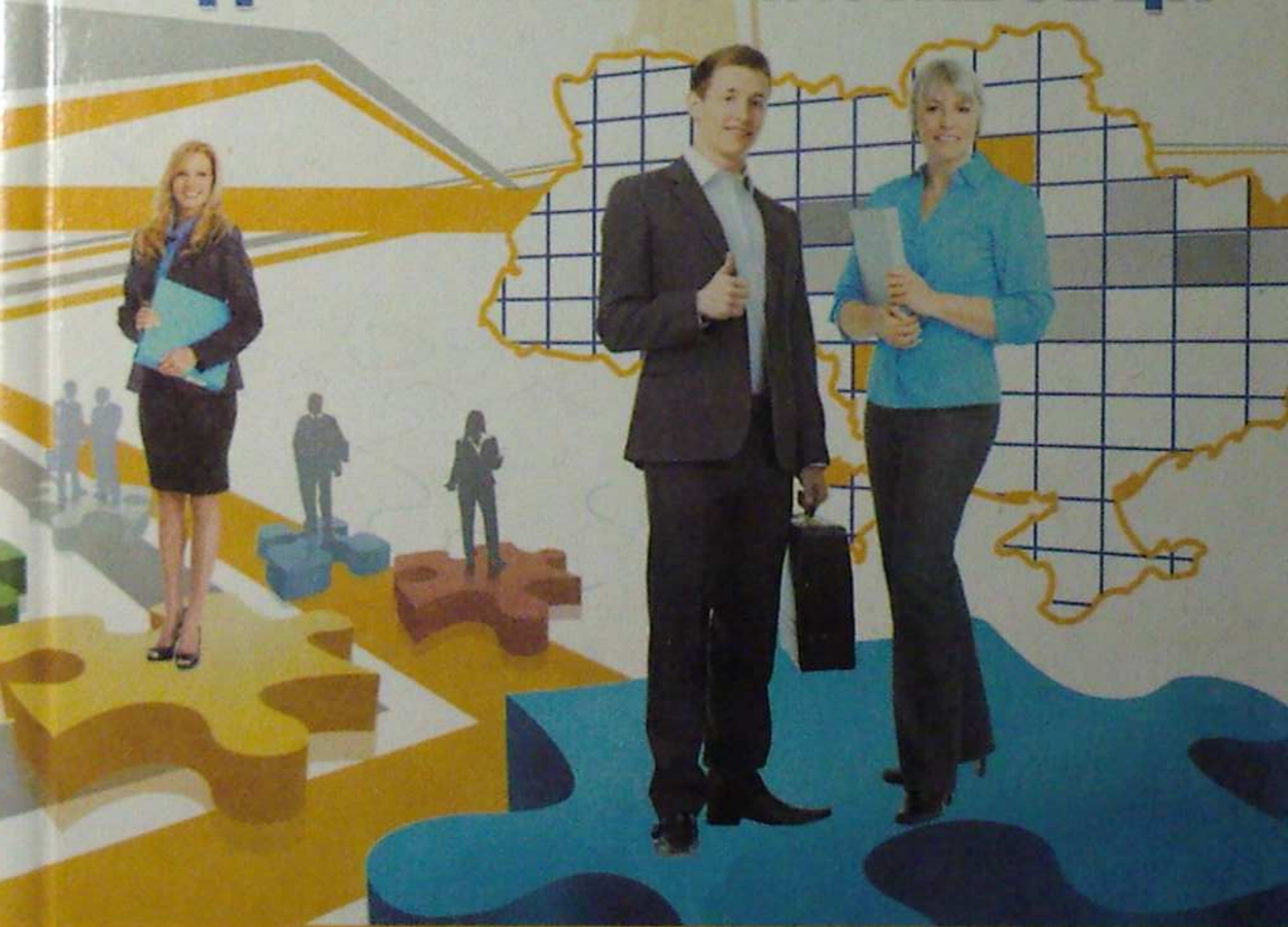


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



*Наумік К. Г.
Григоренко А. М.
Ушкальов В. В.*

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ



Навчальний посібник

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**«ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО
СЛУЖБОВЦЯ»**
Навчальний посібник

Автори:

Наумік К. Г.

Григоренко А. М.

Ушкальов В. В.

Відповідальний за випуск:

Новікова М. М.

Харків, Вид. ХНЕУ, 2011

УДК 35.08(075)

ББК 67.401 Я7

Н 34

Рецензенти: доктор державного управління, професор, завідувач кафедри економічної теорії та фінансів ХарРІ НАДУ *Дегтяр А. О.*; доктор економічних наук, професор, керівник Управління соціальної безпеки Апарату Ради національної безпеки і оборони України *Гнибіденко І. Ф.*

Затверджено на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету.

Протокол №4 від 23.12.2010 р.

Авторський колектив: Наумік К. Г., канд., екон., наук, доцент – вступ, теми 5, 12, 18; Григоренко А. М., ст. викладач – теми 1–4, 6, 11, 13, 14, 19, 20; Ушкальов В. В., канд., екон. наук, доцент – теми 7–10, 15–18, 21, 22.

Наумік К. Г., Григоренко А. М., Ушкальов В. В.

Організація діяльності державного службовця: Навчальний посібник. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 320 с. (Укр. мов.)

Висвітлені теоретичні положення та практичні аспекти створення сприятливих умов для ефективної діяльності державного службовця, формування навичок ефективного виконання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування їх посадових обов'язків, методичні засади формування мовної культури в діловому мовленні державних службовців. Навчальний посібник містить також комплекс методичних засобів для перевірки рівня засвоєння теоретичних знань, сформованості практичних умінь з дисципліни та розвитку професійно важливих якостей.

Рекомендовано для слухачів магістратури, що навчаються за спеціальністю «Державна служба». Також посібник буде корисним для викладачів, аспірантів, студентів і слухачів навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу державної служби.

© Харківський національний економічний університет, 2011

© Наумік К. Г.

Григоренко А. М.

Ушкальов В. В.

ВСТУП

Однією з важливих умов успішного здійснення змін, що відбуваються в українському суспільстві, є висока професійна підготовка державних службовців і 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.

Серед навчальних дисциплін магістратури державної служби важливе місце посідає дисципліна «Організація діяльності державного службовця», яка складається з трьох груп змістовних модулів: «Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державних службовців» (Н-8-1), «Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків» (Н-8-2) та «Українська ділова мова» (Н-8-3). Метою дисципліни є забезпечення державних службовців необхідними знаннями, формування у них умінь і розвиток навичок раціонального виконання посадових обов'язків.

У першому модулі розглянуті мета, особливості, сутність та складові елементи організації діяльності, особливості поділу та кооперування праці, регламентування посадових обов'язків, організація і обслуговування робочих місць, гігієна, культура та режим праці і відпочинку державних службовців.

У другому модулі розкриті питання планування роботи, професійного спілкування, службового документування та діловодства, підготовки та проведення нарад і офіційних зустрічей, розгляду звернень і прийому громадян, контролю якості роботи, стимулювання діяльності державних службовців.

У третьому модулі висвітлені особливості, норми та стилі української мови, особливості усного та писемного ділового спілкування, етикет та мова ділових документів.

Посібник вирізняється від існуючих навчальних видань тим, що має комплексний характер і системно охоплює всі аспекти діяльності державного службовця та вирішує завдання формування необхідних професійних компетенцій. Він містить збалансований комплекс дидактичних засобів, спрямований на створення теоретичного та методичного під-

ґрунтя для успішної професійної та соціальної адаптації працівника у сфері державної служби.

Структура навчального посібника передбачає комплекс засобів з різнорівневого контролю ступеня засвоєння знань та сформованості умінь, що реалізується системою контрольних запитань, ситуаційних завдань і тестів до кожної теми.

У результаті опрацювання матеріалу навчального посібника слухачі повинні оволодіти професійними компетенціями, пов'язаними з:

раціональною організацією та обслуговуванням робочого місця;

дотриманням вимог культури робочого місця і культури праці державного службовця;

поділом і кооперуванням праці та регламентуванням посадових обов'язків;

дотриманням оптимального режиму праці і відпочинку;

плануванням роботи органів виконавчої влади і місцевого самоврядування;

організацією нарад, офіційних зустрічей, особистого прийому та розгляду звернень громадян;

організацією контролю виконавської дисципліни державних службовців;

використанням мовних засобів у відповідності до норм української ділової мови;

застосуванням мовного етикету ділових документів;

складанням документів різних видів.

Навчальний посібник побудований відповідно до освітньо-професійних програм Галузевого стандарту вищої освіти підготовки магістрів спеціальності 8.150101 «Державна служба» напряму підготовки «Державне управління» і відповідає навчальній програмі з дисципліни «Організація діяльності державного службовця» та розрахований на слухачів магістратури державної служби, що навчаються за цією спеціальністю. Також він може бути корисним для викладачів, аспірантів, студентів і слухачів навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу державної служби.

МОДУЛЬ Н-8-1. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

ТЕМА 1. МЕТА Й ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Поняття діяльності. Види і типи діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

1.2. Поняття дії. Види дій, особливості їх використання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування.

1.3. Мета і мотиви діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

1.4. Особливості діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

1.1. Поняття діяльності. Види і типи діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Діяльність – спосіб буття, активна взаємодія людини із зовнішнім середовищем з метою задоволення усвідомленої потреби.

Діяльність відображає активність людини, спрямовану на досягнення свідомо поставлених цілей, пов'язану із задоволенням її потреб, інтересів, а також вимог, які висуваються суспільством чи колективом.

Необхідною умовою діяльності є здійснення психічних процесів. Без цього діяльність неможлива. З іншого боку, психічні процеси формуються і розвиваються в діяльності. Результатом діяльності людини є: створення умов для життя людини; створення духовних цінностей; перетворення навколишнього середовища; перетворення самої людини; виготовлення і вдосконалення знарядь праці.

У загальному вигляді діяльність людини складається з певних елементів: окремих актів діяльності – дій; мети діяльності, її спрямованості; мотивів діяльності [20; 40; 48; 49; 129].

Діяльність здійснюється за такими етапами: постановка мети діяльності, розроблення плану виконання робіт, здійснення діяльності, визначення результатів діяльності, виправлення припущених помилок, оцінка досягнутих результатів діяльності, порівняння їх з поставленою метою.

Державна служба – це професійна діяльність, тобто вона є для державного службовця професією – необхідністю виконувати соціальні посадові повноваження [3]. У межах цієї професійної діяльності реалізується компетенція державних органів. Ця діяльність спрямована на забезпечення функціонування державних органів і полягає у виконанні посадових обов'язків [3; 6; 64].

Державний службовець виконує державні функції, повноваження державних органів, а також дії, які викликають певні юридичні наслідки, вирішує державні завдання в економічній, соціальній, адміністративно-політичній сферах.

Діяльність державних службовців має, як правило, невиробничий характер. Вона впливає на свідомість людей, на економічне життя, організацію і діяльність трудових колективів [73].

Узагальнена структура діяльності характеризується такими складовими: мета; предмет діяльності – потреби, інтереси, права і свободи людей та їх об'єднань; об'єкт діяльності – населення країни, регіону, області, міста, села, окрема людина та об'єднання людей; засоби діяльності – досвід, знання, вміння, навички, норми поведінки, морально-етичні цінності, інформація, комп'ютерна техніка; функції діяльності – аналітичні, організаційно-управлінські, інформаційні, планово-економічні, нормо-проектні, комунікативні, контрольо-наглядові; умови діяльності – матеріально-технічні, інформаційно-технологічні, санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні; результат (продукт) діяльності – підвищення якості життя людей, збереження соціального миру в суспільстві [40; 47].

З урахуванням характеру та змісту впливу на забезпечення існування людини та її формування як особистості діяльність поділяють на такі основні види: гра, навчання, праця і спілкування [40; 132]. У діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, з огляду на сферу, зміст і характер виконуваних ними робіт, найбільшу частку складають розумова праця та спілкування. Певну частку становить навчання (на курсах, семінарах тощо і самоосвіта).

За ознаками суспільних відносин, потреб та предметів діяльність класифікується на типи: перетворювальний (поділяється на предметний і соціальний), комунікативний, інформаційно-пізнавальний, ціннісно-орієнтаційний, художньо-творчий і споживчий [40].

Діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування складна, багатогранна й відповідальна. При здійсненні посадових обов'язків вони виконують роботи різних типів. Більшу частину свого робочого часу державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування витрачають на соціальну й комунікативну діяльність – працюють і спілкуються з людьми.

1.2. Поняття дії. Види дій, особливості їх використання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування

Дії – це окремі акти, складові частини діяльності. Вони мають різний зміст, спрямованість та характер здійснення.

Дії можна класифікувати за різними ознаками. Зокрема за рівнем усвідомленості їх можна поділити на такі групи: повністю усвідомлені, неповністю усвідомлені, мало усвідомлені [40].

Такий поділ дій важливий у діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на всіх етапах виконання ними робіт, розв'язання проблем, вирішення питань.

Повністю усвідомлені дії передбачають чітку постановку й усвідомлення керівниками та виконавцями їх мети, технології й організації здійснення; наявність відпрацьованих методик виконання робіт; необхідне і достатнє (в кількісному та якісному відношенні) інформаційне забезпечення; конкретність, а також оптимальну деталізацію завдання, яке одержує підлеглий від керівника; обґрунтоване прогнозування результатів дій. Повне усвідомлення дій і зазначені обставини їх виконання позитивно впливають на емоційний стан працівника та протікання в нього психічних процесів.

Неповністю усвідомлені дії характеризуються, насамперед, недостатньо чітким визначенням і усвідомленням мети. Найчастіше це можливо під час розв'язання нових завдань чи вирішення проблем, коли параметри дії мають стохастичний (ймовірний) характер, коли мета дії

недостатньо чітко визначена й обґрунтована керівником або недостатньо чітко усвідомлена підлеглим. У таких умовах виконання дій та досягнення очікуваних результатів ускладнюються. Вплив неповного усвідомлення дій на емоційний стан та протікання психічних (особливо пізнавальних) процесів працівників є досить негативним. З'являється також загроза недостатньо чіткого і результативного виконання дії чи роботи в цілому.

Недостатньо усвідомлений характер дії виникає під впливом об'єктивних і суб'єктивних причин. До перших слід передусім віднести неможливість або складність чіткого визначення, а звідси, і усвідомлення мети дії, до других – вплив на психіку працівників сильно діючих чинників, імпульсивні дії людей. У цьому випадку завдання полягає в усуненні причин, які заважають чіткому визначенню мети та інших параметрів дії.

За сферою проявлення дії можна поділити на практичні та розумові. Практичні дії передбачають маніпулювання предметами, речами. Цей вид дій не є характерним для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Розумові дії, з огляду на творчий, розумовий характер виконуваних робіт, найбільш притаманні державним службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування. Вони пов'язані з розв'язанням завдань, прийняттям рішень з питань, які складають сутність та зміст виконання працівниками своїх посадових обов'язків. Розумові дії базуються на здійсненні пізнавальних процесів.

Дії державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування супроводжуються мовною діяльністю. Мова буває внутрішньою і зовнішньою. Через мовну діяльність працівники органів державної влади та органів місцевого самоврядування регулюють свою поведінку, усвідомлюють свою діяльність; намічають плани роботи; виправляють помилки; здійснюють спілкування з різними людьми – керівниками, колегами по роботі, представниками інших організацій, громадянами.

1.3. Мета і мотиви діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування

Визначення мети і функцій державної служби є основою для побудови ефективної взаємодії органів управління державною службою з

кадровими службами державної влади й управління. У ході реалізації своєї мети і функцій державна служба має перетворитися у вагомий та авторитетний інструмент розвитку та якісного оновлення державного апарату.

Мета державної служби розглядається як упорядкування та підвищення ефективності процесів формування і реалізації державної влади й державного управління, а також поєднання відповідальності за виконання повноважень за посадою із соціально-економічними гарантіями державної служби.

Для досягнення даної мети можна виділити основні завдання державної служби:

- забезпечення й охорона конституційного ладу України;

- забезпечення захисту прав і свобод людини та громадянина;

- забезпечення суспільного добробуту;

- забезпечення стабільності в політичній і соціально-економічній сферах держави;

- підготовка суспільної безпеки і правопорядку;

- вплив на організації, установи й підтримка публічних організацій;

- комплектування персоналу державних органів висококваліфікованими службовцями;

- визначення порядку підбору кадрів, просування по службі;

- створення економічних, соціальних, правових та інших умов, необхідних для діяльності державних службовців [3; 63; 73; 89].

Зазначені мета і завдання державної служби України визначають мету й мотиви діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

Метою діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування є створення умов для забезпечення потреб, свобод, законних інтересів людини як найвищої соціальної цінності.

Цілі діяльності людини пов'язані з її мотивами. Діяльність людини не тільки цілеспрямована, але й мотивована. Мета діяльності – це те, на що вона спрямована і що повинно складати її прямий результат. Мотив – це те, що зумовлює прагнення людини до даної, а не якої-небудь іншої мети. Мотиви є необхідним компонентом діяльності людини; її цілеспрямовані дії завжди викликаються певними причинами; вона здійснює їх заради чогось важливого для неї. Терміном «мотиви» (від лат. – «ру-

хаю») і позначають ті причини, що зумовлюють цілеспрямовану діяльність людей [60; 70; 132].

Аналізуючи практичну діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, можна виділити такі основні мотиваційні фактори підвищення її ефективності: успіх, визнання заслуг, висока відповідальність, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, соціальні пільги, матеріальне заохочення (заробітна платня, премії, надбавки).

Надалі розвиток розглянутих факторів підвищення ефективності діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування необхідно спрямовувати на зростання продуктивності їхньої праці і на цій основі – на підвищення ефективності роботи працівників та діяльності органів державної служби й місцевого самоврядування.

1.4. Особливості діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування

Діяльність державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування складна, багатогранна і відповідальна. Її характеризує ряд особливостей, які необхідно враховувати в процесі організації діяльності працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, створення сприятливих умов для ефективного виконання ними посадових обов'язків. До особливостей діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, насамперед, слід віднести такі [48; 49; 89; 90]:

1. Соціальна спрямованість впливає із соціальної спрямованості діяльності держави. Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, оскільки наша держава проголошується в Конституції України соціальною державою.

2. Творчий характер праці зумовлений призначенням державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, місцем державної служби і місцевого самоврядування в суспільному поділі праці. Зазначені працівники беруть участь у розв'язанні питань щодо сфери своєї діяльності; підготовці проектів нормативних, організаційно-методичних та інструктивних документів; проведенні експертизи документів, які стосуються відповідного напрямку роботи підрозділу та підготовки інформації про результати цієї робо-

ти. Виконання державними службовцями й посадовими особами місцевого самоврядування як постійно повторюваних, так і нових робіт вимагає творчого підходу; використання свого інтелектуального потенціалу, здібностей, знань, умінь та навичок; упровадження прогресивних методів і технологій, передового досвіду.

3. Широкий діапазон складності посадових обов'язків. Складність, зміст і характер робіт, виконуваних працівниками різного посадового рівня та різних сфер діяльності, будуть відрізнятися, але широкий діапазон складності посадових обов'язків у межах компетенції притаманний усім державним службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування. Їм доводиться виконувати повністю або певною мірою брати участь у виконанні різноманітних робіт: здійснювати аналіз результатів, даних, обставин, стану справ тощо відносно сфери своєї діяльності; з огляду на посадовий статус виконувати організаційно-управлінські, планово-економічні, нормопроектні та контрольні роботи різного характеру та змісту; здійснювати операції, використовуючи інформації; виконувати різноманітні за змістом і характером комунікативні роботи.

4. Інтенсивні контакти з різними людьми. Одним з проявів соціальної спрямованості діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування є те, що вони працюють для людей і серед людей. Незалежно від займаної посади кожний працівник органу державної влади та органу місцевого самоврядування спілкується зі своїм керівництвом, колегами, які посідають посади такого ж рівня, з підлеглими, з працівниками інших підрозділів даної установи. Згідно з посадовими обов'язками державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування налагоджують і підтримують контакти з численними зовнішніми організаціями, засобами масової інформації, громадськими організаціями, приймають громадян в особистих справах. Ці контакти різнопланові за призначенням, характером та змістом і зумовлені, насамперед, необхідністю ефективного виконання посадових обов'язків.

5. Висока моральна відповідальність. Головне призначення державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування полягає в забезпеченні й захисті прав, свобод та інтересів людей. Це, насамперед, покладає на зазначених працівників велику моральну відповідальність. Державний службовець і посадова особа місцевого самоврядування пра-

цюють на виду в людей. Будь-яка помилка в їхніх рішеннях, діях і вчинках не залишається непоміченою, що посилює моральну відповідальність працівників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які покликані створювати й підтримувати позитивний імідж держави.

6. Ненормований робочий день. Праця державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування не підлягає точному нормуванню. Для виконання термінової непередбаченої роботи працівник зобов'язаний з'явитися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, він також може бути відкликаний з відпустки.

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

8. Підвищена емоційна і психологічна напруженість. Вона є закономірним наслідком складності й різноманітності виконуваних функцій, динамізму в роботі, відповідальності. Контактів з великою кількістю людей, різних за віком, темпераментом, характером, проявом емоцій, станом здоров'я тощо підвищує емоційну і психологічну напруженість службовців. При цьому дотримання працівниками етичних норм та службового етикету, управління своїми емоціями, характером і темпераментом є запорукою успішного виконання ними посадових обов'язків.

9. Необхідність безперервного підвищення професійного і культурного рівня. Динамізм суспільного життя, значні зрушення в державному управлінні вимагають від державних службовців постійного оновлення й поповнення знань, формування вмій та навичок виконання посадових обов'язків у нових умовах; підвищення культурного рівня.

Ситуаційне завдання

Проаналізуйте завдання та обов'язки головного спеціаліста з кадрової роботи відділу контролю, визначте його основні функції та види дій, необхідні для їх здійснення.

Здійснює внутрішній контроль за забезпеченням своєчасного і якісного виконання контрольних документів в управлінні.

Здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років.

Організовує проведення роботи з підвищення кваліфікації працівників управління.

Виконує доручення начальника управління, пов'язані з функціональними обов'язками.

Готує документи для організації стажування, призначення на посади та звільнення з посад працівників управління.

Готує проекти наказів кадрового характеру.

Готує графіки відпусток працівників управління.

Готує план роботи управління згідно з поданими планами роботи відділів управління.

Оформляє та видає документи для відрядження працівників управління.

Оформлює документи про прийняття Присяги та присвоєння рангів.

Обчислює стаж роботи та державної служби.

Вносить записи до трудових книжок.

Несе персональну відповідальність за стан виконавської дисципліни, роботу з контрольними документами та роботу із зверненнями громадян.

Веде звітно-облікову документацію та готує статистичну звітність з кадрових питань.

Веде таблиць виходу на роботу працівників управління.

Складає графіки чергування в райдержадміністрації.

Реєструє вхідну та вихідну документацію.

Контрольні запитання

1. За якими етапами здійснюється діяльність?
2. У чому полягає сутність діяльності державного службовця?
3. Які елементи виділяють у структурі діяльності?
4. Як можна класифікувати діяльність державних службовців за різними ознаками?
5. Визначте дію як складову частину діяльності.
6. Охарактеризуйте існуючі види дій державного службовця.
7. Охарактеризуйте розумові дії, що виконуються державним службовцем.

8. У чому полягає мета діяльності державного службовця? Як пов'язані мета діяльності державного службовця та мета діяльності державної служби?

9. Які мотиваційні фактори обумовлюють ефективність діяльності державного службовця?

10. Які з існуючих мотивів діяльності державного службовця мають соціальний характер?

11. Як повинні враховуватися особливості діяльності державного службовця при організації його праці?

Тести з контролю знань

1. Оберіть правильну відповідь. Діяльність – це:

а) перетворення людиною навколишнього середовища для задоволення певних потреб;

б) застосування фізичної чи психічної енергії під час виконання роботи;

в) виконання вимог;

г) усвідомлення мети та вибір засобів її досягнення.

2. Елементами діяльності є:

а) мета діяльності;

б) дії;

в) результат діяльності;

г) мотиви діяльності.

3. Розташуйте етапи діяльності в правильній послідовності:

а) розроблення плану виконання робіт;

б) здійснення діяльності;

в) виправлення припущених помилок;

г) постановка мети діяльності;

д) оцінка досягнутих результатів діяльності;

е) визначення результатів діяльності;

ж) порівняння результатів з поставленою метою.

4. Предметом діяльності можуть бути:

а) знання;

б) функції;

в) потреби людей та їх об'єднань;

г) морально-етичні цінності.

5. До функцій діяльності не належать:

а) аналітичні;

б) організаційно-управлінські;

в) матеріально-технічні;

г) планово-економічні.

6. До засобів діяльності належать:

а) законодавчі акти;

б) знання, вміння, навички;

в) норми поведінки,

г) морально-етичні цінності.

7. Повністю усвідомлені дії передбачають:

а) чітку постановку й усвідомлення керівниками та виконавцями їх мети, технології й організації здійснення;

б) наявність відпрацьованих методик виконання робіт;

в) наявність необхідних ресурсів для їх здійснення;

г) наявність необхідних повноважень.

8. До основних завдань державної служби належать:

а) вплив на організації, установи й підтримка публічних організацій;

б) комплектування персоналу державних органів висококваліфікованими службовцями;

в) забезпечення суспільного добробуту;

г) забезпечення постійності темпів розвитку країни.

9. Мотив діяльності – це те, на що:

а) спрямована діяльність;

б) зумовлює прагнення людини до певної мети;

в) обумовлює вибір мети;

г) задовольняє певну потребу.

10. До особливостей діяльності державного службовця не належить:

а) творчий характер праці;

б) ненормований робочий день;

в) юридичні наслідки стосовно прийнятих рішень;

г) система категорій і рангів.

ТЕМА 2. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Визначення організації діяльності як процесу та засобу досягнення мети діяльності.

2.2. Складові організації діяльності державних службовців.

2.1. Визначення організації діяльності як процесу та засобу досягнення мети діяльності

Організація діяльності – процес поєднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці для створення умов ефективного функціонування.

Організація праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування становить систему використання живої праці у сфері управління, що забезпечує її функціонування з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності. Стосовно управлінської праці, то науковою слід вважати таку організацію праці, яка базується на використанні досягнень науки і передового досвіду, прогресивних форм здійснення службових процесів, застосуванні технічних засобів [45; 47]. Отже, це такий спосіб організації здійснення трудових процесів, що створює умови для ефективної праці службовців, для збереження їх здоров'я і працездатності.

Наукова організація праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування спрямована на розв'язання таких завдань:

економічного – виконання покладених на працівників функцій при мінімальних витратах. У нових економічних умовах розв'язання цього завдання стосується не тільки економії праці, а й зменшення матеріальних і фінансових витрат, пов'язаних з діяльністю установ та організацій;

психофізіологічного – передбачає забезпечення збереження здоров'я працівників, їх тривалої та стабільної працездатності, підтримання нормального психологічного клімату в колективі;

соціального – забезпечення змістовності, привабливості та престижності праці, більш повне використання творчого потенціалу працівників [86; 101].

Розв'язання методичних та практичних питань проектування і впровадження наукової організації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування повинне базуватися на використанні принципів наукової організації управлінської праці: комплексності, системності, регламентації, спеціалізації, стабільності, цілеспрямованої творчості [32; 58; 75].

Сутність принципу **комплексності** полягає в тому, що вдосконалення організації праці повинне здійснюватися за всіма її елементами (напрямами), враховуючи всі її аспекти – організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний. Це стосується діяльності всіх працівників в організації.

Принцип **системності** доповнює принцип комплексності. Якщо комплексність вимагає повноти охоплення всіх напрямків та аспектів наукової організації управлінської праці (НОУП), то системність передбачає взаємозв'язок усіх елементів НОУП з метою усунення протиріч, що можуть виникнути при ізольованому їх вирішенні.

Принцип **регламентації** передбачає встановлення і ретельне дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів, що базуються на об'єктивних закономірностях, властивих НОУП.

Принцип **спеціалізації** – один із основних принципів організації будь-якого виду праці. Спеціалізація управлінської праці полягає в закріпленні за кожним структурним підрозділом установи чи організації, а в середині них – за кожним працівником, певних робіт чи операцій.

Принцип **стабільності** передбачає певну постійність виконуваних функцій, способів їх здійснення, структури управлінського апарату.

Принцип **цілеспрямованої творчості** спрямований на досягнення двох цілей: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні наукової організації праці та максимальне використання творчого потенціалу працівників.

Зазначені принципи НОУП доповнюють один одного, розкриваючи різні аспекти наукового підходу до організації праці. Найбільша дієвість названих принципів проявляється при їх сукупному використанні. Названі принципи є найбільш загальними. Поряд з ними при організації праці слід керуватися також економічними і соціальними вимогами, такими, як: економія часу, мотивація праці, справедливість винагороди тощо.

2.2. Складові організації діяльності державних службовців

Організація діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як система складається із сукупності елементів, що знаходяться в певному зв'язку один з одним і утворюють одне ціле. До елементів організації діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відносяться [40; 45; 47]:

професійний підбір службовців на вакантні посади – повинен здійснюватися з урахуванням відповідного до посади професійного та кваліфікаційного рівня працівників. Метою підбору кадрів є забезпечення підрозділів органів державної влади та органів місцевого самоврядування працівниками з відповідною кваліфікацією, з необхідними діловими й особистими якостями і досягнення кращого використання їх потенціалу;

поділ і кооперація праці – означає розмежування посадових обов'язків між окремими працівниками та функцій управління між структурними підрозділами в межах організаційної системи в цілому та кожної окремої ланки з метою ефективної їх взаємодії;

регламентація посадових обов'язків – при цьому важливо розмежувати елементи організації праці, за якими необхідна жорстка регламентація праці, від тих, що можуть бути регламентовані самим працівником з можливістю вільного вибору форм і методів організації праці, виходячи із наявних рекомендацій НОУП;

організація робочих місць – включає планування службових приміщень та робочих місць, оснащення робочих місць сучасними технічними засобами, раціональне розміщення на робочому місці засобів праці;

обслуговування робочих місць – полягає у своєчасному забезпеченні функціонуючого робочого місця необхідними ресурсами в обсязі, достатньому для ефективного здійснення державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування своєї роботи;

забезпечення належних умов праці – полягає у створенні сприятливих умов праці, розробці раціональних режимів праці та відпочинку, підтримуванні нормального психологічного клімату в колективі, формуванні та підтримуванні культури праці;

планування діяльності – полягає у визначенні комплексу робіт, що підлягають здійсненню в певний проміжок часу із зазначенням термінів,

виконавців та визначенням необхідних ресурсів для досягнення певних результатів;

раціоналізація трудових процесів і процедур – передбачає вдосконалення трудових процесів, методів їх виконання шляхом усунення зайвих елементів чи впровадження більш ефективних засобів виконання діяльності. Це стосується, насамперед, здійснення професійного спілкування, документування та діловодства, підготовки й проведення нарад;

стимулювання ефективної діяльності – включає розробку й удосконалення заходів матеріального і морального заохочення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до ефективної діяльності.

Систематизація та узагальнення процесів організації діяльності дає можливість виділити такі напрями її удосконалення:

підвищення рівня механізації й автоматизації трудомістких процесів, використання сучасної високопродуктивної офісної техніки;

удосконалення організації робочих місць;

раціоналізація прийомів і методів праці;

оптимізація темпу роботи;

оптимізація режиму праці і відпочинку;

чергування робіт, що вимагають участі різних аналізаторів (зору, слуху, дотику та ін.);

чергування робіт різної складності й інтенсивності;

оптимізація режимів праці і відпочинку; попередження зниження монотонності праці шляхом підвищення змістовності праці;

ритмізація праці (графік роботи зі зниженим на 10 – 15 % навантаженням у першу й останню години робочого дня);

комп'ютеризація обчислювальних і аналітичних робіт, широке використання персональних комп'ютерів у практиці управління, організація комп'ютерних банків даних за різними аспектами діяльності.

Організація діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування – процес складний і відповідальний. Частину організаційних питань кожен службовець вирішує самостійно, за організацію діяльності підрозділу (відділу, управління тощо) відповідає його керівник, спільні для всієї установи організаційні питання вирішуються централізовано.

Ситуаційне завдання

Використовуючи принцип системності, визначте стан складових організації діяльності державного службовця та запропонуйте дії щодо вдосконалення процесу праці в органі влади:

«Обласною державною адміністрацією проводиться цілеспрямована робота щодо удосконалення кадрової політики, спрямованої на забезпечення державної служби кваліфікованими кадрами, здатними вирішувати важливі питання економічного та соціального розвитку області.

Робота з кадрами є одним з найважливіших напрямів роботи районних державних адміністрацій. У 6 райдержадміністраціях створені відділи кадрової роботи, у 4 – сектори кадрової роботи, у 17 – кадрову роботу здійснюють відділи організаційно-кадрової роботи.

У 21 райдержадміністрації питаннями кадрової роботи та державної служби займається один працівник (з них: в одній райдержадміністрації – начальник відділу організаційно-кадрової роботи апарату райдержадміністрації, у 4 – завідувачі сектором кадрової роботи, в 16 – головні спеціалісти відділів організаційно-кадрової роботи).

Із 25 управлінь, відділів та інших структурних підрозділів облдержадміністрації у 8 створені відділи кадрової роботи, у 4 – сектори, у 13 підрозділах – обов'язки з ведення кадрової роботи покладені на окремих спеціалістів. Усі працівники кадрових підрозділів районних державних адміністрацій повністю забезпечені нормативно-правовою базою. Велику допомогу в роботі кадрових підрозділів надають друковані джерела («Вісник державної служби України», «Офіційний вісник України», «Право України», «Урядовий кур'єр», «Довідник кадровика» та ін.).

За підсумками засідань колегії підготовлені розпорядження голови облдержадміністрації. Матеріали засідань колегії надіслані райдержадміністраціям, управлінням, відділам та іншим структурним підрозділам облдержадміністрації для виконання, розгляду на засіданнях колегій та інформування облдержадміністрації про проведену роботу. Інформація про виконання розпоряджень голови облдержадміністрації за підсумками засідань колегії облдержадміністрації проаналізована, узагальнена і розглянута на засіданні ради з роботи із кадрами при облдержадміністрації».

Результати розв'язання ситуаційного завдання викладіть у вигляді табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Удосконалення складових організації діяльності в органі влади

Складова організації діяльності	Зміст складової	Заходи щодо вдосконалення діяльності

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність організації діяльності державного службовця?
2. Які принципи наукової організації управлінської праці використовуються в процесі організації діяльності державного службовця?
3. Як реалізується принцип системності в організації діяльності державного службовця?
4. Визначте сутність принципу цілеспрямованої творчості в процесі організації діяльності державного службовця.
5. Що передбачає реалізація принципу спеціалізації стосовно управлінської праці в органах влади?
6. Охарактеризуйте елементи організації діяльності державних службовців.
7. Які фактори впливають на ефективність здійснення професійного підбору службовців на вакантні посади?
8. Охарактеризуйте призначення поділу та кооперації праці як елементу організації діяльності державних службовців.
9. Які дії та заходи передбачає раціоналізація трудових процесів і процедур?
10. У чому проявляється стимулювання ефективної діяльності державного службовця як елемент організації його діяльності?

Тести з контролю знань

1. Наукова організація управлінської праці основною метою має:
 - а) застосування технічних засобів;
 - б) використання досягнень науки і передового досвіду;

- в) досягнення результатів;
- г) збереження здоров'я і працездатності працівників.

2. Організація діяльності передбачає розв'язання завдань:

- а) економічного;
- б) психофізіологічного;
- в) адміністративного;
- г) соціального.

3. Принцип регламентації в процесі наукової організації управлінської праці передбачає:

- а) закріплення за кожним працівником певних робіт чи операцій;
- б) установлення і дотримання певних правил та нормативів;
- в) урахування всіх аспектів діяльності організації;
- г) постійність виконуваних функцій та структури управлінського апарату.

4. До елементів організації діяльності державних службовців належать:

- а) професійний підбір на вакантні посади;
- б) створення ефективної структури управління;
- в) раціоналізація трудових процесів;
- г) стимулювання ефективної діяльності.

5. Організація робочих місць передбачає:

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

6. Поділ і кооперація праці передбачає:

- а) ефективний розподіл посадових обов'язків;
- б) раціональний розподіл повноважень;
- в) організацію ефективної взаємодії в організації;
- г) створення сприятливих умов для виконання посадових обов'яз-

ків.

7. Організація діяльності – це:

- а) процес створення умов ефективного функціонування організації;
- б) процес планування діяльності в організації;

- в) процес визначення принципів ефективного функціонування;
- г) використання потенціалу працівників у процесі діяльності.

8. Обслуговування робочих місць здійснюється шляхом:

- а) раціонального планування діяльності;
- б) забезпечення необхідними ресурсами;
- в) своєчасного контролю діяльності;
- г) регламентації робочого часу.

9. Планування діяльності передбачає визначення:

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

10. Формування та підтримування культури праці належить до такого елемента організації діяльності державних службовців, як:

- а) професійний підбір на вакантні посади;
- б) поділ і кооперація праці;
- в) забезпечення належних умов праці;
- г) раціоналізація трудових процесів і процедур.

ТЕМА 3. ВИМОГИ ДО КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Особливий статус державних службовців як чинник підвищених вимог до претендентів на вакантні робочі місця в органах державної влади та місцевого самоврядування.

3.2. Структура основних вимог до державних службовців.

3.1. Особливий статус державних службовців як чинник підвищених вимог до претендентів на вакантні робочі місця в органах державної влади та місцевого самоврядування

Складність і відповідальність діяльності, особливий статус державних службовців, в порівнянні з працівниками інших сфер суспільства, обумовили досить жорсткі вимоги до претендентів на вакантні посади в органах державної влади.

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить, насамперед, від ефективності роботи органів виконавчої влади всіх рівнів та органів місцевого самоврядування. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення.

В основу кадрового забезпечення мають бути покладені принципи демократичного підбору працівників, просування по службі за діловими якостями, постійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів і здійснення контролю за їх діяльністю.

Ефективність діяльності державної служби і місцевого самоврядування повинна забезпечувати система відповідних законодавчих та інших нормативних актів. Правові засади кадрового забезпечення державної служби ґрунтуються на Конституції України, Законі України «Про державну службу» [3], Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [7], Кодексі законів про працю України, інших нормативних актах з питань державної служби та місцевого самоврядування.

Прийняття на державну службу і просування по ній службовців, стимулювання їх праці, вирішення інших питань, пов'язаних із службою, проводиться відповідно до категорій посад службовців, а також згідно з рангами, які їм присвоюються. Основними критеріями класифікації посад державних службовців є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль та місце посади у структурі державного органу [9; 40].

З метою заняття посад державних службовців та просування по службі в органах державного управління створюється кадровий резерв державної служби. Порядок формування й організація роботи з кадровим резервом регулюється Положенням про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України [11].

Підбір кадрового резерву органів державної влади вимагає [11; 48]:
урахування впливу передбачуваних змін в економічному, політичному та соціально-культурному житті на кадровий склад державної служби;

комплексного вирішення питань підбору державних службовців для всіх посад державної служби;

визначення реальних потреб у працівниках для державних органів різного рівня;

урахування рівня освіти претендентів на державну службу, їх професійної підготовки, етичності поведінки, сумлінності та чесності;

недопущення до державної служби осіб, що мають установлені законом обмеження щодо прийняття на державну службу.

Система відбору, розвитку і переміщення державних службовців передбачає вирішення трьох основних завдань [40; 45]:

виявлення співробітників організації, які мають потенційні можливості для службового зростання;

підготовка цих співробітників до роботи на більш високих посадах;

забезпечення заміщення вакантних посад підготовленими до цього службовцями.

Зазначені положення повною мірою стосуються і посадових осіб місцевого самоврядування.

3.2. Структура основних вимог до державних службовців

При здійсненні заміщення посад державних службовців на конкурсних засадах за рівних професійно-кваліфікаційних вимог та умов до кандидатів на заміщення перевага повинна надаватися фахівцям, які:

мають науковий ступінь за профілем майбутньої роботи;

отримали нову вищу освіту за фахом, у тому числі в одній із країн з розвиненою економікою, або мають фаховий стаж роботи за кордоном;

працювали (працюють) на керівних посадах у державних установах або на підприємствах;

володіють однією або декількома іноземними мовами.

Залежно від категорій посади державного службовця структура сукупності його вмінь та знань має змінюватись. Наприклад, для посад вищих категорій характерний значний обсяг вмінь і знань аналітично-прогностичної та координаційної діяльності, що обумовлює розробку стратегії й тактики діяльності органу. Для посад нижчих категорій – великий обсяг вмінь і знань з інформаційно-статистичної обробки матеріалів.

Знання, вміння та навички, які необхідні для успішного виконання функцій щодо організаційного забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, передбачають наявність у працівника спроможності створювати й запроваджувати механізми нормативно-правового, матеріально-технічного, фінансового, маркетингового та інших видів забезпечення функціонування підвідомчих структур [137].

Координаційні та контрольні функції вимагають сукупності знань, вмінь і навичок, що накопичуються з досвідом професійної діяльності, вміння використовувати законодавчу та нормативну базу.

Державний службовець повинен мати, як правило, повну вищу освіту (освітньо-кваліфікаційний рівень – спеціаліст, магістр за спеціальностями галузі державного управління або з додатковим підвищенням кваліфікації за професійними програмами вказаної галузі), а на посадах спеціалістів VII категорії державних службовців допускаються фахівці з базовим рівнем вищої освіти (бакалавр) [9; 11; 64]. Магістри державного управління можуть заміщати посади державних службовців IV категорії і вище. При заміщенні цих посад кандидатами (докторами) наук урахується відповідність спеціальності, за якою захищено дисертацію, функціям державного управління, з якими пов'язана діяльність, термін після захисту та науковий стаж.

Державні службовці, які займають посади V – VII категорій, повинні мати повну або базову вищу освіту. Для керівників, головних, провідних спеціалістів та спеціалістів I категорії обов'язкова повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра. Державні службовці, які займають посади спеціаліста, спеціаліста II категорії, можуть мати базову вищу освіту.

Критеріями компетенції державного службовця є: політичні, правові, економічні, соціальні, управлінські, психолого-педагогічні.

Державний службовець повинен володіти:

знаннями з права, економіки, адміністрування, фінансів, кадрового менеджменту, соціальних та гуманітарних наук;

вмінням вільно орієнтуватися в соціально-політичному просторі, відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію;

аналітичним мисленням, розумінням сучасних проблем менеджменту, здатністю продукувати нові ідеї, управлінські рішення.

Державні службовці мають досконало володіти державною мовою. Крім того, державні службовці, які за характером своєї роботи вирішують питання, пов'язані з формуванням та здійсненням міждержавних зв'язків, мають володіти на рівні побутового і професійного спілкування однією з іноземних мов.

Особистими вимогами для всіх державних службовців є принциповість, рішучість і вимогливість у дотриманні чинного законодавства, особиста ввічливість, тактовність та витримка, самокритичність при оцінюванні результатів своєї діяльності, вміння спілкуватися з людьми, уважно вислуховувати кожного співрозмовника [94; 109].

Для посади провідного спеціаліста обов'язковою вимогою є стаж за фахом у державній службі на посаді спеціаліста I чи II категорій не менше 3 років або стаж за фахом в інших сферах економіки не менше 5 років. Для посад більш високого рівня вимоги до стану роботи зростають.

Професійно важливими психічними властивостями державного службовця є пізнавальні та психомоторні здібності, емоційні й волевовільності, темперамент і характер тощо [132].

Специфічні вимоги та обмеження – державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування повинні мати адекватний посаді зовнішній вигляд (одяг, зачіску, макіяж тощо), вести здоровий спосіб життя. Не можуть бути обраними або призначеними на посаду в державному органі чи в органі місцевого самоврядування особи, які визнані у встановленому порядку недієздатними; мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади; в разі прийняття на службу будуть безпосередньо підпорядковані особам, які є близькими родичами чи свояками; в інших випадках, встановлених законами України [3]. Цим вимогам повинні відповідати і претенденти на посади у сфері місцевого самоврядування [7].

Ситуаційне завдання

Розробіть систему вимог до претендентів на посаду державного службовця органу влади, у якому працюєте. Визначте зміст і особливості кожної з них. Результати оформіть у вигляді табл. 3.1.

Система вимог до претендента на посаду

Категорія вимог	Складові вимог	Необхідний рівень прояву складових
Формальні вимоги (вік, стаж, освіта)		
Знання		
Вміння		
Навички		
Професійні якості		
Специфічні вимоги та обмеження		

Контрольні запитання

1. Чим визначається особливий статус державних службовців?
2. Які вимоги висуваються до підбору кадрового резерву органів державної влади?
3. На виконання яких завдань спрямована система відбору, розвитку і переміщення державних службовців?
4. Які вимоги до кандидатів на посади державних службовців мають конституційний характер?
5. Назвіть критерії, за якими оцінюється компетенція державного службовця?
6. Які базові знання необхідні державному службовцю для успішного виконання посадових обов'язків?
7. Які професійно важливі якості повинні бути притаманними державному службовцю?
8. Як диференціюються вимоги до кандидатів на посади державних службовців стосовно вакантних посад?
9. Охарактеризуйте специфічні вимоги та обмеження, що існують для осіб, що займають посади державних службовців?
10. Який вплив здійснюють особисті етичні принципи на професіоналізм державного службовця?

Тести з контролю знань

1. У процесі підбору кадрового резерву органів державної влади необхідно враховувати:

- а) рівень освіти претендентів, їх етичність, сумлінність та чесність;
- б) можливість подальшого просування кар'єрними сходами;
- в) досвід працівника;
- г) потенційні можливості працівника.

2. До критеріїв класифікації посад державних службовців належить:

- а) поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову;
- б) стаж роботи на керівних посадах;
- в) обсяг і характер компетенції на посаді;
- г) місце державного органу у структурі державного управління.

3. При оцінці кандидата під час проведення конкурсу на посаду органу влади перевага надається претенденту, що має:

- а) більший досвід роботи на керівних посадах;
- б) кращу обізнаність у сфері питань, що належать до компетенції органу влади;
- в) краще знання законодавчої бази;
- г) кращі оцінки морально-етичних якостей.

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

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

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

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

6. До критеріїв компетенції державного службовця належать:

- а) фінансові;
- б) соціальні;
- в) виконавські;
- г) психолого-педагогічні.

7. До числа професійно важливих психічних властивостей державного службовця належить:

- а) працездатність;
- б) стан здоров'я;
- в) пізнавальні здібності;
- г) пунктуальність.

8. Посади більш високого рівня вимагають від претендента:

- а) більшої вимогливості до себе;
- б) більшого стажу роботи на керівних посадах;
- в) більшої стресостійкості;
- г) більшої працездатності.

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

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

10. Елементами структури знань державного службовця є знання з:

- а) права;
- б) економіки;
- в) природничих наук;
- г) гуманітарних наук.

ТЕМА 4. МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ

4.1. Підбір і розстановка кадрів як одне з найважливіших завдань менеджменту персоналу на державній службі. Поняття, зміст і завдання професійного підбору кадрів.

4.2. Основні методи професійного підбору кадрів для державної служби.

4.1. Підбір і розстановка кадрів як одне з найважливіших завдань менеджменту персоналу на державній службі. Поняття, зміст і завдання професійного підбору кадрів

Удосконалення системи державного управління виступає важливою умовою успішного вирішення завдань, що стоять перед суспільством в аспекті зміцнення державності. Саме органи влади й управління, персонал державної служби можуть безпосередньо впливати на розвиток реформ, що відбуваються в країні, забезпечувати реалізацію рішень, спрямованих на модернізацію життя суспільства.

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді й вибору із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого; відбір нових працівників відповідно до встановлених вимог для задоволення кількісної і якісної потреби організації в персоналі [98; 122].

Процес відбору нових працівників може забезпечити успішне вирішення поставлених завдань, коли йому передує ретельний аналіз вимог роботи, особливостей робочого середовища й вироблення рішень, що спираються на результати проведеного аналізу. Планування у сфері відбору покликано погодити цілі відбору й найважливіші характеристики наявної ситуації.

У той же час проблема формування якісного, високопрофесійного корпусу державних службовців є однією з найскладніших проблем будь-якої державної системи. Тут виникають такі неоднозначні питання, як удосконалювання системи відбору кадрів на державну службу, розробка наукових критеріїв їх оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, формування ефективних технологій розміщення й просування кадрів, підвищення обґрунтованості кадрових рішень та інші.

До першочергових завдань у роботі з кадрами слід віднести підвищення наукової обґрунтованості державної кадрової політики, створення нової системи роботи з кадрами, професійного розвитку персоналу державної служби, розширення мережі і якісне відновлення державно-освітніх установ і кадрових служб державних органів, освоєння світового досвіду в управлінні людськими ресурсами.

Під розміщенням кадрів у системі державного управління мається на увазі обґрунтований і доцільний розподіл працівників за структурними підрозділами і посадами державної служби відповідно до необхідного рівня підготовки, досвіду роботи, діловим й особистим якостям.

Законом України «Про державну службу» закріплено право на державну службу громадян України незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової й національної приналежності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, які одержали відповідну освіту і професійну підготовку та пройшли у встановленому порядку конкурсний відбір або призначені на посаду за іншою процедурою, передбаченою Кабінетом Міністрів України [3].

Заміщення посад державних службовців відбувається шляхом призначення або за конкурсом.

Технологія підбору кадрів на посади державних службовців включає такі етапи [9; 40]:

1. Аналіз робочого місця і визначення вимог до посадової особи.
2. Визначення джерел потенційних кандидатів.
3. Оголошення конкурсу.
4. Вивчення документів кандидатів.
5. Перша співбесіда з кандидатом.
6. Тестування кандидатів.
7. Іспит.
8. Друга співбесіда з кандидатом.
9. Випробування кандидата.
10. Зарахування кандидата на посаду.

Статтею 15 Закону України «Про державну службу» визначено, що прийняття на державну службу на посади III – VII категорії здійснюється на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України [3]. Цей спосіб приймання на роботу є найбільш поширеним.

Конкурсний прийом на роботу – це той фактор, який має гарантувати об'єктивність оцінки ділових якостей працівника і, як наслідок, ефективність його роботи.

Заміщення державної посади за конкурсом передбачає [3]:
оголошення даних про вакансії на державній службі через засоби масової інформації, з повідомленням основних вимог до кандидатів;
оцінку професійних та особистісних якостей претендентів;
рекомендацію кандидата на посаду конкурсною комісією;
видання наказу повноважною посадовою особою про призначення на посаду.

Рішення про проведення конкурсу та його умови приймається керівником органу, у якому оголошується конкурс.

Конкурс на заміщення вакантної посади державного службовця повинен забезпечувати конституційне право рівного доступу до державної служби громадян України.

Наведена технологія відбору кандидатів на посади державних службовців застосовується також і до претендентів на посади у сфері місцевого самоврядування.

4.2. Основні методи професійного підбору кадрів для державної служби

Для проведення підбору кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців за наказом (розпорядженням) керівника відповідного державного органу, який здійснює призначення на посаду державного службовця, утворюється конкурсна комісія у складі голови, секретаря і членів комісії.

Очолює конкурсну комісію, як правило, заступник керівника державного органу. До складу конкурсної комісії входять представники кадрової та юридичної служб, а також окремих структурних підрозділів апарату державного органу.

У державному органі з нечисленним апаратом (до п'яти осіб) конкурс може проводитися керівником цього органу або конкурсною комісією органу вищого рівня.

Переведення на рівнозначну або нижчу посаду в одному державному органі, а також просування по службі державних службовців, які зараховані до кадрового резерву чи успішно пройшли стажування в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, може здійснюватися без конкурсного відбору.

Умови проведення конкурсу в окремому державному органі відповідно до цього порядку визначаються його керівником, який призначає на посади та звільняє з посад державних службовців.

Рішення про проведення конкурсу приймається керівником органу за наявності вакантної посади державного службовця.

Конкурс проводиться поетапно [9]:

публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або за допомогою інших засобів масової інформації;

прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд щодо відповідності встановленим кваліфікаційним вимогам до певного рівня посади;

проведення іспиту та відбір кандидатів.

Державний орган, у якому проводиться конкурс, зобов'язаний опублікувати оголошення про проведення конкурсу в пресі або розповсюдити його через інші офіційні засоби масової інформації не пізніше, ніж за місяць до початку конкурсу та довести його до відома працівників органу, в якому оголошується конкурс.

Особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають на ім'я керівника заяву, до якої додаються особовий листок обліку кадрів, автобіографія, копія документів про освіту, декларація про доходи і зобов'язання фінансового характеру, в тому числі і за кордоном, щодо себе та членів своєї сім'ї. Особи можуть подавати додаткову інформацію стосовно своєї освіти, досвіду роботи, професійного рівня і репутації (копії документів про підвищення кваліфікації, присвоєння наукового ступеня або вченого звання, характеристики, рекомендації, наукові публікації тощо).

Кадрова служба державного органу перевіряє подані документи на відповідність їх встановленим вимогам щодо прийняття на державну службу, передбаченим для кандидатів на посаду державного службовця. Подані документи і матеріали конкурсної комісії зберігаються у кадровій службі.

Важливим етапом технології відбору кадрів на посади державних службовців є вивчення кандидатів. Для вивчення кандидатів можуть застосовуватися різні методи [9; 56; 73]:

- аналіз анкетних даних та інших письмових джерел, які подає претендент на посаду;

- наведення довідок у керівників з попереднього місця роботи, інших осіб, які знають кандидата;

- тестування;

- професійні завдання-перевірки;

- співбесіди (інтерв'ю);

- іспити.

В установах, де відповідально ставляться до відбору кандидатів, усе частіше використовують багатопрофільні, комплексні тести, які дозволяють виявити професійні навички, загальні здібності, психологічні та особові якості, психофізіологічні характеристики.

Тест, як правило, складається з таких частин: призначення, інструкція щодо роботи з ним (застосування тесту), сам тест (текст тесту), ключ для оцінки отриманих результатів.

Для перевірки кандидатур на посаду можуть використовуватися також різні професійні завдання-перевірки. Це можуть бути [45; 55; 61]:

- письмові завдання з метою виявлення рівня професійних знань;

- іспити для виявлення знань у раніше обумовлених професійних галузях;

- виявлення навичок роботи на ПЕОМ;

- ділові ігри з кандидатами;

- співбесіда з певного кола професійних проблем і т. д.

Іспит проводиться конкурсною комісією державного органу, у якому оголошено конкурс, з метою об'єктивної оцінки знань і здібностей кандидатів на посаду державних службовців.

Кандидати, які не склали іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією для призначення на посаду.

Конкурсна комісія на підставі розгляду поданих документів, результатів іспиту та співбесіди з кандидатами, які успішно склали іспит, на своєму засіданні здійснює відбір осіб для зайняття вакантних посад державних службовців.

Якщо жоден з кандидатів не рекомендований конкурсною комісією для зайняття вакантної посади державного службовця, оголошується повторний конкурс.

У рішенні комісії, що подається керівнику державного органу, обов'язково зазначаються пропозиції щодо призначення конкретного кандидата на вакантну посаду державного службовця та визначаються кандидатури для зарахування до кадрового резерву.

Засідання конкурсної комісії фіксується протоколом, який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії і подається керівникові не пізніше, ніж через два дні після голосування. Кожний член комісії може додати до протоколу свою окрему думку.

Конкурсна комісія повідомляє кандидатів про результати конкурсу протягом трьох днів після його завершення.

Рішення про призначення на посаду державного службовця та зарахування до кадрового резерву приймає керівник державного органу на підставі пропозиції конкурсної комісії протягом місяця з дня прийняття рішення конкурсною комісією.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» при прийнятті на державну службу може встановлюватися додаткова умова – випробування терміном до шести місяців [3].

Якщо протягом терміну випробування встановлено невідповідність працівника роботі, на яку його прийнято (за висновком керівника підрозділу), керівник органу може видати наказ (розпорядження) про звільнення працівника з посади, на яку його прийнято з випробувальним строком.

Коли термін випробування закінчився, а діяльність працівника була успішною, керівник підрозділу органу, на посаду в якому зараховано працівника, подає керівникові органу мотивований висновок з пропозицією про присвоєння рангу державного службовця.

Згідно зі статтею 19 Закону України «Про державну службу» проводиться стажування у відповідному державному органі з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей працівників, які претендують на посаду державного службовця, строком до двох місяців [3].

Стажування можуть проходити як особи, що вперше претендують на посаду державною службовця, так і державні службовці, які бажають зайняти більш високу посаду. Відбір кандидата на стажування проводиться за ініціативою органу, в якому має здійснюватися стажування.

Державний службовець після успішного закінчення стажування може бути переведений на посаду за рішенням керівника відповідного державного органу без конкурсного відбору або зарахований до кадрового резерву.

Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється таким чином (стаття 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування») [7]:

на посаду сільського, селищного, міського голови в порядку, встановленому Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5];

на посаду голови та заступників голови районної, районної у місті, обласної ради, заступника міського голови, секретаря Київської міської ради, секретаря сільської, селищної, міської ради, голови постійної комісії з питань бюджету обласної, Київської та Севастопольської міських рад шляхом обрання відповідною радою;

на посади заступників сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті рад шляхом затвердження відповідною радою;

на посади керівника секретаріату (керуючого справами) районної обласної ради, керуючого справами виконавчого апарату обласних і районних рад, керівників відділів, управлінь та інших працівників органів місцевого самоврядування шляхом призначення відповідно сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу.

У разі необхідності, за згодою сторін, посадова особа місцевого самоврядування може бути переведена на рівнозначну чи нижчу посаду або посаду радника чи консультанта без конкурсного відбору.

Голови районних, районних у містах, обласних рад, київський і севастопольський міський голова та міські голови міст обласного і республіканського в Автономній Республіці Крим значення мають право самостійно підбирати та приймати на службу своїх помічників-радників.

На час відсутності (відпустки) посадових осіб органів місцевого самоврядування (крім виборних посад) для виконання їх повноважень можуть прийматися на службу особи за строковим трудовим договором (контрактом).

Ситуаційне завдання

В підрозділі органу виконавчої влади з'явилася вакантна посада і виникла потреба в підборі фахівця, здатного за своїми професійними та особистісними якостями її обійняти. Визначте методи та розробіть заходи щодо проведення оцінки претендента в установленому порядку.

Контрольні запитання

1. У чому полягають роль та значення відбору кадрів у системі державної служби?
2. Які завдання покликаний вирішувати раціональний відбір кадрів у процесі реалізації державної кадрової політики?
3. Якими законодавчими та нормативними актами регулюється процес підбору і розстановки кадрів у системі державної служби?
4. Який спосіб приймання на роботу в державній службі є найбільш поширеним?
5. У чому полягає технологія кадрового відбору на державну службу?
6. Охарактеризуйте етапи проведення конкурсу на заміщення вакантної посади в органі влади.
7. Охарактеризуйте методи, що використовуються для вивчення кандидатів на посади в органах влади.
8. Які методи та прийоми використовуються для оцінки професійних та особистісних якостей претендентів на вакантні посади державних службовців?

Тести з контролю знань

1. Відбір кадрів передбачає визначення серед претендентів працівника:

- а) що найбільш придатний для виконання професійних обов'язків;
- б) що має найвищу кваліфікацію та досвід;
- в) що має певний рівень розвитку психологічних якостей і професійних умінь;
- г) потреби якого найліпше узгоджуються з потребами організації.

2. Успішність процесу відбору кадрів забезпечують такі чинники, як:

- а) прозорість процедури проведення конкурсу;
- б) попередній аналіз вимог роботи й особливостей робочого середовища;
- в) попереднє вивчення особистісних якостей працівника;
- г) залучення широкого кола претендентів.

3. Розміщення кадрів передбачає:

- а) розподіл працівників за підрозділами і посадами відповідно до рівня підготовки, досвіду роботи, ділових та особистих якостей;
- б) визначення розташування робочого місця працівника відповідно до його індивідуальних якостей;
- в) раціональне використання площ робочих приміщень;
- г) підвищення якості кадрів державної служби.

4. Заміщення посад державних службовців відбувається шляхом:

- а) ротації або призначення;
- б) призначення або за конкурсом;
- в) ротації або за конкурсом;
- г) співбесіди або за конкурсом.

5. Розташуйте етапи технології підбору кадрів на посади державних службовців в хронологічній послідовності:

- а) вивчення документів кандидатів на посади;
- б) аналіз робочого місця і визначення вимог до посадової особи;
- в) випробування кандидата;
- г) оголошення конкурсу;
- д) іспит;
- е) тестування.

6. Обов'язковими документами, що подаються для участі у конкурсі на заміщення вакантних посад державних службовців, є:

- а) характеристика;
- б) копія документів про освіту;
- в) декларація про доходи;
- г) заява;
- д) особовий листок обліку кадрів;
- е) медична довідка;
- ж) автобіографія.

7. Додаткова інформація, що може подаватися особами для участі у конкурсі, може стосуватися:

- а) місця проживання претендента;
- б) наукових публікацій чи наукового ступеня, вченого звання, що має претендент;
- в) пропозицій щодо удосконалення організації діяльності органу влади;
- г) зобов'язань фінансового характеру, що має претендент за кордоном.

8. Для вивчення кандидатів на посади можуть застосовуватися методи:

- а) тестування;
- б) спостереження;
- в) професійні завдання-перевірки;
- г) співбесіди (інтерв'ю).

9. Використання багатoproфільних тестів у процесі відбору кандидатів дозволяє:

- а) виявити професійні навички;
- б) визначити загальні здібності;
- в) оцінити психологічні та особові якості;
- г) визначити досвід кандидата у професійній сфері.

10. Метою проведення іспиту в процесі конкурсного відбору є:

- а) визначення рівня професіоналізму кандидатів;
- б) оцінка особистих якостей кандидатів;
- в) об'єктивність оцінки знань і здібностей кандидатів;
- г) об'єктивність оцінки вмінь і навичок кандидатів.

ТЕМА 5. ІМІДЖ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

5.1. Визначення іміджу працівника. Складові іміджу державного службовця.

5.2. Методи формування позитивного іміджу працівника та етика поведінки державного службовця.

5.1. Визначення іміджу працівника. Складові іміджу державного службовця

Поняття імідж має іншомовне походження. Англійське слово «image» залежно від контексту можна перекладати як образ, зображення, відбиток у дзеркалі, статуя, ідол, подібність, ікона [88]. Якщо звернутися до «Сучасного тлумачного словника», то в ньому поняття імідж (образ) визначається як образ якої-небудь особи (явища, предмета), що цілеспрямовано формується, та який покликаний справити емоційно-психологічний вплив на кого-небудь із метою популяризації, реклами тощо [114]. У діловій мові це слово здебільшого вживається без перекладу в значенні «репутація», «авторитет», «позитивний образ», «престиж» фірми, товару, менеджера, особистості.

Державний службовець є обличчям держави, його представником як усередині країни, так і закордоном. Імідж державного службовця – це сконструйований, емоційно забарвлений образ, який складається в масовій свідомості і здатний впливати на поведінку громадян.

Початковим моментом формування іміджу державного службовця є розуміння держави. Одним з основних критеріїв формування позитивного іміджу державного службовця є узгодженість цілей його діяльності з інтересами суспільства.

Щепель В. М. дав загальне визначення професійного іміджу, як «вигляд людини, що відображає її професійну діяльність; важлива умова професійної самореалізації і досягнення професійних успіхів» [133].

Таким чином, другою обов'язковою складовою іміджу державного службовця буде його прагнення до самореалізації та самовдосконалення.

Імідж органів державної служби та місцевого самоврядування – це добра слава серед населення і задоволення якістю діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (кожного зокрема і всіх разом).

Звичайно (традиційно) виділяють такі основні складові іміджу державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування: зовнішній вигляд, професійна компетентність, світогляд і ерудиція, моральність й етичні норми (загальноприйняті норми поведінки).

Зовнішній імідж складається із зовнішніх характеристик та атрибутів життєдіяльності людини. Так, свої природжені фізичні особливості людина може або підкреслити, або, навпаки, замаскувати одягом.

Важливою складовою іміджу державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування є професіоналізм. Професіоналом можна вважати державного службовця та посадову особу місцевого самоврядування, які добре володіють професійними знаннями, свідомо змінюють і розвивають себе в процесі роботи, вносять свій індивідуальний творчий вклад у професію, стимулюють в суспільстві інтерес до результатів своєї професійної діяльності та підвищують престиж своєї професії.

Одним з елементів професіоналізму є знання службового етикету – це загальноприйняті (або декларативно встановлені) правила соціальної поведінки в професійному спілкуванні державного працівника [96]. Він має, з одного боку, забезпечувати нормативну регуляцію процесу спілкування нерівних за соціальним статусом службовців шляхом вирівнювання їх позицій, але не в соціальному, а тільки в комунікативному плані. З іншого – зберігати й підтримувати певну «нерівність» працівників, що мають різний службовий статус, для забезпечення належної субординації і дисципліни.

Ділове спілкування завжди відігравало важливу роль у професійній діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування як повноважного представника державної установи в зовнішньому середовищі – в контактах з іншими установами різних рівнів, громадянами та організаціями.

Основні канали сприйняття інформації, що формує імідж, в професійній діяльності державного службовця – це: керівник – керівник; керів-

ник – підлеглий службовець; керівник – громадянин; підлеглий службовець – громадянин.

Спілкування є основним засобом передачі культури і суспільного досвіду, взаємодії, взаєморозуміння. Від рівня культури спілкування в суспільстві залежить підвищення його духовності, рівень поліпшення матеріального взаєморозуміння людей, добробуту, психологічного здоров'я. Значну роль у формуванні спілкування відіграють його засоби, в першу чергу, словесні (вербальні). До несловесних (невербальних) засобів спілкування належать жести, інтонація, паузи, рухи тіла [54; 71; 107]. Вони також несуть багато інформації про того, з ким ви спілкуєтесь. Якість вербального спілкування залежить від культури мовлення та культури слухання.

Культура мовлення – це володіння нормами літературної мови, вміння користуватися її засобами виразності в процесі спілкування [113; 124]. Оскільки державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування постійно спілкуються з людьми, зростають вимоги до усного мовлення культурної людини. Ці вимоги повинні базуватися на бездоганному знанні норм і чуття мови. Чуття мови – це здатність людини розрізняти приналежність того чи іншого слова до певного стилю, відчувати доречність або недоречність використання слова в тій чи іншій ситуації. Але інтуїтивного відчуття недостатньо – треба чітко знати правила вживання мовних засобів і користуватися ними свідомо, з повним знанням справи.

Етико-моральні якості, основою яких є дотримання моральних норм та принципів, пов'язані зі ставленням державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування до людини незалежно від її суспільного становища. Від того, на якому рівні людина усвідомлюватиме це, залежить ставлення інших до неї. Головними моральними якостями державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування повинні бути: чесність, гідність, благородство, непідкупність, принциповість, загострене почуття справедливості, сміливість і рішучість у відстоюванні інтересів інших, почуття гордості за свою націю, за свій народ.

Державного службовця і посадову особу місцевого самоврядування повинні відзначати широкий світогляд та ерудиція. Вони мають володіти знаннями з різних галузей науки, літератури, економіки, мистецтва, музи-

ки, політики тощо. Психологи зазначають, що широкий світогляд та обізнаність працівників у різних сферах життєдіяльності суспільства позитивно впливають на результати їхньої діяльності.

Імідж державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування відіграє важливу роль в успішному виконанні ними своїх посадових обов'язків, підвищенні ефективності діяльності, створенні позитивного іміджу та авторитету органу державної служби і місцевого самоврядування, держави в цілому.

Імідж демократичного відкритого суспільства мають підкріплювати дії державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, його поведінка.

5.2. Методи формування позитивного іміджу та етика поведінки державного службовця

Формування позитивного іміджу як процес зумовлений внутрішніми та зовнішніми факторами. Зовнішні фактори – законодавчі, соціально-культурні, психологічні та техніко-економічні умови професійної діяльності державних службовців. В Україні існує ряд законів, і зазначені у них статі можуть стати орієнтиром для формування позитивного іміджу та регламентації етики поведінки державного службовця.

Так, у статті 3 Конституції України зазначається, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю [1]. Отже, такі важливі поняття етики, як честь і гідність, зазначаються вже у перших статтях Основного закону, до того ж держава своїм головним обов'язком вважає не тільки утвердити на законодавчому рівні права і свободи людини, але й забезпечити їх відповідними чином. Також у Конституції України визначено обов'язок держави забезпечити всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України. Відомо, що у сфері діяльності державних службовців, як у жодній іншій сфері, ще на початку розбудови незалежної держави взятий курс на ведення спілкування та документації державною (українською) мовою.

З огляду на те, що Україна є багатонаціональною державою, у якій відповідно до Конституції гарантується вільний розвиток, використання і захист

російської та інших мов національних меншин України, у процесі формування іміджу та етики поведінки державного службовця повинно бути відзначено обов'язок державного службовця щодо рівнозначного ставлення до відвідувачів, колег, підлеглих незалежно від мови їх спілкування, адже застосування різних мов в Україні гарантується Конституцією.

У Конституції правам, свободам та обов'язкам людини і громадянина присвячений цілий розділ, тому при формуванні іміджу державного службовця і при складанні правил етики поведінки державного службовця необхідно формулювати напрямки його реалізації таким чином, щоб вони не йшли у розрізі з цими статтями. Наприклад, паралельно із захистом мовних прав людини Конституція визначає відсутність привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання тощо.

Стаття 32 Конституції України зазначає, що кожний громадянин має право знайомитися в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, установах і організаціях з відомостями про себе, які не є державною або іншою захищеною законом таємницею [1]. Ця стаття стосується безпосередньо діяльності державних службовців і має бути врахована при визначенні етики поведінки державного службовця.

Іншим нормативно-правовим актом, що стосується регулювання діяльності державних службовців на законодавчому рівні, є Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 р. № 3723-XII [3]. Цей Закон регулює суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу. Він також визначає загальні засади і статус державних службовців, які працюють у державних органах та їх апараті. Основні принципи державної служби: гуманізм і соціальна справедливість, компетентність, чесність, відданість справі.

Існує також окрема стаття, що присвячена етиці поведінки державного службовця (ст. 5 – «Етика поведінки державного службовця»), де зазначено, що державний службовець повинен [3]:

- 1) сумлінно виконувати свої службові обов'язки;
- 2) шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування;

3) не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця.

Поряд з цим у даній статті зазначається, що державному службовцю забороняється [3]:

1) брати участь у діях, що суперечать національним інтересам України, ускладнюють функціонування державних органів;

2) вчиняти дії, що можуть бути розцінені як використання свого службового становища в корисливих цілях у власних інтересах, а також дії, які відповідно до чинного законодавства вважаються корупційними;

3) виявляти всупереч інтересам справи упередженість або прихильність до будь-якого підприємства, установи, організації, органу, об'єднання громадян чи конкретної особи;

4) проявляти бюрократизм, відомчість і місництво.

Отже, у даному Законі зазначені основні положення щодо регулювання етики професійної діяльності у сфері державної служби відповідно до її специфіки, тому їх можна визначити як частину тих основ на законодавчому рівні, що сприятимуть практичній реалізації формування іміджу та етики поведінки державного службовця.

Для запобігання корумпованості у сфері діяльності державних службовців їх дії повинні бути не лише законними, легітимними, а ще й етико-правовими, тобто державні службовці повинні дотримуватися правил і норм поведінки, наслідки яких у жодному разі не можуть бути кваліфікованими як корупційні діяння. Нормативно-правовий акт, що безпосередньо спрямований на запобігання корумпованості в органах державної влади та місцевого самоврядування, – Закон України «Про боротьбу з корупцією» від 05.10.1995 р. № 356/95-ВР [2]. У законі зазначено, що боротьба з корупцією (тобто з протиправним використанням державними службовцями наданих їм повноважень) здійснюється на основі чіткої правової регламентації діяльності державних органів, служб і осіб, уповноважених на виконання функцій держави, забезпечення гарантій прав та інтересів фізичних і юридичних осіб. Таким чином, державному службовцю забороняється використовувати своє службове становище для сприяння фізичним і юридичним особам у здійсненні ними підприємницької діяльності та отриманні субсидій, субвенцій тощо; бути повіреним третіх осіб у справах державного органу, у якому

він працює; відмовляти фізичним і юридичним особам в інформації, надання якої передбачено нормативними актами, або надавати недостовірну чи неповну інформацію; неправомірно втручатися, використовуючи своє посадове становище, у діяльність інших державних органів чи посадових осіб з метою перешкодити виконанню ними своїх повноважень.

Поведінка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування повинна відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства і громадян до державної служби та місцевого самоврядування, сприяти реалізації прав і свобод людини.

Відповідно до законів України «Про державну службу» та «Про боротьбу з корупцією» державний службовець не має права [2; 3]:

сприяти суб'єктам підприємницької діяльності, дозволяючи їм використовувати своє службове становище;

займатися підприємницькою діяльністю;

входити до складу правління чи інших виконавчих органів підприємств, що провадять підприємницьку діяльність;

відмовляти фізичним або юридичним особам у наданні інформації, якщо це передбачено законодавством;

відмовляти фізичним або юридичним особам у видачі передбачених законодавством документів або затримувати їх підготовку;

вимагати чи приймати від фізичних і юридичних осіб подарунки, послуги та ін.;

бути повіреним третіх осіб у справах державного органу, у якому він працює;

неправомірно втручатися, використовуючи своє службове становище, в діяльність інших органів чи посадових осіб з метою перешкодити виконанню ними своїх повноважень.

Державний службовець зобов'язаний декларувати свої доходи та доходи своєї родини.

Державному службовцю забороняється розголошувати довірену йому державну таємницю, іншу інформацію з обмеженим доступом, встановлену законами України «Про інформацію» та «Про державну таємницю», в тому числі й після залишення ним державної служби, а також використовувати таку інформацію для власного інтересу або інтересу інших осіб як пораду чи рекомендацію.

Як можна побачити з наведеного вище, для забезпечення ефективного формування іміджу та етики поведінки державного службовця та недопущення корумпованості у сфері державної служби поряд з основними професійними вимогами до державних службовців стають і вимоги етичні, а саме: індивідуальна моральна свідомість, совість і моральний борг, делікатність і тактовність у спілкуванні, насамкінець, порядність державного службовця.

Зазначені законодавчі складові етики поведінки державного службовця характерні також і стосовно поведінки та діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

До соціально-культурних та психологічних умов формування іміджу державного службовця слід віднести:

- 1) формування приязного зовнішнього вигляду;
- 2) вироблення позитивного стилю спілкування;
- 3) застосування прийомів ефективного психологічного впливу;
- 4) оволодіння технологіями тайм-менеджменту, саморегуляції та іншими методиками самовдосконалення.

Організаційно-економічні умови формування іміджу та етики поведінки державного службовця:

- 1) формування оптимального стилю роботи;
- 2) підвищення кваліфікації;
- 3) вивчення суспільної думки про роботу державної установи;
- 4) раціональне обладнання робочого місця;
- 5) упровадження ефективних методів і прийомів виконання посадових обов'язків;
- 6) планування службової кар'єри;
- 7) дотримання сприятливого режиму роботи;
- 8) залучення засобів масової інформації до висвітлення діяльності державних службовців.

Загальноприйняте визначення поняття «етика» (від грецьк. *ethos* – звичай, нрав) – філософське дослідження моралі [133; 138]. Термін «етика» уперше вжив Аристотель для позначення практичної філософії, що відповідає на запитання, що ми повинні робити, щоб робити правильні, моральні вчинки.

Етикою визначалися правила, породжені спільним житлом та проживанням, норми, які об'єднують суспільство, та які покликані подолати

індивідуалізм й агресивність. У міру розвитку суспільства до цього змісту додається вивчення совісті, жалю, дружби, сенсу життя, самопожертви. Найважливішими категоріями етики є такі поняття, як «добро», «зло», «справедливість», «благо», «відповідальність», «борг», «совість».

Найбільш глибокий вплив на розвиток етичної думки на прадавньому Сході виявило навчання Конфуція (Кунцзи), що жив в VI – V століттях до н. е. у Китаї [121]. Центральним поняттям його етики є принцип «Не роби людині того, чого не бажаєш собі», який згодом став загально визнаним «золотим правилом етики». Крім того, Конфуцієм були визначені п'ять головних чеснот праведної людини: 1) «людяність», «любов до людей», «людинолюбство», «милосердя», «гуманність»; 2) «правда», «справедливість»; 3) «звичай», «обряд», «ритуал», «церемонії», «етикет»; 4) «здоровий глузд», «розсудливість», «мудрість», розважливість; 5) «щирість», «добрий намір», невимушеність і «сумлінність» [121].

У сучасній літературі етику автори визначають в аспекті професійної діяльності по-різному. Етика державної служби та місцевого самоврядування як один з видів професійної етики – норми поведінки, які передбачають певний тип людських взаємовідносин, що є оптимальним з точки зору виконання державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування їхніх професійних обов'язків. Так, В. Попков розглядає етику державних службовців як критерій службової діяльності (оскільки всі службові дії державного чиновника «мають моральне значення») і як моральний стимул особистісного розвитку [105].

Етика поведінки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування регулюється, насамперед, законами України «Про державну службу» [3] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [7], іншими нормативно-законодавчими матеріалами, які визначають етичні норми і правила діяльності працівників (зокрема, загальні правила поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування). Ці правила є узагальненням стандартів поведінки та доброчесності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Вони ґрунтуються на Конституції України та визначених законами України принципах державної служби. Загальні правила поведінки встановлюють основні вимоги до етики працівників органів державної влади і місцевого самоврядування.

Цікавим щодо етики поведінки державних службовців є досвід зарубіжних країн. Зокрема, в США стандарти етичної поведінки урядових службовців були встановлені Виконавчим наказом Президента Джонсона № 11222 від 8 травня 1965 р. Положення Наказу Джонсона були враховані при підготовці Закону про реформу державної служби (1978 р.), куди окремим розділом увійшов Кодекс етики урядової служби. В Канаді питання етики державних службовців підпадають під дію «Зводу принципів, які регулюють поведінку державних службовців», в Угорщині – «Загальних етичних норм поведінки державних службовців», у Великобританії значна частина етичних питань державних службовців регулюється Адміністративним кодексом.

У зарубіжних країнах серед особистісних якостей, які повинен мати державний службовець, найбільш часто виділяються: людяність, доброзичливість, природність, невимушеність, безпосередність, довіра до інших, симпатія, дружні почуття, привітність, інтерес, щира увага, емпатія (намагання зрозуміти іншого, вміння відчувати його ситуацію), приємна зовнішність, рішучість (впевненість), ввічливість (увага, люб'язність), тактовність (чуйність), адаптованість (гнучкість), дисциплінованість, толерантність.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

До відділу поступив новий працівник. Він гарно працює і зі смаком одягається. Уявно порівнюючи себе з ним, деякі працівники підрозділу дійшли висновку, що їх зовнішній вигляд залишає бажати кращого і певною мірою впливає на виконання ними посадових обов'язків (зокрема, спілкування). Які заходи повинні вжити зазначені працівники в цій ситуації?

Завдання 2

Визначте особливості, переваги та недоліки іміджу керівника:

Під час ведення наради керівник: не допускає у своєму колективі неформальних лідерів; різко, а іноді й грубо, критикує дії підлеглих; не терпить критики своїх дій; нестерпний до заперечень; при прийнятті

рішення, як правило, не радиться з учасниками наради; зневажає думками та інтересами присутніх; застосовує як форму впливу на підлеглих примушення.

Завдання 3

На сьогоднішній ранок керівник викликав для бесіди підлеглого, який часто запізнюється на роботу. Керівник затримався дома і прийшов на роботу із запізненням. Підлеглий чекає на нього. Як повинен поводити себе в даній ситуації керівник з огляду на етику взаємовідносин?

Завдання 4

Вам необхідно виступити з доповіддю на відповідальній нараді, де буде присутній ваш керівник, керівники інших підрозділів та установ регіону. Від того, яким буде виступ, багато в чому залежить імідж вашої організації та ваше подальше кар'єрне просування. Яким чином потрібно побудувати і здійснити виступ, щоб підтримати особистісний позитивний імідж?

Завдання 5

Під час бесіди з підлеглим обидва співрозмовники використовують неконструктивні мовні звороти, звинувачення, що вразливо діють на самооцінку та ведуть до ескалації конфлікту на кшталт: Підлеглий керівникові: «Петре Семеновичу, ви просто не даєте мені працювати, постійно вимагаючи доповідей про стан справ».

Керівник підлеглому: «Ви змушуєте мене червоніти перед керівництвом, затягуючи роботу над звітом». «Доки ви будете спізнюватися на роботу?»

Як впливає манера спілкування співбесідників на їх імідж в очах колеги та відвідувачів?

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття «імідж державного службовця».
2. У чому полягають роль та значення іміджу державного службовця в діяльності працівників органів влади?

3. Охарактеризуйте складові іміджу державного службовця.
4. Які існують вимоги до зовнішнього вигляду державного службовця?
5. Яким чином визначається культура мови державного службовця?
6. Які норми поведінки регулюються нормами службового етикету?
7. Визначте моральні якості, що повинні бути притаманні державному службовцю.
8. Як впливає на імідж державного службовця його професіоналізм? Чи впливає імідж державного службовця на його професіоналізм?
9. Яке місце посідають світогляд та ерудиція державного службовця в його іміджі та іміджі органу влади?
10. Визначте співвідношення понять «етичні норми» та «службовий етикет».
11. Охарактеризуйте методи формування позитивного іміджу.
12. Які особливості етики поведінки державного службовця?

Тести з контролю знань

1. Імідж державного службовця – це:
 - а) сконструйований, емоційно забарвлений образ, який складається в масовій свідомості і здатний впливати на поведінку громадян;
 - б) уявлення про належний стиль поведінки посадової особи;
 - в) сукупність особистих принципів, що регулюють поведінку посадової особи;
 - г) уявлення про функції та повноваження посадової особи.
2. До складових іміджу державного службовця належать:
 - а) зовнішній вигляд;
 - б) культура мови;
 - в) службовий етикет,
 - г) моральні вчинки.
3. Службовий етикет – це:
 - а) репутація державних службовців серед населення;
 - б) правила соціальної поведінки в професійному спілкуванні державного службовця;

в) засіб ненормативної регуляції процесу спілкування;

г) засіб визначення соціального статусу.

4. Кодекс поведінки містить:

а) основні принципи і норми, що стосуються моральної сутності державного службовця;

б) основні обов'язки та обмеження державного службовця;

в) напрями удосконалення комунікації державних службовців;

г) права, обов'язки та відповідальність державних службовців.

5. До головних етико-моральних якостей державного службовця належать:

а) благодійність;

б) принциповість,

в) почуття справедливості;

г) інноваційність.

6. Організаційно-економічні умови формування іміджу та етики поведінки державного службовця передбачає:

а) вироблення позитивного стилю спілкування;

б) підвищення кваліфікації;

в) вивчення суспільної думки про роботу державної установи;

г) раціональне обладнання робочого місця.

7. До соціально-культурних та психологічних умов формування іміджу державного службовця слід віднести:

а) формування приязного зовнішнього вигляду;

б) планування службової кар'єри;

в) застосування прийомів ефективного психологічного впливу;

г) оволодіння технологіями тайм-менеджменту, саморегуляції та іншими методиками самовдосконалення.

8. Емпатія як професійно необхідна якість державного службовця передбачає:

а) намагання зрозуміти іншого, вміння відчувати його ситуацію;

б) розуміння логіки суджень іншої людини;

в) відчуття симпатії до співбесідника;

г) вміння відчувати ситуацію.

9. Етика державної служби та місцевого самоврядування як один з видів професійної етики передбачає:

а) дотримання норм поведінки, що є оптимальними для виконання професійних обов'язків;

б) дотримання норм поведінки, що регламентовані етичним кодексом;

в) розвинуте інтуїтивне відчуття такту та ввічливість;

г) дотримання загальних етичних норм у професійному спілкуванні.

10. Загальні правила поведінки встановлюють:

а) основні вимоги до етики державних службовців;

б) особистісні якості, що повинен мати державний службовець;

в) критерії для оцінки службової діяльності державних службовців;

г) моральні стимули особистісного розвитку.

ТЕМА 6. ПОДІЛ І КООПЕРУВАННЯ ПРАЦІ

6.1. Поняття поділу і кооперування праці, їх взаємозв'язок.

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

6.3. Види кооперування праці. Делегування повноважень.

6.1. Поняття поділу і кооперування праці, їх взаємозв'язок

Діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є колективною діяльністю. Це означає, що результат функціонування органу державного управління чи органу місцевого самоврядування залежить як від індивідуальних зусиль кожного працівника, так і від того, наскільки злагоджено діє колектив установи в цілому. Ця проблема вирішується шляхом поділу й кооперування праці.

Поділ праці – це процес спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків, завдань та відповідальності [20; 47; 58]. До поділу праці належить також розмежування функцій між структурними підрозділами установи.

Кооперування праці – це процес об'єднання, інтеграції діяльності працівників як у межах структурних підрозділів, так і в установі в цілому [45; 58; 82].

Основне завдання поділу й кооперування праці – забезпечити ефективне виконання покладених на державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування функцій шляхом найбільш доцільної спеціалізації працівників і колективів підрозділів, суворого розмежування сфери їх діяльності, прав та відповідальності при встановленні чіткої взаємодії всіх учасників праці.

Організаційні рівні кооперування праці. Кооперування праці державних службовців здійснюється на двох організаційних рівнях:

між окремими працюючими, внаслідок чого досягається вузька професійна спеціалізація виконавської роботи з цілеспрямованого забезпечення обліковою, контрольною та аналітичною інформацією визначених ділянок управлінської роботи (управління ресурсами, працею, витратами тощо);

між функціональними підрозділами, що знаходить своє відображення у предметній спеціалізації та об'єднанні зусиль при вирішенні складних облікових, контрольних і аналітичних завдань.

Існує декілька показників, що використовується для оцінки ефективності поділу та кооперування праці: норма керованості, норма співвідношення, норма чисельності, норма обслуговування.

Норма керованості – кількість працюючих, якими повинен керувати той чи інший керівник вищого рівня при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи [136; 137]. Норми керованості застосовують у нормуванні керівного складу всіх рангів. Від норм обслуговування їх відрізняє те, що працівник, працю якого нормують, керує іншими співробітниками, а не обслуговує їх. Так, норма керованості для завідувача сектору визначає кількість керівників груп, безпосередньо йому підпорядкованих.

Підпорядкованість одному керівникові багатьох працівників є причиною неузгодженості в роботі, низького рівня керівництва, а підпорядкованість двох-трьох призводить до ускладнення роботи апарату, його структури.

Оптимальною нормою керованості є така, за якої керівник забезпечує повноцінне керівництво підрозділом протягом робочого дня та кожним працівником цього підрозділу. Це приблизно 7 ± 2 підпорядкованих.

Норма керованості керівників високого рангу, може бути виражена не тільки кількістю працівників, безпосередньо йому підпорядкованих, а й кількістю осіб, які входять до підрозділів, якими керують керівники, йому підпорядковані.

Норма співвідношення – це кількість працівників певної кваліфікації, яка припадає на одного працюючого іншої кваліфікації за заздалегідь визначених організаційно-технічних умов. Нормами співвідношення можуть бути охоплені всі категорії працюючих, що дає змогу досягти оптимальної структури та забезпечити високу ефективність колективної праці.

Норма чисельності – кількість працівників, яку встановлюють для виконання робіт і яка закріплена за всією установою в цілому або за її підрозділом при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи.

Норма обслуговування – кількість одиниць, об'єктів обліку, що обслуговується одним працівником (або групою працівників) відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах. Такими об'єктами можуть бути, наприклад, кількість об'єктів (організацій, установ); кількість працівників; кількість відвідувачів.

Норма обслуговування може бути розрахована за формулою (6.1) [95; 135]:

$$H_o = \frac{M_{\text{кфч}}}{H_q} \quad (6.1)$$

де $M_{\text{кфч}}$ – місячний календарний фонд часу одного працівника;
 H_q – норма часу на один об'єкт обслуговування.

У свою чергу, для обрахунку норми часу використовують формулу (6.2) [75; 95; 135]:

$$H_q = \chi_{\text{co}} \left(\frac{\sum \chi_{\text{сз}}}{100} \right) \quad (6.2)$$

де χ_{co} – сумарний оперативний час на обслуговування одного об'єкта, визначений методом прямого технічного нормування;

$\sum \chi_{\text{нз}}$ – сума часу на підготовчо-заклучні роботи, організаційно-технічне обслуговування робочого місця, відпочинок, особисті потреби у відсотках до оперативного часу.

Раціональний поділ та кооперування праці повинні забезпечити: повне використання робочого часу; використання кваліфікації працівників; уникнення дублювання та паралелізму в діяльності різних служб і виконавців; делегування повноважень не тільки підрозділам, а й кожному працівнику; звільнення працівників від виконання робіт, що не пов'язані з його посадою; синхронізація в часі виконання різних видів робіт.

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

В удосконаленні праці велика роль належить розробці раціональних форм поділу праці. Цей поділ має відповідати сучасним умовам роботи і, насамперед, технічному рівню озброєності праці, рівню організаційної культури та самого працівника. Форма поділу праці має сприяти зниженню трудових і матеріальних витрат, підвищенню її змістовності, усуненню монотонності, зменшенню стомлюваності та стимулюванню зростання продуктивності.

Суть поділу праці в галузі державного управління становить розчленування адміністративних, організаційних, облікових, контрольних і аналітичних процесів на окремі підпроцеси, виділення їх у самостійні види роботи (спеціалізацію), відокремлення виконавців визначених ділянок та видів робіт.

В органах державного управління та місцевого самоврядування поділ праці здійснюється переважно в трьох формах: функціональний поділ праці; професійний поділ праці; кваліфікаційний поділ праці [45; 58; 80].

Функціональний поділ праці представлений спеціалізацією працівників на виконанні ряду функцій.

Професійний поділ праці на державній службі і в місцевому самоврядуванні представлений різними професіями (спеціальностями).

При цьому виділяються спеціалізовані підрозділи (наприклад, кадрова служба), окремі посади з виразно професійним поділом праці (наприклад, економіст, бухгалтер, юрист).

Сукупність операцій дає змогу виділити організаційні місця, які характеризують виконавчі пости. Ці пости можуть бути трьох рівнів: високо-

кваліфіковані спеціалісти (головний бухгалтер, головний економіст, заступник начальника відділу), для спеціалістів середнього рівня (головний спеціаліст, керівник сектору, групи), для технічних виконавців (спеціалісти).

Кваліфікаційний поділ праці полягає у диференціації посад залежно від складності виконуваних функцій та кваліфікації працівників.

Від організаційної структури, складності, масштабів та обсягу робіт залежать форма поділу праці, профіль підрозділу, а також професійно-кваліфікаційний склад працюючих. Для того щоб забезпечити чітке виконання всіх функцій, треба правильно визначити кількісний склад персоналу.

Поділ праці також може бути виконаний за видами робіт. Це виражається у тому, що виконавці за характером роботи або змістом процесу праці об'єднуються у групи, а всередині кожної з груп – за кваліфікацією. Залежно від складності робіт, рівня знань та навичок працівників поділяють на відповідні кваліфікації, категорії. За цими ознаками елементи діяльності державних службовців поділяють та закріплюють за окремими групами працівників, які формують групи (сектори, підгрупи) та посадові місця.

6.3. Види кооперування праці. Делегування повноважень

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

В органах державного управління та місцевого самоврядування виділяють три форми кооперування праці [45; 58; 80]:

- горизонтальне кооперування праці;
- вертикальне кооперування праці;
- комбіноване кооперування праці.

Горизонтальне кооперування праці становить інтеграцію діяльності службовців одного посадового рівня як у межах структурного підрозділу, так і поза ним, а також співпрацю структурних підрозділів однакового ієрархічного рівня.

Вертикальне кооперування праці – це зворотна сторона кваліфікаційного поділу праці, тобто об'єднання зусиль посадових осіб різного ква-

ліфікаційного рівня для ефективного виконання функцій, закріплених за структурним підрозділом.

До нього належить інтеграція діяльності ієрархічно побудованих структур, а саме: груп, секторів, відділів, управлінь.

Комбіноване кооперування праці об'єднує та інтегрує в єдину систему горизонтальне і вертикальне кооперування праці з метою забезпечення обґрунтованої пропорційності організаційної структури органу державного управління чи органу місцевого самоврядування.

Делегування – це процес безперервного розподілу обов'язків і прав [20; 47]. При цьому відповідальність керівної особи не делегується керівникам нижчого рівня та виконавцям. Підґрунтя цього процесу – визнання можливостей та здібностей підлеглого для виконання того чи іншого завдання.

Основними елементами процесу делегування є відповідальність та організаційні повноваження [49].

Відповідальність – це зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їх задовільне вирішення.

Під поняттям зобов'язання розуміється те, що від індивіда очікують виконання конкретних робочих вимог, коли він займає певну посаду в організації. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегуванню підлягають тільки окремі функції. Керівник, який делегує підлеглим повноваження і поряд з ним несе персональну відповідальність за виконання делегованих функцій. Делегування реалізується тільки у разі прийняття підлеглим повноважень, і власне відповідальність не може бути делегованою.

У випадку, коли певна особа бере на себе відповідальність за задовільне виконання завдання, організація має надати їй потрібні ресурси і права. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданнями.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на здійснення певних завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її. Межі повноважень звичайно визначаються політикою, процедурами, пра-

вилами та посадовими інструкціями, що викладаються у письмовому вигляді або передаються підлеглому усно. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження навіть тоді, коли це необхідно для виконання делегованих завдань.

Межі повноважень розширюються у напрямі вищих рівнів управління організації. Більша частина повноважень керівника визначається традиціями, стилем керівництва, культурними стереотипами та звичаями суспільства тощо.

Слід відрізнити поняття «повноваження» та «влада». Повноваження розглядаються як делегування – обмежене, притаманне певній посаді право використовувати ресурси організації. На відміну від цього, влада – це реальна здатність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Тобто повноваження визначають, що саме особа, яка займає певну посаду, має право робити; влада – що вона справді може зробити.

Повноваження завжди обмежені. У деяких випадках ці межі настільки змінюють характер повноважень, що слід розглядати зв'язки між рівнями повноважень, що виявляються у вигляді двох загальних типів. Розрізняють лінійні й апаратні (штабні) повноваження, причому обидва типи можуть застосовуватися в різних формах.

У державному управлінні найбільш поширений тип повноважень – це лінійні.

Лінійні повноваження – це повноваження, що передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим. Такі повноваження надають керівникові узаконену владу для спрямування діяльності безпосередніх підлеглих на досягнення поставлених цілей. Керівник, який має лінійні повноваження, також має право приймати певні рішення та діяти в певних ситуаціях без узгодження з іншими керівниками в межах, визначених організацією, законом або звичаями.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом; у результаті створюється скалярний ланцюг, або ланцюг команд.

Ланцюг команд, створений шляхом делегування повноважень, є характерною ознакою всіх формальних організацій, окрім найменших. Адміністративний апарат виконує багато функцій у сучасних організаціях.

Сам апарат можна класифікувати за двома або трьома основними видами, зважаючи на функції, що він виконує: консультативний, обслуговуючий та особистий апарат, який іноді розглядають як варіант обслуговуючого апарату.

Консультативний апарат. Якщо в лінійного керівництва виникає проблема, розв'язання якої потребує спеціальної кваліфікації, воно може запросити відповідних спеціалістів на тимчасовій або постійній основі і таким чином сформувати консультативний апарат. До обов'язків цих спеціалістів належить консультування лінійного керівництва в їх галузі знань.

Найчастіше консультативний апарат використовується в галузі права, найновішої або спеціальної технології, навчання та підвищення кваліфікації, а також консультування під час роботи з кадрами.

Обслуговуючий апарат. У будь-якій з галузей, де використовується консультативний апарат, функції апарату можуть поширюватися на виконання певних послуг. Прикладом використання обслуговуючого апарату є: відділ кадрів, відділ зв'язків з громадськістю, фінансово-економічний та юридичний відділи. Ці функціональні підрозділи надають керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень.

Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарату, що формується за умови, якщо керівник має секретаря або помічника. До складу обов'язків особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник.

Є широкий діапазон повноважень, делегованих апаратові кожного типу. Розрізняють такі основні види штабних повноважень:

рекомендаційні, сутність яких полягає в тому, що коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, передбачається, що лінійне керівництво звертатиметься за консультаціями до консультативного апарату за потреби його знань;

обов'язкові. Коли узгодження обов'язкові, лінійне керівництво має обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як виконати дію або надати пропозицію керівництву вищої ланки. Однак лінійні керівники не зобов'язані дотримуватися рекомендацій апарату;

паралельні. Вище керівництво може розширювати обсяг повноважень апарату, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівни-

цтва. Мета цих повноважень полягає у визначенні системи контролю з метою зрівноваження влади та запобігання грубих помилок;

функціональні. Апарат, що володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити певні дії в межах своєї компетенції. Власне, лінійні повноваження керівника організації реалізуються через апарат, надаючи йому право діяти у певних питаннях. Отже, функціональні повноваження усувають відмінності між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей;

лінійні повноваження усередині апарату. У великих організаціях та установах адміністративний апарат – це підрозділ з більш ніж одним рівнем управління. Таким чином, штабний апарат має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд усередині. Менеджери в апаратній ієрархії володіють лінійними повноваженнями стосовно своїх підлеглих, незалежно від характеру повноважень апарату щодо організації в цілому.

Ситуаційне завдання

З'ясуйте, які із завдань та обов'язків головного спеціаліста з кадрової роботи відділу контролю наведені в ситуаційному завданні до теми 1 (на стор. 12) можуть бути делеговані та в яких обсягах?

Контрольні запитання

1. Що розуміється під поділом праці в органах державної влади чи місцевого самоврядування?
2. У чому полягають сутність та призначення кооперування праці?
3. Які аспекти діяльності державного службовця забезпечують раціональний поділ та кооперування праці?
4. Охарактеризуйте функціональний поділ праці як форму поділу праці в органах державної влади та місцевого самоврядування.
5. У чому полягає призначення професійного поділу праці?
6. На розв'язання яких завдань спрямоване використання кваліфікаційного поділу праці в органах державної влади та місцевого самоврядування?
7. Визначте роль кооперування праці в органах державної влади.

8. Охарактеризуйте існуючі форми кооперування праці.
9. Як взаємопов'язані поділ та кооперування праці в органах державної влади та місцевого самоврядування?
10. У чому полягає сутність та специфіка делегування в органах державної влади та місцевого самоврядування?

Тести з контролю знань

1. Поділ праці – це:
 - а) процес зростання ефективності праці за рахунок спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків, завдань та відповідальності;
 - б) процес делегування повноважень і відповідальності компетентним фахівцям;
 - в) процес спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків, завдань та відповідальності;
 - г) результат визначення посадових обов'язків, повноважень та відповідальності, закріплений у посадовій інструкції.
2. Одним із завдань кооперування праці є:
 - а) уникнення дублювання в діяльності служб і виконавців;
 - б) ефективний розподіл ресурсів;
 - в) забезпечення професійного зростання працівників;
 - г) створення сприятливого мікроклімату в колективі.
3. До форм поділу праці в органах державного управління та місцевого самоврядування належать:
 - а) адміністративний;
 - б) організаційний;
 - в) функціональний;
 - г) професійний.
4. Функціональний поділ праці передбачає:
 - а) виконання професійних завдань певних видів залежно від місця працівника в управлінській ієрархії;
 - б) виконання окремих функцій залежно від специфіки діяльності органу влади;

в) розподіл професійних обов'язків усередині організації в залежно від рівня компетентності працівників;

г) визначення функцій, що виконуються працівником залежно від його індивідуальних особливостей.

5. Професійний поділ праці передбачає:

а) виконання управлінських функцій працівником відповідно до обов'язків та повноважень, що визначені посадовою інструкцією;

б) професійну підготовку працівника за певною спеціальністю;

в) створення спеціалізованих підрозділів;

г) необхідність постійного підвищення професійного рівня працівників.

6. Кваліфікаційний поділ праці заснований на:

а) урахуванні ступеня складності професійних завдань та рівня сформованості у працівника професійних знань, умінь та навичок;

б) урахуванні індивідуальних особливостей працівника;

в) урахуванні досвіду працівника;

г) визначенні та використанні здібностей працівника.

7. В органах державного управління та місцевого самоврядування виділяють форми кооперування праці:

а) послідовне;

б) вертикальне;

в) паралельне;

г) горизонтальне.

8. Комбіноване кооперування праці забезпечує пропорційність організаційної структури органу державного управління шляхом:

а) розподілу обов'язків і прав;

б) поєднанням горизонтального та вертикального кооперування;

в) поєднанням послідовного та паралельного кооперування.

9. Делегування повноважень – це:

а) процес безперервного розподілу обов'язків і прав;

б) результат прорахунків у системі управління;

в) процес регулювання робочого навантаження на працівника;

г) інтеграція діяльності службовців різних посадових рівнів.

10. Делегування повноважень засноване на:

- а) використанні авторитету керівника;
- б) урахуванні можливостей та здібностей працівника;
- в) делегуванні відповідальності працівнику;
- г) особистій ініціативі працівника.

ТЕМА 7. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ПОСАДОВИХ ОBOB'ЯЗКІВ

7.1. Сутність і значення регламентування посадових обов'язків у системі організації діяльності державних службовців. Робочий час, методи його регулювання й обліку.

7.2. Регламентування діяльності органів державної влади та їх структурних підрозділів.

7.3. Регламентування посадових обов'язків державних службовців. Організаційно-розпорядчі документи, їх значення в організації діяльності державних службовців.

7.1. Сутність і значення регламентування посадових обов'язків у системі організації діяльності державних службовців. Робочий час, методи його регулювання й обліку

Регламентування – це встановлення правил, що регулюють певну діяльність; спосіб організаційного впливу, який полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових до виконання.

Діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів, посадових осіб регламентується відповідними нормативно-правовими документами, розробленими на основі чинного законодавства і підзаконних нормативно-правових актів центральних органів виконавчої влади, які регулюють організаційно-процедурні питання діяльності організації, її структурного підрозділу, посадової особи; визначають механізм організації взаємодії структурних підрозділів та посадових осіб щодо реалізації своїх повноважень, здійснення апаратом правового, організаційного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності організації; встановлюють внутрішній розпорядок роботи організації.

Робочий час – це частина календарного часу (визначені дні і години), протягом якого працівники згідно з графіком чи розпорядком, що розроблені відповідно до встановленої законодавством норми тривалості праці, повинні виконувати доручену роботу або інші службові обов'язки.

Методи регулювання робочого часу: 1) правові; 2) адміністративні; 3) організаційні; 4) соціально-психологічні; 5) медико-фізіологічні.

Співвіднесення часових витрат з отриманими результатами дозволяє оцінити ефективність праці державного службовця, а деталізація робочого часу за трудовими операціями дає можливість оцінити ефективність використання самого робочого часу.

Облік робочого часу дозволяє встановити фактичну тривалість кожного з окремих видів виконуваних робіт, виявити втрати робочого часу, простої (очікування) в роботі, встановити ступінь раціональності витрат робочого часу за видами і змістом робіт.

Витрати праці на виконання посадових обов'язків і різних видів робіт вирішують комплексне завдання нормування праці:

визначення існуючих витрат праці на виконання операцій, видів робіт або їх складових елементів (трудових рухів, дій, прийомів);

виявлення структури витрат робочого часу протягом робочого дня або його частини й оцінка її складових частин з погляду їх раціональності й необхідності;

створення бази для перспективних розрахунків витрат робочого часу – нормування праці.

Для вимірювання та нормування праці використовуються різні методи й види спостережень. Залежно від поставленого завдання, способу одержання необхідних даних і точності вимірів застосовуються такі способи вивчення витрат робочого часу [20; 45–47; 58]:

- а) фотографія робочих процесів;
- б) фотографія робочого дня;
- в) самофотографія робочого дня;
- г) хронометраж окремих операцій;
- д) моментні спостереження.

Фотографія робочих процесів – це вивчення робочих процесів шляхом спостереження за елементами процесу діяльності й фіксація витрат робочого часу за допомогою годинника чи хронометра.

Фотографія робочого дня являє собою комплекс спостережень і вимірів часу протягом робочого дня або його частини з метою виявлення змісту, тривалості й послідовності виконання роботи за складовими, а також перерв у роботі.

З метою виявлення «вузьких» місць у процесі діяльності проводять комплексні фотохронометражні спостереження. При цьому виявляється ступінь впливу роботи одних ділянок на інші.

Такі спостереження передбачають ретельну підготовку: визначення мети досліджень, об'єктів дослідження, розміщення спостерігачів, вибір методів спостережень і способів обробки даних, методів аналізу результатів. Результати спостережень фіксуються у спеціально розробленому бланку.

Для вивчення робочого часу також застосовується хронометраж. Виміри часу проводяться секундоміром або кінокамерою. Хронометражист повинен добре знати технологічний процес, методи й організацію досліджуваних процесів, враховувати об'єктивні фактори, що впливають на елементи трудового процесу, операції. Для обробки хронометражного ряду застосовуються методи статистичної обробки.

Характерною рисою методу моментних спостережень є те, що спостерігач не перебуває безупинно на робочих місцях, а відвідує їх періодично через випадкові інтервали часу.

За результатами моментних спостережень можна:

визначити ступінь використання робочого часу більшою кількістю виконавців і ступінь використання в часі більшої кількості устаткування;

вивчити структуру й установити питому вагу й абсолютне значення окремих елементів витрат робочого часу виконавця;

установити причини й визначити питому вагу та абсолютне значення простоїв робітників і устаткування й розробити заходи щодо їхнього усунення;

проаналізувати стан організації праці й розробити заходи щодо їхнього вдосконалювання;

одержати необхідні вихідні дані для розробки нормативів підготовчо-заключного часу, часу обслуговування робочого місця, а також норм обслуговування.

Найбільш простим і ефективним методом обліку є самофотографія робочого часу. Вона полягає в послідовному записі протягом робочого дня всієї виконаної роботи і фіксуванні часу, витраченого на кожний окремий вид роботи. Самофотографування буває суцільним (фіксуються всі види роботи) чи вибіркоким. Техніка записів може бути різною – на спеціальних бланках, картках, у блокнотах, щотижневиках. Для економії часу при записах можна застосовувати різні умовні позначки.

7.2. Регламентування діяльності органів державної влади та їх структурних підрозділів

Основним документом, що визначає діяльність органу державної влади та місцевого самоврядування, є регламент. Здебільшого регламент органу державної влади і місцевого самоврядування складається з таких розділів: розподіл обов'язків між заступниками керівника органу; планування роботи органу; організація взаємодії даного органу з іншими органами влади, підприємствами, організаціями, установами; організація роботи з кадрами; робота з документами щодо винагородження; організація роботи з регламентуючими документами; організація взаємодії з консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами; порядок підготовки і проведення нарад та інших заходів; розпорядок роботи органу; матеріально-технічне забезпечення діяльності органу [40].

Положення про структурний підрозділ органу виконавчої влади чи місцевого самоврядування – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність структурної одиниці в організації.

Положення про структурний підрозділ відображає основні засади діяльності підрозділу, його функції, обов'язки та права.

Положення про структурні підрозділи повинні містити чітко сформульовані завдання, функції та права кожної ланки з урахуванням специфічних умов організації їх діяльності, а також усієї установи в цілому. Під час розробки положень ураховують конкретні умови здійснення господарсько-фінансової діяльності, аналізують внутрішньогосподарські зв'язки, що склалися, відносини та організаційні форми, при цьому не можна обмежуватись відображенням існуючого, необхідно намагатися закріпити прогресивні тенденції вдосконалення системи управління.

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

Весь комплекс питань у положеннях групується у відповідних розділах.

Загальна частина. Тут обґрунтовується місце та значення підрозділу в системі управління установою (організацією). Вказується, кому безпосередньо підпорядкований підрозділ, а також його особливості, основні завдання, що показують, для чого створений той чи інший підрозділ, напрями та цілі його діяльності.

Функції підрозділу. У цьому розділі формулюються функції, необхідні для виконання завдань, які поставлені підрозділу.

Права підрозділу. Установлюється коло прав, необхідних і достатніх для виконання підрозділом закріплених за ним функцій, а також передбачається порядок здійснення прав.

Управління підрозділом. У цьому розділі визначається структура підрозділу, яка, виходячи зі структури установи, будується залежно від обсягу виконуваної роботи і кількості працівників. Указується відповідно до штатного розпису посадове становище осіб, що очолюють сектори, групи всередині підрозділу, взаємовідносини підрозділу з відділами та службами установи. Установлюється порядок одержання й видачі відповідної документації та інформації.

Відповідальність. У даному розділі з урахуванням усіх особливостей роботи кожного підрозділу встановлюється дисциплінарна і матеріальна відповідальність керівників та співробітників підрозділу за своєчасне й ефективне виконання покладених на них функцій, раціональну організацію праці, а також за правильність розробки і здійснення заходів, спрямованих на вирішення питань, віднесених до компетенції цих осіб.

Положення про структурний підрозділ затверджується керівником органу державної влади чи місцевого самоврядування.

7.3. Регламентування посадових обов'язків державних службовців. Організаційно-розпорядчі документи, їх значення в організації діяльності державних службовців

Регламентування посадових обов'язків державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування – це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язків для виконання працівником функцій, завдань, прав та відповідальності.

Засобами регламентування посадових обов'язків державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є [45; 57; 58]:

- положення про структурний підрозділ;
- посадова інструкція;
- контракт, трудова угода;
- спеціальні інструкції та правила;
- плани, графіки роботи (як окремої посадової особи, так і структурного підрозділу);
- завдання керівництва.

Залежно від функцій, завдань та повноважень структурного підрозділу визначаються посадові інструкції державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність окремої посадової особи. Вона відображає основні вимоги до професійних та ділових якостей працівника, рівня освіти, стажу роботи на державній службі чи в місцевому самоврядуванні або за спеціальністю; завдання та обов'язки, права й відповідальність [53].

Посадові інструкції розробляються, як правило, стосовно всіх посад, що передбачені штатним розписом відповідного органу. Організаційно-правовий статус керівників підрозділів може визначатися відповідними положеннями про ці підрозділи. У такому випадку посадові інструкції на цих керівників не розробляються.

Підготовка й періодичне уточнення посадових інструкцій має забезпечувати раціональний розподіл та необхідну кооперацію праці державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в процесі виконання завдань та функцій відповідного підрозділу.

Посадові інструкції затверджуються керівником органу виконавчої влади чи місцевого самоврядування або його заступниками за дорученням. У посадовій інструкції мають бути чітко окреслені місце та роль державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування в діяльності підрозділу, межі його повноважень і відповідальності.

Згідно з цими вимогами рекомендується така структура посадової інструкції: загальна частина; завдання та обов'язки; права; відповідальність.

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

Посадові інструкції слід переглядати в разі зміни функцій працівників або структури відповідного органу державної влади чи місцевого самоврядування. Один примірник посадової інструкції знаходиться у керівника структурного підрозділу, один – у кадровій службі установи.

Посадова інструкція видається державному службовцю та посадовій особі місцевого самоврядування під розписку.

Посадові обов'язки працівників можуть бути визначені контрактом або трудовою угодою.

Інструкції та правила регламентують посадові обов'язки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування стосовно виконання окремих видів роботи. Наприклад, інструкція може визначати правила роботи з документами в установах, ведення загального діловодства тощо.

Плани та графіки роботи (як окремих підрозділів, так і посадових осіб) регламентують порядок та терміни виконання тих чи інших посадових обов'язків, визначають відповідального виконавця.

Завдання керівництва є найбільш докладною та оперативною формою регламентування обов'язків підлеглих. Вони можуть мати як письмову форму (накази, рішення, розпорядження), так і усну.

Організаційно-розпорядчими документами, що регламентують організацію діяльності державних службовців, є: накази, розпорядження, вказівки, плани, графіки тощо. Їх значення полягає в чіткому визначенні всіх елементів організації праці державних службовців, норм та нормативів, обсягу та співвідношення прав, повноважень, відповідальності працівників стосовно їх сфери діяльності та посадового рівня.

Ситуаційне завдання

Визначте функції, права та обов'язки, що регулюються таким фрагментом положення про районний відділ освіти:

Виконання машинописних робіт:

1. Друкування службових документів у районному відділі освіти здійснюється секретарем.

2. Рукописи, що підлягають друкуванню, повинні бути розбірливо написані, ретельно вивірені та завізовані виконавцем. Тексти, написані олівцем, до друку не приймаються. На рукописі виконавець зазначає кількість примірників, які необхідно надрукувати, на якому бланку, дату передачі матеріалів до друкування.

3. Машинописні роботи виконуються за трьома категоріями: особливо термінові, термінові і звичайні.

Особливо термінові роботи виконуються за наявності резолюції начальника районного відділу освіти, термінові – у термін до 1 дня, звичайні – протягом 2-х днів.

4. Надрукований текст перевіряється виконавцем і, за наявності друкарських помилок, повертається на виправлення. Виправлення тексту олівцем або ручкою у службових документах не допускається.

Контрольні запитання

1. Визначте сутність регламентування як управлінського процесу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

2. Визначте місце робочого часу в процесі організації діяльності державного службовця.

3. Охарактеризуйте методи регулювання робочого часу.

4. Визначте призначення обліку робочого часу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

5. Визначте типові елементи регламенту органу державної влади та місцевого самоврядування.

6. У чому полягає призначення положення про структурний підрозділ органу виконавчої влади чи місцевого самоврядування?

7. Які чинники повинні враховуватися при складанні положення про структурні підрозділи?

8. Охарактеризуйте існуючі підходи щодо визначення змісту Положення про структурний підрозділ.

9. Визначте змістовне наповнення складових частин Положення про структурний підрозділ.

10. Охарактеризуйте засоби регламентування посадових обов'язків державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

11. Визначте сутність та призначення посадової інструкції в органах державної влади та місцевого самоврядування.

12. Визначте зміст типових елементів посадової інструкції в органах влади.

13. Охарактеризуйте документи, що регламентують порядок та терміни виконання посадових обов'язків.

14. Визначте місце завдань керівництва у структурі регламентування діяльності органу виконавчої влади та місцевого самоврядування.

15. Визначте види документів, що регламентують організацію діяльності державних службовців.

Тести з контролю знань

1. Регламентування посадових обов'язків за своєю сутністю є:

- а) процесом визначення організаційних потреб;
- б) інструментом впливу на поведінку працівника в організації;
- в) процесом розподілу посадових обов'язків;
- г) результатом делегування повноважень;

2. Робочий час – це:

- а) час, витрачений на виконання посадових функцій та відпочинок;
- б) інтервал часу, у який посадова особа фактично знаходиться на робочому місці;

в) час, протягом якого працівники повинні виконувати свої посадові обов'язки або доручену роботу;

г) час, витрачений на виконання посадових обов'язків, якість виконання яких може бути визначена за допомогою оцінки отриманих результатів.

3. До методів регулювання робочого часу належать:
- а) соціально-психологічні;
 - б) медико-фізіологічні;
 - в) матеріально-технічні;
 - г) інженерно-економічні.
4. До методів обліку робочого часу не належить:
- а) самофотографування;
 - б) фотографія робочих процесів;
 - в) моментні спостереження;
 - г) стенографія.
5. Положення про структурний підрозділ визначає:
- а) основні засади діяльності підрозділу;
 - б) штатну чисельність працюючих;
 - в) посадові обов'язки працівників підрозділу;
 - г) функції підрозділу.
6. Регламентація управління підрозділом передбачає:
- а) визначення структури підрозділу;
 - б) порядок одержання й видачі документації;
 - в) порядок одержання й видачі інформації;
 - г) принципи здійснення влади в підрозділі.
7. До засобів регламентування посадових обов'язків державних службовців не належить:
- а) контракт;
 - б) завдання керівництва;
 - в) Закон України «Про державну службу»;
 - г) плани, графіки роботи.
8. Елементом посадової інструкції є:
- а) вимоги до якостей працівника;
 - б) функції державного органу або його підрозділу;
 - в) місія працівника в організації;
 - г) методи впливу на працівника в організації.
9. Примірник посадової інструкції повинен знаходитися:
- а) у керівника структурного підрозділу;
 - б) в кадровій службі установи;

- в) у працівника;
- г) у керівника організації.

10. Пріоритетним в аспекті регламентації діяльності державного службовця є:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) посадова інструкція;
- в) завдання керівництва;
- г) плани та графіки роботи.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ

8.1. Робоче місце державного службовця та його організація.

8.2. Планування робочих місць і службових приміщень, нормативи.

8.3. Оснащення робочого місця та його основні елементи.

8.1. Робоче місце державного службовця та його організація

Робочим місцем називають зону трудової діяльності службовця або групи службовців, обладнану всім необхідним для успішного виконання службових обов'язків [47]. Тут знаходить свій вияв найбільша частина трудової діяльності службовця. Саме тому організація робочого місця виступає вельми важливим чинником, що впливає на працездатність людини, на рівень ефективності праці.

Організація робочого місця – процес, який включає визначення функціонального призначення і змісту праці, тобто спеціалізації робочого місця; планування робочого місця, тобто розташування робочого місця в приміщенні; оснащення робочого місця всім необхідним для роботи; створення сприятливих умов праці на робочому місці [47].

Організація робочого місця є невід'ємним елементом організації діяльності державних службовців.

Організація робочого місця передбачає створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної і безпечної праці.

Під плануванням робочого місця розуміють раціональне просторове розташування в зоні трудової діяльності елементів оснащення. Пра-

вильне просторове розташування робочого місця – це раціональне розташування в зоні трудової діяльності необхідних елементів оснащення.

Ефективне просторове розташування робочого місця – це створення зручних підходів до нього, захист від шкідливих впливів середовища, можливість користування природним освітленням, забезпечення безпеки в роботі, раціональне розташування робочого місця відносно інших робочих місць, які пов'язані виконанням спільних службових функцій. Дуже важливе значення при цьому має забезпечення службовцеві найбільш зручної робочої пози. Від неї залежить стійкість його роботи, рівень працездатності і продуктивності.

Загальні вимоги до організації робочих місць можна згрупувати в такий спосіб: інформаційні, економічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

8.2. Планування робочих місць і службових приміщень, нормативи

Існують дві концепції планування службових приміщень: кабінетна і зальна [58]. Для установ державної влади та місцевого самоврядування найбільш характерною є кабінетна система.

Кабінетна система передбачає розміщення груп працівників в окремих кімнатах. Під час визначення загальної кількості кабінетів, необхідних для розміщення апарату управління, враховується характер діяльності, обладнання праці тощо. Під службові приміщення виділяють:

окремі кімнати для одного або двох працівників;

невеликі службові кімнати, в яких розташовується відділ (бюро) – 4 – 10 чоловік;

великі службові кімнати, у яких працюють 20 – 30 осіб.

Зальний принцип планування службових приміщень (за принципом «великої контори») передбачає розміщення працівників апарату управління в одному великому залі, який займає, як правило, один поверх і розрахований на велику чисельність службовців – до 1 000 осіб. Такий зал обладнується кондиціонерами, звукоізоляцією, освітленням. У ньому робочі місця відокремлюються за допомогою спеціальних пересувних перегородок.

Кожен варіант має свої переваги і недоліки. Порівняльна характеристика варіантів системи планування службових приміщень наведена в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Порівняльна характеристика систем планування службових приміщень

Тип системи планування	Переваги	Недоліки
Кабінетна	<p>створює сприятливу (з огляду на обмеження шуму, тощо) умови праці;</p> <p>створює конфіденційну, відокремлену обстановку, необхідну для роботи зі складними закритими документами;</p> <p>додає власнику кабінету особливий статус</p>	<p>є певна незручність для проведення великих нарад, виконання колективної роботи;</p> <p>важко забезпечити дотримання раціональної технології виконання робіт (особливо інформаційних);</p> <p>утруднюється спілкування працівників;</p> <p>утруднюється дотримання норм і правил раціонального розміщення меблів та устаткування</p>
Зальна	<p>досягається гнучкість планування службового приміщення;</p> <p>краще використовується корисна площа;</p> <p>досягається можливість вільного спілкування працівників завдяки постійному зоровому контакту;</p> <p>співробітники одержують велику робочу зону, розміщуються більш доцільно щодо маршрутів переміщення і потоків інформації;</p> <p>знижується потреба у нарадах;</p> <p>у керівників є можливість постійного контролю діяльності підлеглих;</p> <p>здешевлюється опалення, освітлення, вентиляція приміщення</p>	<p>складніше зосередитися;</p> <p>нечітко визначаються межі робочих місць;</p> <p>збільшується емоційне навантаження та нервова напруга;</p> <p>з'являється більше спокус відвернутися на сторонні справи і розмови;</p> <p>підвищується стомлюваність;</p> <p>слабкіше виражається статус індивіда</p>

Деякою мірою подоланню зазначених недоліків служить концепція комбінованого офісу, яка припускає, що кожному співробітнику виділяються постійне та тимчасове робочі місця.

Постійне робоче місце при використанні системи комбінованого офісу – це закріплений за працівником невеликий кабінет, що призначений для виконання основних функцій. Тимчасове робоче місце – це загальне приміщення для допоміжних робіт, нарад і збереження документів, прийому відвідувачів, творчої роботи та іншого – яке працівник спільно використовує з колегами.

Переваги комбінованого робочого місця особливо помітні в тих підрозділах органу державної влади, у яких зберігається великий обсяг документів, з якими постійно працює службовець, і здійснюються поширені контакти зі сторонніми організаціями, прийом відвідувачів, виконується значний обсяг колективних робіт, пов'язаних з необхідністю проведення інформаційних, проблемних, оперативних та інших нарад.

Під час планування службових приміщень необхідно дотримуватися таких рекомендацій [40; 47; 58]:

- рух робочого потоку повинен бути прямоточним;

- структурні підрозділи, які найчастіше вступають у ділові контакти, слід розташовувати близько один від одного;

- підрозділи, діяльність яких пов'язана з великою кількістю відвідувачів, слід розташовувати якомога ближче до входу в приміщення та до ліфтів або на першому поверсі;

- структурні підрозділи, послугами яких користуються всі інші підрозділи установи, повинні розташовуватися на приблизно рівній відстані від інших.

Основними принципами розміщення робочих місць у службовому приміщенні є такі [40; 47; 58]:

- облік взаємозв'язку працівників у процесі трудової діяльності, особливо спільної, а також послідовності виконання тих чи інших операцій, що дозволяє скоротити переміщення людей, раціоналізувати їх рух, знизити втому;

- обов'язкове дотримання діючих санітарних норм стосовно площі, освітленості, чистоти, зручності меблів, що дає можливість зберегти здоров'я працівників, підвищити продуктивність їхньої праці;

відповідність номенклатури і кількості устаткування, інших технічних засобів, особливо пов'язаних із прийомом та передачею інформації, характеру виконуваної роботи й особистостям співробітників.

Під кабінет рекомендується кімната прямокутної форми з відношенням сторін від 1:1 до 1:1,5 (не більше 1:2), з природним освітленням. Мінімальна висота кімнати – 3,25 м, а мінімальна ширина – 2,5 м [51; 110; 112].

Раціональна організація робочих місць у сфері державної служби та місцевого самоврядування покликана вирішувати два в однаковій мірі важливих завдання – створення працівниками умов для високопродуктивної праці при якомога менших фізичних зусиллях і мінімальній нервовій напрузі та забезпечення максимуму зручностей для відвідувачів установ.

Раціональна організація робочих місць ґрунтується на рекомендаціях і вимогах ергономіки – наукової дисципліни, що вивчає функціональні можливості й особливості людини в процесі праці. Ергономіка визначає вимоги, якими необхідно керуватися під час організації робочих місць і які залежать від того, як людина реагує на зовнішні явища, як бачить, чує, відчувається, координує рухи, які положення тіла людини з погляду на її біомеханіку більш зручні й у процесі праці вимагають менших витрат енергії.

Провідним фактором, що визначає організацію робочого місця, є робоча поза, тобто координоване положення тулуба, голови, рук, ніг виконавця щодо знарядь та предметів праці. Прийнято розрізняти основні та вимушені робочі пози. Для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування основними є пози сидячи і стоячи.

Кожна з основних робочих поз має свої переваги й недоліки. При роботі стоячи виконавець більш рухливий, має велику зону активної дії. Недоліком цієї робочої пози є те, що м'язи ніг, спини, таза несуть більше статичне навантаження, ніж при роботі сидячи. Перевагою такої пози є розслаблення всієї нижньої частини тіла, зменшення статичних навантажень, а також велика можливість концентрації уваги.

Нераціональна робоча поза викликає швидку стомлюваність і призводить до погіршення працездатності службовця. Нормальною робочою позою прийнято вважати таку, при якій працівнику не потрібно нахилитися вперед більше, ніж на 10 – 15 градусів; нахили назад і убік відсутні.

Раціональне оснащення робочих місць зводиться до того, щоб службовець міг працювати в нормальній робочій позі, що не вимагає зайвої напруги м'язів і надмірно великої амплітуди робочих рухів. Значною мірою це досягається використанням відповідних офісних меблів, а також різних видів спеціальних пристосувань, що полегшують працю.

Під час вибору приміщення треба враховувати, що відповідно до діючих нормативів норма площі службових приміщень повинна складати не менше 4 м² на одного працівника. Крім того, береться до уваги можливість установки й розміщення устаткування і, насамперед, персональних ЕОМ, сканерів, факсів, принтерів, що дуже активно використовуються сьогодні у сфері управління.

Тому, визначивши склад і тип передбачуваних до розміщення технічних засобів та допоміжного устаткування, враховують сумарну площу, необхідну для їхнього розміщення. Скупчення в невеликому приміщенні, де працює кілька людей, великої кількості засобів автоматизації й механізації значно змінює мікроклімат у кімнаті, умови праці і призводить до швидкої стомлюваності.

Розрахунок площі на одного співробітника, який працює за дисплеєм комп'ютера, проводиться згідно з нормою – 6 м² на одного працівника. При великій кількості технічних засобів зручніше за допомогою пересувних перегородок чи офісних меблів відокремити декілька робочих зон.

Для визначення загальної площі робочого місця в кожному конкретному випадку доцільно застосовувати сумарний метод розрахунку, при якому враховують площу трьох складових частин робочого місця:

$$P_{\text{заг}} = P_{\text{р}} + P_{\text{у}} + P_{\text{пр}}, \quad (8.1)$$

де $P_{\text{заг}}$ – загальна площа робочого місця;

$P_{\text{р}}$ – площа, необхідна для праці та пересування працівника;

$P_{\text{у}}$ – площа, яку займає устаткування;

$P_{\text{пр}}$ – площа для проходів.

Такий метод підрахунку передбачає також необхідну площу для відвідувачів, а в деяких випадках – для устаткування, яке використовується колективно. Під час застосування сумарного способу розрахунок здійснюється згідно з нормативами на окремі елементи робочого місця.

При розміщенні робочих місць потрібно враховувати рекомендовані розміри проходів: ширина проходу для однієї людини – 60 см; для двох осіб – 80 см; для трьох осіб – 100 см; між столами – 55 см; між стіною і столом – 65 см [58].

При плануванні приміщень для роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування потрібно дотримуватися таких рекомендацій [40; 58; 68; 75; 101; 132]:

столи розміщують перпендикулярно до вікна, щоб світло падало ліворуч (нераціонально розміщувати працівника обличчям до вікна; не допускається, щоб вікно розташовувалося за спиною працівника);

прилади опалення розташовують на відстані 120 – 150 см від робочого місця;

столи співробітників, котрі під час роботи контактують один з одним, розміщують суміжно;

відстань від робочого місця до стіни – не більше 120 см, до шафи (стелажу) – не більше 160 см;

робочі місця працівників, котрі повинні відвідувати інші підрозділи або контактувати з працівниками інших служб, розташовують недалеко від входу в приміщення;

робочі місця, обладнані комп'ютерами, необхідно розміщувати під кутом 90 – 105 градусів до вікна і не менше 2,5 – 3 метрів від стіни з вікнами;

вхідні двері повинні знаходитися в полі зору працівника;

меблі та технічні засоби слід розміщати так, щоб можна було, не встаючи, дістати якомога більше предметів;

у приміщенні не повинно знаходитись нічого зайвого, що не потрібно для роботи;

обладнання та устаткування колективного користування необхідно розташовувати так, щоб було зручно підходити і користуватись.

Економія рухів є найважливішим завданням правильної організації робочих місць. Канцелярські обладнання та оргтехніка повинні розташовуватися на робочому місці так, щоб руки могли легко діставати необхідний предмет, щоб не доводилося робити зайвих рухів.

Вирішенню зазначених завдань сприяє застосування на робочих місцях полиць, шаф, лотків та іншого пристосування.

Найближче мають розташовуватися предмети, які частіше за все використовуються в процесі виконання службових обов'язків. Предмети, призначені для використання правою рукою, мають бути праворуч, предмети, що використовуються лівою рукою, – ліворуч.

Усі питання планування робочого місця повинні вирішуватися з урахуванням вимог фізіологічного і психологічного характеру, а також досягнень ергономіки, яка знаходить найбільш оптимальні варіанти системи «людина – машина».

Раціональна організація робочого місця службовця передбачає: вибір меблів та обладнання з урахуванням антропометричних показників і забезпечення зручного положення корпусу працівника, що створює умови для меншої стомлюваності, гарного зорового сприйняття, свободи рухів та ін.

Робоче місце працівника, де здійснюється його діяльність, включає такі елементи:

- робочий стіл (звичайний або спеціалізований);

- допоміжні столи та тумби для довідникового матеріалу, для встановлення друкуючих пристроїв, телефонів, диктофонів, картотек тощо;

- робоче крісло або стілець;

- шафи звичайного типу і спеціалізовані (для документації), полиці, стелажі й ін.

Для робочого місця державного службовця шафи і полиці обов'язкові, оскільки більшу частину матеріалів, які використовуються в роботі, незручно зберігати в шухлядах письмового столу, а лише достатня кількість шаф та полиць забезпечує раціональне розташування джерел інформації. Під час вибору шаф і полиць, у першу чергу, слід потурбуватися про те, щоб їх висота відповідала розмірам матеріалів, які будуть у них зберігатися.

Робочі місця з відеодистанційною технікою (ВДТ) повинні розташовуватися на відстані не менше 1,5 м від стіни з віконними прорізами, від інших стін – на відстані 1 м, між собою – на відстані не менше 1,5 м. У процесі розміщення робочих місць необхідно виключити можливість прямого засвічування екрана джерелом природного освітлення. Джерело природного освітлення (вікно) не повинно також потрапляти в зону прямого спостереження користувача. Відносно світлових отворів робочі міс-

ця доцільно розташувати таким чином, щоб природне світло падало на нього збоку, бажано зліва.

Поняття робочої зони. Нормальна і максимальна робочі зони.

Робоча зона включає: засоби відображення інформації індивідуального користування (блоки відображення дисплеїв, екрани персональних ЕОМ і т. п.); засоби керування й введення інформації (пульти дисплеїв, клавіатура і пристрої позиціонування курсору); пристрої друку документування й збереження інформації; допоміжне устаткування (засоби оргтехніки, сховища для носіїв інформації, пристрої місцевого освітлення і т. д.); стіл та крісло [58].

Робоче місце державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування складається з простору, зайнятого устаткуванням; простору, необхідного для технічного обслуговування і ремонту; зони проходів, що забезпечує нормальне функціонування устаткування; сенсорного простору (частини простору робочого місця, у якій здійснюється рухова і сенсорна робота людини).

Просторові та розмірні співвідношення між елементами робочого місця повинні бути достатніми для: розміщення працюючої людини з урахуванням її робочих рухів і переміщень відповідно до технології процесу; розташування засобів керування в межах максимальної та мінімальної меж моторного простору; оптимального огляду візуальної інформації; зміни робочої пози і робочого положення; вільного доступу до устаткування під час ремонту й налагодження; раціонального розміщення основних і допоміжних засобів праці; ведення записів, роботи з документами та приладами.

Розрізняють нормальну і максимальну робочу зону в горизонтальній площині.

Нормальна робоча зона в горизонтальній площині обмежується уявною дугою, окресленою кінцями пальців правої і лівої рук, зігнутими в ліктьовому суглобі [58]. Така робоча зона займає приблизно 1 м по фронту і 30 м у глибину. В ній розміщуються технічні засоби, пристрої, канцелярське приладдя, папери тощо, з якими безпосередньо в даний момент працює службовець і які постійно використовує під час виконання робіт. На приставному столі в нормальній робочій зоні слід розмістити клавіатуру комп'ютера.

Максимальна робоча зона – обмеження уявною дугою, окресленою кінцями пальців витягнутих рук, що складає по фронту приблизно 1,5 м та 50 м у глибину [58]. В ній поза нормальною зоною розміщуються технічні засоби та пристрої, якими службовець користується не постійно, а звертається до них у разі необхідності.

У максимальній робочій зоні доцільно розмістити телефон, принтер, настільну лампу. Документи, які найчастіше використовуються в роботі, знаходяться у верхній боковій шухляді столу. Вже опрацьовані документи, інструктивні матеріали розміщаються в книжкових шафах.

Робоче крісло, письмовий стіл слід розміщувати так, щоб, не встаючи, мати змогу дістати якомога більше предметів.

При розміщенні предметів і засобів праці на письмовому столі доцільно враховувати такі рекомендації:

усі предмети повинні розміщуватись так, щоб забезпечити найкращу послідовність переміщення; кожен предмет має бути на своєму місці; письмовий стіл слід застосовувати тільки для поточної роботи; документи, які використовуються в поточній роботі необхідно розміщувати так, щоб забезпечити їх швидкий пошук і перегляд; засоби зв'язку розташовують зліва, щоб праву руку залишити вільною для запису.

У вертикальній площині виділяють такі зони: нижня незручна – до 750 мм від підлоги; нижня менш зручна – від 751 мм до 925 мм; зручна – від 926 мм до 1675 мм; верхня менш зручна – від 1676 мм до 1925 мм; верхня незручна – 1926 мм і вище [58].

Розміщення документації, канцелярського приладдя тощо в шафах, на стелажах необхідно здійснювати з урахуванням перелічених зон у вертикальній площині. Рекомендується предмети, які постійно або ж часто використовуються в роботі, розміщати в зручній зоні (від 926 мм до 1675 мм), а решту предметів – в інших зонах з урахуванням їх диференціювання за частотою використання.

8.3. Оснащення робочого місця та його основні елементи

Велике значення для організації робочого місця державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування має вибір меблів. Габарити меблів повинні відповідати площі приміщення та не захаращувати

вати кімнату. Вибираючи меблі, слід враховувати антропологічні показники співробітника.

Робочі місця державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування можуть бути обладнані засобами адміністративного зв'язку, укладання, копіювання, зберігання і пошуку текстових документів, виконання креслення, відображення аудіо-, візуальної інформації обчислювальною технікою та ін., а також канцелярськими приладами, необхідними меблями [47; 58].

Меблі і все устаткування кабінету можуть бути різної конструкції, розмірів, форми та кольору. Але вони повинні відповідати санітарним нормам, розміщатися з урахуванням взаємозв'язків працівників, послідовності виконуваних робіт, бути підібраними зі смаком, забезпечувати комфортні умови праці, виключати втрати часу, пов'язані з нераціональним переміщенням.

При використанні в державних установах офісних меблів необхідно пристосовувати робочий стіл для певного виду праці і конкретного працівника. При цьому в першу чергу потрібно відрегулювати нормальну різницю висот між столом і стільцем, для чого рекомендується користуватися стільцем зі змінюваною висотою сидіння. При нормальній різниці висот столу і стільця передпліччя працюючого вільно рухаються вперед паралельно підлозі, а покладені на стіл руки не викликають підняття чи неправильного розвороту плечей.

Основні параметри меблів, що використовуються на робочому місці державного службовця, наведено в табл. 8.2 [58; 68; 75].

Таблиця 8.2

Основні параметри меблів, що використовуються на робочому місці державного службовця, залежно від видів діяльності та зросту людини, см

Види діяльності	Оптимальна висота робочої поверхні столу при зрості людини, см			
	до 160	161 – 170	171 – 180	вище 180
Читання, писання	70	72	75	78
Друкування, робота з комп'ютером	65	66	68	70
	Оптимальна висота сидіння залежно від зросту людини, см			
Усі види діяльності	43	45	47	49

Висота столу (відстань від полу до робочої поверхні) повинна бути відрегульованою залежно від зросту працівника таким чином, щоб ступні ніг твердо упиралися в підлогу чи спеціальну підставку [68].

Доцільно, щоб передня частина сидіння стільця приблизно на 2,5 см була вище задньої. Спинка стільця повинна регулюватися у вертикальному і горизонтальному напрямках. Це забезпечує опору спині працівника вище попереку.

До засобів укладання і копіювання текстових документів відносяться: комп'ютер, диктофон, копіювальні апарати. Найбільш перспективним засобом укладання текстових документів вважається персональна ЕОМ.

Кабінети керівників, у яких розглядаються проекти, проводяться наради з демонстрацією зображень, зафіксованих на фото- і кіноплівці, можуть оснащуватися засобами відображення аудіовізуальної інформації – екраном, проекційною апаратурою, планшетами для планування.

Прогресивним напрямком удосконалення організації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є створення автоматизованих робочих місць (АРМ) фахівців [20]. Основою АРМ є ПЕОМ. Робоче місце обладнується набором засобів збору, збереження і передачі інформації: дисплеєм, системним блоком, клавіатурою, сканером, лазерним принтером, устаткуванням для підключення до локальної мережі, модемом для підключення до мережі Internet, пристроями санкціонованого доступу, копіювальною машиною.

Технічні засоби АРМ не тільки збирають і зберігають інформацію, але й аналізують її, обробляють, класифікують, підготовляють проекти оптимальних рішень. У цілому АРМ полегшують працю державного службовця, підвищують його ефективність, піднімають його на більш високий інтелектуальний рівень.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Розрахуйте з урахуванням існуючих нормативів площу службового приміщення (кабінету) для підрозділу з 6-ти державних службовців, кожне робоче місце у якому повинно бути оснащено персональним комп'ютером.

Завдання 2

Розробити ергономічну програму проектування середовища діяльності державного службовця за наведеною структурою:

1. Цілі діяльності.

1.1. Поточні цілі.

Які існують цілі діяльності з урахуванням існуючої ситуації?

1.2. Перспективні цілі.

Які існують цілі діяльності з урахуванням передбачуваних потреб, подій що розвиваються і образа майбутнього?

2. Організаційні особливості.

2.1. Програми й служби.

Які програми, служби, робочі графіки будуть використовувати дане робоче місце?

2.2. Організаційна структура.

Які відносини між групами людей або організаціями, що будуть використовувати приміщення й впливати на діяльність в ньому?

2.3. Імовірності переробок.

Як скоро можуть знадобитися зміни в організації робочого процесу й робочого місця? Які події могли б найбільше ймовірно привести до виникнення такої потреби?

3. Особливості споживача.

3.1. Категорії споживачів.

Чи можна споживачів управлінських послуг на даному робочім місці згрупувати за категоріями? Скільки людей буде включати кожна категорія?

3.2. Опис діяльності. Якими є типові завдання, що виконуються на робочому місці? Що відомо про обсяг, час виконання й тривалість передбачуваних занять?

3.3. Соціокультурні характеристики.

Якими є звички, стилі, норми й традиції споживачів, що потрібно буде враховувати в процесі діяльності? Чи є ці характеристики стабільними або можлива їх зміна?

4. Технічне оснащення.

4.1. Розміщення меблів, приладдя і устаткування.

Які меблі, приналежності й устаткування (як закріплені, так і пересувні) потрібні для кожної ділянки приміщення?

4.2. Критерії оцінки навколишнього середовища.

Що слід вдіяти для зменшення впливу на службовця температури, вологості, руху повітря, освітлення, шуму, факторів, що відволікають, і джерел небезпеки та кліматичних умов?

4.3. Зручність, надійність і безпека.

Чи знадобляться для якої-небудь групи споживачів спеціальні приладдя, меблі, планування площ, покажчики, обробка поверхонь і т. п.? Які спеціальні заходи надійності й безпеки необхідні для подій, імовірність яких мала?

5. Планування площ.

4.1. Площі.

Які площі потрібні для забезпечення діяльності (виходячи з існуючих нормативів і потреб, м²)?

4.2. Планування площ.

Яке планування площ щонайкраще відповідає побажанням і вимогам, що користуються ними?

6. Поверхні.

6.1. Характеристики поверхонь.

Які особливі вимоги до поверхонь? Як кожне з них може впливати на споживача?

6.2. Покажчики.

Які конкретні пропозиції для позначення покажчиків?

6.3. Довговічність і зручність обслуговування

Чи є в розпланованім приміщенні ділянки, на яких потрібна особлива увага до забезпечення довговічності й зручності обслуговування їх поверхонь?

7. Організація потоків.

7.1. Потоки інформації.

Які особи й групи осіб повинні обмінюватися інформацією і якими є зміст і частота таких обмінів?

7.2. Потоки людей.

Скільки людей буде входити, виходити й переміщуватися в приміщенні, з якою метою і як часто? На яких ділянках приміщення ймовірний найбільш інтенсивний рух?

7.3. Найважливіші схеми потоків.

Які пропонуються схеми для зменшення потоків інформації, людей, устаткування й документів? Яким чином ця пропозиція відповідає вимогам ефективності, зручності, надійності й безпеки?

Контрольні запитання

1. Дайте визначення робочого місця державного службовця.
2. У чому полягає сутність організації робочого місця державного службовця?
3. Охарактеризуйте планування робочого місця державного службовця як процес.
4. Визначте критерії ефективності просторового розташування робочого місця.
5. Визначте засади для класифікації загальних вимог щодо організації робочих місць державних службовців.
6. У чому полягає сутність кабінетної концепції планування службових приміщень?
7. Визначте особливості, переваги та недоліки зальної концепції планування службових приміщень.
8. У чому полягає сутність концепції комбінованого офісу?
9. Сформулюйте принципи ефективного планування службових приміщень органів державної влади та місцевого самоврядування.
10. Охарактеризуйте існуючі нормативи, що покладені в основу планування робочих місць у службовому кабінеті.
11. Визначте переваги й недоліки основних робочих поз.
12. З яких елементів складається загальна площа робочого місця?
13. Охарактеризуйте існуючі елементи робочого місця державного службовця.
14. Охарактеризуйте зміст та відмінності понять «нормальна робоча зона» та «максимальна робоча зона». Визначте особливості їх використання під час організації робочого місця державного службовця.

15. Охарактеризуйте особливості використання робочих зон у горизонтальній та вертикальній площині при організації робочого місця державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

16. Визначте критерії, які слід використовувати під час оцінки ефективності оснащення робочого місця.

Тести з контролю знань

1. Організація робочого місця передбачає:

- а) визначення спеціалізації робочого місця;
- б) планування робочого місця;
- в) оснащення робочого місця всім необхідним для роботи;
- г) використання робочого місця;
- д) створення сприятливих умов праці.

2. Процес планування робочого місця – це:

- а) визначення необхідних засобів праці для здійснення функціональних обов'язків;
- б) розташування робочого місця в приміщенні;
- в) розташування в зоні трудової діяльності елементів оснащення;
- г) розташування працівників у приміщенні.

3. Ефективне просторове розташування робочого місця спрямоване на:

- а) забезпечення безпеки, комунікацій та продуктивності діяльності;
- б) визначення функціонального призначення і змісту праці;
- в) оснащення робочого місця всім необхідним для роботи;
- г) забезпечення службовцеві зручної робочої пози.

4. До загальних вимог організації робочих місць належать:

- а) фізіологічні;
- б) психологічні;
- в) гігієнічні;
- г) соціальні.

5. Перевагою кабінетної системи планування робочих місць є:

- а) організація колективної діяльності;
- б) легкість проведення нарад;

- в) формування іміджу та статусу державного службовця;
- г) легкість здійснення комунікацій.

6. Провідним фактором, що визначає організацію робочого місця, є:

- а) легкість здійснення комунікацій;
- б) робоча поза;
- в) функціональні обов'язки;
- г) комфорт відвідувача.

7. Робочі місця працівників, котрі повинні відвідувати інші підрозділи:

а) обладнують комп'ютерами і розташовують не менше 2,5 – 3 метрів від стіни з вікнами;

б) розташовують з урахуванням рекомендованих розмірів проходів для двох чоловік;

в) розташовують недалеко від входу в приміщення;

г) розташовують з урахуванням рекомендованих розмірів проходів для трьох чоловік.

8. Нормальна робоча зона в горизонтальній площині обмежується:

а) уявною дугою, окресленою кінцями пальців витягнутих рук;

б) уявною дугою, окресленою кінцями пальців ведучої руки;

в) площею, де службовець може дістати предмет у положенні «сидячи» при нахилі корпусу не більше 15° ;

г) уявною дугою, окресленою кінцями пальців правої і лівої рук, зігнутими в ліктьовому суглобі.

9. Зручна робоча зона у вертикальній площині розташована на відстані від підлоги:

а) від 525 мм до 925 мм;

б) від 751 мм до 925 мм;

в) від 926 мм до 1925 мм;

г) від 926 мм до 1675 мм.

10. При виборі меблів слід враховувати показники:

а) продуктивності праці;

б) фізіологічні;

в) антропологічні;

г) психологічні.

ТЕМА 9. ОБСЛУГОВУВАННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ

9.1. Процес функціонування робочого місця. Обслуговування робочого місця як комплексна організаційна проблема.

9.2. Основні функції обслуговування робочих місць державних службовців.

9.3. Суб'єкти забезпечення ефективного обслуговування робочих місць.

9.1. Процес функціонування робочого місця. Обслуговування робочого місця як комплексна організаційна проблема

Робоче місце кожного державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування в установі не є ізольованим, воно активно взаємодіє з іншими робочими місцями та структурними підрозділами згідно зі встановленими поділом і кооперуванням праці [47]. Процес функціонування робочого місця державного службовця включає низку таких етапів: організація робочого місця; підготовка його до функціонування; використання робочого місця для здійснення професійних завдань; забезпечення робочого місця необхідними ресурсами; адаптація та удосконалення робочого місця.

У процесі свого функціонування робоче місце споживає комплекс різноманітних ресурсів. А саме: матеріально-технічні, фінансові, трудові, інформаційні та ресурси, що пов'язані з часом на функціонування та обслуговування робочого місця, тощо. Якщо відбувається порушення своєчасного і в повному обсязі надходження будь-якого із зазначених ресурсів, то це призводить до зниження ефективності функціонування робочого місця.

Розрізняють технічне, технологічне й організаційне обслуговування робочих місць.

Під технічним обслуговуванням слід розуміти виконання трудових функцій з підтримки устаткування в працездатному стані (проведення планово-запобіжних оглядів, ремонтів, експлуатаційного догляду, налагодження офісної техніки й інших технічних засобів).

Технологічне обслуговування передбачає матеріально-технічне забезпечення робочих місць (забезпечення канцелярськими приналежностями, підтримка в робочому стані технічних засобів і офісного устаткування, забезпечення електроенергією, вентиляцією й ін.).

Організаційне обслуговування має на меті забезпечити працівника фронтом робіт, необхідною технічною документацією й інструктажем, створити йому нормальні психофізіологічні й естетичні умови праці й ін.

Удосконалювання існуючої організації обслуговування робочих місць передбачає дослідження виконуваних робіт. Воно здійснюється в такій послідовності:

- а) складання форм накопичення даних;
- б) вивчення змісту праці з обслуговування робочого місця, тривалості й методів виконання операцій;
- в) визначення характеру обслуговування;
- г) вивчення впливу основних факторів на рівень і ефективність обслуговування;
- д) проектування раціонального варіанта організації робочих місць.

Організація робочого місця як процес формування виробничого середовища для працівника триває обмежений час, після чого робоче місце починає функціонувати на створеній матеріально-технічній базі. Обслуговування робочого місця як процес задоволення поточних потреб повторюється щоденно, тому воно має бути під постійним контролем з боку керівництва [47].

9.2. Основні функції обслуговування робочих місць державних службовців

За визначенням В. М. Данюка весь комплекс обслуговування робочого місця державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування з деякою мірою умовності можна звести до виконання чотирьох груп функцій: планово-розподільчої, інформаційного забезпечення, матеріально-технічного забезпечення та забезпечення сприятливих умов праці [47].

Планово-розподільча функція включає: організацію поділу й кооперування праці службовців; планування діяльності службовців, видачу їм

разових завдань і доручень; приймання виконаної роботи й оцінювання її якості; організацію матеріального і морального стимулювання праці; періодичну атестацію.

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

Для інтелектуальної діяльності державного службовця якісне інформаційне забезпечення має першорядне значення.

Функція матеріально-технічного забезпечення зводиться до планомірного постачання робочих місць службовців засобами праці.

Функція забезпечення сприятливих умов праці включає такі види обслуговування: дотримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці, ремонт і утримання в чистоті службових та допоміжних приміщень, організацію раціонального режиму праці й відпочинку, організацію харчування, медичне обслуговування, запобігання конфліктам, підтримання хорошого соціально-психологічного клімату в колективі.

9.3. Суб'єкти забезпечення ефективного обслуговування робочих місць

На думку В. М. Данюка забезпечення ефективного обслуговування робочих місць здійснюють такі керівники та функціональні підрозділи [47]:

планово-розподільчу функцію здійснюють переважно керівники структурних підрозділів;

весь комплекс інформаційного обслуговування забезпечують керівники підрозділів, функціональні служби, бібліотека, архів. У його реалізації беруть участь фахівці, залучаються зовнішні організації;

при здійсненні функції матеріально-технічного забезпечення норми витрат матеріалів і спеціалізовані заявки складають керівники підрозділів за участю відповідних фахівців. Реалізацію заявок забезпечує господарський відділ;

виконання функції забезпечення сприятливих умов праці покладено на керівників підрозділів, господарський відділ, службу громадського харчування, медико-санітарну службу.

Ситуаційне завдання

Розробіть схему обслуговування робочого місця державного службовця. Результати викладіть у формі табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Схема обслуговування робочого місця державного службовця

Назва функції обслуговування робочого місця	Зміст функції	Необхідні ресурси	Суб'єкт виконання функції
1. Планово-розподільча			
2. Інформаційного забезпечення			
3. Матеріально-технічне забезпечення			
4. Забезпечення сприятливих умов праці			

Контрольні запитання

1. Визначте роль та значення обслуговування робочого місця державного службовця для ефективного його функціонування.
2. Назвіть етапи функціонування робочого місця державного службовця.
3. Назвіть основні функції обслуговування робочого місця державного службовця.
4. У чому полягає сутність планово-розподільчої функції в процесі функціонування робочого місця державного службовця?
5. Які завдання вирішує функція інформаційного забезпечення в процесі функціонування робочого місця державного службовця?
6. На що спрямована функція матеріально-технічного забезпечення функціонування робочого місця?
7. Яке призначення функції забезпечення сприятливих умов праці в процесі функціонування робочого місця державного службовця?
8. Окресліть коло суб'єктів забезпечення ефективного обслуговування робочих місць.

Тести з контролю знань

1. Розташувати етапи процесу функціонування робочого місця в логічній послідовності:
 - а) адаптація та удосконалення;
 - б) забезпечення;
 - в) підготовка;
 - г) використання робочого місця;
 - д) організація.
2. Головне завдання технічного обслуговування робочого місця:
 - а) підтримка устаткування в працездатному стані;
 - б) контроль технічного стану устаткування;
 - в) попередження виходу з ладу устаткування;
 - г) підвищення ефективності використання устаткування.
3. Технологічне обслуговування робочих місць полягає в:
 - а) проведенні планових оглядів обладнання та ремонтних заходів;
 - б) матеріально-технічному забезпеченні робочих місць;
 - в) своєчасній заміні технічних засобів, що застаріли чи вийшли з ладу;
 - г) дотриманні санітарно-гігієнічних та ергономічних норм.
4. Організаційне обслуговування робочого місця спрямоване на вирішення комплексу завдань, що пов'язані з:
 - а) оптимальним рухом управлінської інформації;
 - б) структурою організації;
 - в) використанням людських ресурсів організації;
 - г) використанням технічних засобів та обладнання.
5. Основними функціями обслуговування робочого місця є:
 - а) планово-розподільча;
 - б) інформаційного забезпечення;
 - в) матеріально-технічного забезпечення;
 - г) адміністративно-організаційна;
 - д) забезпечення сприятливих умов праці.

6. Інструктування і консультування є елементом такої функції обслуговування робочого місця, як:

- а) планово-розподільча;
- б) інформаційного забезпечення;
- в) матеріально-технічного забезпечення;
- г) адміністративно-організаційна.

7. Проведення навчання на робочому місці є елементом такої функції обслуговування робочого місця, як:

- а) планово-розподільча;
- б) інформаційного забезпечення;
- в) матеріально-технічного забезпечення;
- г) адміністративно-організаційна.

8. Ремонт і утримання в чистоті службових та допоміжних приміщень є елементом такої функції обслуговування робочого місця, як:

- а) планово-розподільча;
- б) інформаційного забезпечення;
- в) матеріально-технічного забезпечення;
- г) адміністративно-організаційна;
- д) забезпечення сприятливих умов праці.

9. Визначте суб'єктів обслуговування робочих місць, що здійснюють функцію інформаційного обслуговування:

- а) керівник підрозділу;
- б) функціональні служби;
- в) бібліотека, архів;
- г) зовнішні організації;
- д) господарський відділ.

10. Визначте суб'єктів обслуговування робочих місць що здійснюють функцію матеріально-технічного забезпечення:

- а) керівник підрозділу;
- б) функціональні служби;
- в) зовнішні організації;
- г) господарський відділ.

ТЕМА 10. ГІГІЕНА І КУЛЬТУРА ПРАЦІ. РЕЖИМ ПРАЦІ Й ВІДПОЧИНКУ

10.1. Негативні моменти в розумовій діяльності та їхній вплив на продуктивність праці і стан здоров'я державних службовців.

10.2. Гігієна праці як наука і сфера практичної діяльності. Основні гігієнічні рекомендації щодо організації діяльності державних службовців.

10.3. Складові культури праці державного службовця та їхнє значення для досягнення високої ефективності діяльності державних службовців.

10.4. Сутність і значення раціонального режиму праці та відпочинку. Рекомендації щодо вдосконалення режиму праці й відпочинку державних службовців.

10.1. Негативні моменти в розумовій діяльності та їхній вплив на продуктивність праці і стан здоров'я державних службовців

До розумової праці відносять діяльність, яка пов'язана із прийняттям і переробкою інформації та потребує переважно напруження сенсорного апарату, уваги, пам'яті, активізації процесів мислення, емоційної сфери і в той же час не вимагає значних фізичних зусиль. Характерним для більшості професій розумової праці є високе нервово-емоційне напруження, пов'язане з великим інформаційним навантаженням і дефіцитом часу, зростаючою відповідальністю кожного працівника, малорухомим способом життя, монотонністю виконуваної роботи, конфліктними ситуаціями та ін. [27; 47; 58]. Ці особливості праці за умови їх тривалого впливу негативно позначаються на стані здоров'я, обумовлюють високу частоту серцево-судинних та нервових захворювань серед працюючих, знижують їх працездатність.

Інтелектуальна праця з її підвищеними вимогами до психічної стійкості, тривалими нервовими напругами, необхідністю опрацьовувати великий потік різноманітної інформації відрізняється від праці фізичної. Під час останньої стомлення м'язів є нормальним фізіологічним станом, який є біологічним пристосуванням, що запобігає перевантаженню орга-

нізму. Організм людини не має реакцій, які надійно запобігають перевантаженню центральної нервової системи. Тому коли настає нервово (розумове) стомлення, це не призводить, на відміну від фізичного (м'язового), до автоматичної зупинки праці, а лише викликає збудження, невротичні струси, які, накопичуючись та поглиблюючись, викликають захворювання людини.

Особливості розумової праці пов'язані перш за все з фізіологічними процесами, які відбуваються в організмі. Працюючий мозок споживає значно більше кисню, ніж інші тканини тіла. Складаючи 2 – 3 % загальної маси тіла, мозкова тканина поглинає в стані спокою до 20 % кисню, який споживається всім організмом. Спостереження за людиною, що опрацьовує складну книгу, показали, що в процесі читання перших 8 сторінок виділення вуглецю збільшилося в неї на 12 % порівняно зі станом спокою, після 16 сторінок – на 20%, після 32 – на 35% [66; 112].

Під час розумової праці відбувається кровонаповнення судин мозку, звуження периферійних судин кінцівок та розширення судин нутрощів. Спостерігаються судинні реакції, протилежні тим, що виникають у процесі м'язової праці. Функції серцево-судинної системи змінюються незначно. Інша справа, коли така праця супроводжується емоційними переживаннями. Неприємності і хвилювання, гнів та нетерплячість, напруженість в умовах дефіциту часу негативно відбиваються на кровообігу. Дихання при емоційно напруженій праці стає нерівномірним, частішає, поглиблюється і навіть призупиняється. При цьому знижується насиченість крові киснем, змінюється її морфологічний склад, порушується терморегуляція організму, що призводить до посиленого потовиділення.

Специфіка інтелектуальної праці полягає в тому, що після припинення роботи думка про неї не залишає людину, «робоча домінанта» повністю не згасає. Навіть у вільний час думки про роботу не залишають державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Іде постійний процес осмислення, аналізу, вибору тих чи інших варіантів вирішення проблем, які виникають у процесі праці державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

Однією з особливостей розумової діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є емоційні перевантаження, які виникають у процесі спілкування з людьми. Під час спілкування дер-

жавні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні вміти вислуховувати, переконувати людей, знаходити правильне рішення їхніх проблем з усіх точок зору, причому обов'язково дотримуватись етики спілкування, поведінки, тактовності тощо.

Робота державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є здебільшого творчою та розумовою, пов'язаною з обмеженням рухів, що негативно впливає на стан здоров'я і викликає ряд захворювань.

Процес розумової діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування має аналітико-синтетичний характер. Він включає виділення основних елементів об'єкта й об'єднання їх в єдине ціле. Аналіз і синтез об'єкта часто відбувається за допомогою не тільки розумових, а й практичних дій.

Розуміння завжди є процесом пізнання нового, невідомого за допомогою старого, вже відомого. Попередній досвід державного службовця та посадових осіб місцевого самоврядування не вичерпується тільки тим, що він набув особисто. Він включає і ті думки, знання і вміння, які державний службовець засвоїв від інших людей. Використовуючи те, чим він уже оволодів, службовець ставить або повинен ставити перед собою нові пізнавальні завдання та успішно з ними справлятися.

Успіх розумової діяльності залежить від того, якими мотивами вона викликається. Основними спонуканами є потреби людей, їх інтереси, допитливість, жадоба знання.

Існують різні ступені розумової діяльності, які характеризуються глибиною, повнотою та обґрунтованістю розв'язання завдань.

Отже, особливостями розумової діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування є: підвищені вимоги до психічної стійкості; тривале нервово напруження; необхідність опрацювати великий потік інформації; неможливість повністю позбавитися думок про роботу, «робоча домінанта», що не згасає навіть у вільний час; емоційні перевантаження, які виникають у процесі спілкування з людьми; виникнення хвороби «гіподинамія»; негативні наслідки комп'ютеризації.

Стомлення державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування – це тимчасове погіршення їх функціонального стану, яке виникає внаслідок тривалої трудової діяльності (як фізичної, так і

розумової) й виражається у зниженні працездатності, у неспецифічних змінах фізіологічних функцій та в ряді суб'єктивних відчуттів, що об'єднуються почуттям втоми. Це визначення охоплює три показники: діяльність, функції людини і суб'єктивну втому.

Психічну напруженість службовців викликають різноманітні чинники [132]:

а) навантаження на аналізаторні системи (зір, слух, дотик); такі її характеристики, як інтенсивність (наприклад, яскраве світло, гучний звук), складність розрізнення, розпізнавання сигналів; одноманітність подразників, що подаються;

б) напруження уваги: стійка концентрація на одних і тих же об'єктах; утримання в полі зору великої кількості об'єктів, з якими оперує людина; часте переключення уваги з одних предметів і сигналів на інші;

в) емоційно-мотиваційний характер діяльності: відповідальність, імовірність небезпеки, наявність або відсутність задоволення, можливість творчого виконання роботи, інтерес тощо;

г) особливості регуляції (контролю) діяльності: вона може забезпечуватися за допомогою зору, слуху, дотику.

На формування стомлення впливають і чинники середовища: фізичні – температура, вологість повітря та його газовий склад, вібрація, шум, електромагнітні коливання, освітленість, естетика робочого місця; соціально-психологічні – взаємодія з іншими людьми, характер взаємодії, кількість осіб, що беруть участь у трудовому процесі, міра їх близькості.

Розумова діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування характеризується необхідністю опрацювання великої кількості різноманітної інформації з мобілізацією пам'яті, уваги, частотою стресових ситуацій. Для даного виду праці характерна гіпомнезія – значне зниження рухової активності людини, що призводить до погіршення реактивності організму й підвищення емоційної напруги. Гіпомнезія є несприятливим виробничим фактором, що може призвести до серцево-судинної патології в осіб, які займаються розумовою працею.

Розумова праця державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування об'єднує роботи, пов'язані з прийманням, обробкою інформації, що потребують переважно напруження сенсорного апарату, уваги, пам'яті, а також активації системи мислення, емоційної сфери.

Форми розумової праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування можна поділити на операторську, управлінську та творчу працю. В роботі державного службовця можуть поєднуватися всі види розумової праці. Операторська праця відзначається великою відповідальністю й високою нервово-емоційною напругою, для неї характерний великий потік інформації, що підлягає опрацюванню.

Розумова праця керівників – державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – характеризується надмірним зростанням обсягу інформації та лімітом часу для її обробки, високою особистою відповідальністю за прийняття рішень, періодичним виникненням нестандартних і конфліктних ситуацій.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування часто під час виконання службових обов'язків займаються творчою працею, яка потребує значного об'єму пам'яті, напруженої уваги, нестандартного мислення.

Працю державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування характеризують постійні контакти з людьми (відвідувачами, колегами, співробітниками, контролюючими організаціями та ін.), що зумовлює швидке переключення з однієї проблеми на іншу, а також напруження основних психічних функцій, таких, як пам'ять, увага, наявність стресових ситуацій.

Під впливом розумової праці стан психічних функцій змінюється за фазами [69]. На початку роботи показники уваги, запам'ятовування, швидкості виконання завдань, професійної працездатності є високими. Тривале розумове навантаження негативно впливає на психічну діяльність: погіршуються функції уваги (обсяг, концентрація, переключення), пам'яті (короткострокової та довгострокової), сприйняття (з'являється більша кількість помилок).

При нервово-емоційному напруженні, що пов'язане із розумовою діяльністю, можна спостерігати тахікардію, підвищення кров'яного тиску, збільшення легеневої вентиляції та потреби в кисні, підвищення температури тіла й інші наслідки вегетативних функцій організму людини.

Ознаки стомлення працівників можна поділити на такі групи [69 101]:

об'єктивні: невстигання у виконанні обов'язків та завдань; помилки, які раніше під час цієї роботи не виникали; загальне фізичне стомлення;

суб'єктивні: погіршення самопочуття (головний біль, підвищення чи зниження артеріального тиску і т. п.) та психічного і психологічного стану.

В основі будь-якої діяльності (в тому числі й розумової) лежить психофізіологічний (функціональний) стан певного рівня напруження. Для кожної діяльності існує деякий оптимальний рівень енергетичної мобілізації і психічної активності.

У процесі діяльності, коли активно функціонують усі системи організму, йде інтенсивна витрата енергетичних речовин. При цьому скорочується запас енергетичних речовин і посилюється відновний процес (перехід енергетичних речовин з пасивного стану в активний). Стомлення з фізіологічної точки зору – це диспропорція між витрачанням і відновленням енергетичних речовин.

Більшість дослідників пов'язують стомлення зі змінами, що відбуваються в центральній нервовій системі [69; 75; 101]. Стомлення – це «охоронне» гальмування, що з'являється при надходженні в головний мозок надмірної кількості сигналів від робочих органів і що оберігає організм від «пошкодження». Тому стомлення – це нормальна психофізіологічна реакція організму. Вона викликає до дії відновлювальні процеси, які повертають організм і його працездатність у початковий стан. Стомлення є умовою та засобом удосконалення структур і функцій організму та психічних процесів. Отже, стомлення – це життєво необхідний елемент нормального існування організму, його захисна реакція і стимулятор відновлювальних процесів.

Однак якщо стомлення систематично досягає значної міри, то воно буде накопичуватися і переросте у перевтомлення – не у звичайний психофізіологічний стан, а у хворобливу зміну організму.

У стані перевтомлення у людини відмічається різке погіршення самопочуття, головний біль, важкість у кінцівках, порушення апетиту, млявість, сонливість, а іноді навпаки – безсоння, розлади уваги: важко зосередитися на роботі, спостерігати за декількома об'єктами одночасно або перейти від однієї операції до іншої, з'являється неухильність, знижується запам'ятовування і відтворення матеріалу, зникає інтерес до роботи. Загалом діяльність стає ненадійною.

Спостереження свідчать про те, що внаслідок перевтоми знижується опірність людського організму впливові різноманітних шкідливих чин-

ників. Перевтомлені люди більш схильні до захворювань. В окремих випадках перевтома може призвести до виснаження організму.

У розвитку перевтомлення вирізняють декілька ступенів: початковий, легкий, виражений, тяжкий.

Стомлення здебільшого є функцією двох перемінних: специфіки діяльності і суб'єктивних властивостей людини. Розвинене стомлення перебудовує функції багатьох систем організму. Перебудова психофізіологічних процесів буде залежати від специфіки діяльності, передусім від того, чи виникло стомлення під впливом навантаження.

Під час розумового стомлення спостерігається зниження ефективності психічних процесів і функцій: погіршення чутливості, збільшення часу на вирішення завдань, ослаблення уваги, ускладнення запам'ятовування та відтворення.

Установлення міри стомлення може бути досягнуте лише при комплексному підході, коли враховуються об'єктивні фізіологічні дані, показники психічних функцій і процесів, а також результати виконуваної діяльності.

З огляду на психофізіологічні особливості розумової праці основними вимогами до організації діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є: поступове включення в роботу, що забезпечує послідовне включення фізіологічних механізмів, які визначають високий рівень працездатності службовців; дотримання певного ритму роботи, що сприяє закріпленню навичок і запобігає передчасному стомленню; дотримання звичайної послідовності й систематичності в роботі, що забезпечує більш тривале збереження робочого динамічного стереотипу; правильне чергування розумової праці з відпочинком, що попереджує стомлення та збільшує працездатність; формування і підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

При складанні планів своєї роботи на день керівники і фахівці у сфері державного управління та місцевого самоврядування, безумовно, повинні, насамперед, враховувати зазначені вище об'єктивні вимоги. Проте при цьому не слід нехтувати впливом суб'єктивних чинників, які віддзеркалюють психофізіологічні особливості людини. Їх вплив також треба враховувати при плануванні роботи державних службовців.

Наукою і практикою розроблені рекомендації щодо врахування пси-

хофізіологічних чинників під час розробки розпорядку дня. При розподілі часу на виконання робіт необхідно враховувати зміни психологічних можливостей людини протягом робочого дня. Перша година робочого дня – період включення в роботу. На цей час доцільно запланувати роботу з документами, поштовими надходженнями. Друга і третя години робочого дня складають період найбільшої працездатності людини. На цей час слід планувати роботи, які потребують для свого виконання найбільш творчих зусиль. Час перед обідом та в кінці робочого дня доречно відвести для виконання робіт, які не потребують значних творчих зусиль. Денні години доцільно використовувати для здійснення зовнішніх контактів, проведення нарад.

З огляду на дію психофізіологічних чинників необхідно передбачити чергування різних за характером робіт – творча робота може змінюватися організаційною або роботою з документами. Як свідчить практика, така зміна діяльності перешкоджає зростанню стомлення краще, ніж пасивний відпочинок. Бажано, щоб тривалість виконання робіт одного виду не перевищувала 1,5 – 2 години, після чого слід зайнятись іншою справою.

10.2. Гігієна праці як наука і сфера практичної діяльності. Основні гігієнічні рекомендації щодо організації діяльності державних службовців

Гігієна – медична наука, що вивчає вплив навколишнього середовища і виробничої діяльності на здоров'я людини й розробляє оптимальні, науково обґрунтовані вимоги до умов життя та праці населення.

Гігієна праці, або професійна гігієна, – розділ гігієни, що вивчає вплив трудового процесу і навколишнього виробничого середовища на організм працівників з метою розробки санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних нормативів і заходів, спрямованих на створення більш сприятливих умов праці, забезпечення здоров'я та високого рівня працездатності.

Гігієна розумової праці – наука, яка вивчає вплив виробничого середовища на організм людини розумової діяльності.

Основними рекомендаціями щодо гігієни праці державних службовців є [47; 58; 65]:

1. Нормалізація повітряного середовища.
2. Нормальне освітлення.
3. Дотримання чистоти.
4. Обмеження шуму.
5. Оптимальний температурно-вологісний режим.
6. Активний відпочинок та перерви протягом дня.
7. Зміна режиму роботи протягом дня.
8. Відмова від шкідливих звичок.

Гігієнічні рекомендації спрямовані на забезпечення у приміщеннях найбільш сприятливого для людини мікроклімату. Показниками оптимального середовища є: сприятливий температурно-вологісний режим, чистота повітря, зоровий та звуковий комфорт. Параметри середовища підбирають з урахуванням функціонального стану людей, розглядаючи умови, необхідні для відпочинку, праці і т. д. [14; 15].

Однією з основних і особливо важливих для службовців умов праці є достатня та правильна освітленість. Напруженість зору – один з найважливіших факторів втомлюваності в роботі службовців.

Правильна організація освітлення на робочому місці необхідна для нормальної роботи та збереження функції органу зору. Освітлення повинно бути достатнім, рівномірним і неосліплюючим, важливу роль відіграє правильний вибір спрямування світла та його джерела.

Виділяють два види освітлення: штучне та натуральне [14].

Штучне освітлення може бути загальним для всього приміщення та концентруючим світловий потік безпосередньо на робоче місце. Велике значення має рівномірність освітлення.

Натуральне освітлення повинно використовуватись з максимальною повнотою. Тому недопустимо, щоб світлові прорізи чим-небудь закладались та заставлялись. Темне фарбування стін, стелі значною мірою зменшує освітленість приміщення.

Штучне освітлення відіграє посутню роль при створенні зорового комфорту в приміщенні. Тут має значення не тільки яскравість світла (рівень освітленості), але й розташування світильників. Вибір системи освітлення особливо важливий у громадських будівлях, оскільки сприйняття людиною просторової композиції інтер'єру залежить від вдалого розподілу світлових потоків.

Розрізняють три системи освітлення інтер'єру: рівномірне, локальне та комбіноване. Рівномірне, або дифузне, освітлення характеризується створенням по всій площині приміщення розсіяного світла, яке наближається до природного. Зазвичай висвітлюють стелю, щоб відображене світло м'яко освітлювало інтер'єр.

При локальному освітленні світильники розміщують, намагаючись спрямувати світловий потік на окремі ділянки. Освітити ці ділянки необхідно для створення комфортних умов праці або ж спрямоване світло потрібне для виявлення архітектурних форм у приміщенні.

Система комбінованого освітлення полягає в сполученні розсіяного та спрямованого світла. Така система знаходить широке застосування, коли водночас із забезпеченням загального рівня освітленості, необхідного для гарної видимості, необхідно регулювати світловий потік, спрямований в окремі зони.

Із двох типів освітлювальних ламп – розжарювання та люмінесцентних – бажаними є останні. Порівняно з лампами розжарювання вони мають такі переваги [65]:

1) дають світло більш наближене за своїми характеристиками до природного;

2) забезпечують м'яке, рівномірне освітлення без різких тіней і осліплення;

3) виділяють невелику кількість тепла (приблизно в 5 разів менше за лампи розжарювання);

4) мають більш тривалий термін придатності;

5) споживають енергії на 50 % менше, ніж лампи розжарювання.

Для виконання робіт із значним зоровим навантаженням у темний час раціональне освітлення досягається комбінуванням загального і місцевого освітлення.

Одним з важливих складових елементів гігієни розумової діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є свіже повітря в службових приміщеннях. За даними досліджень та практики, на одного співробітника потрібно 25 м³ повітря в годину, причому мається на увазі 2 – 3-кратний природний обмін повітря в закритих приміщеннях.

Однак забезпечити ці умови природним чином не завжди можливо.

Багато приміщень органів державної влади та місцевого самоврядування розташовані в центрі міста, люди працюють в обмежених умовах, і про природну вентиляцію не може бути й мови. У цих випадках застосовується штучна вентиляція повітря. Механічний повітрообмін має сприяти регулюванню температури і вологості повітря. Штучно підведене повітря повинне бути розподілене таким чином, щоб не створювати протягів на робочих місцях.

Добре організоване робоче місце вимагає однієї важливої умови – безшумності. При цьому слід враховувати, що ритмічний шум не так втомлює, як усім знайома суміш голосів, дзвінків, ходіння і грюкання дверима. Для боротьби з шумом застосовуються всі можливі методи, крім того, працюючі самі можуть сприяти тиші, наприклад, неголосною розмовою. Для послаблення шумових впливів (звуків кроків, пересування стільців, телефонних переговорів), що впливають на робочу обстановку, потрібно використовувати звуковбирні плити, килими, спеціальну телефонну сигналізацію і т. п.

Узагальнені дані про санітарно-гігієнічні умови праці державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування наведені в табл. 10.1 [14; 15].

Таблиця 10.1

**Карта санітарно-гігієнічних норм умов праці державного службовця
(посадової особи місцевого самоврядування)**

№ п/п	Умови праці	Одиниці виміру	Оптимальна комфортна зона	Допустима (некомфортна) зона	Недопустима зона
1	Температура повітря	°С	<u>22-24</u>	<u>21 – 25(зима)</u> 22-28(літо)	
2	Вологість повітря	%	60 – 40	до 75	
3	Шум	децибели	до 50	60	
4	Освітлення	люкс	200 : 500	150 : 200	
5	Нахил тіла людини	в градусах	0	5	
6	Стан осклянілості	забрудненість	немає	незначна	значна
7	Колір стін, стелі		білий, салатний	білий	чорний
8	Швидкість повітря	м/с	До 0,1	<u>0,1 (зима)</u> 0,2-0,1(літо)	

При мікрокліматичних умовах, що перевищують допустимі, організують додаткові перерви за рахунок тривалості робочого часу:

при температурі повітря, що перевищує допустимий рівень, тривалість регламентованих перерв становить не менше 10 % робочого часу на кожні 2^oC перевищення;

при поєднанні температури повітря, що перевищує допустимий рівень, з відносною вологістю, яка перевищує 75 %, тривалість регламентованих перерв рекомендується встановлювати не менше 20 % робочого часу.

Важливою складовою гігієни праці державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є чистота службового приміщення, повітря та робочого місця. Дотримання чистоти є запорукою підтримання високої продуктивності праці службовців, їхнього психофізіологічного стану, профілактикою респіраторних та шлунково-кишкових захворювань. Для цього у службових приміщеннях необхідно робити щоденне вологе прибирання, заборонити паління.

Відмова від шкідливих звичок (паління тощо) позитивно впливає на здоров'я працівника, його працездатність та самопочуття і продуктивність праці колег.

Недостатню рухливість службовця, обумовлену характером і змістом його праці, доцільно компенсувати активними формами відпочинку: виконанням під час перерви комплексу виробничої гімнастики, здійснення прогулянки тощо. Активний відпочинок для осіб середнього та старшого віку є ефективним засобом підтримання здоров'я, підвищення життєвого тону.

На працездатність державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) і врешті-решт на ефективність його діяльності, впливає багато різноманітних чинників як службового, так і позаслужбового характеру.

Чинники забезпечення високої працездатності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування службового характеру розглянуті в попередніх темах.

Основними чинниками позаслужбового характеру є такі.

Здоровий спосіб життя. Під здоровим способом життя слід розуміти такі типові форми та способи повсякденної життєдіяльності людини,

які зміцнюють і вдосконалюють резервні можливості організму. Основними складовими здорового способу життя є [139]:

піклування про своє здоров'я; періодичне проходження медичного обстеження з метою своєчасного виявлення та запобігання захворювань;

уникання стресових ситуацій та вміння їх витримувати;

дотримання доброзичливих стосунків з оточуючими людьми;

відмова від шкідливих звичок (паління тощо);

підвищення свого культурного та інтелектуального рівня;

своєчасна фізична і психологічна релаксація, зокрема з урахуванням своїх психофізіологічних, вікових та інших особливостей дотримання раціонального режиму відпочинку – поєднання пасивного відпочинку (перегляд телевізійних передач, читання літератури тощо) з активним (заняття фізкультурою і спортом, прогулянки тощо);

спокійний сон у добре провітреному приміщенні зі сприятливою температурою;

дотримання з огляду на вік, стан здоров'я та індивідуальні особливості раціонального режиму харчування; вживання калорійної та збагаченої мінерало-вітамінним комплексом їжі.

Біологічні ритми людини. Висока працездатність державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування значною мірою забезпечується правильним узгодженням їх життєвого ритму з індивідуальними біологічними ритмами [69]. Найбільше значення мають добові ритми, в процесі яких організм виконує більше 50 функцій. Чим точніше співпадає початок розумової праці з підйомом життєво важливих функцій організму, тим продуктивніше вона виконується.

Для людини природними біоритмами функціонування організму є: найбільша активність і працездатність вранці (8 – 12 год.), потім деякий спад у середині дня (12 – 16 год.), знову деякий підйом увечері (16 – 22 год.) і різке зниження вночі (22 – 8 год.).

З урахуванням зазначеного необхідно так розподіляти навантаження протягом робочого дня, щоб вирішення найскладнішого завдання припадало на ті години, коли мозок функціонує на повну потужність. Період спаду працездатності доцільно використовувати для відпочинку або для виконання менш складної праці.

При звичайному щоденному циклі роботи спостерігається і тижнева періодичність працездатності, збільшення якої фіксується у вівторок – середу – четвер. Це також слід ураховувати державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування в процесі планування своєї діяльності протягом тижня.

Розпорядок дня. Важливим чинником збереження високої працездатності державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) є дотримання раціонального розпорядку дня, який передбачає чіткий розподіл тривалості роботи, відпочинку, харчування, сну [52; 76].

Регулярність і чергування окремих моментів розпорядку дня сприяє формуванню певного ритму в діяльності організму людини. Завдяки утворенню ланцюжка умовних рефлексів кожна попередня діяльність стає умовним подразником для наступної і підготовкою до неї. Активній діяльності організму при правильному режимі сприяє також рефлекс, який формується на певний час. Тому систематизація повсякденного життя протягом тривалого періоду є однією з важливих вимог розпорядку дня.

Фізичний стан. Добрий фізичний стан державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) допоможе його нервовій системі впоратися з інтелектуальними навантаженнями [129]. Це положення підтверджують дані про те, що сталість і активність таких показників розумової діяльності, як пам'ять, увага, сприйняття, швидкість передачі інформації, прямо пропорційні рівню фізичної підготовленості людини. Різні психічні функції залежать від таких фізичних властивостей і якостей людини, як швидкість, сила, витривалість [69]. Їх необхідно постійно розвивати. Оптимально дозоване м'язове навантаження підвищує загальний емоційний тонус, створюючи стабільний настрій, який є сприятливим фоном для діяльності і важливим профілактичним засобом проти перевтомлення.

Психологічне розвантаження. З огляду на визначення психології релаксація (від лат. *relaxation* – зменшення напруги, послаблення) – це стан спокою, розслаблення, яке виникає у суб'єкта після зняття напруги, що з'являється після сильних переживань або психічного напруження чи фізичних зусиль [132].

Релаксація може бути мимовільною (розслаблення при відході до сну) і довільною, викликаною шляхом прийняття спокійної пози, уявлення станів, які звичайно відповідають спокою, розслабленню м'язів, що залучені до різних видів діяльності. Важливим при цьому є застосування прийомів аутогенного тренування, яке для психологічного розвантаження слід спрямувати на розвиток уяви та вмінь концентрації.

Самоконтроль працездатності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування. Оцінка стану здоров'я і працездатності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування допомагає вносити корективи до режиму праці й відпочинку, уточнювати індивідуальну оздоровчу програму. Для досягнення об'єктивності зазначеної оцінки необхідно поєднувати лікарняний контроль, який необхідно здійснювати не раніше ніж раз на півроку, із самоконтролем.

Самоконтроль стану здоров'я і працездатності можна здійснювати за допомогою існуючих тестів (Купера К., Амосова Н. М. та ін.), а також інших простіших способів [52; 69; 76]. Методи самоконтролю дають людині можливість самостійно визначати зміни у фізичному стані та оцінювати свою працездатність.

10.3. Складові культури праці державного службовця та їхнє значення для досягнення високої ефективності діяльності державних службовців

Успішність діяльності державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) значною мірою зумовлюється його професіоналізмом [47]. Суттєвою ознакою професіоналізму державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування є культура праці, яка охоплює елементи культури його робочого місця і трудової поведінки.

Культуру робочого місця характеризують чистота, порядок, естетичне оформлення [47].

Чистота на робочому місці та в службовому приміщенні загалом є важливим елементом офісної культури й виховним чинником як для персоналу установи, так і для відвідувачів. Чистота дисциплінує людей, спонукає їх бути більш зібраними, уважнішими до своєї поведінки.

Можна сформулювати правила дотримання порядку на робочому місці: на робочій поверхні столу не має бути нічого зайвого; кожен предмет і засіб праці повинні мати своє місце, оскільки безладне розташування їх викликає зайві рухи й витрати часу. У закордонній практиці використовується закон «вільного столу»: на столі може знаходитися лише одна робота з необхідними для неї документами і засобами праці, все інше повинно бути всередині столу; канцелярські предмети (олівці, ручки, скріпки і т. п.) варто зберігати в шухляді столу зі спеціальними роздільниками.

Естетика робочого місця полягає в раціональному поєднанні кольорів інтер'єру, наявності художніх елементів (наприклад, картини на стіні), внутрішньому озеленюванні тощо.

Раціональні форми предметів, якими користується людина в процесі праці, сприятливо впливають на її настрій, знижують напруженість роботи окремих груп м'язів тощо.

По-різному на людину може впливати кольорове (художнє) оформлення елементів службових приміщень та обладнання [110].

Дія різних кольорів на психіку людини в основному оцінюється певними емоціями. Так, оранжевий колір сприймається як гарячий, що зігріває, бадьорить і стимулює до активної діяльності; червоний – гарячий, енергійний; жовтий – теплий, створює гарний настрій, стимулює активну діяльність. Зелений колір заспокійливо діє на нервову систему; блакитний – заспокоює і регулює ритм серця, під його впливом зменшується фізична втома. Коричневий колір – теплий, заспокійливо діє на нервову систему, але здатний викликати похмурий настрій, а колір з сірим відтінком насторожує, викликає почуття занепокоєності і схвильованості. Білий колір – холодний, благодатний.

Тому стелю і стіни приміщень, залежно від виконуваної роботи й призначення, фарбують переважно у білий та світлі кольори: ніжно-блакитний, жовтий (кремовий), зелений (салатовий).

Для конторських приміщень, ділових кабінетів доцільним є кремовий колір, для кімнат відпочинку – ніжно-бірюзовий, ніжно-салатовий.

Віконні рами і фрамуги, як правило, фарбують у білий колір, бо він відбиває більше світла (80 %), ніж будь-який інший.

Світло-салатовий, кремовий, світло-блакитний кольори в приміщеннях створюють оптимальне робоче середовище, що значно підвищує ефективність природного та штучного освітлення.

З психологічної точки зору, приміщення, у яких виконуються монотонні однотипні роботи, слід фарбувати в яскраві тони. При роботі, яка потребує напруженої уваги, рекомендується спокійне забарвлення. Під час вибору кольору фарбування в службових приміщеннях потрібно враховувати особливості клімату, умов праці та характер освітлення.

У процесі вибору кольорового оформлення приміщень необхідно враховувати розташування віконних прорізів відносно сторін світу. Якщо вони звернені на північ, то для фарбування доцільно застосовувати теплі тони: ясно-жовті, світло-бежеві. У тих випадках, коли вони виходять на південну сторону, рекомендуються холодні тони: салатний, ясно-зелений, світло-блакитний.

Важливим компонентом естетизації службових приміщень є озеленювання. Види рослин, їхнє розташування в службових приміщеннях визначаються за рекомендаціями гігієністів і архітекторів-дендрологів.

Культура трудової поведінки службовця складається з таких елементів, як дисциплінованість, відповідальність, чіткість, етика, культура спілкування [34; 75; 105; 107; 138]. Трудова дисципліна полягає в дотриманні правил внутрішнього трудового розпорядку, своєчасному виконанні завдань і доручень. Важливе значення має виконавча дисципліна. Несвоєчасне виконання завдання службовцем може перешкодити вчасному виконанню установою чи її підрозділом покладених на них зобов'язань.

Відповідальність державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) визначається його статусом, виконанням завдань і здійсненням функцій державного значення. Він повинен захищати державні інтереси, конституційні права і свободи громадян у тій сфері державного управління (місцевого самоврядування), яка належить до його компетенції.

Чіткість як показник культури поведінки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування полягає у бездоганному виконанні завдань і доручень, дотриманні встановлених термінів та якості підготовки документів, всебічному розгляді писемних і усних звернень громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування, кон-

кретному і дохідливому спілкуванні з відвідувачами, забезпеченні надійного зберігання інформації обмеженого доступу, дотриманні чинних норм та правил здійснення виконуваних норм робіт.

Важливою характеристикою культури поведінки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування є етика поведінки. Вона регламентується Законом України «Про державну службу» [3], Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [7], іншими законодавчими і нормативними документами.

Етика трудової поведінки вимагає від державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування бути чесним, справедливим, ввічливим, поважати закон і гідність людини. Від працівників органів державної влади та місцевого самоврядування вимагається дотримання загальноприйнятих етичних норм і правил службового етикету у взаємодії з іншими людьми.

Культура спілкування як складова культури трудової поведінки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування включає широке коло її елементів. До нього належать: досконале володіння державною мовою, культура мовлення і листування, культура використання засобів зв'язку тощо. Головною вимогою до культури спілкування є шанобливе ставлення до партнера, адресата, повага до його гідності.

На культуру трудової поведінки державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування суттєво впливає особиста культура працівника. Особисту культуру посадової особи слід розглядати як синтез правової, психологічної, етичної, політичної та естетичної культур.

При визначенні сутності і призначення правової культури посадової особи потрібно виходити з тези, що однією з передумов розбудови правової держави є високий професіоналізм державних службовців, який неможливий без належного рівня правосвідомості. Це свідчить про велике значення формування в них такого особистого надбання, як правова культура та її складові; серед них можна назвати такі: не зазіхати на права, свободи, законні інтереси, честь і гідність інших людей; охороняти престиж держави та святість тих соціальних цінностей, для гарантування і захисту яких вона сформована; творчий характер діяльності, поєднаний з безперервним пошуком істини в рамках закону; загострене почуття справедливості в поєднанні зі співчуттям, співучастю в долі людей; по-

стійна стурбованість тим, як забезпечити своєю діяльністю найбільш сприятливий режим порядній, добросовісній і чесній людині тощо.

Складовими психологічної культури посадової особи є: знання психічного складу особи, її інтелектуальних, вольових і емоційних якостей; чітке уявлення про психічні особливості управлінської діяльності, психологію спілкування, володіння навичками культури спілкування; дотримання такого стилю керування, який сприяв би створенню належного психологічного клімату в колективі; вміння застосовувати в процесі діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування психологічну діагностику тощо.

Складові етичної культури посадової особи: відданість ідеалам демократичної, соціальної та правової держави; усвідомлення великої відповідальності перед кожним громадянином і суспільством у цілому; високоморальне ділове співробітництво посадових осіб під час вирішення всіх управлінських питань; гуманне, турботливе ставлення до людини; порядність, чесність, правдивість, доброзичливість і чуйність, непримиренність до несправедливості, простота та скромність тощо.

Політична культура посадової особи складається з таких елементів: знання та всебічна поінформованість про природу, зміст і принципи політики; володіння всім арсеналом прийомів та методів політичної діяльності; вміння майстерно використовувати в процесі своєї діяльності політичний інструментарій (демократія, гласність); світоглядна інтелігентність; безкорисливе служіння громадському обов'язку; цілковита відданість історично визначеному, цивілізованому, гуманному, демократичному суспільству тощо.

Основне призначення естетичної культури посадової особи полягає в забезпеченні оптимальної та ефективної діяльності службовця, створенні комфортної робочої атмосфери. У процесі практичної діяльності розроблена й узагальнена певна система естетичних вимог, окремими складовими якої є: службовий етикет як своєрідний показник високої культури посадової особи, як сукупність правил її поведінки (максимальна зібраність, зосередженість, коректність, мобілізованість, точність), висока самоорганізованість, старанна оцінка своїх можливостей, своєчасність виконання завдань; культура почуттів як синтез духовної розвинутості почуттів посадової особи, в тому числі почуття такту; культура мов-

лення; вимоги до зовнішнього вигляду посадової особи (почуття міри в одязі тощо); вимоги до зовнішнього вигляду та естетики робочого приміщення, де працює працівник; вимоги до зовнішнього естетичного вигляду документів нормативно-правового характеру (їх оформлення, оптимальне розміщення реквізитів, грамотний текст, відсутність виправлень, підтирок). Ускладнюють прочитання документів недбало поставлені штамп, печатка тощо.

10.4. Сутність і значення раціонального режиму праці й відпочинку. Рекомендації щодо вдосконалення режиму праці та відпочинку державних службовців

Важливим елементом, що сприяє поліпшенню умов праці, є режим праці та відпочинку. Під режимом праці й відпочинку розуміється упорядкована зміна часу роботи та перерв для зняття напруження.

Робочий час – це частина календарного часу (визначені дні і години), протягом якого працівники згідно з графіком чи розпорядком, що розроблені відповідно до встановленої законодавством норми тривалості праці, повинні виконувати доручену роботу та службові обов'язки.

Тривалість робочого часу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування визначається відповідно до законодавства про працю України з урахуванням особливостей, передбачених Законом України «Про державну службу» [3] та Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [7]. Установлена статтею 50 Кодексу законів про працю (КЗпП) України тривалість робочого тижня державного службовця складає 40 годин. Для працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями (ст. 52 КЗпП). Напередодні святкових і неробочих днів (ст. 73 КЗпП) тривалість роботи працівників скорочується на одну годину (ст. 53 КЗпП). Початок і закінчення щоденної роботи передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіками змінності відповідно до законодавства (ст. 57 КЗпП). При змінних роботах працівники чергуються в змінах рівномірно в порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку. Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, має відбуватися щотижнево в години, визначені графіком змінності (ст. 58 КЗпП).

Тривалість перерви між змінами має бути не менше, ніж подвійна тривалість часу роботи в попередній зміні (включаючи і час перерви на обід). Призначення працівника на роботу протягом двох змін підряд забороняється (ст. 59 КЗпП).

Оскільки планування роботи державних службовців неможливе без визначення часу на виконання окремих робіт, є необхідність розглянути деякі поняття, категорії, методичні положення щодо планування часу виконання робіт. Робочий час можна поділити на дві основні групи: зайнятий і вільний. Зайнятий час поділяється на абсолютно зайнятий і умовно зайнятий. До абсолютно зайнятого відноситься час, виділений на заходи, у яких участь держслужбовця є обов'язковою. До умовно зайнятого часу належать години, протягом яких імовірність виникнення обов'язкового заходу (наради, засідання тощо) найбільш висока. На цей час не рекомендується планувати проведення ділових зустрічей тощо. До вільного часу відноситься той час, який можна використовувати для виконання службових обов'язків.

Він поділяється на дві групи: 1) регламентований вільний час; 2) особистий вільний час.

Часом відпочинку згідно із законодавством називається той час, протягом якого працівники повинні бути звільнені від виконання трудових обов'язків і можуть використовувати його на свій розсуд для задоволення культурних та побутових потреб.

Розрізняють такі види часу відпочинку: перерва в робочому дні; щоденний відпочинок; щотижневий безперервний відпочинок (вихідні); щорічні неробочі (святкові) дні; щорічні відпустки.

Працівникам надається перерва для відпочинку і харчування. Перерва не включається в робочий час. Перерва для відпочинку та харчування повинна надаватись, як правило, через чотири години після початку роботи. Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку (ст. 66 КЗпП).

Загальним вихідним днем є неділя. Другий вихідний день при п'ятиденному робочому тижні, якщо він не визначений законодавством, визначається графіком роботи організації і, як правило, має надаватись підряд з загальним вихідним днем (ст. 67 КЗпП). Для виконання невідкладної і непередбаченої роботи державні службовці та посадові особи місцевого

самоврядування зобов'язані за розпорядженням керівника установи, у якій вони працюють, з'являтися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, робота за які компенсується відповідно до чинного трудового законодавства [3].

Раціональний режим праці та відпочинку є дієвим засобом зменшення навантаження, шкідливості роботи [75]. Правильне фізіологічне та соціально-економічне обґрунтування режиму праці й відпочинку гарантує стійку працездатність, збереження та укріплення здоров'я.

Залежно від робочого періоду вирізняють річний, тижневий, добовий та змінний режими праці й відпочинку. Всі вони взаємопов'язані. Так, працездатність у річному робочому періоді залежить не лише від терміну і форми проведення річної оплачуваної відпустки, але й від того, як людина відпочиває протягом кожного тижня, доби, зміни. Це повинно враховуватися під час розробки заходів щодо раціоналізації режиму праці та відпочинку.

Головна мета раціоналізації режиму праці та відпочинку – досягнення максимальної стійкої працездатності людини протягом тривалого періоду без перевантаження організму, без шкоди для здоров'я.

Протягом будь-якого робочого періоду працездатність неоднакова. На початку періоду вона є меншою за середній рівень, але в процесі роботи швидко підвищується. Це пояснюється здебільшого тим, що надбаний у результаті багатократного повторення звичних трудових маніпуляцій робочий динамічний стереотип під час перерви в праці частково руйнується. Чим довша перерва, тим при інших рівноцінних умовах більше руйнується робочий динамічний стереотип, тим довший період пристосування. Потім настає період стійкої високої працездатності, на зміну якому приходить період спаду працездатності під впливом накопиченої в організмі втоми.

Під час організації режиму праці та відпочинку в річному робочому періоді слід враховувати, що підвищена працездатність має місце в холодний період року – з жовтня по березень.

У весняно-літній період працездатність значно знижується внаслідок впливу температурного фактора. Вона також знижується перед відпусткою під впливом накопиченої втоми і у зв'язку з перебудовою організму. Тому відпустки бажано планувати на теплий період часу (весна, лі-

то, рання осінь), коли працездатність нижча, а умови для її відновлення кращі, ніж взимку.

Форму проведення відпустки необхідно вибирати, враховуючи зміни навколишнього середовища. Для працівників розумової праці відпустка повинна бути активна, а її наповнення має відрізнитися від повсякденної роботи. Режим та характер відпочинку має відповідати стану здоров'я, віку, інтелекту, темпераменту.

Науково обґрунтованим режимом праці й відпочинку є той, що якнайкраще поєднує підвищення працездатності і продуктивності праці із збереженням здоров'я трудящих, створенням сприятливих умов для всебічного розвитку людини. Рекомендується перерву на обід надавати в середині робочого дня. Її нормальна тривалість складає 40 – 60 хвилин.

Короткочасні перерви на відпочинок зменшують стомлення, що розвивається в процесі праці, або попереджують його появу. Вони включаються в рахунок робочого часу одночасно для всього колективу. Кількість короткочасних регламентованих перерв на відпочинок залежить від ступеня і характеру стомлення.

Моменти зниження працездатності служать орієнтирами для встановлення часу перерв на відпочинок. Чим важча і напруженіша робота, тим раніше стосовно початку стадії стомлення варто вводити регламентовані перерви. В другій половині робочого дня у зв'язку із більш глибоким стомленням кількість перерв для відпочинку повинна бути більшою, ніж у першій половині робочого дня.

Ситуаційне завдання

Складіть карту санітарно-гігієнічних норм умов праці державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) стосовно вашого місця роботи. Визначте відхилення від існуючих нормативів. Зразок форми для виконання завдання наведений у табл. 10.2. Зробіть висновок щодо відповідності існуючих умов праці санітарно-гігієнічним вимогам. Розробіть заходи щодо приведення умов праці у відповідність до значень показників оптимальної комфортної зони.

Карта оцінки санітарно-гігієнічних норм умов праці державного службовця (посадової особи місцевого самоврядування)

№ п/п	Умови праці	Оптимальна комфортна			Допустима (некомфортна) зона			Недопустима зона		
		норма	факт	відхилення	норма	факт	відхилення	норма	факт	відхилення
1	Температура повітря, °С	<u>16 – 18</u> 20 – 23			<u>15 – 17</u> 28			<u>10</u> 38		
2	Вологість повітря, %	60 – 40			до 75			80		
3	Шум, дБ	до 50			75 – 86			130		
4	Освітлення, лк	200:500			150:200			50:100		
5	Нахил тіла людини (в градусах)	0			5			20		
6	Стан осклянілості	немає			незначна			значна		
7	Колір стін, стелі	білий, салат-ний			білий			чорний		

Висновок щодо відповідності існуючих умов праці санітарно-гігієнічним вимогам: _____

Заходи щодо усунення негативних відхилень: _____

Контрольні запитання

1. Яка праця відноситься до розумової?
2. Охарактеризуйте особливості розумової праці державного службовця.
3. У чому полягає основна відмінність між фізичним та розумовим стомленням?
4. Охарактеризуйте фізіологічні зміни, що супроводжують розумову працю.
5. Охарактеризуйте чинники, що викликають психічну напруженість в процесі здійснення діяльності державним службовцем?
6. Назвіть зовнішні чинники, що впливають на формування стомленості державного службовця у процесі діяльності?
7. Охарактеризуйте існуючі форми розумової праці державних службовців.
8. Охарактеризуйте об'єктивні та суб'єктивні ознаки стомлення працівників.
9. Визначте основні вимоги до організації діяльності державних службовців з огляду на необхідність урахування психофізіологічних особливостей розумової праці.
10. Визначте роль гігієни праці в організації діяльності державного службовця.
11. Визначте елементи оптимального виробничого середовища органів державної влади з урахуванням рекомендацій гігієни праці.
12. Охарактеризуйте основні чинники забезпечення високої працездатності державного службовця службового та позаслужбового характеру.
13. Визначте складові культури праці державного службовця.
14. Охарактеризуйте роль культури праці державного службовця в успішному виконанні посадових обов'язків.
15. Поясніть взаємозв'язок елементів культури трудової поведінки державного службовця.
16. Проаналізуйте роль та охарактеризуйте значення раціонального режиму праці та відпочинку для підтримання стійкої працездатності, збереження та укріплення здоров'я працівників.

17. Які режими праці та відпочинку вирізняють в органах державної влади та місцевого самоврядування?
18. Охарактеризуйте зміни працездатності залежно від часу.
19. Які чинники слід враховувати при виборі форми відпочинку?
20. Чим має бути обґрунтований режим використання перерв протягом робочого дня?

Тести з контролю знань

1. Наслідками високого психоемоційного напруження в процесі професійної діяльності державного службовця є:
 - а) порушення діяльності кровоносної системи;
 - б) розлади системи дихання та газообміну;
 - в) психосоматичні розлади;
 - г) виникає «робоча домінанта».
2. Особливостями розумової діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування є:
 - а) підвищені вимоги до психічної стійкості;
 - б) виконання адміністративно-організаційних функцій;
 - в) надання управлінських послуг;
 - г) гіподинамія.
3. До форм розумової праці державних службовців належить:
 - а) репродуктивна;
 - б) операторська;
 - в) когнітивна;
 - г) аналітична.
4. До показників оптимального середовища належать:
 - а) сприятливий тепловологий режим;
 - б) чистота повітря;
 - в) чистота приміщення;
 - г) зоровий та звуковий комфорт.
5. Гранично допустима швидкість повітря на робочому місці не повинна перевищувати в зимовий період:
 - а) 0,1 м/с;
 - б) 0,2 м/с;

в) 0,3 м/с;

г) 0,5 м/с.

6. Оптимальна освітленість для виконання робіт, пов'язаних з опрацюванням документів, складає:

а) 200 лк;

б) 300 лк;

в) 400 лк;

г) 500 лк.

7. Складовими здорового способу життя є:

а) своєчасна фізична і психологічна релаксація;

б) ефективне обслуговування робочого місця;

в) підтримання високої працездатності;

г) підвищення життєвого тону.

8. Складовими культури робочого місця є:

а) чистота;

б) оснащення;

в) порядок;

г) естетичне оформлення.

9. Вимогою етики трудової поведінки державного службовця є:

а) чесність;

б) дисциплінованість;

в) відповідальність;

г) чіткість.

10. Перерва в робочому дні, вихідні та святкові дні, щорічні відпустки належать до:

а) регламентованого вільного часу;

б) особистого вільного часу;

в) часу відпочинку;

г) умовно зайнятого часу.

Рекомендована література:

[1-3; 5; 7-9; 11; 13-15; 19-22; 25; 27-29; 34; 40; 43-47; 50-53; 58; 60; 61; 65-70; 74-77; 82; 88; 91; 95-98; 101; 102; 105; 106; 108-110; 112-114; 118; 121; 122; 128-130; 132-139].

МОДУЛЬ Н-8-2. ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ЕФЕКТИВНОГО ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ ПОСАДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

ТЕМА 11. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ

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

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

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

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

11.5. Контроль виконання планів. Самоконтроль виконання запланованих завдань.

11.1. 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 [47].

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, недоцільні витрати ресурсів, неможливість об'єктивної оцінки застосованих дій та 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 [20; 82]:

- 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.

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

Плани робіт органів державної влади та місцевого самоврядування за періодами поділяють на: річні, піврічні, кварталні, місячні, тижневі, денні [47].

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 [20].

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

Планування зможе виконувати своє призначення, якщо плани задовольнятимуть ряду вимог, основними з яких, є такі [20; 22; 52]:

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 планів;

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

урахування 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.

11.3. 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 [117; 125].

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 має 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 та 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 відповідно до плану 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 особли-

востей і досвіду. По місяцям року вказуються конкретні дати проведення зазначених заходів.

Як приклад наведемо форму координаційного плану роботи райдержадміністрації з виконками сільських рад (табл. 11.1):

Таблиця 11.1

**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 у 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, кварталних, 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).

Залежно 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 та 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 та громадських організацій, виконавчий комітет складає і за 15 днів до початку наступного кварталу затверджує план роботи й 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, у 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 в депутатських запитах або запитах громадян, вносяться до плану роботи в робочому порядку. У 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.

11.4. 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 раціо-

нально планувати й організувати свою роботу. Планування роботи є стрижневим елементом організації їхньої діяльності. Складання плану поряд з моделюванням, прогнозуванням, проектуванням належить до основних методів самоменеджменту [32; 52; 75].

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

Процес планування роботи починається з постановки завдань. Для цього складається перелік справ на наступний період. У 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 [49]:

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 в 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 робота інших працівників або діяльність підрозділу чи органу державної влади або місцевого самоврядування у цілому. Певною мірою слід урахувати психологічний аспект планування. З огляду на нього до групи першочергових робіт можна включити завдання, 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 розпливчастим, 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'я-

зане 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 у 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. У 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. У 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 мають 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 унаслідок 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) плинність 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 завдання 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 у 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 завдань 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.

У плані роботи на день повинні бути зафіксовані стандартні роботи, які слід виконувати беззастережно (наприклад, оперативні наради у керівництва). В денному плані доцільно однорідні завдання згрупувати в блоки, що сприяє економії часу на їх виконання. Тільки після закінчення вирішення завдань одного блоку переходять до реалізації наступних. Денний план має 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 у 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, у якому записуються завдання. Поряд з цим можна застосовувати й інші засоби планування роботи: спеціальні блокноти, картки тощо. Планування можна здійснювати із використанням персональних електронно-обчи-

слювальних машин (ПЕОМ). Для планування роботи на день може застосовуватись також графік роботи (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

Форма графіку роботи працівника

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

У першій колонці показується час (години і хвилини) початку та закінчення виконання кожної роботи. При цьому слід по можливості зазначити точний час початку 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 періоди. Разом з тим планування на зазначені періоди має

додаткові переваги, які визначаються деякими особливостями планових періодів різної тривалості.

11.5. 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 й 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 [47]. 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) має насамперед з'ясувати, наскільки правильно 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, то втрати часу другої групи (приховані) – відносними.

При здійсненні планування державним службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи на наступний період слід по можливості завбачити виконання робіт у 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.

Ситуаційне завдання

Керуючись принципами ефективного планування діяльності, складіть ідеальний план власного робочого дня. При плануванні намагайтеся інтегрувати в план «ідеального дня» особисті справи й цілі, що стосуються родини, заняття спортом, відпочинок, хобі та ін. Результати оформити у вигляді таблиці, форма якої наведена нижче (табл. 11.3).

Таблиця 11.3

План робочого дня державного службовця

Час дня	Цілі	Дії	Терміновість – важливість

Контрольні запитання

1. Визначте сутність і завдання планування в органах державної влади та місцевого самоврядування.
2. Охарактеризуйте існуючі класифікації планів робіт.

3. Назвіть основні вимоги до створення планів.
4. У чому полягає адресність планування в органах державної влади та місцевого самоврядування?
5. Охарактеризуйте вимогу гнучкості в процесі планування.
6. Охарактеризуйте типову структуру річного плану роботи відділу органу державної влади.
7. Визначте процедурні терміни планування роботи виконавчого комітету.
8. У чому полягають особливості планування роботи органів місцевого самоврядування в сільській місцевості?
9. Сформулюйте принципи планування діяльності державним службовцем чи посадовою особою місцевого самоврядування.
10. Сформулюйте вимоги до денного плану роботи державного службовця.
11. У чому полягають переваги та недоліки планування діяльності за допомогою графіка роботи?
12. Визначте суб'єктів контролю за виконанням перспективного, місячного і тижневого планів в органах державної влади.
13. У чому полягає аналіз фонду часу планового періоду?
14. Які причини прихованих втрат робочого часу є найбільш типовими для органів державної влади та місцевого самоврядування?

Тести з контролю знань

1. Основна мета системи підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців полягає у:
 - а) забезпечення належного рівня теоретичної підготовки фахівців;
 - б) упровадження передового досвіду роботи;
 - в) забезпечення державних службовців необхідними знаннями, уміннями та навичками раціонального виконання професійних завдань;
 - г) розвиток особистості державного службовця.
2. Необхідність планування в органах державної служби та місцевого самоврядування обумовлена:
 - а) невизначеністю та мінливістю тенденцій суспільного розвитку;
 - б) необхідністю підвищення ефективності діяльності підрозділів;

в) необхідністю підвищення відповідальності державних службовців за власні дії;

г) вимогами застосування системного підходу до розв'язання вирішуваних проблем.

3. Необхідним елементом плану роботи органу управління є:

а) обсяг завдань;

б) виконавці;

в) форми контролю;

г) ресурсне забезпечення.

4. Принцип пріоритетності виконуваних робіт у плануванні означає:

а) розподіл робочого часу між запланованими роботами, резервом, творчою діяльністю і підвищенням кваліфікації;

б) співвідношення обсягу робіт із запланованими строками їх виконання;

в) розміщення робіт у послідовності, що враховує їх важливість для досягнення цілей організації;

г) урахування індивідуальних особливостей та здібностей службовця щодо виконання різних видів робіт.

5. Загальна ефективність діяльності службовця більшою мірою обумовлена:

а) короткотерміновим плануванням;

б) середньотерміновим плануванням;

в) довгостроковим плануванням;

г) перспективним плануванням.

6. Загальний контроль за виконанням перспективного, квартального, місячного і тижневого планів в адміністрації покладається на:

а) керівника підрозділу;

б) організаційний відділ;

в) заступника голови райдержадміністрації з відповідного напрямку діяльності;

г) загальний відділ.

7. Головним завданням самоконтролю планування державним службовцем є:

а) визначення недоліків організації діяльності;

б) визначення ресурсів, що не використовуються;

- в) визначення ефективності використання часу;
- г) визначення міри відповідності отриманих результатів плановим завданням.

8. Необхідність створення резерву часу при складанні планів обумовлюється:

- а) можливою появою непередбачених справ;
- б) зниженням працездатності службовця протягом дня (тижня);
- в) невизначеністю регламенту органу чи підрозділу;
- г) необхідністю гарантованого отримання результату від запланованого заходу.

9. Науково обґрунтоване планування передбачає охоплення робочого часу:

- а) 50 %;
- б) 60 %;
- в) 90 %;
- г) 100 %.

10. Планування заходів із самоосвіти державних службовців є прерогативою:

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

ТЕМА 12. ПРОФЕСІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ

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

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

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

12.4. Писемне професійне спілкування. Службове листування.

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

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

Спілкування – процес міжособистісної взаємодії людей, у 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 [132].

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 завдання, 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 [71; 107]:

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;

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

у діловому спілкуванні беруть участь особи, 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 [28]:

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 та 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 відігравало важливу роль у 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.

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

У 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 та горизонтальної структури, від виробничих, службових і суспільно-політичних умов, специфіки професійних завдань, від індивідуально-психологічних якостей людей та рівня володіння керівником комунікаційними технологіями. При цьому виділяють такі форми управлінського спілкування: субординаційна, службово-товариська та дружня [39].

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 і організацій.

12.3. 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 урахування 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, багатомірність обміркування предмета спілкування тощо [57; 83; 131].

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

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 [47].

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.

Ділова бесіда як форма взаємного спілкування має цілу низку переваг перед іншими видами усного і писемного спілкування:

1. Вона не вимагає ухвалення остаточного рішення, тому керівник не скутий путами офіційності, а підлеглі відчують себе рівними і тому висловлюються вільно, а отже, більш об'єктивно.

2. Бесіда розширює компетентність керівника за рахунок критичних оцінок, пропозицій і думок її учасників, розширює коло обізнаних із спільною справою й підкреслює відчуття особистої значущості в обговоренні та при вирішенні питань.

3. Вона забезпечує швидкість реагування на висловлені думки за допомогою пояснень, поправок і можливість диференційованого підходу до предмета обговорення, оцінки об'єктивних та суб'єктивних факторів під час вирішення проблеми.

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

початок;

обмін інформацією;

аргументація положень, спростування чи прийняття доказів;

прийняття рішень;

завершення.

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

Протягом першої фази вирішуються такі завдання: установлення контакту зі співрозмовниками; створення комфортної атмосфери, зняття напруги; привернення уваги співрозмовника; пробудження інтересу до змісту. Основна вимога до початку бесіди – вона має починатися з так званого «Ви-підходу», тобто вміння поставити себе на місце співрозмовника задля кращого розуміння його стану та позиції.

Фаза передачі інформації вирішує такі завдання, як: визначення проблеми, що обговорюється, власне передача інформації, отримання зворотного зв'язку про сприйняття інформації, визначення нового напрямку інформування.

Фаза аргументації – передбачає демонстрацію співрозмовнику переваг власної позиції та переконання його в необхідності прийняття рішення саме на її основі. Її успішне здійснення вимагає ґрунтовних знань, концентрації уваги, цілковитого самовладання, напористості та коректності висловлень та врахування психологічних особливостей співрозмовника.

Фаза прийняття рішення передбачає формування прихильності партнера до окресленої позиції та отримання згоди за ключовими

пунктами проблемного питання. Результат цього етапу обумовлюється не тільки бездоганною логікою, а й урахуванням емоційних компонент бесіди, ціннісно-мотиваційної системи співрозмовника, інших психологічних особливостей ситуації.

Фаза завершення бесіди має на меті встановити, що всі необхідні питання стосовно розглянутої проблеми з'ясовані; сформувані готовність у співрозмовників здійснити подальші дії відповідно до досягнутої домовленості; за необхідності – визначити терміни подальших контактів; здійснити традиційний ритуал прощання.

У 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 [84; 99; 107]:

- 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 у системі державної служби та в органах місцевого самоврядування є доповіді (звітні та ділові) і 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 обо-

в'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, увагу аудиторії, зацікавленість, а звідси – чітке і правильне сприйняття та розуміння переданої промовцем 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 значною мірою залежить від особливостей промовця і слухачів.

Контакти бувають різних видів: логічний, психологічний, моральний, зоровий [28; 34; 132]. 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 [39; 132]:

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 значною мірою залежить від ораторської майстерності промовця – 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.

У процесі виступу оратор повинен постійно слідкувати за підтриманням 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 у стані, близькому до страху.

Стиль публічного виступу перед аудиторією віддзеркалює індивідуальні особливості доповідача у 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 предмета повідомлення, 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.

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

Дискусія – це словесний спір, змагання, у якому кожний відстоює свою думку. Вона спрямована на досягнення істини шляхом зіставлення різних думок [71]. Дискусія звичайно емоційно забарвлена.

У 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 ставленні 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) [87; 92; 93]:

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

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

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

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 в курс справи, у постановці питань, в обговоренні ситуації, в повідомленні інформації. Установлено, 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 [92]. 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 зателефонував, 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.

12.4. 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 і широко застосовується в організаціях і підрозділах незалежно від їх специфіки діяльності.

Існує багато видів службових листів: інформаційні, рекламні, листи-запрошення, супровідні, листи-підтвердження, листи-нагадування, гарантійні, ініціативні, листи-відповіді, листи-прохання та інші [59; 131].

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 її 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 [131].

До видів службових листів належать: інформаційні; рекламні; листи-запрошення; супровідні листи; листи-повідомлення; листи-підтвердження; листи-нагадування; гарантійні листи; ініціативні листи; листи-відповіді; листи-прохання та ін.

Інформаційні листи – це службові листи, у яких адресант інформує адресата про якісь факти чи заходи. Як правило, адресант пропонує свої вироби чи послуги. Інформація, наведена в листах такого типу, має бути широкою. Адресата можна зазначити узагальнено.

Рекламні листи – різновид інформаційних листів, які містять детальний опис товарів та послуг і надсилаються конкретним адресатам, аби спонукати їх скористатися запропонованим. Незважаючи на те, що листи оформляють на бланках, у тексті повторюють поштову адресу, номери телефонів організації.

Супровідні листи – листи, у яких інформують адресата про направлення йому документів, що додаються до листа.

Листи-запрошення – листи, в яких адресатові пропонують брати участь у певних заходах, детально знайомлячи його із заходами, програмою їх проведення, часом проведення, умовами участі у заходах тощо.

Листи-повідомлення – листи, у яких повідомляється про щось або підтверджується певний факт.

Листи-підтвердження – листи, у яких підтверджується якийсь факт або підтверджується інформація про чинність раніше укладених договорів, домовленостей тощо.

Листи-нагадування – листи, у яких нагадується про наближення чи закінчення терміну виконання якихось завдань, проведення заходів та необхідність прийняття відповідних рішень.

Гарантійні листи – листи, у яких гарантується виконання чогось, наприклад оплати за послуги чи товари, забезпечення проведення дослідів, надання робочого місця тощо. В гарантійних листах, які містять фінансові чи матеріальні гарантії, вказуються банківські реквізити адресанта. Гарантійні листи підписує керівник підприємства та головний бухгалтер.

Ініціативні листи – листи, які спонукають адресата дати відповідь адресантові. Тематика таких листів найрізноманітніша.

Листи-відповіді – листи, у яких дається відповідь на ініціативні листи.

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 оформляють його від імені керівників кількох установ.

За ознакою адресата ділові листи поділяють на *звичайні* та *циркулярні*. Звичайний лист надсилають на одну адресу, циркулярний – направляють з одного джерела на кілька адрес і містить розпорядження. Наприклад, лист Голодержслужби України кадровим службам обласних адміністрацій.

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. Від-

сутність звертання може бути витлумачено як зневага до адресата і порушення етикету ділового листування.

Головним реквізитом службового листа є текст. Він має 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 та 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 зазначається 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.

Залежно від змісту листа застосовується прямий або зворотний порядок розташування логічних елементів. У першому випадку після вступу іде доказ і закінчення. При зворотному порядку – спочатку викладається закінчення, а потім доказ. Вступ у 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.

У 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 терміною. 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.

12.5. 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 [71; 99]:

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 та аргументування своєї позиції щодо вирішення поставлених питань;

прогнозування можливих наслідків реалізації запропонованих рекомендацій і пропозицій щодо вирішення 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 [62; 132]:

добре володіння державними службовцями та посадовими особами основними засадами спілкування. Це допомагає в 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.

Ситуаційне завдання

До відділу, в якому Ви працюєте, звернувся громадянин. Зовнішній вигляд та мовні інтонації свідчать про те, що він дуже знервований. Які засоби встановлення контакту та підвищення ефективності спілкування при цьому доцільно використати?

Контрольні запитання

1. Визначте сутність та роль ділового спілкування в діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Охарактеризуйте завдання комунікативної, інтерактивної та перцептивної сторін спілкування.

3. Вкажіть відмінності ділового спілкування від звичайної розмови.

4. Надайте характеристику фаз ділового спілкування.

5. Визначте основних суб'єктів ділового спілкування в системі державної служби і в органах місцевого самоврядування.

6. Які форми ділового спілкування використовуються в процесі ділової комунікації?

7. Визначте переваги та недоліки усного ділового спілкування.

8. Які вимоги існують до усного ділового спілкування?

9. Визначте роль ефективного контакту в процесі ділового спілкування.
10. Охарактеризуйте структуру усного телефонного спілкування.
11. Визначте фактори підвищення ефективності професійного спілкування в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування.

Тести з контролю знань

1. Емоції в процесі спілкування є:
 - а) елементом процесу взаємного обміну;
 - б) чинником, що ускладнює обмін інформацією;
 - в) ознакою побутового стилю спілкування;
 - г) ознакою ділового стилю спілкування.
2. Формою спілкування є:
 - а) службова нарада;
 - б) невербальне;
 - в) перцепція;
 - г) інтеракція.
3. Розташуйте етапи ділової бесіди у правильній послідовності:
 - а) початок;
 - б) прийняття рішень;
 - в) завершення;
 - г) обмін інформацією;
 - д) аргументація положень,
 - е) спростування чи сприйняття доказів партнера;
4. Часовий відрізок між початком виступу і викладенням основного матеріалу – це:
 - а) вступ;
 - б) установлення контакту;
 - в) нарощуваність контакту;
 - г) ділова бесіда.
5. Тривалість установлення телефонного контакту зазвичай складає:
 - а) 10 – 15 с.;
 - б) 15 – 20 с.;

- в) 20 – 25 с;
- г) понад 25 с.

6. Відтворіть правильну послідовність дій під час прийняття телефонного дзвінка:

- а) назвати своє прізвище, ім'я та по батькові;
- б) назвати установу та свою посаду;
- в) привітатися;
- г) з'ясувати відомості про особу того, хто телефонує;
- д) з'ясувати мету дзвінка.

7. Установіть відповідність між структурними елементами тексту ділового листа та їх описами:

1) вступ	а) повідомлення фактів
2) активне закінчення	б) пояснення, міркування
3) доказ	в) виклад історії питання
4) пасивне закінчення	г) формулювання дії, що вимагається від адресата

8. Розташуйте засоби доставки повідомлення в порядку зростання їх надійності:

- а) звичайна пошта;
- б) факс;
- в) кур'єр;
- г) електронна пошта.

9. Головним реквізитом службового листа є:

- а) підпис керівника установи;
- б) печатка;
- в) текст;
- г) заголовок листа.

10. Що не є основним правилом ведення ділової кореспонденції:

- а) ввічливість;
- б) коректність;
- в) тактовність,
- г) адресність.

ТЕМА 13. СЛУЖБОВІ ДОКУМЕНТИ І ДІЛОВОДСТВО

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

13.2. Поняття реквізитів та формуляра документа.

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

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

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

13.6. Служба діловодства та її організація в установі.

13.1. 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 становить 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 [41].

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 [59]:

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 (зкладами, 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 справи.

Документи класифікують за такими ознаками [36]:

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; 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.

13.2. Поняття реквізитів та формуляра 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 (210 x 297 мм) та А5 (148 x 210 мм) [12; 100; 131].

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 [12]:

01 – зображення Державного герба України, герба Автономної Республіки Крим;

02 – зображення емблеми організації або товарного знака (знака обслуговування);

03 – зображення нагород;

04 – код організації;

05 – код форми документа;

06 – назва організації вищого рівня;

07 – назва організації;

08 – назва структурного підрозділу організації;

09 – довідкові дані про організацію;

- 10 – назва виду документа;
- 11 – дата документа;
- 12 – реєстраційний індекс документа;
- 13 – посилання на реєстраційний Індекс і дату документа, на який дають відповідь;
- 14 – місце складення або видання документа;
- 15 – гриф обмеження доступу до документа;
- 16 – адресат;
- 17 – гриф затвердження документа;
- 18 – резолюція;
- 19 – заголовок до тексту документа;
- 20 – відмітка про контроль;
- 21 – текст документа;
- 22 – відмітка про наявність додатків;
- 23 – підпис;
- 24 – гриф погодження документа;
- 25 – візи документа;
- 26 – відбиток печатки;
- 27 – відмітка про засвідчення копії;
- 28 – прізвище виконавця і номер його телефону;
- 29 – відмітка про виконання документа і направлення його до справи;
- 30 – відмітка про наявність документа в електронній формі;
- 31 – відмітка про надійдення документа до організації;
- 32 – запис про державну реєстрацію.

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.

13.3. Вимоги до складання і оформлення службових документів в органах державної влади та 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 відповідно 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) [10; 16].

Службові документи в органах державної влади та місцевого самоврядування складаються на папері форматів А3 (297 x 420), А4 (210 x 297), А5 (148 x 210).

З метою прискорення виконання документів і 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 [36; 131]:

- 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 присудковій) у тому випадку, коли логічний наголос падає на об'єкт дії. Вживати зворотний 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 документа можна вживати 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.

13.4. 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 [12; 16]:

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 документа;

2) організація документів, які відклалися 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 виробничого господарської діяльності. Роботи другої частини виконує діловодський персонал [44].

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.

13.5. 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 [36; 44]:

- 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 та зберігання (розпорядчі, планові, звітні, обліково-статистичні, бухгалтерські, фінансові). Кожен документ реєструється та обліковується лише один раз.

У 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 офор-

млення документа, наявність адреси кореспондента, наявність підписів та додатків, відповідність кількості 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, створюваних 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.

13.6. 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 від-

діл; в окремих організаціях – на канцелярію; у малих підприємствах – на секретаря [60].

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 [60]:

- 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 у структурних під-
розділах;
удосконалювання діловодства, упровадження новітніх комп'ютер-
них технологій;
організація підвищення кваліфікації працівників організації у сфері
роботи з документами й ін.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Назвіть основні реквізити цього документа. Охарактеризуйте вимоги до їх відтворення та розміщення на папері. Визначте змістовне наповнення загальних функцій даного документа. Класифікуйте документ за: спеціалізацією, призначенням, походженням, напрямом, джерелами виникнення, формою, технікою відтворення, терміном виконання, складністю, стадіями створення, строками зберігання.

Голові профспілкового комітету
Васильківської РДА
Спеціаліста I категорії організаційного
відділу
Сніжок Л. В., яка проживає за адресою:
вул. Б, Грінченка, 30, кв. 5.

Заява

Прошу Вас надати мені путівку до санаторію для лікування в період
моєї відпустки (серпень, 1999 р.)

До заяви додаю довідку з лікувального закладу про необхідність лі-
кування серцево-судинного захворювання.

17.04.99

Підпис

Завдання 2

Визначте, який це документ: 1) за походженням; 2) за місцем виникнення; 3) за спрямуванням; 4) за найменуванням.

Жек № 601 м. Києва

Довідка 16.07-10 № 7

Соколовій Олені Семенівні в тому, що вона мешкає в м. Києві з 5 травня 1995 року за адресою: вул. Обсерваторна, буд. 10, кв. 22. Займає загальну житлову площу – 38 м².

Видано для подання до Шевченківської райдержадміністрації.

Головний інженер

житлово-експлуатаційної контори

П. С. Петров

Контрольні запитання

1. Визначте роль та значення документа в процесі здійснення владних повноважень.
2. Охарактеризуйте загальні функції документа.
3. Визначте специфічні функції документа.
4. Охарактеризуйте існуючі класифікації документів.
5. Які документи відносять до нормативно-правових?
6. Документи яких видів належать до групи розпорядчих?
7. Які документи складають групу організаційних документів?
8. Дайте визначення понять «реквізит» та «формуляр документа».
9. Охарактеризуйте основні вимоги до складання і оформлення службових документів в органах державної влади та місцевого самоврядування.
10. Яким вимогам має відповідати текст документа?
11. Дайте визначення діловодства як виду управлінської діяльності.
12. Охарактеризуйте існуючі форми діловодства.
13. Визначте роль та сутність документообігу в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

14. Назвіть основні етапи документообігу.
15. Яке призначення має номенклатура справ?
16. Що належить до типових функцій служби діловодства?
17. Визначте шляхи удосконалення діловодства в організації.

Тести з контролю знань

1. До загальних функцій документа не відносять:

- а) інформаційну;
- б) соціальну;
- в) управлінську;
- г) культурну.

2. Установіть відповідність документів тим чи іншим класифікаційним групам:

а) річний звіт	1) розпорядчі
б) постанова Кабінету міністрів	2) нормативно-правові
в) рішення сесії обласної ради	3) довідково-інформаційні
г) заява	4) обліково-фінансові
д) розписка	5) кадрова документація

3. Сукупність реквізитів, розміщених у встановленій послідовності, – це:

- а) документ;
- б) формуляр;
- в) стандарт;
- г) бланк;
- д) штамп.

4. До постійних реквізитів не належить:

- а) поштова адреса організації чи підприємства;
- б) печатка;
- в) номер телефону;
- г) індекс підприємства зв'язку.

5. В органах державної влади та місцевого самоврядування для складання документів використовуються формати паперу:

- а) А2;
- б) А3;
- в) А4;
- г) А5.

6. Відсутність у тексті слів, що можуть тлумачитися по різному, – це вимога принципу:

- а) вірогідності;
- б) точності;
- в) повноти;
- г) переконливості.

7. Дієприслівникові звороти в тексті документа дозволяють:

- а) уникнути емоційності та суб'єктивності;
- б) підкреслити головне;
- в) уникнути смислових повторень;
- г) збільшити переконливість тексту.

8. Організація роботи з документами означає:

- а) створення умов, які забезпечують рух, пошук та зберігання документів;
- б) своєчасне видання, реєстрацію та контроль виконання документів;
- в) документування діяльності організації чи установи;
- г) створення, рух та зберігання документів.

9. Суб'єктом контролю термінів виконання зареєстрованих в організації документів є:

- а) керівник організації;
- б) служба діловодства чи окрема особа;
- в) керівник підрозділу;
- г) працівник чи підрозділ, на яких розписано зазначений документ.

10. Документи з часу створення і до передачі їх в архів зберігають:

- а) в номенклатурі справ;
- б) за місцем формування у справи;
- в) за місцем реєстрації;
- г) за місцем видання.

ТЕМА 14. ПІДГОТОВКА НАРАД І ОФІЦІЙНИХ ЗУСТРІЧЕЙ

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

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

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

14.1. 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 [49].

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 [49].

Збори завбачають загальну присутність будь-чим об'єднаних осіб, 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 завдань [30; 57]:

- 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.

Колективні ухвали є засобом виховання та підвищення ділової кваліфікації, як окремого працівника, так і всього колективу. Перевагою ділової наради порівняно 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.

Світова практика управління соціальними об'єктами доводить, що керівники на проведенні 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.

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

$$\hat{A} = \sum_{i=1}^n x_i C_i + \hat{A} \quad (14.1)$$

де B – вартість наради, грн;

n – чисельність учасників наради;

Ch – час перебування i -го учасника на нараді, год.;

Ch – годинна ставка i -го учасника наради, грн;

D – додаткові витрати, пов'язані з підготовкою та проведенням наради (утримання приміщення, освітлення, забезпечення кондиціонерами, експлуатація технічних засобів, вартість канцелярського приладдя тощо), та втрати у підрозділах, які виникають унаслідок несвоєчасного одержання підлеглими завдань, вказівок, розпоряджень керівника, що знаходиться в цей час на нараді, грн.

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 [47].

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 зі схемою управління. Вона проводиться, коли необхідно конкретизувати завдання перед виконавцями, вирішити питання, що виникають, з'ясувати строки виконання завдань окремими виконавцями. Доцільність цього виду нарад є високою тільки в тих випадках, коли керівнику необхідний оперативний зворотній зв'язок: знання про реакцію підлеглих на нові інструкції і впевненість в точному розумінні кожним з них озвучених положень. В інших випадках інструктивну інформацію краще надавати працівникам в писемній формі (якщо це директивні матеріали, то це надасть змогу кожному опрацювати їх у притаманній та оптимальній для усвідомлення формі) або роздати текст доповіді, щоб на самій нараді ухвалити рішення. Недотримання даних положень робить цей вид нарад непродуктивною витратою робочого часу працівників.

Оперативна нарада (інколи називають диспетчерською, п'ятихвилинкою та ін.) – передбачає отримання інформації про зміст справ на даний період, її опрацювання та прийняття рішення без скликання всіх учасників у певному місці. Для цього використовують як традиційні засоби зв'язку (телефон, селектор, радіо), так і новітні (комп'ютерну мережу). Головним елементом у такому випадку стає збір інформації і надання попередніх рекомендацій, що дає значну економію часу й зусиль, а також створює атмосферу добросовісності.

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 й учасників наради за класифікацією американських дослідників наради поділяють на [60]:

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 беруть участь один чи декілька працівників – за вибором керівника;

вільну («круглий стіл») – зводиться до обміну думками і проводиться у формі бесіди між великим колом учасників наради;

дискусійну – зводиться до вільного обміну думками в процесі вироблення загального рішення та інші.

Також наради бувають планові та позапланові.

14.2. Склад, зміст і організація виконання робіт в процесі підготовки нарад в органах державної влади та 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 [31]:

1) розроблення графіка 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 й тривалості проведення наради;
- 6) визначення посадової особи, яка проводитиме нараду, та призначення осіб для ведення протоколу;
- 7) визначення доповідача (якщо необхідно – співдоповідача);
- 8) установа 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 доцільну форму наведено в табл. 14.1.

Таблиця 14.1

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 під-

готовки і проведення нарад, семінарів, інших заходів, погоджуються з керівником апарату районної державної адміністрації. Дні проведення нарад, семінарів визначаються поточними планами роботи адміністрації. Наради, 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 [31; 60; 83].

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 має бути чітким. Порядок розгляду питань може бути різним. Доцільним можна вважати такий порядок, коли пріоритет у розгляді надається питанням, у обговоренні яких беруть участь усі або більшість учасників наради.

Склад учасників наради визначається згідно з порядком дня. Основні критерії підбору учасників наради: компетентність у 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 [60]. 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 у 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, оскільки тижнева крива працездатності має значний помітний спад у 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 годинами [69; 75]. 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 години, оперативних – 30 – 40 хвилин. Визначено, 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 – уже 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 визначити 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, чи 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.

14.3. 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 з раніше складеним планом.

У процесі підготовки офіційної зустрічі виконуються такі роботи [39; 57]:

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

2) складається програма, яка передбачає всі переговори, 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. У 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 систе-

ма здійснення перекладу (безпосередньо через перекладача чи з використанням технічних засобів);

7) визначається склад та здійснюється забезпечення проведення офіційної зустрічі технічними засобами (мікрофони, аудіовізуальні 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 з'ясовано, що в ділових взаєминах вирішальну роль відіграє 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 тактовою 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:

установлення часу й місця зустрічі (на нейтральній, своїй, чужій території);

вступ 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 неухвалення 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 [28; 34; 62]:

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 і конструктивність слухання.

Особливо слід виділити проведення офіційних зустрічей з закордонними делегаціями. При цьому насамперед слід дотримуватися ділового протоколу, який у своїй основі становить ті ж самі правила, що регламентують порядок зустрічі чи провадження делегації, 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 такі 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 прийо-

мом іноземної делегації. Так, зокрема, зустріч делегації вимагає від сторони, що приймає обговорення таких питань, як: визначення персонального складу тих, кого зустрічають; 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.).

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

Ситуаційне завдання

Завдання 1

Розробити план проведення наради в органі державної влади (чи місцевого самоврядування) стосовно поліпшення умов організації діяльності працівників. Використовуйте форму, що наведена в табл. 14.1.

Контрольні запитання

1. У чому полягають основні відмінності таких форм організації роботи, як нарада, збори та засідання?
2. Назвіть основні переваги, що має нарада, перед іншими формами вирішення управлінських завдань.
3. Які чинники впливають на вартість наради?
4. Визначте структуру проблемної наради.
5. Визначте основні завдання, що вирішуються за допомогою інструктивної наради.
6. Як класифікують наради за формою безпосередньої участі керівника під час проведення?
7. Назвіть елементи підготовки до проведення наради.
8. Визначте структурні елементи порядку денного наради.

9. Якою є оптимальна чисельність учасників наради та її тривалість?

10. Визначте призначення та завдання проведення офіційних зустрічей у структурі діяльності органів влади.

11. Назвіть елементи підготовчих робіт, що виконуються в процесі підготовки до проведення офіційних зустрічей.

12. Охарактеризуйте фази ділової офіційної зустрічі.

13. Сформулюйте основні правила побудови ефективних комунікацій у процесі проведення наради.

14. У чому полягають особливості проведення офіційних зустрічей з іноземними делегаціями?

Тести з контролю знань

1. На вартість наради не впливає:

- а) годинна ставка учасника наради;
- б) годинна ставка керівника наради;
- в) тривалість робочого дня учасників наради;
- г) чисельність учасників наради.

2. Сегрегативна нарада передбачає:

- а) запитання керівника до кожного учасника наради;
- б) доповідь керівника з подальшою дискусією з окремими учасниками;
- в) вільний обмін думками;
- г) необмежені повноваження керівника в процесі ведення наради.

3. Склад учасників наради в райдержадміністрації визначається:

- а) згідно з рішенням голови райдержадміністрації;
- б) згідно з порядком дня;
- в) відповідно до переліку установ та організацій;
- г) відповідно до плану роботи райдержадміністрації.

4. Метою наради не є:

- а) отримання чи роз'яснення інформації;
- б) звіт про виконання планових завдань;

- в) вирішення конфліктних ситуацій;
- г) визначення завдань і шляхів їх виконання.

5. Типова тривалість наради складає:

- а) від 5 до 15 хвилин;
- б) 30 – 40 хвилин;
- в) 1 годину;
- г) 1,5 – 2 години.

6. Оптимальна кількість учасників наради з огляду на соціально-психологічні закономірності сумісної діяльності складає:

- а) 5 – 7 осіб;
- б) 10 – 12 осіб;
- в) 20 – 25 осіб;
- г) іншу кількість осіб.

7. Аналітичні та довідкові матеріали до нарад подаються керівництву за певний термін до дати проведення:

- а) за тиждень;
- б) за 10 днів;
- в) за день;
- г) за два тижні;

8. Підготовка до офіційної зустрічі передбачає:

- а) розробку регламенту проведення зустрічі;
- б) визначення учасників зустрічі;
- в) розробку необхідних інформаційних матеріалів;
- г) обмін предметними пропозиціями й випрацювання рішень.

9. До правил побудови ефективних комунікацій під час офіційних зустрічей належить:

- а) готовність до виникнення ситуації непорозуміння;
- б) контроль за невербальними сигналами співрозмовника;
- в) уникнення емоційності під час вербального спілкування;
- г) активність та конструктивність слухання.

10. Особливості прийому закордонних делегацій визначаються:

- а) метою візиту;
- б) розподілом функцій щодо реалізації рішень;
- в) персональним складом делегації;
- г) рівнем представництва.

ТЕМА 15. РОЗГЛЯД ЗВЕРНЕНЬ І ПРИЙОМ ГРОМАДЯН

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

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

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

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

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

Відповідно до Конституції 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 й дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк [1].

Законодавство України про звернення громадян включає Закон України «Про звернення громадян» та інші акти законодавства, що видаються відповідно до Конституції України та цього Закону [1; 4].

Органи державної влади і місцевого самоврядування, установи, організації незалежно від форми власності розглядають пропозиції, заяви, скарги громадян згідно з їх компетенцією, що визначається 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 [4].

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, удосконалення 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 [4]:

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 вказано 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» [4].

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.

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

Розгляд звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування здійснюється відповідно до Закону України «Про звернення громадян» (Розділ 2.2. Порядок розгляду звернень громадян, статті 14 – 21) [4].

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 та 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 жур-

налах або за допомогою електронних обчислювальних машин (ЕОМ), де створюється відповідна база даних.

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

У 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 надсилення, 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 уведення 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 з вивчення, перевірки та вирішення порушених у зверненнях питань.

За дорученням голови райдержадміністрації, його заступників або самостійно загальний відділ організує і контролює проходження та 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 у 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 справи 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 районної державної адміністрації або його заступниками.

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.

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

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

Підготовка та організація проведення особистого прийому громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування здійснюється відповідно до Закону України «Про звернення громадян» [4].

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 призначаються конкретний день та час початку і закінчення прийому. День та 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 у персональний комп'ютер зазначених раніше елементів.

Реєстрацію проводить відповідальний працівник відділу звернень. Графи бажано заповнювати з паспорту або іншого документа, 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 звернен-

ня. 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 та 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 у реєстраційно-контрольній картці.

15.4. 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 має 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 [132].

Емоційний контакт передусім проявляється у довірі чи недовірі, симпатії чи антипатії, у 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» [3] та Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [7] 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 має бути діловим, спокійним, стриманим.

Ефективне спілкування характеризується такими важливими мовними ознаками [28; 31]:

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 невиправданого 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.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Визначте індивідуальні якості, що необхідні особі, яка здійснює особистий прийом громадян. Доберіть критерії оцінки їх розвитку. Складіть програму розвитку якостей, рівень прояву яких є недостатнім.

Завдання 2

Визначте послідовність дій посадової особи щодо розгляду звернення громадянина за заявою, яка наведена нижче:

Харківський обласний
державний архів
Степанова Івана Сергійовича,
що проживає за адресою:
вул. Серпова, 4, кв. 201.

Заява

Прошу видати мені архівну довідку, що підтверджує мій трудовий стаж на Харківському заводі «Світло Шахтаря» з 9 жовтня 1973 р. по листопад 1982 р., де я працював на посаді головного інженера.

12.12.2009

Підпис

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття «звернення громадян».
2. Охарактеризуйте основні види звернень громадян.
3. Охарактеризуйте основні вимоги до оформлення звернення громадянина.
4. Визначте дії державного службовця у разі невідповідності звернення громадянина існуючим вимогам.
5. У яких випадках застосовується журнальна форма реєстрації звернень громадян до органів влади?

6. У чому полягає підготовка до проведення особистого прийому громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування?

7. Охарактеризуйте послідовність проведення особистого прийому громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування.

8. Охарактеризуйте існуючі типові види рішень по зверненню громадянина, що приймаються в органах влади.

9. Яким чином громадянам надається інформація про наслідки розгляду питання?

10. Охарактеризуйте психологічні чинники, що необхідно враховувати під час проведення прийому громадян.

11. Які існують вимоги до усного спілкування особи, що здійснює прийом громадян?

12. Які аспекти лексики впливають на ефективність прийому громадян в органах влади?

Тести з контролю знань

1. Права громадян та порядок подання звернень до органів державної влади визначаються:

а) внутрішнім регламентом та розпорядком установи;

б) регламентом установи;

в) Конституцією, законами України та іншими законодавчими актами;

г) Законом України «Про звернення громадян»

2. Пропозиція – це звернення громадян:

а) із проханням щодо реалізації власних прав та інтересів;

б) з думками щодо врегулювання різних сфер суспільної діяльності;

в) із проханням про визнання відповідного статусу;

г) з думками про порушення прав і законних інтересів.

3. Необхідними елементами усного звернення є:

а) прізвище, ім'я, по батькові громадянина;

б) місце проживання громадянина;

в) дата подання звернення;

г) суть порушеного питання, зауваження, пропозиції.

4. Журнальна форма реєстрації звернень громадян допускається в організаціях з річним обсягом надходження:

- а) до 600 пропозицій, заяв і скарг;
- б) до 800;
- в) до 1000;
- г) до 1500.

5. Реєстрація звернення відбувається:

- а) у день подання звернення;
- б) наступного дня після реєстрації звернення;
- в) протягом тижня з моменту подання;
- г) відповідно до регламенту діяльності організації.

6. Пропозиції, заяви і скарги громадян розглядаються в термін з моменту подання:

- а) тиждень;
- б) 10 днів;
- в) два тижні;
- г) місяць.

7. Результатом особистого прийому громадян в органах влади не може бути рішення про:

- а) задоволення звернення;
- б) про передачу звернення для розгляду у відповідні компетентні органи;
- в) про необхідність додаткового вивчення матеріалів справи;
- г) про відмову.

8. Після закінчення прийому відповідальні працівники відділу по роботі із зверненнями громадян:

- а) опрацьовують матеріали відповідно до вимог Інструкції з діловодства за зверненнями громадян
- б) формують окрему справу на кожну прийняту особу;
- в) інформують керівництво про стан виконання доручень, рішень, прийнятих по зверненню;
- г) доводять рішення до виконавців.

9. Глибинно-особистісний контакт у процесі прийому громадян є свідченням:

- а) низької кваліфікації особи, що здійснює прийом;
- б) розуміння проблемної ситуації;
- в) глибокої поваги з боку особи, що звернулася;
- г) високої емоційності особи, що здійснює прийом громадян.

10. Тон розмови під час особистого прийому громадян повинен бути:

- а) діловим;
- б) пояснюючим;
- в) спокійним;
- г) стриманим.

ТЕМА 16. КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ РОБОТИ

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

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

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

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

16.1. 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 [136]. У широкому розумінні контроль – це сукупність політичних і економічних процесів та 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 [49].

Залежно 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.

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

Контроль у системі державного управління здійснюється відповідно до таких принципів [42]:

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 [82].

Здійснення контрольної діяльності відбувається у три стадії [82]:

1) підготовча стадія, яка включає: вибір об'єкта; визначення предмета; установлення 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.

16.3. 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 [42].

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 за-

повнення 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 й 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.

16.4. 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 [39]. 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 [48]. Це обумовлено посиленням правової, політичної і соціальної відповідальності органів державної влади та місцевого самоврядування, їх працівників, особливо керівників, за виконання поставлених завдань, дотримання за-

конності в процесі реалізації своїх повноважень, а також необхідністю підвищення ефективності управління.

Призначенням контролю є своєчасна фіксація відхилення від норми і внесення коректив у хід робіт, виправляючи допущені помилки. З огляду на це процес контролю складається з таких етапів [49]:

установлення стандартів – розробка показників результативності робіт;

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

дії – усунення відхилень, зміна стандарту.

Завданнями контролю є [20; 82]:

забезпечення своєчасного і високоякісного виконання прийнятих рішень;

виявлення нестач і упущень, установлення 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 [47]:

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 таких 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 й 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.

Ситуаційне завдання

Завдання 1

Визначте критерії та засоби попереднього контролю для забезпечення належної якості діяльності на вашій посаді в організації, де працюєте. Побудуйте дерево цілей для забезпечення принципів ефективного контролю. Розробіть перелік заходів відповідно до кожної з трьох стадій контролю.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте значення контролю в системі організації діяльності державних службовців.
2. Охарактеризуйте існуючі види державного контролю.
3. Визначте структурні елементи соціального контролю.
4. Визначте види контролю у сфері державного управління за ознакою об'єктів контрольної діяльності.
5. У чому полягає принцип комплексності контролю в системі державного управління?
6. Яким чином забезпечується принцип компетентності контролю в системі державного управління?
7. Які вимоги висуваються до проведення контролю у сфері державного управління?
8. Охарактеризуйте стадії контролюючої діяльності.
9. Визначте види робіт щодо здійснення контролю за виконанням документів.
10. Що є ознакою виконання документа?
11. В чому полягає призначення контролю якості робіт в органах державної влади та місцевого самоврядування?
12. Визначте зміст етапів здійснення контролю.

13. Охарактеризуйте існуючі види контролю якості роботи.

14. У чому полягає сутність експерименту як методу контролю якості роботи?

Тести з контролю знань

1. Державний контроль здійснюється усіма органами держави в межах своєї компетенції і полягає:

а) у забезпеченні додержання всіма державними органами законів та інших нормативних актів;

б) у підвищенні ефективності діяльності державних органів;

в) у забезпеченні більш економного використання державних коштів;

г) у забезпеченні стабільності та незмінності державного ладу.

2. До зовнішнього контролю не належить:

а) конституційний;

б) адміністративний;

в) фінансовий;

г) прокурорський нагляд.

3. За формами контролю виділяють такі його види, як:

а) санкція;

б) ревізія;

в) підзвітність;

г) рейд.

4. Постійність проведення контролю згідно з визначеними термінами – це реалізація принципу:

а) дієвості;

б) систематичності;

в) комплексності;

г) об'єктивності.

5. Змістовна стадія контролю містить:

а) збір інформації;

б) зіставлення інформації, отриманої з різних джерел;

в) обробку інформації;

г) прийняття рішення.

6. Превентивність контролю полягає в:
- а) попередженні та запобіганні відхилень;
 - б) зосередженні на головному напрямку діяльності;
 - в) стратегічній спрямованості контролю;
 - г) урахуванні індивідуальних особливостей працівника.

7. Контролю підлягають:

- а) усі документи;
- б) усі зареєстровані документи;
- в) зареєстровані документи, у яких встановлено завдання;
- г) усі документи організації чи установи, у яких встановлено завдан-

ня.

8. Змістом етапів процесу контролю є:

- а) встановлення стандартів;
- б) порівняння результатів контролю зі стандартами;
- в) зміна стандарту;
- г) узагальнення і поширення позитивного досвіду.

9. До методів здійснення контролю належать:

- а) спостереження;
- б) експеримент;
- в) тестування;
- г) обстеження.

10. До видів контролю якості роботи не належить:

- а) пасивний контроль;
- б) попередній контроль;
- в) разовий контроль;
- г) гнучкий контроль.

ТЕМА 17. СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

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

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

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

17.1. 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. Вона спрямована 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 [47]:

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

законність рішень і дій посадових осіб органів державної влади та 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.

Результати щорічної оцінки враховуються при атестації державних службовців, а також при розгляді питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, установлення 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.

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

Стимулювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування регулюється відповідно Законом України «Про державну службу» [3] і Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [7] та постановами Кабінету міністрів України.

Оплата праці державних службовців має 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 певних дій.

Стимулювання – це процес заохочення працівників конкретної організації до ефективної праці [82].

Вплив на поведінку працівника може бути здійснено за допомогою прохання, вимоги, ради, впливу, натяку і т. д. Для цього використовуються такі засоби, як інформування, інструктування, стимулювання й заборони. Інформування впливає головним чином на вистави індивіда про те, яке найбільш імовірний напрямок розвитку очікуваних подій і які наслідки вибраної їм альтернативи поведінки. Інструктування пропонує індивідові найбільш ефективні способи досягнення поставлених перед ним цілей. Стимулювання в загальному розумінні спрямоване на посилення мотиву [59].

Стимулювання представляє зовнішню сторону мотивації й впливає на ті мотиви, які перебувають за межами самого працівника й процесу праці: заробіток, страх осуду, прагнення до престижу і т. д. Виділяють зовнішню позитивну й зовнішню негативну мотивацію.

До зовнішньої позитивної мотивації належать: матеріальне стимулювання, просування по службі, схвалення з боку колег і колективу, престиж, тобто ті стимули, заради яких людей вважає потрібним прикласти свої зусилля. До зовнішньої негативної мотивації відносять покарання, критику, осуд, штрафи тощо [59].

В ієрархії засобів, що змінюють поведінку службовця, найбільшим вплив має внутрішня мотивація. Дещо меншою силою впливу характеризується зовнішня позитивна мотивація. При цьому як зовнішня позитивна, так і зовнішня негативна мотивації в порівнянні із внутрішньою мотивацією мають меншу стійкість, швидко втрачають свою стимулюючу силу. Так, матеріальна винагорода, якщо воно залишається на тому самому рівні, втрачає свої мотиваційні властивості по закінченні деякого часу [59]. Тому для збереження стимулюючої дії заробітна плата з урахуванням стажу підвищується через відносно короткі тимчасові інтервали.

Втрачають свою силу при багаторазовому повторенні й зовнішні негативні мотиватори.

Теорію стимулювання праці можна звести до вирішення двох взаємопов'язаних завдань: 1) знаходження меж, у яких зарплата, виходячи з її економічних законів, взагалі може бути засобом стимулювання; 2) визначення тих конкретних принципів і 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.

17.3. 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 [39; 59; 70]:

посадові оклади, які установлюються 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 сі-

мей, у тому числі після виходу службовців на пенсію; пенсійне забезпечення за вислугу років і пенсійне забезпечення членів їх сімей у 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.

У 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 коротко-строкових 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 назустріч працівникам: надавати відпустку у зручний час, ділити відпустку на частини, в окремі періоди дозволяти працю з гнучким робочим днем тощо.

Застосування грошових і негрошових 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 зростан-

ня, обумовлює зростання ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Використання заходів зі стимулювання діяльності є ефективним за умови їх комплексного сполучення із нематеріальними засобами мотивації працівників. Для досягнення зазначеного ефекту визначте заходи щодо додаткового впливу на працівників, які задовольняли б їх наявні актуальні потреби. Результати оформіть у вигляді табл. 17.1:

Таблиця 17.1

Заходи додаткового мотиваційного впливу

Актуальна потреба працівника	Заходи щодо врахування та задоволення потреби
Приналежність до групи, де існує тепла людська атмосфера	
Розуміння здібностей кожного (інтеграція смислу)	
Можливість бути вислуханим	
Інтерес до виконуваної роботи	
Самостійність, відповідальність	
Почуття корисності, визнання, важливості	
Знання ступеня вдячності й неупередженості	
Поважне відношення	
Самовдосконалення	
Майбутні перспективи	

Завдання 2

Запропонуйте ефективні засоби стимулювання діяльності для державних службовців, відповідно до їх характеристик, що наведені нижче:

1. Спеціаліст, 25 років. Не одружений, захоплюється спортом, сучасною музикою. Професію вибрав випадково, відносно кар'єри ще не визначився. Доручену роботу намагається виконувати добре, але безініціативний, оцінка роботи середня.

2. Головний спеціаліст, 25 років. Працює за покликанням. Родина, маленька дитина. Дуже сильні мотиви вдалої кар'єри, досягнення мети. Ініціативний, повністю віддає себе роботі, оцінка праці висока. Має велике бажання вчитися, підвищувати кваліфікацію. Його мета – зайняти високий керівний пост, а в найближчій перспективі – стати начальником відділу.

3. Спеціаліст, 40 років. Родина, двоє дітей-студентів. Працює стабільно добре, оцінка роботи висока. До моральних стимулів байдужий, так само як і до кар'єри. Перевагу надає матеріальному стимулюванню, оскільки оплачує навчання дітей та лікування дружини, що страждає хронічним захворюванням. Вільний час проводить на дачі, захоплюється садівництвом.

4. Зав. відділу, 43 роки. Марнолюбний, своєю кар'єрою незадоволений, посаду вважає такою, що не відповідає його здібностям. Бере активну участь у суспільному житті. Це забирає багато часу, тому результати роботи середні. Розлучений, особливих матеріальних утруднень не знає. Регулярно й з великим бажанням підвищує кваліфікацію, бере участь у роботі виїзних навчань, у громадських заходах, туристичних поїздках.

5. Фахівець, 52 роки. Великий професійний досвід, знання, навички, фізична активність поступово знижується. Незамінний при консультуванні в складних ситуаціях, наставник наймолодшого працівника. Одружений, четверо онуків. Захоплюється мемуарами, історією, чекає виходу на пенсію.

Завдання 3

Індивідуальний підхід до стимулювання державних службовців у процесі виконання професійної діяльності передбачає урахування їх актуальних потреб та прагнень, які утворюють мотиваційний тип працівника. Одним з таких мотиваційних типів є державні службовці, які характеризуються прагненням до різноманітності та самовдосконалення. Вони

сприймають останнє як один зі способів забезпечення різноманітності. Для цього типу службовців потрібні постійний активізуючий стимул і можливість здійснювати та відчувати зміни. У процесі роботи вони можуть намагатися вишукати можливості для самовдосконалення. Якщо ж цей вид діяльності починає набридати їм, вони можуть або взагалі знайти собі нове заняття, чим позбавлять себе можливості самовдосконалюватися, або, якщо те, чому вони навчаються в процесі роботи, досить цікаве для них, можуть повністю поринути в цю роботу. Слабким місцем для державних службовців цього типу є те, що, не досягнувши досконалості у виконанні одного завдання, вони можуть переключитися на виконання іншого – більш цікавого. Які засоби стимулювання можна рекомендувати для працівників цього типу та яким чином повинна бути організована їх діяльність?

Контрольні запитання

1. Визначте сутність та призначення оцінювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.
2. Які критерії оцінювання діяльності державних службовців використовуються під час проведення щорічної оцінки?
3. Назвіть етапи проведення щорічної оцінки.
4. Визначте призначення стимулів у процесі організації діяльності державного службовця.
5. Визначте сутність та особливості стимулювання в органах державної влади та місцевого самоврядування.
6. Охарактеризуйте існуючі форми та види стимулювання діяльності державних службовців.
7. Охарактеризуйте існуючі в системі державної служби та органах місцевого самоврядування матеріальні стимули.
8. Охарактеризуйте існуючі в системі державної служби та органах місцевого самоврядування негрошові (моральні) стимули.
9. У чому полягає сутність підвищення змістовності або збагачення праці як засобу стимулювання діяльності державних службовців?
10. Які форми залучення до участі в управлінні можуть бути застосовані в якості стимулів діяльності державного службовця?

Тести з контролю знань

1. Одним з критеріїв, що застосовується для оцінки діяльності державних службовців, є:
 - а) своєчасність подання звітної інформації;
 - б) правдивість і доцільність управлінської інформації;
 - в) повнота інформації;
 - г) новизна інформації.
2. Результати щорічної оцінки враховуються при:
 - а) установленні надбавок та премій;
 - б) при формуванні кадрового резерву;
 - в) під час призначення на іншу посаду;
 - г) при виході на пенсію.
3. Ключовою ознакою стимулу як засобу спонукання до діяльності є:
 - а) ефективність впливу;
 - б) тривалість впливу;
 - в) зовнішній характер впливу;
 - г) доцільність впливу.
4. Надбавки і доплати державним службовцям призначаються за:
 - а) за знання та використання в роботі іноземної мови;
 - б) за науковий ступінь кандидата бо доктора наук з відповідної спеціальності;
 - в) за почесне звання «заслужений»;
 - г) за високу якість праці;
 - д) за роботу з таємною інформацією.
5. Розширення самостійності в роботі державних службовців сприяє:
 - а) зростанню їх кваліфікації;
 - б) зростанню їх амбіційності;
 - в) зменшенню психоемоційного напруження працівників;
 - г) збагаченню умінь і навичок.
6. Стимулювання працівників органів влади шляхом підвищення змістовності або збагачення праці передбачає:

- а) розширення спеціалізації праці, організації взаємозамінності службовців, ротації персоналу;
- б) розширення самостійності в роботі;
- в) сприяння у підвищенні кваліфікації;
- г) стимулювання бажання одержувати нові складніші завдання і обов'язки.

7. Залучення до участі в управлінні відбувається у таких формах, як:

- а) призначення виконуючим обов'язки керівника;
- б) доручення підготувати звіт;
- в) розширення переліку посадових обов'язків;
- г) ротація кадрів.

8. Обов'язковими формами підвищення кваліфікації державних службовців є:

- а) короткострокові курси;
- б) науково-практичні конференції;
- в) навчання у вищих навчальних закладах відповідного профілю;
- г) семінари.

9. Стимулювання вільним часом передбачає:

- а) надання відпустки у зручний для працівника час;
- б) організацію умов для відпочинку;
- в) гнучкий робочий день;
- г) зменшення навантаження на працівника.

10. Метою комплексного застосування грошових і негрошових форм стимулювання діяльності державних службовців є:

- а) забезпечення соціальної захищеності державного службовця;
- б) заохочення працівників діяти з більшою віддачею;
- в) зростання ефективності діяльності органів влади;
- г) підвищення рівня задоволеності працею.

Рекомендована література:

[1; 3-10; 12; 16; 17; 21; 22; 25; 28; 32; 34; 38; 39; 42; 44-49; 52; 54-56; 58-59; 63-64; 70; 73; 76; 80-82; 85-87; 89-94; 107; 115-117; 123; 125; 127; 129; 132; 136; 137; 140].

Модуль Н-8-3. ДІЛОВА УКРАЇНСЬКА МОВА

ТЕМА 18. УКРАЇНСЬКА МОВА ТА ЇЇ НОРМИ

18.1. Роль і значення мови у суспільному житті.

18.2. Поняття літературної мови.

18.1. Роль і значення мови у суспільному житті

Виникнення й розвиток мови є вагомим добутком людства, адже саме мова є скарбницею для збереження знань та досвіду, засобом їх примноження в процесі спілкування, джерелом для формування традицій і розвитку культури.

Маючи у своїй основі складну систему кодів, мова дозволяє структурувати відображення дійсності та формалізувати мислення. Основним елементом мови є слово. Провідною функцією слова є анотативна: за допомогою слів здійснюється позначення речей, відбувається виділення ознак, дій, відносин.

Мова – це сукупність довільно відтворюваних загальноприйнятих у межах даного суспільства звукових знаків для об'єктивно існуючих явищ і понять, а також загальноприйнятих правил їх комбінування у процесі вираження думок [30].

Мовлення – це застосування мови людьми в процесі спілкування.

Мова і суспільство є явищами, що глибоко пов'язані між собою. Мова є засобом, що забезпечує взаємодію та взаєморозуміння людей в усіх сферах суспільної діяльності. Вона використовується для формування, збереження та розвитку суспільного досвіду, що притаманний певному етносу (народу). Утім, це не єдине завдання, що вирішує мова.

На будь-якому етапі розвитку суспільства мова виступає і як суспільно-історична норма [119]. Реалізація взаємодії, координації дій та управління відбувається значною мірою саме через систему мовної комунікації. Вона в концентрованому вигляді містить вимоги щодо організації поведінки людини в певному соціальному середовищі, опосередковано впливає на систему цінностей і світосприйняття людини, виступаючи,

з одного боку, як засіб адаптації індивіда до вимог суспільства, з іншого – як засіб становлення і розвитку особистості.

Людська мова у ролі засобу спілкування має універсальний характер: мовними засобами може бути передано все те, що виражається іншими системами знаків (мімікою, жестами, графікою тощо). Разом з тим жоден із засобів спілкування не може конкурувати з мовою щодо повноти, чіткості й обсягу інформації, що передається.

З появою держави та необхідності здійснення централізованої функції суспільного управління зростає значення мови як організуючого та інтегруючого інструменту. Мова при цьому виступає головним знаряддям соціалізації. Соціалізація особистості становить процес засвоєння людиною соціального досвіду, у ході якого вона перетворює суспільний соціальний досвід у власні цінності й орієнтації, формує свою систему поведінки відповідно до ідеалів та стандартів, існуючих у суспільстві або групі. Отже, мова є засобом творення людини як члена соціуму.

Мова за своєю структурою є моделлю суспільства, своєрідним відображенням суспільних процесів, тож їй притаманна така ж сама динаміка, мінливість і обумовленість, як і суспільному розвитку в цілому. Поява етносів у процесі суспільного розвитку людства супроводжувалася виникненням багатьох національних мов у межах територіальних географічно обумовлених поселень.

Через подрібненість феодальних держав (зокрема у Європі), а також слабку розвиненість мов окремих народностей для феодального суспільства було характерне використання паралельно з мовою своєї народності надетнічних (екстериторіальних, часто мертвих) мов: латини (у народів Західної і Центральної Європи), старослов'янської мови (у слов'ян, а також румунів і молдаван) тощо.

З розвитком національних мов, які стали виконувати всі суспільні функції, необхідність у цьому відпала, однак потреба в налагодженні та підтриманні міжнародних стосунків зумовила необхідність виділення так званих світових мов для обслуговування цих зв'язків. На сьогодні це такі національні мови, як англійська, французька, німецька, іспанська, російська тощо [119].

Крім історичного розвитку в часі та просторових відмінностей, обумовлених географічно, мова змінюється також під впливом соціальних

чинників. Відмінності у характері суспільної діяльності людини, у соціальних ролях та соціальному статусі призвели до виникнення соціальних різновидів мови: соціолектів, професійних жаргонів, мовних засобів окремих соціальних груп – тобто використання певного специфічного складу лексики окремими частинами соціуму.

Обслуговуючи потреби суспільства, мова виконує низку функцій. У працях науковців відсутня згода щодо остаточного визначення їх кількості [26; 30; 35; 41; 57; 119; 126]. Втім, доцільно визначити сутність функцій мови, що найбільш часто зустрічаються в сучасних класифікаціях (табл. 18.1).

Таблиця 18.1

Сутність основних мовних функцій

Функція мови	Сутність функції
Волюнтативна	Вираження волі щодо співрозмовника (прохання, запрошення, порада, спонукання тощо)
Гносеологічна	Мова є засобом пізнання навколишнього світу, засобом мислення та формою існування думки
Демонстративна	Підкреслення за допомогою мови своєї етнічної, національної та іншої приналежності
Експресивна	Вираження емоційного стану та внутрішнього світу людини
Естетична	Мова є засобом сприйняття й відтворення краси та інших культурних цінностей
Ідентифікаційна	Установлення тотожності об'єктів на підставі тих чи інших ознак
Комунікативна	Забезпечення інформаційного зв'язку між членами суспільства
Культуроносна	Мова є першоелементом культури
Магічно-містична	Вплив на світосприйняття та орієнтацію людини в реальності, реалізація феномена віри
Металінгвальна	Тлумачення
Метамовна	Використання мови для опису іншої мови
Мислетворча	Мова як засіб формування думки (людина, в більшості випадків, мислить за допомогою певних мовних форм)
Номінативна	Називання предметів, ознак, явищ, дій
Прагматична	Характеризує ставлення мовця до висловлювання
Фатична	Функція встановлення контактів, привертання уваги, вплив на співрозмовника з метою забезпечення певного рівня сприйняття інформації

Оскільки мова – явище системне, усі її функції існують і проявляються в тісній взаємодії. Тож ігнорування чи неповнота використання якоїсь із них призводить до занепаду мови в цілому.

Підвищена ж увага до окремих функцій та суспільна потреба у їх реалізації призводить до того, що виникають мовні стилі (діловий, науковий, публіцистичний, стиль художньої літератури тощо). Останні визначають та закріплюють особливості здійснення мовних функцій у вигляді певних алгоритмів, вимог, принципів, що формалізують мовну поведінку індивіда. Проте мовні стилі також закладають основи розвитку мовних засобів відповідно до існуючих орієнтирів суспільного розвитку.

Українська мова є національною мовою українського народу. Вона належить до найбагатших і найрозвиненіших мов світу. Про це свідчать такі її властивості, як багатство запасу слів, розвинена синоніміка, досконалість фонетичної і граматичної системи.

Українська мова має давню історію, проте вона вперше зазнала літературного опрацювання лише наприкінці XVIII – на початку XIX ст. у творчості І. Котляревського. Саме він, фактично, заклав основи української літературної мови. Започаткований І. Котляревським процес формування української літературної мови був продовжений видатними поетами і письменниками Г. Квіткою-Основ'яненком, П. Гулаком-Артемовським, Є. Гребінкою, О. Афанасьєвим-Чужбинським, А. Метлинським, В. Забілою та іншими [119].

Своїм сучасним розвитком та становленням українська літературна мова багато в чому зобов'язана творчості Т. Шевченко. Йому вдалося розкрити невичерпні багатства української лексики, семантичні та стилістичні можливості. Кропітка робота Т. Шевченко призвела до виникнення внормованої системи української літературної мови. Подальший розвиток української національної мови пов'язаний із творчістю видатних письменників і публіцистів.

З ухваленням 28 жовтня 1989 р. Верховною Радою України Закону «Про мови в Українській РСР» українська мова з 1 січня 1990 р. була офіційно визнана державною мовою України.

У контексті загальної проблематики мови і суспільства українська мова має багато своєрідних моментів. Вона досягла відносно високого рівня досконалості у своєму внутрішньому розвитку, втім, остаточна

невизначеність вектора суспільного розвитку періодично призводить до вибору хибних шляхів у здійсненні мовної політики держави, що не враховує історично сформовані особливості українського суспільства.

Зокрема для українського суспільства характерним є те, що українська мова використовується різною мірою у різних частинах України. Якщо в Західній Україні (Галичина, Волинь, Буковина, Закарпаття) мова традиційно поширена, то на Наддніпрянщині (особливо на Сході й Півдні) уживаність її є значно меншою. Також значною є частка українців, що схильна вважати рідною мовою російську. Російськомовними здебільшого є великі міста Сходу і Півдня України. Для значної кількості населення України характерною є двомовність.

У нових умовах розвиток українського етносу, носія української мови, як і розвиток самої української мови є одним із засобів консолідації українців, усіх народів України. Українська мова як державна не тільки не виключає, а й передбачає збереження та розвиток мов інших народів України.

Статус української мови визначає і Конституція України, ухвалена Верховною Радою 28 червня 1996 р. Стаття 10 Основного Закону держави проголошує [1]:

«Державною мовою в Україні є українська мова.

Держава забезпечує всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України.

В Україні гарантується вільний розвиток, використання і захист російської, інших мов національних меншин України.

Держава сприяє вивченню мов міжнародного спілкування.

Застосування мов в Україні гарантується Конституцією України та визначається законом».

Державний статус має забезпечити її нормальний розвиток як національної мови українців і як засобу міжнаціонального спілкування народів країни. Зазначені перешкоди стояли (і певною мірою ще стоять) на заваді консолідації українського суспільства, природному розвитку української мови, відродженню національних мов інших народів України. Саме тому, поряд зі здійсненням організаційно-політичних заходів, утвердженням державності України, потрібне подальше наукове вивчення проблематики мови в контексті розвитку суспільства.

18.2. Поняття літературної мови

Літературна мова – це унормована мова суспільного спілкування, загальноприйнята в писемній та усній практиці [119]. Це форма загальнонародної мови, що покликана обслуговувати найрізноманітніші сфери суспільної діяльності, державні й громадські установи, пресу, художню літературу, науку, театр, освіту, побут. Іншими формами мови є діалекти (територіальні, соціальні), просторіччя, фольклор.

Літературна мова має дві форми: усну і писемну. Писемна форма літературної мови функціонує в галузі державної, політичної, господарської, наукової і культурної діяльності. Усна форма літературної мови використовується в безпосередньому спілкуванні людей у побутовій та виробничій сферах.

Основними характеристиками літературної мови є уніфікованість, стандартність, висока граматична організація, розвинена система стилів. Головними ознаками літературної мови є наддіалектний характер, існування відносно стабільних літературних норм, функціонально-стильова розгалуженість.

Літературна мова зазнає свідомого впливу носіїв національної мови, які дбають про вироблення мовних стандартів, дотримання літературних норм, розширення суспільних функцій мови. Літературна мова – це не лише мова писемних пам'яток минулого, хоча становлення її відбувається саме через писемну практику – рукописні та друковані тексти. Утім, літературну мову не слід ототожнювати з мовою художньої літератури, у якій використовуються й позалітературні мовні засоби художнього зображення. У сучасних умовах зростає вага усної літературної мови. Це зумовлено широким використанням даної форми засобами масової інформації, які є досить впливовими в аспекті формування та закріплення мовних стандартів.

Літературна мова становить культурне надбання нації, виступає важливим чинником єдності національного мовного простору. Формування традицій, духовний і матеріальний розвиток народу відбивається у його літературній мові. Завдяки відносній стабільності літературних норм здобутки в галузі господарства, суспільно-політичного, культурного, художньо-естетичного життя зберігаються у літературній мові й передаються

новим поколінням. Літературна мова взаємодіє з іншими формами національної мови, зазнає впливу усної розмовної практики, пристосовуючи літературні норми до адекватного вираження думки й почуттів.

Літературна мова порівняно з діалектами має ширші можливості взаємодії з іншими мовами, запозичуючи терміни, розвиваючи свої жанрово-стильові різновиди, що сприяє розвитку мовних засобів, шліфуванню стилістичних норм. Як наддіалектна форма національної мови літературна мова має розгалужену систему синонімічних рядів, її лексичні багатства відображаються у словниках омонімів, паронімів, у лексиконах іншомовних слів, що приходять через книжні стилі.

Головною ознакою літературної мови є унормованість, для якої обов'язкова правильність, точність, логічність, чистота і ясність, доступність і доцільність висловлювання. Будь-яке мовне явище може виступати мовною нормою. Зразком унормованості може бути звук та сполучення звуків, морфема, значення слова і його форма, словосполучення й будь-яке речення.

У сучасній українській літературній мові літературна норма орієнтується не лише на мовно-художню практику, а й на стандарти мови засобів масової інформації, де реалізуються, крім писемних, також і орфоепічні норми.

Норма літературної мови – це сукупність загальноприйнятих правил реалізації мовної системи, закріплених у процесі суспільної комунікації [131]. Мовна норма має подвійний характер: з одного боку, мовна норма є явищем мови, з іншого – вона також є явищем суспільним.

Мовна норма є історичною категорією, оскільки мовні норми можуть зазнавати змін відповідно до змін у суспільстві. Процес зміни мовної норми може призводити до виникнення варіантів її вживання, що обумовлені потребами суспільства у кодифікації написань і відображають тимчасове співіснування в мові старого й нового. У процесі розвитку літературної мови кількість і якість мовних варіантів змінюються. Мовні норми фіксуються у правописі, знаходять відображення у словниках, довідниках, підручниках та посібниках [131].

Сукупність загальноприйнятих, усталених правил, що визначають використання тих або інших мовних засобів в усному та писемному мов-

ленні, складає норми літературної мови, які є обов'язковими для всіх її носіїв (табл. 18.2).

Таблиця 18.2

Класифікація мовних норм

Мовні норми	Сфера, що регулюється нормами
Граматичні	Вживання граматичних форм слів, побудови словосполучень і речень
Графічні	Передача звуків на письмі
Лексичні	Слововживання
Морфологічні	Вживання морфем
Орфографічні	Написання слів відповідно до українського правопису
Орфоепічні й акцентні	Вимова звуків і їх сполучень, наголос та інтонація
Пунктуаційні	Вживання розділових знаків
Синтаксичні	Керування, узгодження, поєднання і розміщення слів у реченні, речень у тексті
Стилістичні	Відбір мовних засобів відповідно мовної ситуації

Існування мовних норм не тільки оберігає літературну мову від проникнення в неї суржику, сленгу, діалектизмів і всього того, що може розхитати, спотворити її структуру. Мовні норми дозволяють забезпечити певну сталість мовної частини комунікаційного процесу на відповідному інтервалі часу, а отже – покращити розуміння мовних засобів, забезпечити існування певних соціокультурних тенденцій у світосприйнятті, репрезентації, смислопобудові та взагалі ментальності народу. Ступінь дотримання мовних норм виражається в рівні культури мови.

Норми літературної мови мають певну специфіку застосування щодо усної та писемної форм мови:

писемна мова регулюється всіма зазначеними нормами, окрім орфоепічних та акцентних, які регулюють вимову та наголос;

усна мова регулюється всіма зазначеними нормами, окрім орфографічних та графічних.

Культура усного й писемного спілкування передбачає досконале знання та послідовне дотримання всіх мовних норм в усіх ситуаціях ділового спілкування та діловодства.

Предметом культури мови як галузі лінгвістичного знання є сукупність і система комунікативних якостей мови, до яких належать правильність, точність, логічність, чистота, виразність, багатство, доречність. Розглянемо ці якості докладніше [41; 57; 83; 99].

Правильність мовлення – це дотримання літературних норм, які сприймаються мовцями як еталон. Правильність вважається основною комунікативною якістю мови. І в усній, і в писемній мові обов'язковим є дотримання лексичних, граматичних та стилістичних норм. Крім того, для усного висловлювання актуальним є дотримання орфоепічних норм, для писемного – орфографічних і пунктуаційних.

Точність – це відповідність мовленнєвих засобів мовленнєвій ситуації (меті спілкування, його змісту, мовленнєвому рівню адресата тощо).

До умов, які забезпечують точність мовлення, належать: 1) знання предмета мовлення; 2) знання мови, її системи, можливостей, володіння стилістичними ресурсами; 3) уміння узгодити знання предмета зі знанням мовної системи в конкретному акті комунікації; 4) правильне використання лінгвістичних засобів.

Правильне використання лінгвістичних засобів передбачає: точне слововживання, вміння вибрати найбільш точний мовний варіант, чітке розмежування значень багатозначного слова. Точне слововживання полягає у виборі слів із синонімічного ряду, що в найбільшій мірі відповідають мовній ситуації, розмежуванні паронімів, тобто слів із близьким звучанням, але різним значенням, а також вживанні слів-омонімів, у тому числі міжмовних.

Вимоги до точності мовлення зростають за умови відсутності безпосереднього контакту з адресатом мовлення, а також при спілкуванні з великою аудиторією. Точність мовлення є важливою умовою результативності наукового й офіційно-ділового спілкування.

Логічність як якість мовлення тісно пов'язана із точністю, яка є попередньою умовою логічності. *Логічним* називається мовлення, яке забезпечує змістовні зв'язки між словами і реченнями в тексті. Якщо точність мовлення пов'язана з лексичним рівнем, то логічність мовлення виявляється на синтаксичному рівні.

Основними умовами логічності є: 1) несуперечливість поєднання слів; 2) правильний порядок слів; 3) правильний зв'язок окремих вислов-

лювань у тексті; 4) позначення переходів від однієї думки до іншої та інші.

Чистота мовлення – це вживання елементів, які відповідають літературній мові. Чистота мовлення характеризується відсутністю діалектизмів, варваризмів, просторічних слів, жаргонізмів, будь-яких вульгарних і лайливих слів. До елементів, що засмічують мовлення, також належать так звані слова-паразити (*ну, значить, ось, так би мовити, власне кажучи, взагалі, розумієш*). Порушує чистоту мовлення надмірне вживання запозичених слів. Яскравим прикладом засміченого мовлення є суржик.

Виразність мовлення – це такі особливості його структури, які підтримують увагу та інтерес слухачів або читачів. Інтонація, логічний наголос, милозвучність створюють виразність на фонетичному рівні. Лексичними засобами виразності є емоційно забарвлені слова і вирази, епітети, метафори, порівняння тощо. Емоційний вплив підсилюють фразеологізми, прислів'я, приказки, крилаті вислови. Виразності сприяють і синтаксичні засоби, наприклад повтори, антитеза (протиставлення) та інші.

Виразність мови забезпечують такі чинники: 1) самостійність мислення мовця; 2) небайдужість, інтерес автора до написаного і сказаного, а також до адресата висловлювання; 3) добре знання мови та її засобів; 4) знання особливостей функціональних стилів; 5) систематичне тренування мовних навичок, вироблення мовного чуття; 6) наявність у мові виражальних засобів.

Багатство мовлення – це використання мовцями великої кількості мовних одиниць слів, словосполучень, речень. Існує прямий зв'язок між поняттями багатства і різноманітності мовлення, адже чим різноманітніше мовлення, тим воно багатше. Джерелами багатства мови можуть бути будь-які мовні елементи. Насамперед прийнято говорити про лексичне багатство мовлення, яке виявляється у тому, що мовець здатний уникати повторення слів, користуватися синонімічними ресурсами.

На граматичному рівні багатство мовлення створюється використанням варіантів форм і конструкцій (наприклад: *на вечірньому засіданні – на вечірнім засіданні, обрати суддею – обирати на посаду судді, починатися прес-конференцією – починатися з прес-конференції, згідно з*

рішенням – відповідно до рішення). Можна говорити також і про інтонаційне багатство мовлення – використання найрізноманітніших інтонацій (розповідної, питальної, окличної).

У пошуку оригінальних засобів висловлення думки завжди необхідно орієнтуватися на ті, що забезпечують її чіткість і зрозумілість.

Доречність мовлення – це підбір мовних засобів відповідно до мети і завдань спілкування. Так, слова, що створюють специфіку офіційно-ділового стилю (канцеляризми), не повинні фігурувати в публіцистичній чи розмовній мові; звичайна сфера використання термінів – науково-технічний, спеціальний текст, усна мова спеціалістів, неприпустимим є вживання емоційно-експресивної лексики у документі чи підручнику тощо.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Які норми літературної мови не дотримано в наведеному тексті?

Особливу роль у процесі мотивації праці державних службовців грають стимули. Стимули – це специфічні зовнішні подразники, що відіграють роль «важелів» впливу, концентруючи ті чи інші мотиви людини. Специфіка стимулів у тому, що самі по собі вони не можуть викликати визначений вид діяльності, вони можуть лише виконувати роль «каталізатора» активності працівників, спрямованість якої вже буде визначатися внутрішньою мотиваційною структурою особистості. Стимули ефективні лише в тому випадку, якщо вони здатні викликати реакцію з боку людини.

Завдання 2

Визначте функції мови та їх прояви в поданому фрагменті:

«Державна служба – важливе джерело та інструментарій вирішення суспільних і державних проблем. Актуальність і своєчасність дослідження ефективності державної служби обумовлена тим, що із прийняттям нової Конституції Україна вступила у якісно новий етап розвитку нашого суспільства і держави. Ефективність її діяльності, результати виконання державою своїх економічних, соціально-правових функцій та добробут суспільства визначаються, насамперед, якістю керування систе-

мою і структурою створених органів в усіх гілках державної влади, стрункістю й ієрархічною структурою, а в кінцевому підсумку – державними службовцями, якісним станом державного апарату. Якість апарату, його інтелектуальні можливості, поведінка і діяльність його працівників безпосередньо впливають на авторитет держави в очах людей і потенціал його впливу на суспільне життя».

Завдання 3

Прочитайте текст. Обґрунтуйте його приналежність до офіційно-ділового стилю (мета, мовні засоби).

Виконавчий комітет Сумської міської ради

РІШЕННЯ

14 листопада 2009 р.

№ 56

м. Суми

про Програму розвитку культури і мистецтва на 2010 р.

З метою розвитку культури і мистецтва, організації дозвілля і культурно-просвітницької роботи установ культури міста, керуючись Бюджетним кодексом України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», міський голова

ВИРІШИВ:

1. Затвердити Програму розвитку культури і мистецтва на 2010 рік (додається).
2. Фінансування заходів Програми проводити із коштів, затверджених у бюджеті за рахунок загального і цільового фондів.
3. Контроль за виконанням ухвали покласти на виконком міської ради і постійні комісії з питань планування бюджету і фінансів (Рогачов П. Р.); з питань освіти, культури, спорту і у справах молоді (Горшкова О. М.).

Міський голова

М. Ф. Кущенко

Контрольні запитання

1. Яку роль виконує мова в житті суспільства?
2. Визначте сутність функцій, що притаманні мові.
3. В чому полягає системність мови?
4. Яку роль відіграє мова в процесі соціалізації людини?
5. Що означає поняття «літературна мова»?
6. Що таке унормованість літературної мови?
7. Які типи норм властиві літературній мові?
8. Які існують форми сучасної української літературної мови? Чому обидві вони однаково важливі для суспільства?
9. Які основні ознаки культури мовлення?
10. Що обумовлює високий рівень культури мовлення? Охарактеризуйте якості, що складають культуру мовлення.
11. Виконання яких мовних норм найбільшою мірою сприяє реалізації основної комунікативної якості мови в її усній та писемній формі?

Тести з контролю знань

1. Мова це:

- а) засіб спілкування;
- б) система знаків, що використовуються у спілкуванні;
- в) процес передачі інформації;
- г) сукупність загальноприйнятих норм комунікації.

2. Установити відповідність між функціями мови та їх змістом:

Функція мови	Сутність функції
1) волюнтативна	а) мова є засобом пізнання навколишнього світу, засобом мислення та формою існування думки
2) гносеологічна	б) називання предметів, ознак, явищ, дій
3) демонстративна	в) мова як засіб формування думки (людина, в більшості випадків, мислить за допомогою певних мовних форм)
4) експресивна	г) вираження емоційного стану та внутрішнього світу людини
5) мислетворча	д) вираження волі щодо співрозмовника (прохання, запрошення, порада, спонукання тощо)
6) номінативна	е) підкреслення за допомогою мови своєї етнічної, національної та іншої приналежності

3. Сутністю метамовної функції мови є:

- а) називання предметів, ознак, явищ, дій;
- б) характеристика ставлення мовця до висловлювання;
- в) використання мови для опису іншої мови;
- г) привертання уваги, вплив на співрозмовника.

4. Виникнення мовних стилів є наслідком:

- а) формалізації діалектних особливостей в літературній мові;
- б) впливу просторових чинників, обумовлених географічним розташуванням;
- в) дії соціолектів;
- г) реалізації потреби суспільства в конкретизації окремих мовних функцій.

5. До форм літературної мови належать:

- а) діалекти;
- б) просторіччя;
- в) фольклор;
- г) усна;
- д) писемна.

6. До головних ознак літературної мови належать:

- а) правильність;
- б) точність;
- в) унормованість;
- г) наддіалектний характер;
- д) функціонально-стильова розгалуженість.

7. До норм, якими регулюється писемна мова належать:

- а) орфоепічні;
- б) пунктуаційні;
- в) акцентні;
- г) лексичні;
- д) синтаксичні.

8. До норм, якими регулюється усна мова, належать:

- а) орфографічні;
- б) морфологічні;
- в) стилістичні;
- г) граматичні.

9. Правильність як компонент культури мовлення передбачає:
- а) дотримання літературних норм, які сприймаються мовцями як прийнятий зразок;
 - б) відповідність мовленнєвих засобів мовленнєвій ситуації;
 - в) уміння узгодити знання предмета зі знанням мовної системи в конкретному акті комунікації;
 - г) забезпечення змістовних зв'язків між словами і реченнями в тексті.
10. До засобів, що забезпечують виразність мовлення, належать:
- а) діалектизми;
 - б) інтонація;
 - в) метафори;
 - г) суржик.

ТЕМА 19. СТИЛІ СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЛІТЕРАТУРНОЇ МОВИ

19.1. Поняття стилю української літературної мови.

19.2. Найважливіші риси ділового стилю.

19.1. Поняття стилю української літературної мови

Досягнення певної мети в процесі спілкування обумовлює вибір тих або інших мовних засобів відповідно до умов, що характеризують конкретну мовну ситуацію. *Стиль літературної мови* – це сукупність мовних засобів (функціональна підсистема мови), що якнайліпше відповідають меті та завданням спілкування відповідно до умов певної сфери людського спілкування. Досконале знання специфіки кожного стилю, його різновидів, особливостей є запорукою успіхів у будь-якій сфері спілкування.

Кожний стиль має [57]:

- 1) сферу поширення і вживання (коло мовців);
- 2) функціональне призначення (регулювання стосунків, повідомлення, вплив, спілкування тощо);
- 3) характерні ознаки (форма та спосіб викладу);

4) систему мовних засобів і стилістичних норм (лексику, фразеологію, граматичні форми, типи речень тощо);

5) стилістичні норми;

6) жанри реалізації (різновиди текстів певного стилю, що різняться, насамперед, метою мовлення, сферою спілкування та іншими ознаками).

Ці складові конкретизують, оберігають, певною мірою обмежують, унормовують кожний стиль і роблять його досить стійким різновидом літературної мови. Оскільки стилістична норма є частиною літературної, вона не заперечує останню, а лише використовує слова чи форми в певному стилі чи з певним стилістичним значенням [57].

Стилі мови поділяють на функціональні (або структурно-функціональні) та експресивні.

В залежності від сфери застосування та провідних функцій, що при цьому забезпечуються, виділяють такі функціональні стилі сучасної української літературної мови: **розмовний, публіцистичний, художній, науковий, конфесійний, офіційно-діловий**. Кожний з них обслуговує певну сферу суспільної діяльності мовців і відповідно до цього має свої особливості підбору й використання мовних засобів: лексики, фразеології, граматики. У межах кожного стилю сформувалися підстили, що сприяють доцільнішому й точнішому відображенню конкретних проявів мовної діяльності.

Розмовний стиль. Сфера використання – усне повсякденне спілкування в побуті, у родині, на виробництві.

Основне призначення – забезпечення ефективного обміну інформацією (судженнями, оцінками, почуттями, думками) у виробничих і побутових стосунках.

Виділяють неформальне й формальне (ділове) спілкування. Перше – нерегламентоване, його мета й характер значною мірою визначаються особистими (суб'єктивними) стосунками мовців. Друге – обумовлене соціальними функціями мовців, отже, регламентоване за формою і змістом.

Якщо звичайне спілкування попередньо не планується, не визначаються його мета і зміст, то ділові контакти передбачають їх попередню ретельну підготовку, визначення змісту, мети, прогнозування можливих висновків, результатів. У повсякденній розмові мовці можуть торкатися

різних, часто не пов'язаних між собою тем, отже їхнє спілкування носить частіше довільний інформативний характер.

Ділова розмова, як правило, не виходить за межі визначеної теми, має конструктивний характер і підпорядкована розв'язанню конкретних завдань, досягненню заздалегідь визначеної мети.

Основні ознаки:

безпосередня участь у спілкуванні;

усна форма спілкування;

неофіційність стосунків між мовцями (у неформальному спілкуванні);

невимушеність спілкування;

непідготовленість до спілкування (у неформальному спілкуванні);

використання несловесних засобів (логічних наголосів, тембру, пауз, інтонації);

використання позамовних чинників (ситуація, поза, рухи, жести, міміка);

емоційні реакції;

потенційна можливість відразу уточнити незрозуміле, визначити головне.

Основні мовні засоби:

емоційно-експресивна лексика (метафори, порівняння, синоніми тощо);

суфікси суб'єктивної оцінки (зменшено-пестливого забарвлення);

прості, переважно короткі речення (неповні, обірвані, односкладові);

часте використання різних займенників, дієслів із двома префіксами (*поло-, пона-, пола-*);

фразеологізми, фольклоризми, діалектизми, просторічна лексика, скорочені слова, вигуки тощо;

заміна термінів розмовними словами (*коротка нарада – летучка, оголошення – об'явка*).

Розмовний стиль має два підстилі: а) розмовно-побутовий; б) розмовно-офіційний. Типовими формами мовлення для цього стилю є усні діалоги та полілоги.

Норми розмовного стилю встановлюються не граматиками, як у книжних стилях, а звичаєм, національною традицією. Їх урахування в процесі спілкування багато в чому обумовлене інтуїтивним відчуттям мовця.

Публіцистичний стиль. Сфера використання – громадсько-політична, суспільно-виробнича, культурно-освітня діяльність, засоби масової інформації.

Основне призначення – популярний, чіткий виклад матеріалу, орієнтований на швидке сприймання повідомлень, на стислість і зрозумілість інформації; висвітлення актуальних злободенних суспільно-політичних проблем; емоційний вплив на читача, слухача; спонукання його до діяльності, формування суспільної думки та суспільних оцінок.

Основні ознаки:

доступність мови й формулювань (орієнтація на широкий загал);

поєднання логічності доказів і полемічності викладу;

комплексне використання точних найменувань, дат, подій, місцевості, учасників, висловлення наукових положень і фактів з емоційно-експресивною образністю;

наявність низки яскравих засобів позитивного чи негативного авторського тлумачення, яке має здебільшого тенденційний характер;

широке використання художніх засобів (епітетів, порівнянь, метафор, гіпербол тощо).

Основні мовні засоби:

синтез елементів наукового, офіційно-ділового, художнього й розмовного стилів;

лексика насичена суспільно-політичними та соціально-економічними термінами, закликами, гаслами (*електорат, багатопартійність, приватизація тощо*);

багатозначна образна лексика, емоційно-оцінні слова (політична еліта, епохальний вибір тощо), експресивні сталі словосполучення (інтелектуальний потенціал, одностайний вибір, адміністративний ресурс), перифрази (*народні обранці – депутати, свідоме волевиявлення – вибори*);

уживання в переносному значенні наукових, спортивних, музичних, військових та інших термінів (*стратегія співробітництва, старт президентської кампанії, парламентські перегони, лідер змагання тощо*);

Із морфологічних засобів часто використовуються іншомовні суфікси -іст (ист), -атор, -ація та ін. (*полеміст, авантюрист, провокатор, ратифікація*); префікси псевдо-, нео-, супер-, інтер- та ін. (*псевдодемократи, неонацизм, супердержава, інтернаціональний*);

синтаксисові публіцистичного стилю властиві різні типи питальних, окличних та спонукальних речень, зворотний порядок слів, складні речення ускладненого типу з повторюваними сполучниками тощо;

ключове, вирішальне значення мають влучні, афористичні, сповнені інтригою заголовки.

Публіцистичний стиль за жанрами, мовними особливостями та способом подачі інформації поділяється на такі підстилі:

а) стиль засобів масової інформації (стиль ЗМІ) – використовується в часописах, листівках, на радіо, телебаченні тощо;

б) художньо-публіцистичний стиль (памфлети, фейлетони, політичні доповіді, нариси тощо);

в) есе (короткі нариси вишуканої форми);

г) науково-публіцистичний стиль (літературно-критичні статті, огляди, рецензії тощо).

Художній стиль. Сфера використання – творча діяльність, різні види мистецтва, культура і освіта.

Основне призначення – забезпечення інформаційної та естетичної функції: цей стиль покликаний впливати засобами художнього слова через систему образів на розум, почуття та волю читачів, формувати ідейні переконання, моральні якості й естетичні смаки.

Цей стиль української мови можна розглядати як своєрідне поєднання всіх стилів, оскільки письменники органічно вплітають ті чи інші стилі до своїх творів для надання їм більшої переконливості та достовірності в зображенні подій.

Основні ознаки:

образність як найхарактерніша ознака художнього відтворення дійсності (образ-персонаж, образ-колектив, образ-символ, словесний образ, зоровий образ);

поетичний живопис словом навіть прозових і драматичних творів;
естетика мовлення, призначення якої – викликати в читача почуття прекрасного;

експресія як інтенсивність вираження (урочисте, піднесене, ввічливе, пестливе, лагідне, схвальне, фамільярне, жартівливе, іронічне, зневажливе, грубе та ін.);

зображувальність (тропи: епітети, порівняння, метафори, алегорії, гіперболи, перифрази тощо; віршова форма, поетичні фігури), конкретно-чуттєве живописання дійсності;

відсутня певна регламентація використання засобів і способів їх поєднання, відсутні будь-які приписи;

визначальним є суб'єктивізм розуміння та відображення (індивідуальне світобачення, світовідчуття і, відповідно, відтворення світу автором спрямоване на індивідуальне світосприйняття та інтелект читача).

Основні мовні засоби:

наявність усього багатства найрізноманітнішої лексики, переважно конкретно-чуттєвої (назви осіб, речей, дій, явищ, ознак);

використання емоційно-експресивної лексики (синонімів, антонімів, омонімів, фразеологізмів);

запровадження авторських новотворів (слів, значень, виразів), сформування індивідуального стилю митця;

використання для створення певної стилістики історизмів, архаїзмів, діалектизмів, просторічних елементів, навіть жаргонізмів;

поширене вживання дієслівних форм: родових (у минулому часі й умовному способі); особових (у теперішньому й майбутньому часі дійсного способу); у наказовому способі;

широке використання різноманітних типів речень, синтаксичних зв'язків, особливості інтонування та ритмомелодики;

повною мірою представлені всі стилістичні фігури (еліпс, періоди, риторичні питання, звертання, багатосполучниковість, безсполучниковість та ін.)

За родами й жанрами літератури художній стиль поділяється на підстили, які мають свої особливості мовної організації тексту:

а) епічні (прозові: епопея, казка, роман, повість, байка, оповідання, новела, художні мемуари, нарис);

б) ліричні (поезія, поема, балада, пісня, гімн, елегія, епіграма);
в) драматичні (драма, трагедія, комедія, мелодрама, водевіль);
г) комбіновані (ліро-епічний твір, ода, художня публіцистика, драма-феєрія, усмішка).

Науковий стиль. *Сфера використання* – обслуговує ділянки наукових знань, сферу науки: вироблення й осмислення об'єктивних знань про дійсність.

Основне призначення – вирішуються три основні завдання забезпечення наукової діяльності: інформування, пізнання, вплив (викладення наслідків досліджень про людину, суспільство, явища природи, обґрунтування гіпотез, доведення істинності теорій, класифікація й систематизація знань, роз'яснення явищ, привертання уваги читача для їх осмислення).

Для сфери наукового спілкування характерне найбільш точне, логічне, однозначне вираження думки. Найголовнішою формою мислення в галузі науки є *поняття*, а мовне втілення динаміки мислення виражається в *судженнях і висновках*, що чергуються в строгій логічній послідовності. Думка строго аргументована, особливо акцентується хід логічних міркувань. Аналіз і синтез взаємопов'язані, оскільки перший є необхідною умовою існування другого, а основне призначення науки – виявляти закономірності.

Варто розрізняти, з одного боку, характер і хід мислення саме в процесі наукового пізнання, і, з іншого – втілення результатів мислення в наукових творах. У текстах з'являються додаткові мовні елементи, на відміну від дослідницького етапу (спосіб доведення, рівень полемічності, опис чи роздум, ступінь популяризації). У зв'язку з цим етапи внутрішнього мовлення в процесі дослідження та зовнішнього мовлення під час викладення його результатів не тотожні за мовним втіленням. Остаточне ж оформлення думки (наукових положень) здійснюється саме в зовнішньому, а не у внутрішньому мовленні.

Найважливішими рисами наукового стилю, що впливають із абстрактності (понятійності) та строгої логічності мислення є *узагальнений характер і підкреслена логічність* викладу. Типовими для наукового мовлення є *змістова точність (однозначність), відсутність образності, прихована емоційність, об'єктивність викладу, певна сухість і стро-*

гість, що не виключають своєрідної експресивності. Особливості прояву цих рис можуть змінюватися залежно від жанру, теми, форми й ситуації спілкування, авторської індивідуальності та інших чинників.

Основні стильові риси наукового мовлення виражаються через абстрактний і узагальнений характер наукового тексту. Сфера використання – наукова діяльність, науково-технічний прогрес, освіта.

Основні ознаки:

ясність (понятійність) і предметність тлумачень;

логічна послідовність і доказовість викладу;

узагальненість понять і явищ;

об'єктивний аналіз;

точність і лаконічність висловлювань;

аргументація та переконливість тверджень;

однозначне пояснення причинно-наслідкових відношень;

докладні висновки.

Основні мовні засоби:

велика кількість наукової термінології (*концепція, конкордація, релативізм* й т. ін.);

наявність схем, таблиць, графіків, діаграм, карт, систем математичних, фізичних, хімічних та ін. знаків і позначень;

оперування абстрактними, переважно іншомовними, словами;

використовування суто наукової фразеології, стійких термінологічних словосполучень;

залучення цитат і посилань на першоджерела;

як правило, відсутня авторська індивідуальна манера та емоційно-експресивна лексика;

чітка композиційна структура тексту (послідовний поділ на розділи, частини, пункти, підпункти, параграфи, абзаци із застосуванням цифрової або літерної нумерації);

окрім переважного вживання іменників та відносних прикметників наявні дієслівні форми, частіше безособові, узагальнені чи неозначені, як правило, теперішнього часу, що констатують певні явища й факти; значну роль відіграють дієприслівникові та дієприкметникові звороти, які додатково характеризують дії, предмети та явища;

монологічний характер текстів;

переважання різнотипних складних речень, стандартних виразів (кліше).

Науковий стиль унаслідок різнорідності галузей науки і освіти складається з таких підстилів:

а) власне науковий (із жанрами текстів: монографія, рецензія, стаття, наукова доповідь, повідомлення, курсова й дипломна роботи, реферат, тези), який, у свою чергу, поділяється на науково-технічні та науково-гуманітарні тексти;

б) науково-популярний – застосовується для дохідливого, доступного викладу інформації про наслідки складних досліджень для нефаківців, із використанням у спеціальних часописах і книгах навіть засобів художнього та публіцистичного стилів;

в) науково-навчальний – характерний для підручників, посібників, текстів лекцій. Використовується для доступного, логічного й образного викладу й не виключає використання елементів емоційності.

Конфесійний стиль. Сфера використання – релігія та церква.

Основне призначення – обслуговувати релігійні потреби як окремої людини, так і всього суспільства. Конфесійний стиль застосовується в релігійних відправах, проповідях, молитвах (усна форма) й у Біблії та інших церковних книгах, молитовниках, требниках тощо (писемна форма).

Основні ознаки:

серед лексично-семантичних груп типовими є слова для найменування Бога та явищ потойбічного світу (Небесний Отець, Божий Син, Святий Дух, Спаситель, Царство Боже, рай, вічне життя, небеса, сатана, демони), стосунків людини і Бога (вірувати, молитись, заповіді, воскресіння, покаяння, праведні, грішні, благодать тощо);

для синтаксису стилю характерний інверсійний порядок слів, який підкреслює урочисту піднесеність мови;

поширені повтори слів, словосполучень і речень, з допомогою яких наголошується та чи інша думка;

мова культових творів, що апелює до душевних переживань людини, дуже образна, в ній багато епітетів, порівнянь, метафор, алегорій, символів, слів та виразів з переносним значенням.

Основні мовні засоби:

суто церковна термінологія і слова-символи (*дар праведності, гріховність тіла, усі люди – Божий храм*);

непрямий порядок слів у реченні та словосполученні (*Не може родити добре дерево плоду лихого, ані дерево зле плодів добрих родити*);

специфічні метафори, алегорії, порівняння;

наявність архаїзмів.

Конфесійний стиль від інших стилів відрізняє небуденна урочистість, піднесеність, наявність зазначених вище виражальних засобів та поділ на такі підстили: публіцистичний, науковий, художній. Повернення до загальнолюдських та споконвічних національних цінностей зобов'язує уважніше ставитися до конфесійного стилю як до складової частини загальнонаціональної культурно-духовної скарбниці та складової частини нашої історії.

Поряд із функціональними стилями, ураховуючи характер експресивності мовних елементів, виділяються експресивні стилі. До них належать: урочистий, офіційний, фамільярний, інтимно-ласкавий, гумористичний, сатиричний та інші.

Експресивні стилі також класифікують за характером експресії: високий, нейтральний, низький. У сучасному розумінні – це передбачає використання таких засобів мови, які або викликають у співрозмовників почуття піднесеності, урочистості (високий стиль), або становлять нейтральну інформацію, звичне спілкування (нейтральний стиль) чи орієнтовані на досягнення ефекту іронії, зневаги (низький стиль).

На відміну від давньої традиції, коли з поняттями високого, середнього і низького стилю співвідносилися відповідні теми, в сучасній українській літературній мові для висвітлення будь-якої теми придатні засоби всіх експресивних стилів. Так, старослов'янізми, первісно належачи до високого стилю, активно використовуються як засіб створення зниженої, іронічної мови. Контрастне звучання старослов'янізмів характерне для поезії Т. Шевченка. Книжна лексика в розмовній мові часто є джерелом гумористичного забарвлення вислову.

Функціональні та експресивні стилі належать до об'єктивних стилів. Крім них, також існують суб'єктивні, індивідуальні стилі – ідіолекти. Ідіолект – це сукупність мовно-виражальних засобів, які виконують естетич-

ну функцію і вирізняють мову окремого письменника з-поміж інших; своєрідність мови окремого індивіда.

Кожна людина користується загальноживаною мовою, проте її індивідуальне світосприймання, психологія мовотворчості зумовлюють витворення особливого мовного світу. Характер індивідуального стилю залежить від співвідношення загальних та індивідуальних ознак, від того, які функції виконують загальномовні засоби в системі стилю.

19.2. Найважливіші риси ділового стилю

Діловий стиль (офіційно-діловий стиль) – це стиль, що використовується в діловому спілкуванні, який задовольняє потреби суспільства в документальному оформленні різних актів державного, суспільного, політичного, економічного життя, ділових стосунків між державами, організаціями, а також між членами суспільства в офіційній сфері.

Діловий стиль виконує три основні функції: 1) вплив, 2) повідомлення; 3) спілкування.

У діловому стилі залежно від конкретної сфери вжитку виділяють підстили:

законодавчий (мова законів, постанов, статутів, указів);

дипломатичний, який характеризується толерантністю та виробленими початковими і кінцевими формами документа і вживається в таких жанрах, як комюніке, конвенція, меморандум, нота, протокол, угода;

юридичний, що прагне до абсолютної однозначності і точності формулювань і вживається в указах, законах, кодексах, статутах;

адміністративно-канцелярський, у сфері якого – документи організацій, установ, громадян (*заяви, довідки, характеристики, доручення, автобіографії, накази, акти, розпорядження* тощо). Адміністративно-канцелярська документація поділяється, у свою чергу, на планово-звітну, розпорядчу, директивну, облікову та ділове листування. В цьому стилі першорядне значення надається формі документа, дотриманню стандартизованих вимог щодо складання і написання.

Прагнення до ідеальної об'єктивності будь-якого жанру ділових документів і суб'єктивна спрямованість юридичної або фізичної особи на конкретний результат не завжди співпадають, бо головною метою того,

хто складає документ, є досягнення максимально позитивного результату при мінімальних мовних засобах. Ось чому зовнішня об'єктивна значимість повинна поєднуватися з суб'єктивним прагненням автора документа і того, хто його отримує, до максимальної зрозумілості, ясності й лаконічності.

Отже, типові мовні засоби ділового стилю (у більшості випадків та наукового) повинні орієнтуватися на зазначену вище мету і спиратися на такі основні вимоги [30; 41; 60; 79; 131]:

1. Точність, послідовність і лаконічність викладу фактів, гранична чіткість у висловленні. Діловий стиль позбавлений індивідуальних авторських рис.

2. Наявність усталених мовних зворотів, високий ступінь стандартизації мовних засобів. Найхарактерніші прояви стандартизації:

а) широке вживання готових словесних формул типу *у зв'язку, відповідно до, з метою, згідно з*, що спрощує й полегшує процес укладання окремих видів документів;

б) часта повторюваність тих самих слів, форм, зворотів, конструкцій, як результат прагнення до однотипності способів вираження думки в подібних ситуаціях.

3. Наявність реквізитів, які мають певну послідовність. У різних видах ділових паперів склад реквізитів неоднаковий, він залежить від змісту документа, його призначення й способу обробки. Закріплення за реквізитами постійного місця робить документи зручними для зорового сприймання, спрощує їх обробку. Підпис є обов'язковим реквізитом будь-якого документа.

4. Велике значення надається логіці викладення, дотримання якої є одним з основних завдань. Для чіткої організації текст ділиться на параграфи, пункти, підпункти.

5. Відсутність емоційності та образності. Лексика здебільшого нейтральна, вживається в прямому значенні. Залежно від того, яку саме галузь суспільного життя обслуговує офіційно-діловий стиль, він може містити суспільно-політичну, професійно-виробничу, науково-термінологічну лексику.

6. Широке використання безособових і наказових форм.

7. Відносно поширені розщеплені присудки: *ведеться розслідування, вжито заходи, оголошено конкурс*. У текстах часто вживаються словосполучення з дієсловами у формі теперішнього часу із значенням позачасовості, постійності дії: *рішення надсилається, має місце, міська рада розглядає*.

8. Широко використовується неозначена форма та наказовий спосіб дієслів;

9. Іменний присудок переважає над простим дієслівним;

10. Наявні характерні описові дієслівно-іменні штампи та означальні словосполучення з іменником у формі родового відмінка у функції означення;

11. Використовується «канцелярська» лексика, що в інших сферах майже не використовується. Це слова на кшталт: *вищезгаданий, нижчепідписаний, чинний, дієздатний, ухвалили* тощо. Вживаються і такі звороти, як: *з оригіналом згідно, складено і завірено у двох примірниках, вжити заходів, визнати за можливе, звернутися з заявою, надати слово, оголосити подяку, накласти резолюцію*. Поширені мовні кліше (сталі мовні конструкції, закріплені за певними ситуаціями: *укладання угоди, меморандум сторін* тощо).

12. *Найхарактерніші* речення – прості поширені (кілька підметів при одному присудку, кілька присудків при одному підметі, кілька додатків при одному з головних членів тощо). Вживаються також складні речення з сурядним і підрядним зв'язком, з відокремленими зворотами, зі вставними і вставленими конструкціями;

13. Відсутність індивідуальних авторських рис.

14. Стандартизація, стереотипність граматичних засобів.

Отже, тексти офіційно-ділового стилю вимагають документації тверджень, точності формулювань, не припускають двозначності сприймання змісту.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Визначте, у якому з підстилів офіційно-ділового стилю можуть вживатися ці слова:

віза, візит, винагорода, глобус, демпінг, дискусія, закон, містер, нота, кабінет, калька, меморандум, статут, указ, протокол.

Завдання 2

Визначте основні мовні засоби, що використано в наведеному тексті. За основними ознаками вкажіть його стильову приналежність та визначте підстиль:

а) Офіційно-діловим стилем послуговуються ділові люди – державні та суспільні діячі, посадовці, управлінці, підприємці та інші верстви населення: вони укладають договори, різні угоди. Але їхнє спілкування не обмежується писемною формою. Вони ведуть переговори, організовують і проводять наради, конференції з метою регулювання офіційно-ділових стосунків у виробничій, бізнесовій та державно-правовій сферах. Спілкування відбувається за певними мовленнєвими стандартами, які забезпечують точність, доцільність висловлювання, його стислість, чіткість, стабільність і водночас виразність, влучність, доречність тощо;

б) Людина, яка послуговується сухим, безбарвним, хоча й нормативним мовленням, навряд чи викличе цікавість і довіру свого ділового партнера, а документ, написаний у «кращих традиціях», скажімо, художнього стилю, матиме вигляд недоречного витвору, розрахованого щонайбільше на кумедний ефект. Відомо, до чого призводить плутанина зі стилями: якщо мовець «не відчуває» ситуації й у звичайних виробничих умовах намагається говорити «високим стилем», з пафосом і надривом або, навпаки, на ювілеї свого колеги вдасться до такого словесного «суховію», який спопеляє живе й доброзичливе спілкування, то, певна річ, йому навряд чи можна розраховувати на розуміння бодай у своєму виробничому колективі.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення стилю як функціональної підсистеми мови.
2. Назвіть функціональні стилі сучасної української мови.
3. Охарактеризуйте сферу використання та призначення розмовного стилю.
4. Назвіть мовні засоби, характерні для розмовного стилю.

5. Охарактеризуйте сферу використання та призначення публіцистичного стилю.
6. Назвіть основні ознаки та мовні засоби, притаманні публіцистичному стилю.
7. Назвіть основні ознаки та мовні засоби, притаманні художньому стилю.
8. Визначте найважливіші риси наукового стилю.
9. Назвіть жанри наукових текстів.
10. Охарактеризуйте основні риси ділового стилю.

Тести з контролю знань

1. Однією з основних ознак розмовного стилю є:
 - а) експресивні сталі словосполучення;
 - б) заклики, гасла;
 - в) багатозначна образна лексика;
 - г) використання несловесних засобів.
2. До підстилів публіцистичного стилю не належить:
 - а) стиль засобів масової інформації;
 - б) науково-популярний;
 - в) есе (короткі нариси вишуканої форми);
 - г) науково-публіцистичний стиль.
3. Непрямий порядок слів у реченні є основним мовним засобом для мовного стилю:
 - а) розмовного;
 - б) публіцистичного;
 - в) художнього;
 - г) наукового;
 - д) конфесійного;
 - е) офіційно-ділового.
4. Провідною функцією художнього стилю є:
 - а) мислетворча;
 - б) волюнтативна;
 - в) естетична;
 - г) металінгвальна.

5. Широке використання художніх засобів (епітетів, порівнянь, метафор) є однією з основних ознак мовного стилю:

- а) розмовного;
- б) публіцистичного;
- в) художнього;
- г) наукового;
- д) конфесійного;
- е) офіційно-ділового.

6. До експресивних мовних стилів належать:

- а) високий;
- б) урочистий;
- в) розмовний;
- г) низький.

7. Заяви, характеристики та автобіографії оформлюють з дотриманням вимог такого підстилю ділового стилю як:

- а) законодавчий;
- б) дипломатичний;
- в) адміністративно-канцелярський;
- г) юридичний.

8. До переліку функцій, які забезпечує діловий стиль, належать:

- а) вплив;
- б) повідомлення;
- в) формалізація;
- г) спілкування.

9. Ідіолект – це:

- а) своєрідність мови окремого індивіда;
- б) територіальний різновид національної мови;
- в) об'єктивний стиль мови;
- г) суб'єктивний стиль мови.

10. Відсутність авторської індивідуальної манери, емоційно-експресивної лексики та чітка структура тексту притаманні для:

- а) ділового стилю;
- б) конфесійного стилю;
- в) наукового стилю;
- г) ідіолекту.

ТЕМА 20. УСНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

20.1. Загальні вимоги до усного ділового спілкування.

20.2. Мовні особливості різних видів усного ділового спілкування.

20.1. Загальні вимоги до усного ділового спілкування

Здійснення своїх професійних функцій державним службовцем вимагає його участі у великій кількості заходів, що передбачають усну комунікацію: бесіди, переговори, наради, телефонні розмови, видання вказівок та розпоряджень. При цьому вимога індивідуальної та групової ефективності вимагає певного рівня мовної підготовки.

Основу мовлення становить мовленнєва діяльність, яка можлива тільки у суспільстві й зумовлена його потребами. Безпосереднім виявом мовлення є різноманітні акти в усній (звуковій) і писемній реалізації. Звуковою реалізацією мовлення є спілкування.

Усне мовлення (говоріння) – ситуативно вмотивований і ситуативно зумовлений процес. Ситуація обумовлює особливості спілкування. Спілкування відбувається в конкретних обставинах, що мають назву комунікативної або мовленнєвої ситуації. До учасників акту спілкування належать: адресант (перша особа – я), адресат (друга особа – ти, Ви, ви), а також (необов'язково) інші люди – свідки та учасники комунікаційного процесу (третья особа (особи) – він, вона, вони).

Спілкування – це процес, у якому відбувається обмін інформацією (комунікація), взаємодія (інтеракція), сприймання людиною людини (перцепція) [107; 134]. Будучи складовим елементом процесу спілкування, усне мовлення тією чи іншою мірою забезпечує усі три його складові.

У процесі спілкування мовлення поділяється на відрізки, які мають певну тривалість і членуються на самостійні частини. Найменшою вимовною одиницею є фраза. Це відрізок мовлення, що характеризується смисловою завершеністю, синтаксично-фонетичною цілісністю та інтонаційною оформленістю, обмежений двома досить тривалими паузами. Фраза – це одиниця фонетична, тому її не можна ототожнювати з реченням (граматична одиниця). Речення і фраза не завжди збігаються; речення може складатися з кількох фраз: *Змінна ціна застосовується у контрак-*

тах з подовженим строком дії, коли економічні умови виробництва товару можуть істотно змінюватись.

Результатом процесу говоріння є текст. Текст – це сукупність речень (кількох чи багатьох), послідовно об'єднаних змістом і побудованих за правилами певної мовної системи. Він є засобом відтворення зв'язного мовлення, тобто висловлювання, частини якого пов'язані між собою однією темою, основною думкою і структурою.

До особливостей усної форми ділового спілкування належать [119; 303]:

наявність мовної ситуації;

обмеженість у часі;

присутність співрозмовника (слухачів) у момент висловлювання думки;

залежність від місця, обставин, психологічних чинників тощо;

монологічний, діалогічний та полілогічний характер;

необов'язковість фіксування інформації (на папері, плівці, дискеті);

надлишкова інформативність (міміка, жести, паузи, зайві слова);

непідготовленість, спонтанність, експресивність тощо.

Існують три форми усного мовлення: монолог, діалог, полілог [119].

Монолог – це мовлення однієї людини. Цьому акту властиві значні за розміром відрізки тексту, які мають змістову та структурну цілісність і завершеність. Монологічне мовлення може відбуватися під час безпосереднього спілкування зі слухачами або ж бути дистантним, тобто таким, під час якого мовець та слухачі відстоять у просторі та часі (телебачення, радіо). Йому притаманна нормативність, системність, упорядкованість. Монолог часто вважають штучною формою мовлення.

Діалог – це обмін репліками-висловлюваннями між співрозмовниками (адресантом і адресатом). Діалог є первинною, природною формою спілкування, виявом основної комунікативної функції мови.

Полілог – це розмова між декількома особами. У полілозі змістовий і формальний зв'язок між репліками має ширшу амплітуду коливань, ніж у діалозі.

Ефективність спілкування багато в чому обумовлюється дотриманням вимог етикету. Формалізація етикетом окремих елементів комунікаційного процесу дозволяє уникнути багатьох непорозумінь у трактуванні

вербальних та невербальних мовних засобів, а також зменшити невизначеність, що виникає внаслідок існування індивідуальних інтерпретацій окремих дій партнера по спілкуванню та його лексики [19; 96; 128; 138].

Етикет – це система правил поведінки та формул ввічливості, усталених людьми на основі свого національного менталітету, уявлень про доцільність і красу. Знання, дотримання мовленнєвого етикету в різних ситуаціях ділового життя – свідчення мовної та загальної культури людини, її інтелігентності.

Етикет являє собою послідовність дій, що усвідомлені людиною як алгоритм поведінки, адекватний тій чи тій ситуації. Мовний діловий етикет охоплює дії, що вживаються при зав'язуванні контакту між діловими партнерами – формули звертань і вітань; при підтримуванні контакту між мовцями – формули вибачення, прохання, подяки та ін., формули прощання під час припинення контакту, побажання, при здійсненні певних форм суспільних заходів тощо [96; 119; 131].

Дотримання мовного етикету в зазначених випадках передбачає виконання певних вимог до мовлення, що становить культуру мовлення. Мовленнєва культура особистості великою мірою залежить від її орієнтованості на бездоганне, взірцеве мовлення.

Щоб бути зразковим, мовлення має характеризуватися такими найважливішими ознаками [99; 131]:

правильністю, тобто відповідати літературним нормам, що діють у мовній системі (орфоепічним, орфографічним, лексичним, морфологічним, синтаксичним, стилістичним, пунктуаційним);

змістовністю, яка передбачає глибоке осмислення теми і головної думки висловлювання, докладне ознайомлення з наявною інформацією з певної теми; різнобічне та повне розкриття теми, уникнення зайвого;

послідовністю, тобто логічністю та лаконічністю думок;

багатством, яке передбачає використання різноманітних засобів вираження думок у межах відповідного стилю, уникнення невиправданого повторення слів, однотипних конструкцій речень;

точністю, яка великою мірою залежить від глибини знань та ерудиції особистості, а також від активного словникового запасу;

виразністю. Щоб мовлення було виразним, слід наголошувати найважливіші місця свого висловлювання й виражати своє ставлення до предмета мовлення;

доречністю та доцільністю, яка залежить насамперед від того, наскільки повно й глибоко людина оцінює ситуацію спілкування, інтереси, стан, настрій адресата. Практичним проявом цієї ознаки є здатність у процесі комунікації уникати того, що могло б уразити співрозмовника, викликати в нього роздратування;

відповідністю між змістом, мовними засобами та стилем викладу;

виразністю дикції;

відповідністю інтонації мовленнєвій ситуації.

Отже, високу культуру мовлення людини визначає досконале володіння літературною мовою, її нормами.

У кожного народу складається свій традиційний мовний етикет, причому кожний соціум, регіон має характерні йому формули, що зумовлено звичаями, ритуалами. Мовний етикет визначається також соціальним статусом мовців, рівнем їхньої освіти й виховання, статтю, віком, емоційністю ситуації. Серед виражальних засобів української мови – типові формули звертання, вітання, прощання, побажання, подяки, поздоровлення, прохання, вибачення, співчуття тощо.

Неабияке значення має і тон розмови, вміння вислухати іншого, вчасно й доречно підтримати тему. Уважність, чемність та ввічливість – основні вимоги мовного етикету.

Особистість на шляху до своєї мовленнєвої досконалості, як зазначають мовознавці, проходить кілька етапів, починаючи від рівня мовної норми, долаючи рівень насиченості, коли мовець уже володіє різноманітністю мовних засобів, вільно почувається в мовній стихії, має багатий лексикон, наступним є етап мовної майстерності, коли вибір оптимальних мовних засобів вже не потребує зусиль і головним стає творчість як прояв глибинного розуміння мовних процесів.

Глибина мовної культури визначається не глибиною засвоєння норм, а глибиною оволодіння всіма багатствами мови [119].

Проявом низького рівня мовної культури є помилки. Позбутися помилок є завданням першого етапу на шляху до мовної досконалості. Тож

розглянемо найбільш типові мовні помилки, що характерні для ділового спілкування державних службовців.

В усному діловому спілкуванні до найбільш поширених видів помилок належать:

- неправильне наголошування;
- неправильна вимова;
- неправильне відтворення слів;
- помилкове слововживання;
- вживання «русизмів».

Причинами зазначених помилок є нестача мовної ерудиції та мовної практики, незначний за обсягом словниковий запас, явище інтерференції мовних навичок російської мови.

Також поширеними помилками є неправильне узгодження слів у реченні, неправильне застосування керування, помилки вживання дієприслівникових зворотів. Основним чинником, що обумовлює ці помилки, є недостатні або відсутні знання щодо правил, якими регулюються відповідні мовні явища. Тож з метою попередження та усунення даних видів помилок нагадаємо деякі з них.

Узгодження слів. Велике значення має дотримання правил узгодження слів, зокрема присудка з підметом. Підмети зі словами *така, ряд, більшість, меншість, багато, безліч, кілька* вимагають від присудка форми однини.

Більшість державних службовців приділяє (а не приділяють) велику увагу правильному використанню мовних засобів.

Множина вживається тоді, коли є підрядне речення, яке відноситься до підмета, або однорідні члени речення.

Більшість службовців, які дбають про свій престиж, приділяють увагу...

Більшість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування використовують (не використовуює)...

Якщо підмет має у своєму складі числівник, який закінчується на одиницю, присудок ставиться у формі однини.

31 молодий державний службовець склав іспити з техніки безпеки. 51 працівник подав декларацію про доходи в податкову інспекцію.

При підметі, вираженому займенником *хто*, присудок ставиться в однині.

Усі інженерно-технічні працівники, хто взяв (а не взяли) участь у конференції, були в цей день на презентації нової системи обліку.

Якщо до складу підмета входить прикладка, виражена іменником іншого, ніж підмет, роду, присудок у цих випадках узгоджується в роді з підметом, а не з прикладкою (тобто означенням, яке дає підмету нову назву).

Виставка-продаж – була влаштована (а не був улаштований) у вестибюлі драматичного театру.

Керування. Керування – це вид підрядного зв'язку, де головне слово вимагає, щоб залежне слово стояло в певному відмінку: *укладати (що?) документ; укладання (чого?) документа*. Головним є слово, форма якого обирається залежно від змісту, що відповідає меті того чи того акту ділового спілкування. Це може бути дієслово (*завдати збитків*), іменник (*випробування міцності*), прикметник (*гордий за партнера*), прислівник (*наодинці з труднощами*).

В усному мовленні нерідко виникає помилка через те, що відбувається плутанина з російським варіантом керування. Наприклад, кажуть: *«Ми хочемо подякувати Вас (треба: Вам)»*. *«Фірма «Світанок» поставитиме сировиною (треба: сировину)»*.

Уживання дієприслівникових зворотів. Поширеними є помилки в реченнях під час використання дієприслівникових зворотів. Слід пам'ятати, що дієприслівник указує на додаткову дію й пояснює основну дію, виражену дієсловом, що виконує роль присудка. Порушення цієї норми призводить до помилки.

Неправильно	Правильно
Провівши нараду з молодими службовцями, головою райдержадміністрації була дана вказівка переглянути застарілі посадові інструкції	Провівши нараду з молодими службовцями, голова райдержадміністрації дав указівку переглянути застарілі посадові інструкції

Наявність правильно побудованих дієприслівникових зворотів (або їхніх заміників), як правило, на початку речення, дозволяє більш образно подати навіть сухий текст, наприклад:

Неправильно	Правильно
Не дивлячись на обмежене фінансування....	Незважаючи на обмежене фінансування...
	Попри обмежене фінансування...
	Дарма що нам обмежили фінансування...
По закінченні навчання...	Закінчивши навчання...
При рахуванні треба...	Рахуючи, треба...
По одержанні коштів...	Одержавши кошти...

Перевагу слід надавати простим реченням, у яких зберігається прямий порядок слів: підмет іде перед присудком, означення – перед означуваним словом:

Неправильно	Правильно
Було досягнуто високого рівня якості послуг, запланованого нашою установою	Наша установа досягла запланованого високого рівня якості послуг

Результативність усного ділового спілкування багато в чому обумовлюється також використанням допоміжних невербальних засобів (жест, міміка, поза тощо), тож співрозмовникам треба якомога вимогливіше добирати відповідні дії, що узгоджувалися б зі словами та фразами та сприяли кращому розумінню. Важливими в практиці ділового спілкування також є чіткість, розбірливість, наголос, пауза та інші складові нормативи культури усного ділового мовлення.

20.2. Мовні особливості різних видів усного ділового спілкування

Характерною особливістю усної форми ділового мовлення є те, що під час комунікаційного процесу існує потреба в постійному контакті і спільності з аудиторією. Рівень цієї спільності залежить від виду ділового спілкування.

Якщо це приватне спілкування, де кількість співрозмовників чітко прогнозована і визначена (наради, прийом відвідувачів, ділові контакти, службові телефонні розмови), то діловий стиль може наближатися до ро-

змовного, і зовсім інша справа, якщо це публічне мовлення, яке несе навантаження публіцистики. У доповіді, промові, лекції, бесіді або дискусії прагнення до «діалогічності», нехай і уявної, має бути домінантою як підготовчої роботи до виступу, так і під час самого виступу.

Нарада – це такий вид ділового спілкування, у якому відбувається обговорення актуальних проблемних питань з метою прийняття рішення на основі узагальнення аргументів та поглядів учасників. Ефективність проведення нарад залежить перш за все від того, елементи якого стилю в них будуть переважати: розмовного чи ділового [83].

Прийом відвідувачів – один із видів приватного ділового спілкування, що характеризується низкою специфічних вимог до державного службовця та його комунікаційних характеристик: під час проведення необхідно швидко оцінювати ситуацію, психологічні особливості відвідувача (як правило, незнайомого) і намагатися створити атмосферу відвертості, неупередженості, доброзичливості для отримання мовної інформації і правильного прийняття рішення [83]. Ознайомлення із попереднім списком відвідувачів (виділення категорій за їх соціальним статусом і проблемами, які б вони хотіли підняти) дозволяє установити найбільш вмотивовані параметри черги і оволодіти ситуацією, підбираючи адекватні мовні засоби. Проте існують і загальноприйняті правила, які можуть змінюватися лише в обмежених параметрах залежно від особистості відвідувача. Ці правила стосуються як етикету взагалі, так і мовного етикету.

Неабияку роль у дотриманні зазначених вимог відводиться мові спілкування – від тону до підбору лексики й граматичних конструкцій. Тон має бути спокійним, ненапруженим, але голос протягом бесіди повинен змінюватися з помітним зниженням до кінця фрази. Великого значення набуває вміння витримувати паузи з пошуком потрібного слова, які інформують про здатність працівника до вислуховування, підкреслюють сказане і створюють атмосферу вдумливої бесіди, довірливої і приязної розмови з націленістю на вирішення проблеми.

Щоб спілкування було зрозумілим і психологічно відкритим для співбесідника, його краще вести мовою, якою розмовляє присутній. При цьому неприпустимі вживання професіоналізмів, діалектизмів і жаргонізмів, зневажливий тон розмови, образлива іронія, негативні експресивні

оцінки тощо. Справляє позитивне враження користування багатствами нейтральної, загальнолітературної лексики, фразеологізмами, афоризмами, літературними цитатами, формулами ввічливості різних типів.

Телефонна розмова та інші види ділового спілкування з використанням телефонного зв'язку – найбільш розповсюджений у наш час спосіб безпосереднього обміну інформацією, який здійснюється на будь-якій відстані і може мати миттєвий результат. Проте при зовнішній легкості ділової розмови за допомогою технічних засобів реакція на репліки не може бути повністю об'єктивною, бо вона не може враховувати всю безмежність і багатогранність безпосереднього контактного спілкування, де, крім слів, неабиякого значення набувають міміка, жести і всі атрибути навколишньої ситуації. Мінімізація мовних засобів у цьому виді приватного ділового спілкування доведена до крайньої межі, що ускладнює можливості встановлення психологічного контакту. Не завжди адекватною може бути й оцінка уявленого позитивного результату, бо на телефонну розмову юридично не можна посылатися [83].

Протиріччя, які закладені у самій природі ділової телефонної розмови (зовнішня легкість установа зв'язку будь з ким і будь-коли при внутрішній складності досягнення дійсно дієвого і гарантованого позитивного результату), обумовлюють загальні рекомендації до етикету, тону спілкування і конкретні вимоги до мови на різних етапах здійснення безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів. До загальних рекомендацій належать [83]:

1. Ретельна підготовка до спілкування, особливо якщо розмова має принципове значення; максимальне виключення таких «рис» усної форми, як спонтанність і ситуативність: попереднє складання плану з розташуванням пріоритетності питань; підбір цифр, фактів і доказів; підбір лексичних і фразеологічних засобів, точних і зрозумілих термінів. Для досягнення позитивного результату головні питання краще виносити на початок розмови. Проте, враховуючи індивідуальну психологію співрозмовника, у деяких випадках можна спочатку надати йому можливість вирішити другорядні, підконтрольні йому питання, а вже потім прийти до головного.

2. Постійний контроль за веденням діалогу. Широке використання всіх нюансів інтонації, членування монологічного висловлювання на

окремі частини для «відчуття» реакції співбесідника і забезпечення можливості висловити позицію або підтвердити факт продовження розмови.

3. Ясна і виразна вимова складів, слів і речень. Особливо ретельно вимовляються складні прізвища, які ставляться у кінці речення, щоб усі звуки і склади були зрозумілі.

4. Лаконізм, використання коротких висловлювань (без перескакувань, пропусків, малозрозумілих скорочень) і переважно простих речень, які краще сприймаються на слух.

5. Ведення розмови середнім темпом і середнім за силою голосом.

6. Спокійний, витриманий і ввічливий тон повідомлень, бо роздратованість, підвищену емоційність і брутальність можна миттєво «перервати», вилучивши технічні засоби з розмови, що у подальшому ускладнює можливість відновлення звичайного діалогу. Довідки різного роду по телефону дають чітко, діловито, але спокійно, ввічливо і не припиняють розмову до того часу, поки співрозмовник не зрозуміє все те, що йому було сказано (біля телефону, яким користуються, має бути блокнот для записів, телефонна книга, книга службових адрес і телефонів).

Остання рекомендація має підтримуватися у кожному з моментів телефонної розмови. Так, уже на етапі набору номеру не слід бути надокучливим: можна чекати моменту встановлення зв'язку не більше, ніж до трьох-п'яти сигналів. При цьому слід вибирати час для розмови (не рано вранці або пізно ввечері чи вночі) і без крайньої потреби не телефонувати у службових справах додому. У години прийому відвідувачів телефон або вимикають, або ведуть розмови лише в крайніх випадках. Телефонном не користуються при вирішенні складних і відповідальних питань, тим більше з незнайомою або малознайомою людиною (у таких випадках розмова повинна відбутися особисто). Просити про послугу по телефону можна лише людину, близьку вам або рівну за рангом і посадою.

При звертанні до співрозмовника його слід називати на ім'я та по батькові або на прізвище з обов'язковим вживанням слів *пан, добродій* чи назви посади, звання. Якщо не вдалося запам'ятати прізвища чи імені та по батькові співрозмовника, краще вибачитися й перепитати ще раз, ніж користуватися займенником *ви* або розмовляти взагалі без звертання. При розмові про третю особу її теж слід називати на ім'я та по батькові або на прізвище.

Тільки близьких друзів і знайомих можна поздоровити по телефону зі святом, запитати про стан здоров'я хворого члена родини (людей, з якими ви підтримуєте офіційні стосунки, поздоровляти слід особисто) і зовсім неприпустимо висловлювати співчуття по телефону (лише особисто або листом). Подяка за послугу може бути елементом телефонної розмови, але при нагоді подяку варто повторити під час особистого контакту. При цьому слід проявляти делікатність: вибачитися, що відірвали від справ, тоном і підбором слів передати шанобливе ставлення до співрозмовника.

Структура телефонної розмови містить три складові: момент установлення зв'язку; виклад справи; заключну частину, яка свідчить про те, що розмову закінчено. На кожному з цих етапів існують конкретні вимоги до мови і конструкцій службового мовного етикету.

1. Установлення зв'язку вимагає, щоб початкові фрази вказували не тільки на те, що зв'язок між співрозмовниками встановлений (*Алло! Я слухаю! Слухаю! Вас слухають!*), але й визначали ці сторони. Після привітання той, хто починає розмову, має назвати своє прізвище, ім'я та по батькові, посаду, а також сказати, яку організацію або установу він представляє. Наприклад: *Моє прізвище Іванов (або Я Іванов Володимир Михайлович). Я головний спеціаліст відділу контролю райдержадміністрації. У мене до вас така справа...* (це краще, ніж *Вас турбує Іванов.*). Те саме повинна зробити інша сторона.

На анонімний дзвінок можна не відповідати, якщо для анонімності у людини немає підстав.

Іноді при моменті встановлення зв'язку треба пересвідчитися у тому, що номер набраний правильно. Для цього існують певні сталі звороти: *Пробачте, це Микола Петрович?* (або: *...це секретар директора?*). При помилці слід ще раз вибачитися і припинити розмову словами: *Пробачте, це помилка.* При помилці не слід лаятися або ображатися на невідому людину.

Назвемо типові ситуації, які можуть виникнути на початку телефонної розмови, і сформулюємо відповідні мовні кліше:

– *Добрий день! Чи можу я попросити (або Чи не можна покликати..., Ви можете покликати..., Чи не могли б ви попросити..., Вам не важко попросити...) до телефону В'ячеслава Григоровича?*

– *Добрий день! Одну хвилинку, я зараз передаю йому трубку (або Прошу зачекати; На жаль, В'ячеслав Григорович вийшов, буде о третій. Чи можу я йому щось переказати?; Є його колега. Будете розмовляти?; Вам не складно буде зателефонувати ще раз?; На жаль, його ще нема, ви не змогли б зателефонувати через годину?).*

2. Виклад справи складається із короткого вступу, постановки питання, обговорення ситуації і позитивної або негативної відповіді. При цьому інформація повинна викладатися чітко, коротко, без зайвих подробиць, а розмова не перетворюватися у монолог. Викладаючи багатоаспектне питання, інформацію слід передавати частинами і по можливості частіше робити паузи. Коли співрозмовник зупиняється, тим самим він дає знак, що чекає підтвердження зрозумілості викладеного. Пауза може означати, що якась частина розповіді закінчена, думка завершена. Це дозволяє уникнути перепитування, перебивання, переривання думки.

Якщо зв'язок з якихось причин переривається, номер знову набирає той, хто подзвонив.

3. Ініціатива закінчення розмови, як правило, належить тому, хто її розпочав, крім тих випадків, коли співрозмовник значно старший за віком, посадою або це жінка. У таких ситуаціях треба надати їм можливість закінчити розмову першими. Існує безліч способів зробити це коректно і ввічливо.

По-перше, можна подякувати співрозмовнику за те, що всі питання, які виникли, з'ясовані.

По-друге, викликаний до телефону службовець може ввічливо сказати, що з тієї чи іншої причини поспішає закінчити розмову. Цією причиною може бути, наприклад, наявність у кабінеті відвідувача або службової особи.

Проте у будь-яких випадках, при всій віковій чи службовій дистанції між співрозмовниками, вони однаково повинні вживати обов'язкові формули ввічливості: *Добрий день! Прошу! Будь ласка! Будьте люб'язні! Дякую за увагу! До побачення!*

Ділові контакти є однією з форм здійснення посадових обов'язків, що передбачають установлення домовленості про спільну діяльність (чи її припинення) та інформаційний обмін стосовно предмета діяльності. Важливим є етап знайомства, бо від форми представлення і конструкцій

мовного етикету часто залежить, чи будуть подальші ділові контакти між новими партнерами. Ось чому при безпосередньому знайомстві і знайомстві через посередника слід пам'ятати низку обов'язкових правил [83].

1. Якщо це безпосереднє знайомство, то для початку розмови достатньо вступних фраз на кшталт: *Я хотів би з вами познайомитися, Мені хотілося б з вами познайомитися, Дозвольте з вами познайомитися, Дозвольте відрекомендуватися*, – і при формулюванні мети встановлення ділового контакту – відомостей про посаду, звання, фах та ін. Знайомство через посередника має більш офіційний характер, що зобов'язує нових знайомих вітатися один з одним, навіть якщо вони й не підтримуватимуть знайомства. Той, хто знайомить, повинен, крім імені, по батькові і прізвища, назвати і посаду, звання співбесідника. Лише після цього розмову розпочинає той з них, хто старший віком чи за службовим становищем. При цьому в офіційній обстановці, на роботі, зразу ж можна переходити до викладу справи, а в неофіційній, у товаристві, треба спочатку шукати спільні інтереси, щоб підтримати розмову. У будь-якому разі характер спілкування повинен бути дружнім.

2. І посередники, і майбутні ділові партнери повинні чітко та ясно називати прізвища, імена та по батькові у називному відмінку. Дозволяється перепитати ім'я, якщо його не почули або погано розібрали.

Якщо посередник у знайомстві використовує мовний зворот: *«Познайомтеся, у вас є багато спільного, і ви швидко знайдете про що поговорити»*, то він тим самим визначає рівноправність партнерів. Формальною реакцією обох сторін є згода із запропонованим статусом, що в мові виражається фразою: *«Дуже приємно»*, а невербально – супроводжується рукостисканням.

У випадку, коли при знайомстві підкреслюється перевага одного з партнерів у майбутній справі (*«Вікторе Федоровичу! Дозвольте відрекомендувати Вам нашого молодого та перспективного спеціаліста...»*), то промовити слова: *«Дуже радий»*, – і першим подати руку повинен той, кому цього «молодого спеціаліста» рекомендують.

3. Обмінюватися візитними картками слід вибірково, обережно і мати лише одну мету: інформативність для підкреслення наміру про бажаний довгостроковий діловий або дружній контакт. При небажаному зна-

йомстві це взагалі неприпустима річ, але відмовлятися від нього – прояв крайньої невихованості, тому у цій ситуації треба ввічливо триматися і після знайомства не розпочинати розмову. Простягнену руку треба потиснути обов'язково (не прийняти простягнутої руки – є образою). Якщо цього не можна зробити (рука болить, брудна або зайнята), треба вибачитися і пояснити причину, чому цього не можна зробити.

4. Характер першого потиску руки – це свідчення або майбутнього продовження й закріплення знайомства, або його припинення. Тут, як і при встановленні контакту, важливими стають не тільки слова *Пробачте! Скажіть будь ласка...*, але й усе, що супроводжує цю процедуру: усмішка, рух рукою, вираз обличчя або очей, голос, нахил голови. Крім того, залежно від ситуації треба використовувати різні типи звертань: на ім'я – якщо люди одного віку або давно знайомі; на ім'я та по батькові – коли люди різного віку або в дещо офіційній ситуації; на прізвище – при звертанні до значно молодших за віком (наприклад, вчителя до учнів, студентів); на прізвище з обов'язковим додаванням слів *пане, добродію, колего, товаришу*.

В українській мові звертання набуває форму кличного відмінка, наприклад, *Іване Олександровичу, Анатолію Михайловичу*. Вибираючи тип звертання, треба користуватися відтінками інтонації й наголосу: від офіційних до теплих, майже дружніх.

Якщо розмова двох відбувається у присутності третього, цю людину не можна називати «він» чи «вона». В розмові використовується ім'я та по батькові, прізвище й посада, звання тощо. Про зовсім незнайому людину, присутню при розмові, можна сказати *наш співрозмовник*.

Будь-який виступ перед аудиторією обов'язково має певну мету – проінформувати, отримати інформацію, переконати або створити певний настрій у слухачів. Залежно від мети, змісту, призначення, способу проголошення та обставин у діловому спілкуванні виділяють такі жанри публічного мовлення, як доповідь, лекцію, виступ, промову, бесіду, дискусію. До кожного з них існують певні вимоги [41; 83; 119].

Доповідь і лекція є одними з найскладніших та найпоширеніших форм публічних виступів. Їх характерною особливістю є те, що вони об'єднують риси писемної та усної форм мовлення. З одного боку, це попе-

редньо підготовлений професійний, науковий або діловий папір, з іншого – призначений для усного проголошення текст.

Доповідь і лекція містять значний обсяг інформації для обізнаної аудиторії, порушують нові проблеми, що потребують вирішення і мають характер гострої публічної або наукової злободенності. У той же час як жанр публічного виступу вони мають базуватися на емоційній переконливості, широкому використанні всіх технічних засобів усної форми мовлення (жестів, міміки, пауз, інтонації), безпосередньому контакті і встановленні зв'язку з громадськістю.

Робота над доповіддю чи лекцією передбачає поєднання трьох найважливіших складових публічного мовлення: підготовки тексту, попередньої роботи над озвученням тексту, виголошення доповіді перед аудиторією.

На **першому етапі** визначається тема, мета, предмет і завдання виступу. Виходячи з цього, починається підбір найновішої інформації, фактів, статистичних даних з різних джерел: теоретичних і періодичних видань (професійних журналів, монографій, словників, книг, газет тощо), а також розмов з обізнаними людьми. Це дозволяє визначити власне бачення проблеми, її прихильників і опонентів та сформулювати основні пункти плану доповіді.

Початок повинен чітко й переконливо відбивати причину й мету виступу, розкривати суть конкретної справи, містити докази. Першочергове завдання доповідача на цьому етапі – привернути й утримати увагу аудиторії, тому речення мають бути короткими і стосуватися виключно суті питання. У вступі варто інтонаційно виділяти найважливіші місця і виражати своє ставлення до предмета мовлення.

В основній частині викладається суть проблеми, наводяться докази, пояснення, міркування. При цьому слід підбирати переконливі цифри, факти, цитати, але ілюстративний матеріал не має поглинати змісту лекції або доповіді.

Закінчуючи текст, слід підвести підсумки, які повинні узгоджуватися зі вступом і не випадати із загального стилю викладу.

На **другому етапі** здійснюється робота над текстом в напрямку його адаптації до умов усного спілкування з конкретною аудиторією. Ви-

значаються ролі жестів, міміки, пауз, інтонації, додаткової інформації, практичних і життєвих ситуацій, мікроанекдотів тощо.

Логічним завершенням другого етапу є підготовка остаточного тексту доповіді або лекції і усного його варіанта, призначеного для озвучення в аудиторії. Він буде відрізнятися від повного тексту тим, що тут будуть зафіксовані лише найважливіші кроки лектора в усному висловлюванні. Тези й нотатки слід розташувати таким чином, щоб при нагоді ними було можливо швидко скористатися. Найбільш важливі і переконливі цифри, красномовні факти і цитати треба фіксувати окремо, щоб до них при нагоді можна було звернутися.

Лектор має не читати текст у присутності аудиторії, а розмовляти з аудиторією. Для цього у тексті слід зробити поправки на усну форму мовлення, а саме:

довгі і складні речення замінити на короткі, прості (або поділити їх);

увести в «ключових» позиціях тексту вставні словосполучення типу *можна сказати, як кажуть у таких випадках* і звертання, покликані активізувати увагу слухачів (*колеги, товариші, Як ви знаєте... тощо*);

позбавити текст незрозумілої термінології, виділити місця, призначені для стопроцентної розповіді, щоб побачити своїх слухачів і відчути їх реакцію;

розчленувати текст паузами і словами *отже, таким чином, загалом, потім, далі, пізніше*, щоб він не виглядав суцільним потоком,

акцентувати час від часу увагу слухачів на ключових моментах;

для перетворення монологу в діалог перебудувати текст таким чином, щоб у ньому хоча б в окремих частинах були питання й відповіді, які формулювати може й сам доповідач: *Що відрізняє цю проблему від попередньої? Насамперед те, що...; Чи правильно це? Ні, неправильно; Як Ви думаєте...; Чого не вистачає у запропонованій автором концепції? Правильно. Нормальної, зрозумілої для всіх логіки тощо.*

Третій етап починається з озвучення тексту перед аудиторією. З одного боку, він стає підсумком усієї попередньої роботи, від якої залежить публічний успіх або визнання лектора, з іншого – він означає початок нового осмислення проблеми, пов'язаного з постійною реакцією слухачів, а отже, з її постійною корекцією і вдосконаленням висловленої позиції. Ось чому лекція, доповідь – не монолог, а напружений і складний

діалог, що спирається на найтонші нюанси публічної реакції і підлягає постійному аналізу і корекції після виступу доповідач кожного разу більш досконало прогнозує і провокує ситуацію, що змушує слухачів (і глядачів!) повністю покластися на логіку його виступу і зосередити увагу тільки на запропонованих матеріалах, прикладах та фактах. Проте завдання промовця від цього не спрощується – він дедалі більше переключає свою розумову діяльність з форми впливу на аудиторію (це доводиться до напівсвідомого автоматичного процесу) на глибинний зміст промови шляхом фіксації і запам'ятовування кожної репліки, загальної і індивідуальної реакції аудиторії на ключові та найскладніші моменти доповіді або лекції. Врешті-решт їх цінність підвищується, коли вони стають простими, зрозумілими для кожної аудиторії, а отже, цікавими і доступними.

Виступ – це частина публічного обговорення якоїсь проблеми, що є, як правило, спонтанною реакцією на щойно почуте від промовця, доповідача. До виступу важко підготуватися заздалегідь, бо все залежить від ситуації, яка пов'язана з розвитком дискусії. Для досягнення максимального ефекту, виступаючий робить виступ коротким, фрагментарним, де торкається кількох проблем, висвітлених у доповіді, і оформляє свій виступ не як єдине ціле, а як набір реплік. Полемічність, критичне спрямування, лаконізм – характерні риси виступу. Він не має самостійного значення, ось чому зрозуміти його можна лише у зв'язку з проблемою, що обговорюється.

Промова – це усний виступ з метою висловлення певної інформації та впливу на розум, почуття і волю слухачів логічною стрункістю тексту, емоційною насиченістю та вольовими імпульсами мовця. На відміну від виступу до неї можна підготуватись заздалегідь, враховуючи тематику мітингової, ювілейної або ділової ситуації.

Мітингова промова зазвичай виголошується на злободенну тему й стосується суспільно значущої проблеми, яка хвилює широкий загал. Цей короткий, емоційний виступ розрахований на безпосереднє сприймання слухачів. Завдання оратора – виявити нові, нестандартні аспекти теми, спонукавши присутніх по-новому сприйняти навіть уже відомі факти й реалії.

При мітинговій промові оратор звертається перш за все до почуттів своїх слухачів. Вона має гостре політичне спрямування і торкається

найактуальніших для суспільства тем. Емоційність, яскравість і різнобарвність мови, користування невербальними засобами комунікації для підсилення впливу на аудиторію примушує промовця звертатися до попередньо підготовлених записів обережно й вибірково. Простота розмовного стилю разом з пафосом публіцистики дозволяє встановити контакт зі слухачами, проте успіх мітингової промови багато в чому залежить від вміння доречно використовувати весь арсенал вербальних і невербальних засобів спілкування та майстерності імпровізувати залежно від реакції аудиторії.

Ювілейна промова присвячується певній даті, пов'язаній з ушануванням окремої людини, групи осіб, урочистостям на честь події з життя та діяльності організації, установи, закладу тощо.

Ювілейна промова характеризується святковістю й урочистістю. Вона призначена ювілею, тому промову завжди вислуховують до кінця. Для позитивного враження промови треба робити короткими, урочистими, пафосними і водночас (особливо, якщо відзначається ювілей конкретної особи) сердечними та дружніми. У них схвальні відгуки бажано підкріпити дотепними жартами, спогадами про цікаві факти біографії ювіляра. Доречними є експромти, імпровізація, невимушеність і безпосередність спілкування. Форма та зміст ювілейної промови, попри невимушеність і дотепність її викладу, повинні бути морально та етично виважені промовцем, щоб не образити ні ювіляра, ні його близьких, ні слухачів.

Бесіда – повідомлення на яку-небудь тему з подальшим обміном думками. Вона охоплює кілька питань і проводиться з невеликою кількістю учасників. Ініціатор розмови викладає основні положення теми, розвиває її і поступово залучає до бесіди слухачів, спочатку сам відповідаючи на питання.

До специфічних, але найбільш поширених бесід, належать кадрові й дисциплінарні.

Кадровими бесідами є співбесіди при прийомі на роботу чи звільненні. Їх ефективність підвищується при вмінні керівника точно охарактеризувати коло проблем, з якими майбутній підлеглий матиме справу, і сформулювати основні вимоги до посади. Головне при цьому – створити відверту конструктивну атмосферу спілкування. У ситуації, коли керівник поводить себе нетактовно, перебиває співрозмовника, висміює його аргуме-

нти або грубо реагує на протилежну точку зору, об'єктивність фактів і інформації зменшується й, отже, ефективність бесіди стає проблематичною.

Дисциплінарні бесіди відрізняються від кадрових тим, що вони пов'язані з фактами порушення дисципліни на виробництві або відхиленням від встановлених норм або правил у діяльності організації чи підприємства. Головне завдання таких бесід – майбутня робота працівника, який чимось завинив, тому не потрібно проводити їх без належної підготовки і попереднього прийняття рішень. Іноді бесіда приводить до висновку, що для працівника необхідно зробити індивідуальні винятки з правил, про що обов'язково слід проінформувати інших.

Дискусія – це обговорення будь-якого спірного питання. Метою її є з'ясування й порівняння різних точок зору, знаходження правильного вирішення суперечливого питання, досягнення консенсусу між учасниками виступу стосовно проблеми, що обговорюється.

Промовець має надати таку інформацію, яка необхідна для правильного розуміння й оцінки запропонованого способу вирішення проблеми, і дібрати такі аргументи, які б свідчили на користь саме цього способу. Краще, якщо він спробує спростувати й можливі контраргументи.

У середовищі вчених надзвичайно цінують час і надану нову інформацію, тому виступи мають бути точними й лаконічними. Цій меті присвячене й основне завдання головуючого на засіданні чи конференції. Він слідкує за регламентом, тактовно зупиняє промовців, які відхиляються від теми, і намагається, щоб усі аспекти проблеми були висвітлені, знахідки не загубилися (цьому присвячений протокол дискусії як його робочий інструмент), усі учасники обговорення мали можливість виступити, у підсумковому слові акцентувати увагу членів дискусії, у чому вони дійшли згоди, а в чому – ні, і запропонувати відповідну резолюцію.

У дискусіях іншого рівня слід дотримуватися таких правил:

поступіться опонентові тим, чим можна поступитися, акцентуючи увагу на тому, де ваші погляди не співпадають (*Так, у цьому Ви маєте рацію, а я помилявся. Але я сподіваюся, що ми маємо розглянути ще одне питання, де наші погляди не співпадають*);

спробуйте «перекинути місток» між вашими поглядами й поглядами опонента;

не давайте опонентові зрозуміти, що ви маєте намір переконати його і впевнені, що цього досягнете;

намагайтесь «обійти» ті питання, де ви нічого не можете довести. «Встрявання» у їх обговорення – це додатковий сильний «козир» у руках опонента;

заради справи навчіться слухати критику, не піддавайтесь своїм емоціям і амбіціям, віддавайте належне опонентові, коли він має рацію, умійте програвати з гідністю – тоді це не сприймається як програш, і вигравати спокійно, без тріумфу – тоді ваш опонент швидше стане якщо не вашим прихильником, то авжеж не вашим ворогом;

і виграючи, і програючи уникайте надмірного вживання займенника «я», бо це принижує гідність протилежної особистості.

Вимоги до публічного ділового спілкування набувають сьогодні особливого значення, реалізуючись у таких злободенних формах, як прес-конференція, круглий стіл, диспут, мітинг тощо.

Так, наприклад, на **прес-конференції** (зустрічі керівників, офіційних осіб із представниками засобів масової інформації для інформування громадськості щодо актуальної діяльності партійних органів, державних установ, навчальних закладів, підприємств, фірм тощо) основним елементом є доповідь. Саме професійно підготовлена доповідь програмує подальші питання і зумовлює відповіді на них, полегшуючи роботу доповідача, референтів і головуючого.

Круглий стіл як форма зустрічі для обговорення суспільно значимих питань, передбачає рівноправне обговорення окресленого кола питань з метою прояснення позицій учасників, запрошених заздалегідь ініціатором проведення круглого столу.

Під час здійснення професійних комунікацій державним службовцем їх ефективність буде обумовлюватися рівнем володіння відповідними видами усного ділового спілкування. Так, головним елементом наради чи лекції є підготовлений виступ; у диспуті – непідготовлений виступ з елементами бесіди; на мітингу – промова і т. д. Але при будь-яких формах публічного мовлення важливо дотримуватися вимог до мовних та невербальних засобів спілкування.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Наведіть приклади традиційних мовних зворотів, типових для таких ситуацій професійного спілкування:

1) привітання; 2) представлення; 3) подяки; 4) висловлення згоди; 5) висловлення погодження; 6) вибачення; 7) прохання; 8) відмови; 9) прощання.

Завдання 2

Розкрийте дужки, уживаючи, де треба, прийменники; прочитайте утворені словосполучення:

Опиратися (звинувачення), спиратися (факти), упиратися (стіна).
Представляти (нагорода), репрезентувати (продукція), рекомендувати (партнер).

Привести (перемога), призвести (втрати), навести (приклад); зносити (образа), переносити (річ).

Робити закид (колега); властивий (мовлення), характерний (стиль), притаманний (стиль); вчити (учні), навчати (мова).

Завдання 3

Виправте помилки в реченнях:

1. Ознайомившись із документацією, комісією виявлено багато недоліків у діяльності відділу. 2. Відправившись оглядати устаткування, у бригадира з робітниками відбулась відверта розмова. 3. Доповівши на зборах результати перевірки діяльності малого підприємства, у комісії з'явилися питання до директора. 4. Прочитавши резюме, начальнику відділу кадрів стало відомо, що Ігор Петренко працював в органах виконавчої влади понад п'ять років.

Завдання 4

Узгодьте підмет і присудок. Змініть речення так, щоб присудок стояв у множині:

Безліч явищ релаксації (пояснюватися) відмінністю у швидкості поширення пружної та пластичної деформації в металах.

Ряд помилок неминуче (призводити) до зниження продуктивності пристрою і погіршення якості продукції.

31 науковець (подати) пропозиції щодо вдосконалення техніки в доменному цеху комбінату.

Усіх робітників, хто (мати) вищу освіту, перевели на інженерні посади.

Прес-центр суспільної організації (бути) (обладнати) сучасним устаткуванням.

Завдання 5

Замініть висловлювання, що використовуються в розмовному стилі, зворотами, характерними для офіційно-ділового стилю.

1. Треба навчитись жити своєю головою.
2. Держи себе як годиться.
3. Так і знай, що незабаром лист отримаємо.
4. Учасники художньої самодіяльності на репетиціях знай співають.
5. Молодий фахівець був гострий на язик.
6. Скільки разів звертались до міністерства, і все по-дурному.
7. Мешканці гуртожитку знічев'я почали гру.

Завдання 6

Які з поданих слів та висловів не можуть бути використані в писемній формі ділового мовлення:

Посвідчення, нікчема, довідка, реквізит. Ганнуся, пташенятко, глава, непрацездатність, повноваження, жовторотий, зміст, нумерація, текст, трудоволік, акція, голівонька, завідувач, нарада, дивіденд, маркетинг, тяганина, сальдо, телепень, бюрократ, терорист, кар'єрист, коногонка, чинність, ручна лебідка, директорша.

Завдання 7

Прокоментуйте офіційно-діловим стилем такі вислови народної творчості:

1. Як напише писака, що не злиже й собака.
2. Перо страшне не в гусака, а в дурня.
3. Сказана брехня – патока, а почута правда – перець.
4. Він язик припинати не звик.
5. Крутиться як вуж на сковороді.
6. На гру-

бе слово не сердься, а на ласкаве не здавайся. 7. Коня кують уздами, а людину – словами. 8. Улєсливий пєс у вїчї ласкаєтьсѧ, позаочї кусаєтьсѧ. 9. Говорить мов клоччѧ жує. 10. Кажї рїдко, та їдко.

Контрольні запитання

1. Визначте сутність мовлення в контексті ділового спілкування.
2. Охарактеризуйте особливості усної форми ділового спілкування.
3. Охарактеризуйте основні форми усного мовлення.
4. Які ознаки характеризують дотримання усного мовленнєвого етикету?
5. Які найбільш поширені види помилок зустрічаються в усному діловому спілкуванні?
6. Визначте особливості наради як виду усного ділового спілкування.
7. Надайте рекомендації щодо проведення ділових телефонних розмов.
8. Охарактеризуйте виступ як вид усного ділового спілкування.

Тести з контролю знань

1. До форм усного мовлення належать:
 - а) монолог;
 - б) бесїда;
 - в) діалог;
 - г) виступ;
 - д) полілог.
2. Ознака змістовності мовлення передбачає:
 - а) різнобічне та повне розкриття теми й уникнення зайвого;
 - б) логїчність та лаконїчність думок;
 - в) висловлення власних думок та ставлення до предмета мовлення;
 - г) використання різноманїтних засобів вираження думок.

3. Оберіть правильний варіант узгодження слів у реченні:
- а) більшість державних службовців піклується про свій імідж;
 - б) більшість державних службовців піклуються про свій імідж;
 - в) більшість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування піклується про свій імідж;
 - г) усі державні службовці, хто взяли участь в опитуванні, піклуються про свій імідж.
4. Якщо підмет має у своєму складі числівник, який закінчується на одиницю, присудок ставиться у формі:
- а) множини;
 - б) однини;
 - в) дієприслівникового звороту;
 - г) дієприкметникового звороту.
5. Керування – це вид підрядного зв'язку, де головне слово вимагає, щоб залежне слово стояло:
- а) після нього;
 - б) перед ним;
 - в) у певному відмінку;
 - г) у певному числі.
6. Прямий порядок слів у реченні передбачає таке їх розташування:
- а) підмет іде перед присудком, означення – перед означуваним словом;
 - б) підмет іде після присудка, означення – перед означуваним словом;
 - в) підмет іде перед присудком, означення – після означуваного слова;
 - г) підмет іде після присудка, означення – після означуваного слова.
7. Оберіть правильну форму звертання:
- а) Миколо Олександровичу;
 - б) Миколі Олександровичу;
 - в) Миколо Олександрович;
 - г) Микола Олександрович.
8. Установлення домовленості щодо спільної діяльності є змістом:
- а) дискусійних нарад;
 - б) ділових контактів;

- в) прийому відвідувачів;
 - г) кадрових бесід.
9. Для поліпшення сприйняття матеріалу лекції лектору доцільно:
- а) довгі і складні речення замінити на короткі, прості;
 - б) розчленувати текст паузами;
 - в) акцентувати увагу слухачів на ключових моментах виступу;
 - г) вживати наукову термінологію.
10. Фаза встановлення телефонного зв'язку передбачає:
- а) використання типових формул вітання;
 - б) визначення сторін, що спілкуються;
 - в) викладу справи;
 - г) постановки питання.

ТЕМА 21. ПИСЕМНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

- 21.1. Особливості писемного ділового спілкування.
- 21.2. Вимоги до складання і оформлення документів різних видів.

21.1. Особливості писемного ділового спілкування

Писемна форма ділового спілкування використовується у випадках, коли існує потреба в документуванні інформаційних процесів. Необхідність писемної форми виникає тоді, коли усне ділове спілкування ускладнене через просторово-часові, субординаційні, матеріально-технічні чи інші аспекти ситуації, коли неможливо вирішити питання в усному порядку, при зустрічі або по телефону, або коли може виникнути ситуація, яка буде потребувати письмового підтвердження певного факту, подій, дій або бездіяльності.

Історично писемна мова виникла пізніше від усної й спирається на останню, як на своєрідне джерело. Тобто воно є вторинним стосовно усного.

Особливостями писемної форми ділового спілкування є [30; 35; 119]:

загальноприйнята система графічних знаків (літери, цифри, різні наукові символи, позначки);

монологічний характер текстів;
можливість відтворення необмеженої кількості копій;
сувора регламентація структури тексту та значний ступінь формалізації, порівняно з усною формою;
відсутність емоційного забарвлення, безособовість;
традиційність викладу, нейтральний тон.

Основними видами писемного ділового спілкування є: службове листування, використання службових телеграм, телефонограм, факсів.

Службовий лист – це поширений вид документації, один із способів обміну інформацією [130]. Службові листи належать до основних засобів встановлення та підтримання офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, установами, фірмами та закладами.

Діловий лист можна відправляти традиційною чи електронною поштою, факсимільним, телеграфним зв'язком тощо.

За структурними ознаками ділові листи бувають *стандартні* й *нестандартні*. При укладанні *стандартних листів* використовують мовні кліше, конструкції, стандартний формат паперу, реквізити тощо. Стандартні листи мають чітко визначену структуру: вступ, мотивацію й основну частину.

Залежно від призначення службового листата та від того, на чому його автор хоче сконцентрувати увагу адресата, порядок розташування логічних частин тексту може бути різним. Якщо враховувати невпинне зростання потоку інформації, то для активізації її сприйняття рекомендується починати текст службового листа з основної частини, а докази та підстави викладати нижче.

У діловому листуванні існує ряд загальноприйнятих правил [24; 36; 41]:

службові листи оформляють на чистому бланку або аркуші паперу лише з лицьової сторони;

у міжнародній практиці писати довгі листи не прийнято, якщо лист більше однієї сторінки, то в кінці аркуша треба поставити «далі буде» («continued over»);

кожна сторінка, окрім першої, нумерується арабськими цифрами;

службові листи друкуються на машинці, комп'ютері, передаються факсом;

вихідна інформація офіційного характеру не повинна містити будь-які позначки, ініціалів машиністки, номерів телефонів тощо. Такі позначки робляться лише на примірнику, що залишається в адресанта.

у тексті не допускається виправлень та підчисток;
конверти повинні бути відповідних розмірів.

лист вкладається текстом всередину. Найважливіші ділові листи бажано не згортати, а надсилати у великих цупких конвертах. Менш офіційні можна складати;

на телеграфний запит треба дати відповідь протягом 3-х днів, на лист – до 10 днів. Якщо запит вимагає детального розгляду, то протягом 3-х днів слід повідомити, що лист прийнято до відома і дати остаточну відповідь протягом 30 днів.

Службові телеграми. Телеграми надсилаються у термінових випадках, коли інші види зв'язку не можуть забезпечити своєчасного доставлення інформації адресатові.

При укладанні телеграм додержуються тих самих вимог, що й під час написання службових листів [24; 36; 41; 83]. Характерна риса телеграм – особлива стислість. Вони мають бути викладені якнайясніше. З телеграми вилучають сполучники, прийменники, розділові знаки, що вживаються лише тоді, коли без них перекручується (викривляється) зміст.

Розділові знаки оформляють скорочено, малими літерами «крпк», «км», «лпк». Знаки «№» (номер), «–» (мінус), «+» (плюс) оформляються словами.

У телеграмах не повинно бути зайвих слів. Числа у тексті оформляють літерами. Заперечення «не» не вилучають.

Службові телеграми оформляють у двох примірниках. Перший примірник надсилають до відділення зв'язку, другий (копію) підшивають до справи.

У випадку, коли службові телеграми надсилають службові особи, що знаходяться у відрядженні, під ризикою відправник зазначають, крім власного прізвища, ще й посаду, ким і яким номером видано йому посвідчення про відрядження, а також серію, номер, місце й дату коли йому видано паспорт.

Телеграми оформляються на друкарських машинках великими літерами із двома інтервалами між рядками. Якщо це зроблено від руки, то

треба писати великими літерами, чітким розбірливим почерком, темними чорнилами.

Телеграми оформляють лише з лицьового боку телеграфного бланка або чистого аркуша паперу.

Підпис ставлять окремим рядком, відступивши від тексту.

Телефонограми – це термінові повідомлення, що передають адресатам по телефону. Вони використовуються для документального оформлення усних переговорів і є одним з видів ділової кореспонденції.

Реквізити телефонограм [36]:

1. Назва документа – заголовок.
2. Номер і дата телефонограми.

Слово «Телефонограма», її номер і дату надходження оформляють у першому рядку. Дата телефонограми – це дата її передачі.

3. Назва організації і службової особи – відправника телефонограми (від кого).

4. Назва організації і службової особи – одержувача телефонограми (кому).

5. Текст телефонограми.

Текст телефонограми має бути таким самим стислим, як і текст телеграми. Треба уникати слів, що важко вимовляються, і складних зворотів. Слова оформляють повністю без скорочень. У тексті телефонограми має бути не більше 50 слів.

6. Підпис службової особи – керівника організації або його заступника (в окремих випадках – керівників відділів).

7. У графах «передано» і «прийнято» зазначають посаду, ініціали, прізвище того, хто передає або хто приймає документ і номери їх телефонів.

Слід зазначити, що в багатьох підприємствах, організаціях та установах використовуються спеціальні бланки для запису телефонограм.

Факс – це службовий документ, одержаний за допомогою спеціального апарата (телефакса) телефонними каналами зв'язку. Факс становить ксерокопію переданого документа. Телефаксом можуть передаватись будь-які документи і додатки до них, таблиці, креслення, схеми, рисунки, фотокартки тощо. Факс оформляють так, як і службовий лист.

Обов'язкові реквізити факсу такі [36]:

1. Місце відправлення.
2. Адресат.
3. Телефон місця відправлення.
4. Дата відправлення.

На відміну від телеграм у тексті факсу скорочень не застосовують.

21.2. Вимоги до складання і оформлення документів різних видів

Основним видом ділового мовлення є документ. **Документ** – це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу; це засіб фіксації певним чином на спеціальному матеріалі інформації про події, факти, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини [41; 130]. Документ має бути достовірним, переконливим, належно відредагованим і оформленим, містити конкретні й змістовні пропозиції та вказівки.

Документи є не тільки засобом комунікації між людьми, але й засобом фіксації результатів діяльності підприємств, установ, організацій і, зокрема, органів державної влади та місцевого самоврядування. З документами в органах державної влади та місцевого самоврядування так чи інакше пов'язана діяльність усіх працівників апарату управління – від технічних виконавців до керівників підрозділів. Це відбувається на етапах створення документа, оформлення, опрацювання, обліку, зберігання, контролю виконання, ухвалення управлінських рішень.

Проблема розробки, систематизації та уніфікації документів набула особливої актуальності в наш час у зв'язку з тим, що, по-перше, сфера ділового спілкування поповнилася багатьма новими документами, по-друге, традиційно використовувані документи оновлюють свої характеристики (зміст, функцію, адресата і т. ін.).

До загальних вимог оформлення тексту документів відносять такі: ділова кореспонденція готується, як правило, на спеціальних бланках, реквізити яких містять постійну інформацію. Обов'язковими мають бути: реквізити відправника, а також заголовок документа, адреса

організації, установи, куди посилається документ, підпис представника організації, яка підготувала документ [24; 41; 130].

Текст – це головний елемент документа. Тому важливо, щоб його зміст правильно і точно висвітлював факти, що в ньому викладаються. При складанні документа необхідно дотримуватись вимог закону, давати чіткі формулювання, робити аргументовані висновки. Тексти документів, як правило, поділяють на дві частини. В першій частині вказують підставу для складання документа, у другій – викладаються висновки, пропозиції, рішення, розпорядження, прохання. Навіть у тих випадках, коли документ складається лише з однієї фрази, то в першій її частині рекомендується вказати підставу або причину створення документа, а в другій – прохання, рішення, розпорядження. У виняткових випадках текст може складатися лише з заключної частини (наприклад, прохання).

Для того щоб текст був зрозумілим і викладеним більш чітко, застосовується його рубрикація. *Рубрикація* – це членування тексту на складові частини, а також використання заголовків. Найпростіша рубрикація – поділ на абзаци. Кожен абзац повинен розпочинати нову думку чи мікро-тему. Крім абзаців у тексті документів можуть виділятися параграфи, пункти.

Нумерація – це позначення послідовності розташування складових частин тексту за допомогою чисел або букв. Існують дві системи нумерації.

Перша базується на використанні знаків різних типів і будується за складною ознакою [60]:

А Б В Г Д

І ІІ ІІІ ІV V

1. 2. 3. 4. 5. 6.

1) 2) 3) 4) 5)

а) б) в) г) д)

Друга базується на використанні лише арабських цифр, розміщених у певній послідовності:

1.

1.1. 1.2. 1.3.

2.

2.1. 2.2. 2.3.

Поділ тексту на абзаци має велике практичне значення. Це допомагає осмислити прочитане і підготуватися до сприйняття іншої підтеми. Абзаци не повинні бути великими. Нормативним можна вважати абзац з трьох чи п'яти речень. Для сприйняття краще, якщо ці речення будуть різні: найкоротші на початку і в кінці абзацу. Абзаци також вимагають чергування залежно від розмірів. Найзручніші речення з трьох, п'яти, семи і найбільше дев'яти слів. При підготовці текстів документів рекомендується складні речення замінити простими, ширше використовувати трафаретні словосполучення, у розпорядчих документах використовувати дієслова невизначеної форми і конструкції наказового характеру.

Укладачу документа слід пам'ятати, що документи повинні відповідати існуючому законодавству, тому в разі необхідності слід звіряти документи із законами і підзаконними актами. Особливо це важливо враховувати документуючи діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування, а також при підготовці рішень, наказів та інших розпорядчих документів. У документах потрібно використовувати лише перевірені факти.

Документи можуть бути проілюстровані таблицями. Якщо таблиця невелика, займає частину сторінки, то вона друкується у загальному тексті документа, якщо таблиця велика або в документі їх кілька, то вони виносяться у додаток, про що робиться повідомлення після закінчення основного тексту документа чи посилання у тексті.

Кожному тексту передуює заголовок – коротке викладення змісту документа. Заголовок – це основний пошуковий елемент документа. Правильно складений заголовок скорочує час розгляду документа.

Для складання документів існує специфічний канцелярсько-діловий стиль, йому притаманні академізм, значна кількість термінів, логічна послідовність. Однак слід уникати застосовувати архаїзми, застарілі слова і вирази, необхідно замінити їх новими сучасними словами: даби – щоб; на предмет – для того тощо. Фахівцю, що готує текст документа, потрібно уникати застосування іноземних слів особливо у тому випадку, коли є українські відповідники. Крім того, недопустимо використання вузькоспеціалізованих галузевих термінів, діалектизмів, що використовуються у якихось говірках, вульгаризмів – слів з відтінком неповаги. Слово у службовому документі має суворо відповідати поняттю, яке в нього вклада-

ється. Текст документа повинен бути чітким, коротким, у ньому недопустимі різні тлумачення. Не рекомендується використовувати урочисту лексику в робочих документах, що мають офіційний характер.

У сучасних документах відмічена тенденція до швидко прогресуючої тенденції заміни слів та конструкцій символами, тобто графічними знаками, які замінюють цілі слова та їх словосполучення (наприклад, № – номер, % – проценти, \$ – долар та інші). Широке розповсюдження набули загальноприйняті скорочення, аббревіатури тощо.

Здебільшого документ пишеться від третьої особи. Наприклад: *Головне управління державної служби інформує про зміни в регламенті діяльності установи.*

Логічна послідовність як необхідна ознака кожного ділового документа реалізується за допомогою причинно-наслідкових зв'язків у межах одного речення чи в повному тексті. Крім того, логічна послідовність може виражатися за допомогою протиставлення. Важливим у документі може бути й суворе дотримання певної послідовності викладу матеріалу, підкріплення наступності чи черговості подій або явищ. Це досягається за допомогою слів: «спочатку», «водночас», «потім». Одним із способів вираження логічної послідовності є виділення мети за допомогою слів: «тому», «для цього», «з цією метою». Загальна логічна послідовність документів досягається за допомогою слів на позначення результативності: «таким чином», «у результаті», «отже» тощо.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Виправте текст з урахуванням вимог до складання та оформлення документів:

«Основними завданнями Головдержслужби є:

участь у формуванні єдиної державної політики у сфері державної служби та забезпеченні її реалізації;

забезпечення функціонального управління державною службою;

розроблення заходів щодо підвищення ефективності державної служби, координація та здійснення контролю за їх виконанням;

забезпечення методичного керівництва діяльністю кадрових служб з питань проведення конкурсного відбору, атестації, щорічної оцінки виконання державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань, формування кадрового резерву для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування і здійснення заходів щодо запобігання проявам корупції серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

організація та координація заходів щодо проведення наукових досліджень з питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

участь у проведенні адміністративної реформи;

організація функціонального обстеження органів виконавчої влади та підготовка пропозицій щодо підвищення ефективності державного управління;

здійснення контролю за дотриманням умов, визначених законодавством про державну службу, та реалізацією громадянами права на державну службу;

забезпечення дотримання єдиних вимог до професійної відповідності кандидатів на зайняття вакантної посади державного службовця;

організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

розроблення типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців».

Завдання 2

Проаналізуйте та визначте особливості писемної форми ділового спілкування в наведеному тексті документу. Орахартеризуйте основні вимоги до оформлення його реквізитів та елементів.

Здійсніть оцінку тексту на предмет відповідності існуючим вимогам таких характеристик документу як: система графічних знаків (літери, цифри, різні наукові символи, позначки); монологічний характер тексту; можливість відтворення необмеженої кількості копій; регламентація структури тексту та ступінь формалізації; відсутність емоційного забарвлення, безособовість; традиційність викладу, нейтральний тон.

КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
РОЗПОРЯДЖЕННЯ

10.01.2001

№ 1

м. Київ

Про регламент Київської
міської державної адміністрації

Відповідно до п. 2 постанови Кабінету Міністрів України від 11.12.99 № 2263 «Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації»:

1. Регламент Київської міської державної адміністрації затвердити згідно з додатком.

2. Контроль за додержанням Регламенту покласти на першого заступника, заступників голови міської державної адміністрації. Встановити, що порушення працівниками міської державної адміністрації вимог Регламенту тягне за собою дисциплінарну відповідальність відповідно до чинного законодавства.

3. Розпорядження Київської міської державної адміністрації від 03.01.97 № 1 «Про Регламент Київської державної адміністрації» та від 30.12.98 Ц 2526 «Про державну реєстрацію розпоряджень Київської міської державної адміністрації» вважати такими, що втратили чинність.

Голова адміністрації

(підпис)

Контрольні запитання

1. У чому полягають особливості писемної форми ділового спілкування?

2. Визначте та охарактеризуйте основні види писемного ділового спілкування.

3. Які вимоги ставляться до мови ділових паперів?

4. Наведіть приклади документів, визначте їх структурні і мовні ознаки.

5. Визначте основні вимоги щодо викладу тексту службового листа.

6. Охарактеризуйте основні вимоги до оформлення телефонограм.

7. Охарактеризуйте основні елементи тексту ділового документа.
8. Визначте значення нумерації як елементу тексту та охарактеризуйте існуючі системи нумерації, що прийняті в діловодстві.
9. У чому полягає основне призначення заголовку тексту?
10. У чому полягають особливості канцелярсько-ділового стилю при складанні документів?
11. Чому слід уникати вживання у тексті документу іншомовних слів за наявності їх українських відповідників?
12. Які існують тенденції розвитку сучасного документування?
13. Назвіть засоби забезпечення логічної послідовності викладення матеріалу у діловому документі.
14. Назвіть засоби, які використовуються у документах для позначення мети викладення матеріалу.
15. Для чого у ділових документах використовуються слова, що позначають результативність дії?

Тести з контролю знань

1. До особливостей писемної форми ділового спілкування належить:
 - а) надлишкова інформативність;
 - б) залежність від місця, обставин;
 - в) обмеженість у часі;
 - г) монологічний характер.
2. Писемне ділове спілкування передбачає використання:
 - а) службових листів;
 - б) службових телеграм;
 - в) телефонограм;
 - г) службових комунікацій.
3. Для покращення сприйняття тексту короткі речення необхідно в абзаці:
 - а) розміщувати на початку;
 - б) розміщувати в середині;
 - в) розміщувати в кінці;
 - г) не вживати.

4. При підготовці текстів документів рекомендується:
- а) складні речення замінити простими;
 - б) використовувати трафаретні словосполучення;
 - в) використовувати дієслова невизначеної форми;
 - г) використовувати постійну інформацію.
5. Канцелярсько-діловому стилю притаманними є:
- а) академізм;
 - б) значна кількість термінів;
 - в) архаїзми;
 - г) логічна послідовність.
6. Типовим для мови документа є написання:
- а) від першої особи;
 - б) від другої особи;
 - в) від третьої особи;
 - г) безособовість.
7. Текст телефонограми має містити:
- а) не більше 50 слів;
 - б) посаду, ініціали та прізвище того, хто приймає документ;
 - в) назву організації і службової особи-відправника телефонограми;
 - г) номер і дату телефонограми.
8. Основне призначення рубрикації тексту – це:
- а) покращення сприйняття тексту;
 - б) поділ тексту на складові частини;
 - в) виділення окремих думок чи мікротем;
 - г) визначення реквізитів документа.
9. Основним пошуковим елементом документа є:
- а) текст;
 - б) заголовок;
 - в) номер та дата;
 - г) формуляр документа.
10. Нормативна кількість речень в абзаці складає:
- а) 3 – 5;
 - б) 5 – 7;
 - в) 7 – 9;
 - г) від 3 до 9.

ТЕМА 22. МОВА ДІЛОВИХ ДОКУМЕНТІВ

- 22.1. Мовний етикет ділових документів.
- 22.2. Терміни та іншомовні слова в діловому мовленні.
- 22.3. Особливості синтаксису ділових документів.

22.1. Мовний етикет ділових документів

Важливою характеристикою ділового документа є дотримання вимог мовного етикету. Це формалізує окремі елементи сприйняття інформації, що міститься у документі, збільшує можливості щодо її розуміння та використання. Змістовне наповнення основних вимог до мови документів наведено в табл. 22.1.

Таблиця 22.1

Вимоги до мови документів

Основні вимоги	Зміст вимог
Об'єктивність (відсутність суб'єктивних характеристик)	уникання особових займенників, умовного і наказового способів дієслова, слів типу дуже, великий; відсутність питальних і окличних речень, прямої мови; уживання аналітичних форм і розщепленого присудка: не управлінці, а працівники управління, не повніший, а більш повний; не здійснюватимуться, а будуть здійснюватися; переважне вживання пасивних зворотів
Логічна послідовність	тісний логічний зв'язок між реченнями; частотність слів з ознаками мети, причини, результативності (для цього, з цією метою, таким чином, отже); чітке членування тексту на окремі пункти, абзаци, параграфи
Переконливість і доказовість	викладення причини у конкретній формі з точним підбором фактів і цифрових даних; обґрунтованість висловленої думки, доказовість матеріалу; лаконічність (більшість документів складає одну сторінку із залученням фактичного матеріалу у додатках). Досягається шляхом попереднього обдумування змісту, складання плану і уживання простих речень і скорочень
Уніфікація, стандартизація	наявність схем побудови тексту; підготовка і виготовлення бланків, якщо в установі виникає більше 20 % стандартних ситуацій
Ясність викладу і точність опису	точний вибір слова, уникання професіоналізмів, правильне користування термінами; орфографічна, пунктуаційна і граматична правильність і точність

У самому загальному вигляді документ [83]:

має видаватися повноважним органом відповідно до сфери його компетенції;

має не суперечити діючому законодавству і вказівкам вищих органів;

має бути складеним за встановленою формою;

має бути достовірним, відповідати завданням і базуватися на фактах;

має бути бездоганно відредагованим і оформленим.

Під час підготовки тексту документа слід дотримуватися таких правил [41; 130]:

1. Правильно і в певній послідовності розміщувати реквізити документа.

2. Текст викладати від третьої особи. Наприклад: *Комісія ухвалила... Управління праці повідомляє... Районна адміністрація доводить до відома...*

Від першої особи викладаються заяви, автобіографії, доповідні й пояснювальні записки, накази.

3. Не вживати образних висловів, емоційно забарвлених слів і синтаксичних конструкцій.

4. Уживати стійкі (стандартизовані) сполучення типу: *відповідно до, у зв'язку з, згідно з метою, потрібний для, в порядку.*

5. Уживати синтаксичні конструкції типу: *Доводимо до Вашого відома, що... Нагадуємо Вам, що... Підтверджуємо з вдячністю... У порядку надання матеріальної допомоги. У порядку обміну досвідом... У зв'язку з вказівкою... Відповідно до попередньої домовленості... Відповідно до Вашого прохання...*

6. Дієприслівникові звороти вживати на початку речення: *Враховуючи... Беручи до уваги... Розглянувши... Вважаючи...*

7. Уживати мовні засоби, що відповідають нормам літературної мови і зрозумілі для широкого кола читачів.

8. Уживати прямий порядок слів у реченнях (підмет передує присудковій; означення – перед означуваними словами; додатки – після керуючого слова; вставні слова – на початку речення).

9. Щоб не виявляти гостроти стосунків з партнером, слід замінити активну форму дієслова на пасивну. Наприклад: *Ви не відповіли на лист-запит* (активна форма) – *Вами ще не дана відповідь на лист-запит* (пасивна форма).

Якщо ж важливо вказати на конкретного виконавця, то тоді треба вживати активну форму. Наприклад: *Установа не гарантує... Комісія підтверджує...*

10. Уживати інфінітивні конструкції: *Створити комісію... Затвердити пропозицію... Доповісти про виконання...*

11. У розпорядчих документах треба вживати дієслівні конструкції у формі наказового способу: *Наказую... Пропоную...*

12. Використовувати скорочення слів, складноскорочені слова й аббревіатури, які оформляються у справочинстві, за загальними правилами: *р-н, обл., км, напр., канд. філол. наук.*

13. Надавати перевагу простим реченням. Використовувати форми ввічливості за допомогою слів: *Шановний..., Високошановний... Вельмишановний... Високоповажний...*

22.2. Терміни та іншомовні слова в діловому мовленні

Наукові поняття визначаються спеціальними словами – термінами (*термін* – від лат. *terminus* – *кордон, межа, кінець*), які складають основу наукової мови [114]. **Термін** – це одиниця історично сформованої термінологічної системи, що виражає поняття та його місце серед інших понять, позначається словом або словосполученням, служить для спілкування людей, пов'язаних між собою єдністю спеціалізації, належить до словникового складу мови і підпорядковується всім її законам [104]. Засвоєння термінології відповідної галузі знання є одним із перших кроків в оволодінні професійним мовленням.

Терміни поділяються на *загальноновживані* (*модуль, авангард, ідея, гіпотеза, формула*) і *вузькоспеціальні*, уживані в певній галузі науки (*кадровий потенціал, аудит персоналу, юридична особа*).

Основними способами творення термінів у сучасній українській мові є:

спеціалізація використання загальноживаних слів, які наповнювалися специфічними значеннями, зумовленими появою нових понять: *вина* (правничий термін), *злочин* (правничий термін);

термінологічна деривація, тобто використання засобів словотвору, характерних для української мови (*працездатність, судочинство*);

запозичення з подальшою фонетичною і граматичною адаптацією слів-термінів іншомовного походження (*функція, градація, компетенція*).

До термінів ставляться такі вимоги, як однозначність, дефінітивність, відсутність експресивно-оцінних нашарувань, стилістична нейтральність [57; 83; 119].

Сучасна українська термінологія активно поповнюється новими одиницями – переважно запозиченнями з англійської мови, наприклад: *файл, курсор, інтерфейс, маркетинг, менеджер* тощо. Одним із продуктивних способів засвоєння таких запозичень є поєднання їх з власне мовними або давно запозиченими термінами, тобто утворення словосполучень, наприклад: *демпінгові ціни, клірингові розрахунки, маркетинговий аналіз* тощо. Понад 70 % термінів у різних терміносистемах – це словосполучення.

З огляду на сферу використання, терміни поділяють на **загальнонаукові, міжгалузеві та вузькогалузеві**.

Загальнонаукові терміни. Такими термінами послуговуються в усіх галузях знань. Вони позначають логіко-філософські категорії, що мають гносеологічну (пізнавальну) універсальність, та нові категорії і поняття, які виникли внаслідок інформатизації науки і суспільства, інтеграцій процесів у різних галузях знань: *елемент, функція, гіпотеза, інформація, система, програма, структура, діапазон, документ, справа, закон* тощо.

Міжгалузеві терміни. До міжгалузевих термінів належать назви узагальнених, базових понять, спільних для певного комплексу наук або для більшості наук, які належать до цього комплексу. Ці поняття часто виступають основою для формування більш конкретних видових понять та термінів на їх позначення: *потреби* (філос., психол.) – *суспільні потреби* (соціол., політол.); *поведінка* (психол., біол.) – *делінквентна поведінка* (юр., педагог.), *ринкова поведінка* (екон., менеджм.).

Вузькоспеціальні терміни. Ці терміни позначають специфічні для кожної галузі поняття, категорії. У них відображається специфіка професійної діяльності, зокрема: *самостійна сфера діяльності* (назви наукових дисциплін, галузей техніки, технології виробництва, найменування досліджуваних проблем); *об'єкт діяльності* (наукова праця, наукова творчість); *суб'єкт діяльності* (державна служба – *державний службовець*, державне управління – *урядовець*, посадова особа); *засоби діяльності, знаряддя діяльності* (*персональний комп'ютер*); *процеси діяльності* (*планування, контроль, контролінг, координація, забезпечення* тощо); *методи діяльності* (статистичні методи аналізу, численні методи прогнозування тощо); *виміри* (соціальні, економічні, фінансові тощо); *продукти діяльності* (широке коло різного роду результатів діяльності).

В українському мовленні професійного спрямування часто вживаються слова, запозичені з інших мов. У процесі запозичення їх було підпорядковано законам фонетики, граматики, пристосовано до правил українського словотвору й семантичних систем. Щоб правильно вживати іншомовні слова, варто дотримуватися таких рекомендацій:

а) не ставити в текст іншомовні слова, коли є відповідники в українській мові;

б) вживання іншомовного слова в діловому стилі й професійному спілкуванні допустиме в тому значенні, у якому воно зафіксоване в словниках;

в) не слід користуватись в одному й тому ж документі іншомовним словом і його українським відповідником на позначення того самого поняття. Бажано в таких випадках користуватися національною мовою.

Наприклад: *апелювати – звертатися; екстраординарний – особливий; аргумент – підстава, доказ; координувати – погоджувати; генеральний – загальний, головний; лімітувати – обмежувати; дебати – обговорення; пріоритет – першість; домінувати – переважати; цейтнот – нестача часу.*

5.3. Особливості синтаксису ділових документів

Синтаксичні й пунктуаційні норми – регулюють правильність керування, узгодження, поєднання й узгодження, розміщення слів, ре-

чень; уживання розділових знаків: *кабінет завідувача кафедри, а не завідуючого кафедри.*

Синтаксис – вивчає будову й значення словосполучень і речень, а також види зв'язків, за допомогою яких слова поєднуються в словосполучення й речення. **Синтаксичні норми** виявляються в установлених зв'язках побудови словосполучень, речень, у способах поєднання слів і речень [119].

Синтаксис писемної форми вимагає обов'язкового дотримання нейтральності тону ділових повідомлень, чіткої і стрункої композиції тексту, тому для нього характерні певні ознаки (табл. 22.2) [57; 83].

Таблиця 22.2

Синтаксис ділового спілкування

Прямий порядок слів	підмет – перед присудком; узгоджене означення – перед означуваним словом, а неузгоджене – після; вставні слова і відокремлені звороти ставляться на по- чатку речення (<i>На нашу думку...</i>)
Практично повна відсут- ність питальних і окличних речень	<i>Звертаємо Вашу увагу...</i> <i>Круглий стіл передбачає розгляд наступних пи- тань...</i>
Непряма мова й інфінітивні конструкції у реченнях ре- зольютивного характеру	<i>Доповідач повідомив про те, що...;</i> <i>Призначити</i> <i>Доповісти...</i>
Нанизування форм родово- го й орудного відмінків з ве- ликою кількістю віддієслів- них іменників	<i>Постачання замовнику наступних виробів:...(поста- чання чого ?, чим?).</i>
Уживання однорідних чле- нів речення	При цьому слід пам'ятати про точне значення слів, роз- різнення родових і видових понять: <i>Було закуплено но- ву апаратуру, пристрої і прилади</i> (помилка!)
Використання відокремле- них означень і обставин способу дії	<i>Зважаючи на обставини,...;</i> <i>Познайомившись зі справою,...;</i> <i>Заходи, вжиті протягом року,...</i>
Переважання пасивних конструкцій	Акцентують увагу не на провині конкретної особі, а на дії, яка впливає з попередньої ситуації: не <i>розробляє</i> , а <i>розробляється</i> , використовується інфінітивів (<i>зобо- в'язати, затвердити, попередити</i>), дієприкметникові та дієприслівникові звороти

Таким чином, у діловому документі все робиться для того, щоб у тексті не було жодного суб'єктивно-оціночного моменту, а головна увага зосереджувалася не на виконавцях чи діях, а на об'єктивних фактах, які їх супроводжують (не *Ви не виконуєте план постачання вагонів...*, а *План щодо постачання вагонів не виконується*).

З іншого боку, відсутність суб'єктивності, позачасовість і лаконічність обмежують граматичні можливості мови й переконливості документа, що звужує його націленість на максимально позитивний результат. Цю суперечність можна вирішити маніпулюванням різними формами побудови словосполучень, речень і цілого тексту.

Типові помилки у синтаксисі писемної форми виникають найчастіше при перенесенні синтаксичних особливостей російської мови на українську, а також при невмінні реалізувати основні вимоги до мови документів на практиці, що знижує переконливість тексту. Ось деякі з них [83]:

1. Змішування у межах одного речення інфінітивних і номінативних конструкцій:

*Зобов'язання банку: **відкрити** Клієнтові розрахунковий рахунок за умови подання ним усіх документів, передбачених законодавчими актами України;*

***здійснення** за дорученням Клієнта розрахункових та касових операцій у національній валюті України (треба **Здійснювати** за дорученням Клієнта розрахункові та касові операції...).*

2. Прямий переклад дієприкметникових зворотів теперішнього часу, які в українській мові мають перекладатися як підрядні речення:

*Основні електротехнічні пристрої за своїм призначенням поділяються на **генеруючі і використовуючі електричну енергію**.*

Треба: *Основні електротехнічні пристрої за своїм призначенням поділяються на ті, **які генерують і які використовують електричну енергію**.*

3. Зловживання дієприслівниковими зворотами на початку абзацу або тексту, що ускладнює текст документа:

***Керуючись** Постановою Кабінету Міністрів України від 31 серпня 1996 року № 1029 «Про вдосконалення порядку здавання в оренду житлових приміщень», наказую...*

Краще: **Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України...** і далі за текстом.

4. Використання спільного додатка при дієсловах, які вимагають не-однакових відмінків:

*Ми повинні прагнути до вдосконалення і повного опанування **методами** (опанування **методами**, але вдосконалення **методів**).*

5. Заміна слів, відмінків або прийменників під впливом російської мови у стійких словосполученнях (*для душі, для відома* замість *до душі, до відома*). Для правильного вживання відмінків слід пам'ятати:

багата на що?, але *славиться* чим?, *властивий* кому?, але *характерний* для кого?, *дорівнювати* чому?, але *рівнятися* на що?, *завідувач* чого?, але *завідуючий* чим?, *опанувати* що?, але *оволодівати* чим?, *оснований* на чому?, але *заснований* ким?, *сповнений* чого?, але *наповнений* чим?, *торкатися* чого?, але *доторкатися* до чого?

6. Вибір прийменника або форм керування під впливом російської мови, наприклад: *підготуватися к чому – підготуватися до чого; случилось по вине – трапилось через провину, соответственно приказу – відповідно до наказу* тощо.

7. Об'єднання у межах одного тексту тавтологічних словосполучень, родових і видових понять, тобто нерозуміння суті однорідності. Так, у реченні *Було закуплено нову **апаратуру, прилади і пристрої*** значення виділених слів збігаються; у реченні *Посіяно **зернових – 300 га, бобових – 50 га, ячменю – 35 га*** поєднані родові й видові поняття (треба *Посіяно зернових – 300 га, у тому числі ячменю – 35 га, бобових – 50 га*).

Способи викладу матеріалу залежать від виду документа, його приналежності до рівнів стандартизації (низького чи високого), мети, яку ставить перед собою укладач, а також ступеня його обізнаності з нормами етикету [83].

Документи з високим рівнем стандартизації передбачають не лише використання стандартного формуляра документа, а й регламентованого тексту за винятком цілком конкретних відомостей. У них вибір слів або конструкцій обмежений до мінімуму вимогами Держстандарту й особливостями стандартизованих і уніфікованих бланків.

У документах з низьким рівнем стандартизації вибір слів, словосполучень і цілого тексту зумовлений змістом, ситуацією або певними обставинами ділового спілкування. При цьому виникає більше можливостей щодо підбору лексичних засобів для точного вираження думки та, в окремих випадках – суб'єктивного ставлення автора документа.

Існує три типи побудови текстів у документах з низьким рівнем стандартизації: розповідь, опис і міркування [83].

При **розповіді** події, явища та факти викладаються у хронологічній послідовності. Класичними формами розповіді є автобіографія, протокол (іноді звіт), де весь текст підпорядкований зовнішній логіці. Тут не може існувати причинно-наслідкового аналізу і не дозволяється переставлення або приховування певної інформації, тому єдиною можливістю формування позитивного враження стає об'єднання другорядних і не дуже привабливих фактів у межах більш вагомих та суттєвих для укладача документа або підкреслення залежності роз'єднаних у часі, але внутрішньо пов'язаних подій. Проте такі відступи повинні бути вмотивованими й логічно виправданими.

Опис, як правило, використовується у звітах, актах, наказах і постановках. У ньому характеризується подія або явище через перерахування ознак і властивостей, тобто не в процесі, а в певній часовій точці виміру. Опис включає загальну характеристику явища, а частини, які обґрунтовують, доповнюють або конкретизують її, зветься елементами опису. Ось чому переконливість документа, складеного за принципом опису, залежить від вміння правильно підібрати і розташувати його елементи.

Найскладнішим способом викладу матеріалу в документах є **міркування**. У ньому логічно послідовний ряд визначень і висновків розкриває внутрішній зв'язок явищ через причинно-наслідковий аналіз – шляхом зіставлення, порівняння і розкриття змісту цих зв'язків. При такому способі треба чітко уявляти собі головну мету всього документа, щоб втілити в його композицію таку логічну форму висловлення думки, як доказ. Саме від визначеної мети і підбору для її реалізації фактів і доказів залежить рішення ділового партнера.

Послідовність викладу матеріалів визначається формою побудови конкретного доказу: від узагальнень до фактів (дедуктивний метод) або від фактів до узагальнень (індуктивний метод). Якщо на початку докуме-

нта викладаються обставини, які викликали його появу, або вказуються причини постановки питання саме у такому ракурсі, а наприкінці викладається мета документа, то такий виклад називається **прямим**. Якщо ж мета викладається на його початку, а потім даються пояснення, наводяться факти і розрахунки, то такий виклад зветься **зворотним**.

Серед синтаксичних структур складних речень у ділових паперах широко вживаються сполучники *і, але, а*, зв'язки між простими реченнями в межах складного синтаксичного цілого здійснюються за допомогою сполучників *через те що, перш ніж, після того як* та ін., а для позначення складних логічних зв'язків використовуються багатослівні сполучники типу *відповідно до того, у зв'язку з тим* та ін.

Досить рідко вживаються у діловому стилі модальні частки *ніби, начебто, неначе*, а також питальні конструкції.

Загалом, використовуючи різні синтаксичні структури у діловому мовленні, слід добиватися, аби виклад був простим і зрозумілим.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

З'ясуйте, чим ускладнені подані речення. Поясніть розділові знаки.

1. Працівник, з яким розірвано трудовий договір з підстав, передбачених пунктом 1 статті 40 Кодексу законів про працю (крім випадку ліквідації підприємства, установи, організації), протягом одного року має право на укладання трудового договору в разі повторного прийняття на роботу, якщо власник або уповноважений ним орган провадить прийняття на роботу працівників аналогічної класифікації. 2. Слід зауважити, що державна служба, у свою чергу, поділяється на види залежно від форм державної діяльності: державна служба в апараті законодавчих органів, державна служба в органах виконавчої влади (органах державного управління і їх апараті), в судових органах і органах прокуратури. 3. Надаючи всім громадянам України рівне право на державну службу, законодавець у той же час установлює коло обмежень, пов'язаних з прийняттям на державну службу і її проходженням.

Завдання 2

Відредагуйте речення. Прокоментуйте помилки.

1. Прошу Вас надати мені грошову допомогу у зв'язку із хворобою.
2. Я пропоную усунути Івченка В. С. із займаної ним посади головного бухгалтера у зв'язку з його неодноразовим невиконанням своїх службових обов'язків.
3. Начальник відділу попросив присутніх прокоментувати свою пропозицію.
4. Ми дуже вдячні за можливість ознайомитися з текстом угоди. Він справив на нас приємне враження.

Контрольні запитання

1. Визначте основні засади мовного етикету ділових документів.
2. За рахунок яких дій досягається об'єктивність мови ділового документа?
3. Дотримання яких вимог забезпечує переконливість та доказовість мови документа?
4. За якими критеріями можна оцінити уніфікацію та стандартизацію мови документа?
5. Охарактеризуйте основні вимоги до мови документів.
6. Охарактеризуйте основні вимоги до підготовки тексту документа.
7. Які загрози становить недоречне використання в професійному мовленні іншомовних слів?
8. У чому полягає характерна ознака загальнонаукових термінів?
9. Назвіть основні синтаксичні засоби досягнення переконливості документів.
10. Визначте типові помилки у синтаксисі ділового спілкування і способи їх подолання.
11. Опишіть основні способи викладення матеріалу в документах з використанням конструкцій службового мовного етикету.
12. Охарактеризуйте елементи тексту: заголовок, додатки, оформлення таблиць.
13. Визначте переваги та недоліки розповіді як типу побудови тексту документу.
14. Порівняйте можливості, що надають автору документу такі типи побудови тексту, як «опис» та «міркування».

Тести з контролю знань

1. До основних вимог щодо мови документа належать:

- а) об'єктивність;
- б) логічність;
- в) лаконічність;
- г) стандартизація.

2. Вимога ясності викладу і точності опису при складанні документа передбачає:

- а) правильне користування термінами;
- б) орфографічну, пунктуаційну і граматичну правильність;
- в) тісний логічний зв'язок між реченнями;
- г) уникання професіоналізмів.

3. На відміну від більшості документів від першої особи викладаються:

- а) пояснювальні записки;
- б) звіти;
- в) накази;
- г) довідки.

4. У розпорядчих документах треба вживати:

- а) дієслівні конструкції у формі наказового способу;
- б) уживати інфінітивні конструкції;
- в) уживати непрямий порядок слів у реченнях;
- г) уживати дієприслівникові звороти в середині речення.

5. До основних способів творення термінів у сучасній українській мові належать:

- а) термінологічна деривація;
- б) трансдериваційний пошук;
- в) спеціалізація використання загальноживаних слів;
- г) запозичення та адаптація іншомовних термінів.

6. Вимогами до термінів є:

- а) однозначність;
- б) дефінітивність;
- в) відсутність експресивно-оцінних нашарувань;
- г) номінативність.

7. До ознак синтаксису писемної форми мовлення належать:

- а) уживання непрямої мови;
- б) переважання пасивних конструкцій;
- в) вживання питальних і окличних речень;
- г) непрямий порядок слів у реченні.

8. Способи викладу матеріалу в документі обумовлюються:

- а) видом документа;
- б) рівнем стандартизації документа;
- в) метою та рівнем його обізнаності укладача документа;
- г) мовною та діловою ситуацією.

9. У документах з низьким рівнем стандартизації використовуються такі типи побудови текстів, як:

- а) розповідь;
- б) опис;
- в) аргументація;
- г) міркування.

10. Типовим є поділ документа на дві частини:

- а) обґрунтування і висновки;
- б) формуляр і реквізити;
- в) вступ і кульмінація;
- г) реквізити та текст.

Рекомендована література:

[1; 3; 17; 23; 24; 26; 30; 31; 33; 35-37; 41; 57; 60; 71; 79; 83; 84; 99; 100; 103; 104; 107; 119; 120; 124; 126; 130; 131].

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. – К. : Право, 1996. – 56 с.
2. Закон України «Про боротьбу з корупцією» // Відомості Верховної Ради. – 1995. – № 34. – С. 490.
3. Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII // Відомості Верховної Ради. – 1993. – № 52. – С. 490.
4. Закон України «Про звернення громадян» від 13 травня 1999 року № 653-XIV із змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради. – 1999. – № 26. – С. 219.
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 місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р. // Відомості Верховної Ради. – 1999. – № 20 – 21. – С. 190.
7. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 3. – С. 5–19.
8. Указ Президента України від 26 липня 2000 року № 925 «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця» // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 31. – С. 302.
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.02.2002 № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» // Урядовий кур'єр. – 2002. – № 63. – С. 8.
10. 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.
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386 «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» // Вісник державної служби України. – 2001. – № 4. – С. 11–15.

12. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. ДСТУ 4163-2003. – К. : Держспоживстандарт України, 2003. – 22 с.
13. Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця // Офіційний вісник України. – 2010. – № 90. – С. 211.
14. Постанова Головного державного санітарного лікаря України № 42 від 01.12.99 «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042-99» // <http://zakon.nau.ua/print/?ff=5&fs=10&uid=1039.2192.1&type=0>
15. Постанова Головного державного санітарного лікаря України № 37 від 01.12.99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку ДСН 3.3.6.037-99» // <http://zakon.nau.ua/print/?ff=5&fs=10&uid=1039.1974.1&type=0>
16. Примірні 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.
17. Абетка місцевого самоврядування : тлумачн. словн. термінів і понять / укл. І. В. Козюра. – Полтава : АСМІ, 2003. – 32 с.
18. Абрамов В. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. Абрамов, В. Данюк, А. Колот. – Одеса, 1995. – 96 с.
19. Афанасьєв І. Деловой етикет / І. Афанасьєв. – К. : Альтер-прес, 1998. – 320 с.
20. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; [за ред. проф. М. В. Афанасьєва]. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 484 с.
21. Баклицький І. О. Психологія праці : підручник / І. О. Баклицький. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 655 с.
22. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.

23. Бевзенко С. П. Історія українського мовознавства. Історія вивчення української мови : навч. посібник / С. П. Бевзенко. – К. : Вища школа, 1991. – 231 с.
24. Бибик С. П. Ділові документи та правові папери / С. П. Бибик, Г. М. Сюта. – Харків : Фоліо, 2005. – 493 с.
25. Бишоф А. Самоменеджмент. Эффективно и рационально / Анита Бишоф, Клаус Бишоф ; [пер. с нем. Д. А. Пергамент]. – 2-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2006. – 127 с.
26. Білецький А. О. Про мову і мовознавство : навч. посібник для студентів філол. спец. вищ. навч. закладів / А. О. Білецький. – К. : АртЕк, 1996. – 224 с.
27. Бойко Е. И. Механизмы умственной деятельности. Избранные психологические труды / Е. И. Бойко ; под ред. А. В. Брушлинского и Т. Н. Ушаковой. – М. : Моск. психолого-педагогический ин-т, 2002. – 688 с.
28. Браим И. Н. Культура делового общения : учебн. пособие / И. Н. Браим. – Мн. : ИП «Экоперспектива», 1998. – 176 с.
29. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун . – СПб.: Питер, 2000. – 192 с.
30. Брус М. П. Українське ділове мовлення : навч. посібник для студ. екон. спец. / М. П. Брус. – Івано-Франківськ : Тіповіт, 2004. – 230 с.
31. Бутенко Л. В. Мовлення ділових людей на нарадах, засіданнях, зборах : навч. посібник для студ. нефілол. спец. / Л. В. Бутенко. – 2-ге вид., доп. і випр. – Алчевськ : ДГМІ, 2003. – 253 с.
32. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посібник / М. Д. Виноградський, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 518 с.
33. Вихованець І. Теоретична морфологія української мови: Академ. граматики укр. мови / І. Вихованець, К. Городенська ; за ред. І. Вихованця. – К. : Унів. вид. «Пульсари», 2004. – 400 с.
34. Гаєвський Б. А. Культура державного управління: організаційний аспект : монографія / Б. А. Гаєвський, В. А. Ребкало. – К. : Вид. УАДУ, 1998. – 144 с.
35. Гамова Г. І. Ділова українська мова й культура мовлення: навч. посібник / Г. І. Гамова, Т. В. Ковальова. – Харків : Вид. ХарРІ НАДУ «Магістр», 2005. – 92 с.

36. Глущик С. В. Сучасні ділові папери: навч. посібник для вищ. та середн. спец. навч. закладів / С. В. Глущик, О. В. Дияк, С. В. Шевчук. – 3-тє вид., переробл. і допов. – К. : А.С.К., 2002. – 400 с.
37. Головащук С. І. Словник-довідник з українського літературного слововживання / С. І. Головащук. – К. : Наук. думка, 2004. – 448 с.
38. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба : учебник / В. Д. Граждан. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2007. – 496 с.
39. Григоренко А. М. Організація діяльності державного службовця: формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків : конспект лекцій / А. М. Григоренко, В. В. Ушкальов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 80 с.
40. Григоренко А. М. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державного службовця : конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби / А. М. Григоренко, В. В. Ушкальов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 80 с.
41. Гриценко Т. Б. Українська мова та культура мовлення: навч. посібник для студ. аграрн. вищ. навч. закладів та коледжів / Т. Б. Гриценко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 536 с.
42. Давтян С. Г. Організаційно-правовий механізм державного управління на місцевому рівні : навч. посібник / С. Г. Давтян, А. М. Пойченко, С. Є. Саханенко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. – 252 с.
43. Даль В. И. Большой иллюстрированный толковый словарь русского языка: современное написание / В. И. Даль. – М. : Астрель, 2006. – 348 с.
44. Данюк В. М. Кадрове діловодство : навчальний посібник / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська. – 3-тє вид. – К. : Каравела, 2009. – 240 с.
45. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
46. Данюк В. М. Нормування праці : підручник / В. М. Данюк. – К. : ВІПОЛ, 1995. – 207 с.
47. Данюк В. М. Організація праці менеджера / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.

48. Державне управління : навчальний посібник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна та ін. ; за ред. А. Ф. Мельник. – 2-ге вид., вип. та доп. – К. : Знання, 2004. – 342 с.
49. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.
50. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи . – СПб. : Питер, 2000. – 224 с.
51. Джоунз Д. Человеческий фактор. В 6 т. Т. 2 : Эргономические основы проектирования производственной среды / Д. Джоунз, Д. Бродбент, Д. Е. Вассерман ; пер с англ. ; под ред. Г. Салвенди. – М. : Мир, 1991. – 500 с.
52. Добротворский И. Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии : практическое руководство для решения повседневных проблем / И. Л. Добротворский. – М. : Приор-издат, 2003. – 272 с.
53. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – К. : Соцінформ, 2002. – 112 с.
54. Дональдсон М. К. Умение вести переговоры для «чайников» / Майкл К. Дональдсон, Мими Дональдсон ; пер. с англ. – М. : Вильямс, Диалектика, 1999. – 368 с.
55. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: Навчально-методичний посібник / С. Д. Дубенко ; [за заг. ред. докт. юр. наук, проф. Н. Р. Нижник]. – К. : ІнЮре, 1999. – 244 с.
56. Желюк Т. Л. Державна служба: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / Т. Л. Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 570 с.
57. Зубков М. Г. Сучасна українська ділова мова / М. Г. Зубков. – 3-тє вид., доп. – Харків : Торсінг, 2003. – 448 с.
58. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда : учебн. пособие / Л. Н. Зудина. – М. : ИНФРА-М; Новосибирок : НГАЭиУ, 1997. – 256 с.
59. Іванова Т. В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування : підручник / Т. В. Іванова, Л. П. Піддубна. – К. : Академія муніципального управління, 2007. – 414 с.
60. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2006. – 512 с.

61. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.
62. Кипнис М. Тренинг коммуникации / М. Кипнис. – 3-е изд., стер. – М. : Ось-89, 2007. – 128 с.
63. Ківалов С. В. Державна служба в Україні : підручник / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – Одеса : Юридична література, 2003. – 368 с.
64. Ківалов С. В. Закон України «Про державну службу» : Наук.-практ. коментар / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – Одеса : Фенікс, 2009. – 692 с.
65. Козловская В. Б. Электрическое освещение: справочник / В. Б. Козловская, В. Н. Радкевич, В. Н. Сацукевич. – Мн. : Техноперспектива, 2007. – 255 с.
66. Колганов А. В. Основи інженерної психології : навч. посібник / А. В. Колганов ; ДІРСП. – Донецьк : Вид. «Вебер», 2009. – 239 с.
67. Корольчук М. С. Теорія і практика професійного психологічного відбору: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 536 с.
68. Крёмер К. Человеческий фактор. В 6 т. Т. 5 : Эргономические основы проектирования рабочих мест / К. Крёмер, Д. Чэффин, М. Айюб ; пер. с англ. ; под ред. Г. Салвенди. – М. : Мир, 1992. – 390 с.
69. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник / Я. В. Крушельницька. – К. : КНЕУ, 2003. – 367 с.
70. Кудріна Т. С. Психологія мотивації : підручник / Т. С. Кудріна. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2008 – 239. с.
71. Кузин Ф. А. Культура делового общения : практическое пособие / Ф. А. Кузин . – М. : Ось-89, 1999. – 240 с.
72. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха : учебн. пособие для студентов вузов / В. И. Курбатов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1995. – 416 с.
73. Лазор О. Державна служба в Україні : навч. посібник / О. Лазор, О. Лазор. – К.: Дакор, 2009. – 560 с.
74. Ларо У. Офис-кайдзен: преобразование офисных операций в стратегическое преимущество / У. Ларо ; пер. с англ. – Мн. : Гревцов Паблицер, 2009. – 211 с.

75. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала : учебник / Т. И. Леженкина. – М. : Маркет ДС, 2010. – 232 с.
76. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учебн. пособие. – 2-е изд., испр. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.
77. Любимов А. П. Принципы правовой этики государственных служащих и других должностных лиц // <http://www.pvlast.ru/archive/index.421.php>
78. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 1999. – 440 с.
79. Мацько Л. І. Стилістика української мови : підручник / Л. І. Мацько, О. М. Сидоренко, О. М. Мацько ; за ред. Л. І. Мацько. – К. : Вища школа, 2003. – 462 с.
80. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посібник / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська ; рец. М. О. Данилюк, рец. Л. Г. Ліпич. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 464 с.
81. Мельтюхова Н. М. Технологія державного управління: Навчальний посібник / Н. М. Мельтюхова; за заг. ред. Г. І. Мостового, О. Ф. Мельникова. – Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2005. – 152 с.
82. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
83. Мозговий В. І. Ділова українська мова в державному управлінні. Частина І. Загальний курс / В. І. Мозговий. – Донецьк : Технопарк ДонДТУ «УНІТЕХ», 2005. – 412 с.
84. Мозговий В. І. Ділова українська мова в державному управлінні. Частина ІІ. Практичний курс / В. І. Мозговий, Л. Г. Вергазова. – Донецьк : Технопарк ДонДТУ «УНІТЕХ», 2005. – 158 с.
85. Мойсеєв В. А. Паблік рілейшнз : навч. посібник / В. А. Мойсеєв. – К. : Академвидав, 2007. – 224 с.
86. Моргенстерн Дж. Технологии эффективной работы / Джулия Моргенстерн ; пер. с англ. – М. : Изд. «Добрая книга», 2006. – 336 с.
87. Моховиков А. Н. Телефонное консультирование / А. Н. Моховиков. – М. : Смысл, 1999. – 410 с.
88. Мюллер В. К. Англо-русский словарь / В. К. Мюллер. – М. : Русский язык, 1998. – 2106 с.

89. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
90. Одинцова Г. С. Державне управління: теорія і менеджмент: навч. посібник у таблицях і схемах / Г. С. Одинцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одинцової. – Харків : ХарPI УАДУ, 2002. – 492 с.
91. Організація роботи голови районної державної адміністрації / за ред. В. М. Князева, Ю. П. Лебединського. – К. : Вид. РВПС України НАН України, 2003. – 392 с.
92. Орлов В. И. Телефонные переговоры: техника и психология / В. И. Орлов. – М. : Альфа-Пресса, 2007. – 72 с.
93. Орлова М. Телефонный арсенал администратора / М. Орлова. – М. : Добрая книга, 2008. – 208 с.
94. Ортинський В. Л. Управління в органах виконавчої влади України : навч. посібник / В. Л. Ортинський, З. Р. Кісіль, М. В. Кісіль. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 296 с.
95. Остапенко Ю. М. Экономика труда : учебн. пособие / Ю. М. Остапенко. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 272 с.
96. Панкеев И. Энциклопедия этикета / И. Панкеев. – М. : Олма-пресс, 1999. – 480 с.
97. Пашуто А. П. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии : учебн. пособие / В. П. Пашуто. – М. : КПОРУС, 2007. – 240 с.
98. Пірен М. Гендерні аспекти державної служби : монографія / М. Пірен, Н. Грицяк, Т. Василевська, О. Іваницька ; за заг. ред. Б. Кравченка. – К. : Вид. Соломії Павличко «Основи», 2002. – 335 с.
99. Плотницька І. М. Ділова українська мова у сфері державного управління : навч. посібник / І. М. Плотницька. – К. : Вид. УАДУ, 2000. – 192 с.
100. Погиба Л. Г. Складання ділових паперів. Практикум : навч. посібник / Л. Г. Погиба, Т. О. Грибіниченко, М. П. Баган. – К. : Либідь, 2002. – 240 с.
101. Подоровская М. М. Организация труда : конспект лекций / М. М. Подоровская. – 2-е изд. – К. : МАУП, 2004. – 112 с.

102. Подшивалкина В. И. Технологии профессионального подбора в системе управления / В. И. Подшивалкина, Н. П. Золотова. – Кишинев : ИПФ «Центральная типография», 1997. – 32 с.

103. Полтавська О. М. Вивчення української мови (за професійним спрямуванням): теоретичний і практичний аспекти : навч. посібн. / О. М. Полтавська. – Алчевськ : ДонДТУ, 2009. – 189 с.

104. Пономарів О. Д. Сучасна українська мова : підручник / О. Д. Пономарів, В. В. Різун, Л. Ю. Шевченко ; за ред. О. Д. Пономарева. – 2-ге вид., переробл. – К. : Либідь, 2001. – 400 с.

105. Попков В. Д. Этика советской государственной службы / В. Д. Попков. – М. : Юрид. лит., 1970. – 200 с.

106. Пригожин А. И. Дезорганизация : причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.

107. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 282 с.

108. Пухова О. А. Питание и диета для офисных работников / О. А. Пухова. – М. : Вече, 2006. – 176 с.

109. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія / М. І. Рудакевич. – Тернопіль : Вид. Астон. – 2007. – 400 с.

110. Рунге В. Ф. Эргономика и оборудование интерьера : учеб. пособие / В. Ф. Рунге. – М. : Архитектура-С, 2006. – 160 с.

111. Свергун О. Ю. Психология успеха или Как стать хозяином жизни / О. Ю. Свергун. – М. : АСТ-Пресс, 1999. – 384 с.

112. Сергеев С. Ф. Инженерная психология и эргономика : учебн. пособие / С. Ф. Сергеев. – М. : НИИ школьных технологий, 2008. – 176 с.

113. Смолка К. Правила хорошего тона / К. Смолка. – М. : «Лукоморье», 1989. – 168 с.

114. Современный толковый словарь русского языка : более 90 000 слов и фразеологических выражений / Рос. акад. наук, Ин-т лингвист. исслед.; [гл. ред. С.А. Кузнецов]. – СПб. : Норинт, 2007. – 959 с.

115. Структурно-функціональне забезпечення діяльності територіальних органів влади / за заг. ред. Н. М. Мельтюхової; ХарPI НАДУ. – Харків : Вид. ХарPI НАДУ «Магістр», 2007. – 244 с.
116. Толочек В. А. Стили профессиональной деятельности / В. А. Толочек. – М. : Смысл, 2000. – 199 с.
117. Туленков М. В. Теоретичні основи раціональності соціального управління : монографія / М. В. Туленков, О. Г. Чувардинський. – Ніжин: ТОВ «Вид. «Аспект-Поліграф», 2009. – 232 с.
118. Тэппинг Д. Бережливый офис / Дон Тэппинг, Энн Данн ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 322 с.
119. Українська мова: Енциклопедія / редкол.: В. М. Русанівський (співголова), О. О. Тараненко (співголова), М. П. Зяблюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Вид. «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 2004. – 824 с.
120. Український правопис / Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні НАН України, Ін-т укр. мови НАН України. – К. : Наукова думка, 2007. – 288 с.
121. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 5-е изд. – М. : Политиздат, 1987. – 590 с.
122. Фрумкин А. А. Психологический отбор в профессиональной и образовательной деятельности / А. А. Фрумкин. – СПб. : Речь, 2004. – 210 с.
123. Фурман А. В. Ідея професійного методологування : монографія / А. В. Фурман. – Ялта-Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 205 с.
124. Хаджирадева С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації: монографія / С. К. Хаджирадева. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. – 294 с.
125. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник / О. А. Цуруль. – К. : КНЕУ, 2002. – 142 с.
126. Черемська О. С. Українська мова (за професійним спрямуванням) : навч. посібник / О. С. Черемська, Г. Г. Гайдамака, В. Ф. Жовтобрюх. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 224 с.
127. Черноног Є. С. Державна служба: Історія, теорія і практика : навч. посібник / Є. С. Черноног. – К. : Знання, 2008. – 458 с.
128. Честара Дж. Деловой этикет: Паблик рилейншнз для всех и

для кожного / Дж. Честара ; пер. с англ. Л. Бесковой. – М. : Агентство «ФАИР», Информпресс+, 1999. – 336 с.

129. Швець Н. Г. Раціоналізація трудової діяльності: навч. посібник / Н. Г. Швець. – К. : МАУП, 2004. – 96 с.

130. Шевчук С. В. Українська мова на щодень, на щомить (для державних службовців) : навч. посібник / С. В. Шевчук, Т. М. Лобода. – К. : Атіка, 2004. – 392 с.

131. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення : навч. посібник / С. В. Шевчук. – 3-тє вид., переробл. і допов. – К. : Вища школа, 2004. – 302 с.

132. Шемаєва Л. Г. Психологія управління : конспект лекцій для слухачів магістратури державного управління / Л. Г. Шемаєва, А. М. Григоренко, В. В. Ушкальов. – Харків, Вид. ХНЕУ, 2006. – 188 с.

133. Шепель В. М. Имиджелогия. Как нравиться людям / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 2002. – 576 с.

134. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г. Щекин. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.

135. Экономика труда : учебник / под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2010. – 686 с.

136. Энциклопедия государственного управления в России: В 2 т. / под общ. ред. В. К. Егорова / Том 1. Отв. ред. И. Н. Барциц. – М. : Изд. РАГС, 2008. – 552 с.

137. Энциклопедия государственного управления в России: В 2 т. / под общ. ред. В. К. Егорова / Том 2. Отв. ред. И. Н. Барциц. – М. : Изд. РАГС, 2008. – 520 с.

138. Этикет / авт.-сост. Н. И. Ушаков, Е. В. Романова. – М. : Изд. «Лукоморье» Темп МБ. 1999. – 352 с.

139. Яременко О. Формування здорового способу життя : навч. посібник для слухачів курсів підвищення кваліфікації держ. службовців / О. Яременко, О. Вакуленко, Л. Жаліло, Н. Комарова та ін.. – К. : Укр. ін-т соціальних досліджень, 2000. – 232 с.

140. Яценко Т. С. Активне соціально-психологічне навчання: теорія, процес, практика : навч. посібник / Т. С. Яценко, Я. М. Кміт, Б. М. Олексієнко. – Хмельницький : Вид. НАПВУ, 2002. – 792 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
МОДУЛЬ Н-8-1. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ	5
ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	5
ТЕМА 1. МЕТА Й ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	5
1.1. Поняття діяльності. Види і типи діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	5
1.2. Поняття дії. Види дій, особливості їх використання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування	7
1.3. Мета і мотиви діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування	8
1.4. Особливості діяльності державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування	10
Ситуаційне завдання	12
Контрольні запитання	13
Тести з контролю знань	14
ТЕМА 2. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	16
2.1. Визначення організації діяльності як процесу та засобу досягнення мети діяльності	16
2.2. Складові організації діяльності державних службовців	18
Ситуаційне завдання	20
Контрольні запитання	21
Тести з контролю знань	21
ТЕМА 3. ВИМОГИ ДО КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	23
3.1. Особливий статус державних службовців як чинник підвищених вимог до претендентів на вакантні робочі місця в органах державної влади та місцевого самоврядування	23
3.2. Структура основних вимог до державних службовців	25
Ситуаційне завдання	27
Контрольні запитання	28
Тести з контролю знань	29

ТЕМА 4. МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ	30
4.1. Підбір і розстановка кадрів як одне з найважливіших завдань менеджменту персоналу на державній службі. Поняття, зміст і завдання професійного підбору кадрів	31
4.2. Основні методи професійного підбору кадрів для державної служби	33
Ситуаційне завдання	38
Контрольні запитання	38
Тести з контролю знань	39
ТЕМА 5. ІМІДЖ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	41
5.1. Визначення іміджу працівника. Складові іміджу державного службовця	41
5.2. Методи формування позитивного іміджу та етика поведінки державного службовця	44
Ситуаційні завдання	50
Контрольні запитання	51
Тести з контролю знань	52
ТЕМА 6. ПОДІЛ І КООПЕРУВАННЯ ПРАЦІ	54
6.1. Поняття поділу і кооперування праці, їх взаємозв'язок	54
6.2. Основні форми поділу праці в органах державної влади та місцевого самоврядування	57
6.3. Види кооперування праці. Делегування повноважень	58
Ситуаційне завдання	62
Контрольні запитання	62
Тести з контролю знань	63
ТЕМА 7. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ПОСАДОВИХ ОBOB'ЯЗКІB	65
7.1. Сутність і значення регламентування посадових обов'язків у системі організації діяльності державних службовців. Робочий час, методи його регулювання й обліку	65
7.2. Регламентування діяльності органів державної влади та їх структурних підрозділів	68

7.3. Регламентування посадових обов'язків державних службовців. Організаційно-розпорядчі документи, їх значення в організації діяльності державних службовців	70
Ситуаційне завдання	72
Контрольні запитання	72
Тести з контролю знань	73
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ	75
8.1. Робоче місце державного службовця та його організація	75
8.2. Планування робочих місць і службових приміщень, нормативи	76
8.3. Оснащення робочого місця та його основні елементи	84
Ситуаційні завдання	86
Контрольні запитання	89
Тести з контролю знань	90
ТЕМА 9. ОБСЛУГОВУВАННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ	92
9.1. Процес функціонування робочого місця. Обслуговування робочого місця як комплексна організаційна проблема	92
9.2. Основні функції обслуговування робочих місць державних службовців	93
9.3. Суб'єкти забезпечення ефективного обслуговування робочих місць	94
Ситуаційне завдання	95
Контрольні запитання	95
Тести з контролю знань	96
ТЕМА 10. ГІГІЄНА І КУЛЬТУРА ПРАЦІ. РЕЖИМ ПРАЦІ Й ВІДПОЧИНКУ	98
10.1. Негативні моменти в розумовій діяльності та їхній вплив на продуктивність праці і стан здоров'я державних службовців ...	98
10.2. Гігієна праці як наука і сфера практичної діяльності. Основні гігієнічні рекомендації щодо організації діяльності державних службовців	105
10.3. Складові культури праці державного службовця та їхнє значення для досягнення високої ефективності діяльності державних службовців	112

10.4. Сутність і значення раціонального режиму праці й відпочинку. Рекомендації щодо вдосконалення режиму праці та відпочинку державних службовців.....	117
Ситуаційне завдання	120
Контрольні запитання	122
Тести з контролю знань	123
Рекомендована література	124
МОДУЛЬ Н-8-2. ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ЕФЕКТИВНОГО ВИКОНАННЯ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ ПОСАДОВИХ ОBOB'ЯЗКІВ	125
ТЕМА 11. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ	125
11.1. Поняття планування. Планування як стрижневий елемент організації діяльності державного службовця	125
11.2. Види планів. Основні вимоги до планів роботи державного службовця	126
11.3. Планування роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування	127
11.4. Планування державним службовцем і посадовою особою місцевого самоврядування своєї роботи.....	131
11.5. Контроль виконання планів. Самоконтроль виконання запланованих завдань	137
Ситуаційне завдання	138
Контрольні запитання	138
Тести з контролю знань	139
ТЕМА 12. ПРОФЕСІЙНЕ СПІЛКУВАННЯ.....	141
12.1. Поняття спілкування. Місце і роль професійного спілкування в діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.....	142
12.2. Суб'єкти, види і форми професійного спілкування в системі державної служби та в органах місцевого самоврядування .	143
12.3. Усне професійне спілкування, його характеристика і форми здійснення	144
12.4. Писемне професійне спілкування. Службове листування...	151
12.5. Чинники підвищення ефективності професійного спілкування в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування .	156

Ситуаційне завдання	157
Контрольні запитання	157
Тести з контролю знань	158
ТЕМА 13. СЛУЖБОВІ ДОКУМЕНТИ І ДІЛОВОДСТВО	160
13.1. Призначення та класифікація документів в органах державної влади і місцевого самоврядування	160
13.2. Поняття реквізитів та формуляра документа	163
13.3. Вимоги до складання і оформлення службових документів в органах державної влади та місцевого самоврядування	164
13.4. Сутність, значення і форми діловодства в органах державної влади та органах місцевого самоврядування	167
13.5. Документообіг. Етапи руху службового документа в органах державної влади і місцевого самоврядування	167
13.6. Служба діловодства та її організація в установі	169
Ситуаційні завдання	171
Контрольні запитання	172
Тести з контролю знань	173
ТЕМА 14. ПІДГОТОВКА НАРАД І ОФІЦІЙНИХ ЗУСТРІЧЕЙ.....	175
14.1. Поняття, призначення та види нарад в органах державної влади і місцевого самоврядування	175
14.2. Склад, зміст і організація виконання робіт в процесі підготовки нарад в органах державної влади та місцевого самоврядування.....	178
14.3. Сутність та призначення офіційних зустрічей в установах державної влади і місцевого самоврядування. Організація підготовки до офіційної зустрічі.....	183
Ситуаційне завдання	186
Контрольні запитання	186
Тести з контролю знань	187
ТЕМА 15. РОЗГЛЯД ЗВЕРНЕНЬ І ПРИЙОМ ГРОМАДЯН.....	189
15.1. Поняття і види звернень громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування. Вимоги до оформлення звернення	189
15.2. Порядок розгляду звернень громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування	191

15.3. Підготовка і організація проведення особистого прийому громадян в органах державної влади та місцевого самоврядування ...	193
15.4. Етичні, психологічні та мовні вимоги до здійснення особистого прийому громадян в органах державної влади та місцевого самоврядування	196
Ситуаційні завдання	199
Контрольні запитання	199
Тести з контролю знань	200
ТЕМА 16. КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ РОБОТИ	202
16.1. Сутність і значення контролю в системі організації діяльності державних службовців. Види контролю та їх особливості ...	202
16.2. Принципи контролю в державному управлінні. Вимоги до контролю. Стадії контрольної діяльності	204
16.3. Організація контролю за виконанням документів в органах державної влади і місцевого самоврядування	205
16.4. Контроль якості роботи в органах державної влади і місцевого самоврядування	207
Ситуаційне завдання	210
Контрольні запитання	210
Тести з контролю знань	211
ТЕМА 17. СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	212
17.1. Оцінювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування	213
17.2. Поняття «стимул» і «стимулювання». Роль стимулювання в організації діяльності державних службовців	214
17.3. Стимулювання діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Соціально-побутове та пенсійне забезпечення державних службовців	216
Ситуаційні завдання	218
Контрольні запитання	220
Тести з контролю знань	221
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	222
Модуль Н-8-3. ДІЛОВА УКРАЇНСЬКА МОВА	223
ТЕМА 18. УКРАЇНСЬКА МОВА ТА ЇЇ НОРМИ.....	223

18.1. Роль і значення мови у суспільному житті.....	223
18.2. Поняття літературної мови.....	228
Ситуаційні завдання	233
Контрольні запитання	235
Тести з контролю знань	235
ТЕМА 19. СТИЛІ СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЛІТЕРАТУРНОЇ МОВИ.....	237
19.1. Поняття стилю української літературної мови.....	237
19.2. Найважливіші риси ділового стилю.....	247
Ситуаційні завдання	249
Контрольні запитання	250
Тести з контролю знань	251
ТЕМА 20. УСНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ.....	253
20.1. Загальні вимоги до усного ділового спілкування.....	253
20.2. Мовні особливості різних видів усного ділового спілкування.....	259
Ситуаційні завдання	273
Контрольні запитання	275
Тести з контролю знань	275
ТЕМА 21. ПИСЕМНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ	277
21.1. Особливості писемного ділового спілкування	277
21.2. Вимоги до складання і оформлення документів різних видів.....	281
Ситуаційні завдання	284
Контрольні запитання	286
Тести з контролю знань	287
ТЕМА 22. МОВА ДІЛОВИХ ДОКУМЕНТІВ.....	289
22.1. Мовний етикет ділових документів	289
22.2. Терміни та іншомовні слова в діловому мовленні.....	291
5.3. Особливості синтаксису ділових документів	293
Ситуаційні завдання	298
Контрольні запитання	299
Тести з контролю знань	300
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	301

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Навчальний посібник

«ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ»

Автори: **Наумік Катерина Георгіївна**
Григоренко Анатолій Михайлович
Ушкальов Володимир Васильович

Відповідальний за випуск: **Новікова М. Н.**

Відповідальний редактор: **Сєдова Л. М.**

Редактор: **Замазій О. Є.**

Коректор:

План 2011 р. Поз.№

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

Ум.-друк. арк.15,0. 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