом, терміном виконання і змістом.

Документ вважається виконаним лише тоді, коли поставлені в ньому питання вирішені і кореспонденту дано відповідь по суті.

Після виконання документ знімається з контролю. Зняти документ з контролю може тільки та особа, яка поставила його на контроль; при цьому на документі і РКК робиться помітка про зняття з контролю. Дані про виконання документа і зняття його з контролю вносяться до РКК.

При автоматизованій формі контролю після виконання РКК, яка використовується у довідковому дублюючому масиві, що передається на зберігання у відомчий архів одночасно з документами.

Дані про наслідки виконання взятих на контроль документів періодично узагальнюються і доповідаються керівництву установи.

#### **6.4. Контроль якості роботи в органах державної влади і місцевого самоврядування**

Контроль якості роботи – це аналітично-оціночна функція управління, спрямована на безумовне досягнення запланованих параметрів діяльності організації, структурних ланок, кожного окремого виконавця. Він являє собою комплекс заходів спостереження за ходом реалізації прийнятих рішень, а також перевірки фактичного стану справ.

Контроль якості роботи спрямований на забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Його роль в управлінні діяльністю органів державної влади і місцевого самоврядування неухильно зростає. Це обумовлено посиленням правової, політичної і соціальної відповідальності органів державної влади та місцевого самоврядування, їх працівників, особливо керівників, за виконання поставлених завдань, дотримання законності в процесі реалізації своїх повноважень, а також необхідністю підвищення ефективності управління.

Призначенням контролю є своєчасна фіксація відхилення від норми і внесення коректив в хід робіт, виправляючи допущені помилки. З огляду на це процес контролю складається з таких етапів:

- встановлення стандартів – розробка показників результативності робіт;

- порівняння результатів із стандартами – встановлення масштабу відхилень, вимірювання результатів, інформування про результати;

- дії – усунення відхилень, зміна стандарту.

Завданнями контролю є:

- забезпечення своєчасного і високоякісного виконання прийнятих рішень;

- виявлення нестач і упущень, встановлення причин порушень із метою прийняття своєчасних заходів до їхнього усунення;

- підвищення відповідальності кадрів за доручену справу, поліпшення їхньої організованості;

- узагальнення і поширення позитивного досвіду;

стимулювання удосконалення організації діяльності об'єкта контролю, творчого підходу до виконання поставлених завдань.

Можна виділити такі види контролю якості роботи:

Попередній – здійснюється ще до прийняття рішень. З його допомогою перевіряється необхідність і можливість ухвалення рішення, визначається доцільність тих або інших дій. Перевіряється вірогідність і точність прогнозу, на якому будується передбачуване рішення.

Поточний – визначає стан об'єкта контролю в процесі виконання. Дозволяє домагатися наступних цілей: бути в курсі об'єктивних змін; виявляти головне, на чому необхідно сконцентрувати зусилля в даний момент; забезпечувати своєчасне створення сприятливих умов для рішення завдань; вчасно робити допомогу; постійно мати необхідну інформацію для прийняття нових рішень у ході виконання.

Підсумковий – перевіряє стан об'єкта контролю після тих або інших дій. Повинний забезпечувати глибокий аналіз, щоб уникнути в майбутньому помилок і т. ін.

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. 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 державних службовців.

Разовий контроль – здійснюється у формі інспекційних, контрольних-ревізійних перевірок з боку вищих органів управління, фінансових органів, спеціальних органів нагляду.

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, гнучким, дієвим (доцільним); не стільки карати виконавців, скільки виховувати і допомагати їм.

Контроль здійснюється за допомогою таких основних методів (тобто, способів або сукупності прийомів здійснення контрольних функцій):

Спостереження – це безупинне спостереження за виконанням управлінського рішення з моменту його прийняття до реалізації.

Обстеження – це одночасна цілеспрямована перевірка стану справ, що сполучить документальний аналіз з особистим дослідженням положення справ на ділянці (інспекторська або тематична).

Експеримент – перевіряється надійність задіяних заходів.

Контроль органічно поєднується з обліком та перевіркою виконання.

Існуюча нині нормативна база достатньо повно охоплює питання організації і проведення контролю за виконанням розпоряджень, Указів і Доручень Президента України, актів центральних та місцевих органів виконавчої влади.

## **ТЕМА 7. СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

7.1. Оцінювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

7.2. Поняття «стимул» і «стимулювання». Роль стимулювання в організації діяльності державних службовців.

7.3. Стимулювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Соціально-побутове та пенсійне забезпечення державних службовців.

### **7.1. Оцінювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування**

Оцінювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є однією з важливих функцій керівництва

персоналом установ. Воно спрямоване на підвищення продуктивності роботи працівників та ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Оцінка діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється за такими критеріями:

- ступінь відповідності напрямів, змісту і результатів управлінської діяльності посадових осіб тим її параметрам, що позначені в правовому статусі органу і посади;

- законність рішень і дій посадових осіб органів державної влади і місцевого самоврядування;

- реальність керуючих впливів посадових осіб;

- зміст управлінських актів (рішень, вчинків, дій) з погляду відбитка в них запитів і потреб людей, спрямованості на їх благополуччя і розвиток;

- рівень демократизму управлінської діяльності, який визначається характером і обсягом взаємозв'язків відповідних управлінських органів і посадових осіб з громадянами, їхніми об'єднаннями і колективами, різними верствами населення.

- міра забезпечення в рішеннях і діях посадової особи державного престижу працівників органів влади;

- правдивість і доцільність управлінської інформації, що видається посадовими особами;

- моральний критерій, сутність якого полягає в морально-ідеологічному впливі управлінської діяльності на зовнішнє середовище, на людей, із якими посадові особи стикаються, взаємодіють, спільно вирішують різні проблеми.

Система використання зазначених критеріїв дає можливість здійснити якісну оцінку діяльності конкретного державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування. Якісна оцінка повинна доповнюватися використанням кількісних показників. Існують різні методики кількісної оцінки ефективності діяльності працівників. Найбільш поширеною та практично доцільною можна вважати комплексну оцінку, яка спрямована на всебічну оцінку діяльності працівників.

Важливою є щорічна оцінка діяльності працівника. Процедура її проведення складається з таких етапів:

- підготовчий;



оцінювання;

співбесіда та підписання результатів обговорення безпосереднім керівником з державним службовцем результатів оцінки;

затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки; заключний етап.

Результати щорічної оцінки враховуються при атестації державних службовців, а також при розгляді питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок, премій або зміни їх розміру, при вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі, формування кадрового резерву та інших питань проходження державної служби.

У разі незгоди з оцінкою, отриманою від безпосереднього керівника, державний службовець у встановлений Порядком проведення щорічної оцінки термін (наприклад, десятиденний) оформлює свої зауваження та обґрунтування, з якими звертається до керівника вищого рівня.

## **7.2. Поняття «стимул» і «стимулювання». Роль стимулювання в організації діяльності державних службовців**

Стимулювання діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування регулюється відповідно Законом України “Про державну службу” і Законом України “Про службу в органах місцевого самоврядування” та постановами Кабінету міністрів України.

Оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов’язків, сприяти укомплектуванню апарату державних органів компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю.

Стимул – це будь-який зовнішній чинник, що спонукає людину до здійснення чогось. Стимулювання – це процес заохочення працівників конкретної організації до ефективної праці. Теорію стимулювання праці можна звести до вирішення двох взаємопов’язаних завдань: 1) знаходження меж, в яких зарплата виходячи з її економічних законів,

взагалі може бути засобом стимулювання; 2) визначення тих конкретних принципів та методів організації оплати праці, які були б найбільш ефективними у стимулюванні трудової діяльності.

Трудова діяльність, як і всяка активність характеризується цілим рядом ціннісних аспектів, які і виступають конкретними цілями стимулювання праці, утворюючи його структуру.

### **7.3. Стимулювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Соціально-побутове та пенсійне забезпечення державних службовців**

З метою заохочення персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування до високоефективної праці застосовуються різноманітні засоби, які з певною мірою умовності можна об'єднати у дві великі групи: засоби грошового (матеріального) та негрошового (морального) стимулювання.

До першої групи належать:

посадові оклади, які встановлюються залежно від складності та рівня відповідальності виконуваних службових обов'язків;

доплати за ранги, що проводяться відповідно до присвоєного рангу;

надбавки за вислугу років;

надбавки за високі досягнення у праці і виконання особливо важливої роботи;

премії за високі індивідуальні та колективні показники роботи;

інші надбавки і доплати (за знання та використання в роботі іноземної мови, за науковий ступінь кандидата бо доктора наук з відповідної спеціальності, за почесне звання "заслужений", за особливі умови праці, за високу інтенсивність праці та за роботу з таємною інформацією).

Державним службовцям може також надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування надається у встановленому чинним законодавством порядку щорічна оплачувана відпустка, гарантується медичне обслуговування працівників та членів їх сімей, в тому числі після виходу службовців на пенсію; пенсійне

забезпечення за вислугу років і пенсійне забезпечення членів їх сімей в разі смерті працівника, що настала у зв'язку з виконанням ним посадових обов'язків. Законодавчими документами передбачається соціально-побутове забезпечення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

В системі державної служби та органах місцевого самоврядування використовуються такі негрошові (моральні) стимули:

нагородження працівників за особливі трудові заслуги державними нагородами, грамотами; присвоєння почесних звань тощо;

сприяння у підвищенні кваліфікації. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування підвищують кваліфікацію на короткострокових курсах, одержують вищу освіту у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними програмами підготовки магістрів державного управління;

розширення самостійності в роботі. Воно сприяє зростанню кваліфікації, збагаченню умінь і навичок, надає службовцю впевненості, стимулює бажання одержувати нові складніші завдання і обов'язки;

підвищення змістовності або збагачення праці. Воно здійснюється шляхом розширення спеціалізації праці, організації взаємозамінності службовців, ротації персоналу;

залучення до участі в управлінні. Стосовно службовців, які не мають керівних повноважень, доцільно його здійснювати в таких формах: призначати виконуючими обов'язки керівників на час їхньої відпустки, залучати до обговорення проблемних питань, доручати готувати звіти, аналітичні огляди, записки тощо;

стимулювання вільним часом. Керівники по можливості мають йти на зустріч працівникам: надавати відпустку у зручний час, ділити відпустку на частини, в окремі періоди дозволяти працю з гнучким робочим днем тощо.

Застосування грошових і не грошових форм стимулювання діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, заохочує працівників діяти з більшою віддачею, мотивує їх професійне і кваліфікаційне зростання, обумовлює зростання ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради. – 1996. – №30. – С. 141.
2. Закон України “Про державну службу” від 16 грудня 1993 р. №3723-XII // Відомості Верховної Ради. – 1993. – № 52. – С. 490.
3. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” від 7 червня 2001 р. // Вісник державної служби України. – 2001. – №3. – С. 5 – 19.
4. Закон України “Про місцеві державні адміністрації” від 9 квітня 1999 р. // Відомості Верховної Ради – 1999 р. №20 – 21 . – С.190.
5. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21 травня 1997 р. №280/97-ВР // Відомості Верховної Ради. - 1997. - № 24. – С. 170.
6. Закон України “Про звернення громадян”, від 13 травня 1999 року № 653-XIV із змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради. – 1999. – № 26. – С. 219.
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2003 р. №1173 «Про внесення змін до Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади» // Офіційний вісник України. – 2003. – №31. – С. 75.
8. Примірна інструкція з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р. №1153 // Офіційний вісник України. – 1997. – №43. – С. 50.
9. Абетка місцевого самоврядування: Тлумач. словн. термінів і понять / Укл. І. В. Козюра. – Полтава: АСМІ, 2003. – 32 с.
10. Державна служба: Навчальний посібник / Т.Л. Желюк ; Міністерство освіти і науки України Тернопільська академія народного господарства. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 570 с.
11. Державна служба: Підручник / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.
12. Державне управління: Навчальний посібник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна та ін.; За ред. А. Мельник. – 2-ге вид., вип. та доп. – К.: Знання, 2004. – 342 с.

13. Желюк Т. Л. Державна служба: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – К.: Професіонал, 2005. – 570 с.
14. Ківалов С. В. Державна служба в Україні: Підручник / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – Одеса: Юридична література, 2003. – 368 с.
15. Ківалов С. В. Закон України «Про державну службу»: Науково-практичний коментар / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – 2-е вид., змінене і доповнене. – Одеса: Фенікс, 2009. - 692
16. Лазор О. Державна служба в Україні. Навчальн. посібн. / О. Лазор, О. Лазор. Видання 3-тє, доп. і перероб. – К.: Дакор, 2009. – 560 с.
17. Менеджмент державних установ і організацій: навчальний посібник / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська ; рец. М. О. Данилюк, рец. Л. Г. Ліпич. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 464 с.
18. Організаційно-правовий механізм державного управління на місцевому рівні: Навчальний посібник / С. Г. Давтян, А. М. Пойченко, С. Є. Саханенко. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. – 252 с.
19. Організація роботи голови районної державної адміністрації / За ред. В. М. Князева, Ю. П. Лебединського. – К.: Вид. РВПС України НАН України, 2003. – 392 с.
20. Ортинський В. Л. Управління в органах виконавчої влади України : [навчальний посібник] / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Кісіль. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 296 с.
21. Структурно-функціональне забезпечення діяльності територіальних органів влади / За заг. ред. Н. М. Мельтюхової; ХарPI НАДУ. – Х.: Вид. ХарPI НАДУ «Магістр», 2007. – 244 с.
22. Технологія державного управління: Навчальний посібник / Н. М. Мельтюхова; За заг. ред. Г. І. Мостового, О. Ф. Мельникова. – Х. : ХарPI НАДУ «Магістр», 2005. – 152 с.
23. Черноног Є. С. Державна служба: Історія, теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 458 с.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
ТЕМА 1. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ .....	4
1.1. Поняття планування. Планування як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця .....	4
1.2. Види планів. Основні вимоги до планів роботи державного службовця .....	5
1.3. Планування роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування .....	6
1.4. Планування державним службовцем і посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи .....	10
1.5. Контроль виконання планів. Самоконтроль виконання запланованих завдань .....	16
ТЕМА 2. ПРОФЕСІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ .....	17
2.1. Поняття спілкування. Місце і роль професійного спілкування в діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування .....	17
2.2. Суб'єкти, види, і форми професійного спілкування в системі державної служби і в органах місцевого самоврядування .....	19
2.3. Усне професійне спілкування, його характеристика і форми здійснення .....	20
2.4. Писемне професійне спілкування. Службове листування .....	27
2.5. Чинники підвищення ефективності професійного спілкування в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування .....	30
ТЕМА 3. СЛУЖБОВІ ДОКУМЕНТИ І ДІЛОВОДСТВО .....	31
3.1. Призначення та класифікація документів в органах державної влади і місцевого самоврядування .....	32
3.2. Поняття реквізитів та формуляру документа .....	35
3.3. Вимоги до складання і оформлення службових документів в органах державної влади і місцевого самоврядування .....	36
3.4. Сутність, значення і форми діловодства в органах державної влади та органах місцевого самоврядування .....	38
3.5. Документообіг. Етапи руху службового документа в органах державної влади і місцевого самоврядування .....	39
3.6. Служба діловодства та її організація в установі .....	41

ТЕМА 4. ПІДГОТОВКА НАРАД І ОФІЦІЙНИХ ЗУСТРІЧЕЙ .....	42
4.1. Поняття, призначення та види нарад в органах державної влади і місцевого самоврядування .....	42
4.2. Склад, зміст і організація виконання робіт в процесі підготовки нарад в органах державної влади і місцевого самоврядування .....	46
4.3. Сутність та призначення офіційних зустрічей в установах державної влади і місцевого самоврядування. Організація підготовки до офіційної зустрічі.....	50
ТЕМА 5. РОЗГЛЯД ЗВЕРНЕНЬ І ПРИЙОМ ГРОМАДЯН.....	53
5.1. Поняття і види звернень громадян до органів державної влади і місцевого самоврядування. Вимоги до оформлення звернення.....	54
5.2. Порядок розгляду звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування .....	56
5.3. Підготовка і організація проведення особистого прийому громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування.....	58
5.4. Етичні, психологічні та мовні вимоги до здійснення особистого прийому громадян в органах державної влади та місцевого самоврядування.....	61
ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ РОБОТИ, СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	63
6.1. Сутність і значення контролю в системі організації діяльності державних службовців. Види контролю та їх особливості.....	64
6.2. Принципи контролю в державному управлінні. Вимоги до контролю. Стадії контрольної діяльності .....	66
6.3. Організація контролю за виконанням документів в органах державної влади і місцевого самоврядування .....	67
6.4. Контроль якості роботи в органах державної влади і місцевого самоврядування.....	69
ТЕМА 7. СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ .....	71
7.1. Оцінювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.....	71
7.2. Поняття «стимул» і «стимулювання». Роль стимулювання в організації діяльності державних службовців.....	73
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	76

# НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

## Конспект лекцій

### **«ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ЕФЕКТИВНОГО ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ»**

Автори: **Григоренко Анатолій Михайлович**  
**Ушкальов Володимир Васильович**

Відповідальний за випуск: **Наумік К. Г.**

Редактор

Коректор

План 2010 р. Поз.№

Підп. до друку , Формат 60 x 90 1/16. Папір ТАТРА. Друк офсетний.

Ум.-друк. арк.5,0. Обл.-вид. арк. 4,5. Тираж прим. Зам №

---

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а