

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

КАФЕДРА АДМІНІСТРАТИВНОГО І ФІНАНСОВОГО ПРАВА

О.І. Бедний

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Навчальний посібник

Освітня програма підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня в Національному університеті «Одеська юридична академія»

Одеса – 2019

Автор:

Бедний Олег Ігорович – кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративного і фінансового права Національного університету «Одеська юридична академія».

Рекомендовано до друку

**Вченою радою Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № 3 від 26 грудня 2019 року)**

Рецензенти:

Гаран В.О. – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри адміністративного і господарського права Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Рябченко О.П. – доктор юридичних наук, професор, начальник кафедри адміністративного права і процесу та митної безпеки Університету державної фіскальної служби України

Бедний О.І.

Організація діяльності державного службовця : навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання) / О.І. Бедний. Одеса, 2019. 87 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Діяльність державного службовця: поняття, ознаки, мета та умови	7
Тема 2. Організація діяльності державного службовця: поняття та зміст	10
Тема 3. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців	13
Тема 4. Методи професійного відбору на посади державних службовців	20
Тема 5. Імідж державного службовця	25
Тема 6. Поділ і кооперування праці	29
Тема 7. Регламентування посадових обов'язків	31
Тема 8. Організація робочого місця	33
Тема 9. Обслуговування робочого місця	36
Тема 10. Гігієна і культура праці. Режим праці і відпочинку	37
Тема 11. Планування роботи	41
Тема 12. Професійне спілкування	44
Тема 13. Основи діловодства	49
Тема 14. Оформлення службових документів	56
Тема 15. Підготовка нарад і офіційних зустрічей	61
Тема 16. Розгляд звернень і прийом громадян	64
Тема 17. Контроль якості роботи	69
Тема 18. Стимулювання діяльності державних службовців	72
Список рекомендованої літератури.....	76

Діяльність державних службовців є різновидом інституалізованої суспільно корисної діяльності людини. При здійсненні цієї діяльності забезпечується реалізація та захист публічних інтересів в різних сферах суспільних відносин. Зміст адміністративно-правового регулювання та специфіка засобів і предметів службової діяльності потребують належної організації діяльності державного службовця, тобто упорядкування процесів і дій по встановленню і вдосконаленню порядку здійснення діяльності державного службовця і пов'язаних з нею взаємозв'язків службовців між собою та із засобами праці.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Організація діяльності державного службовця» є науково обґрунтовані підходи до визначення змісту, заходів та процедур щодо організації діяльності державного службовця з урахуванням національного та зарубіжного досвіду. Метою вивчення навчальної дисципліни є формування системи знань про організацію діяльності державного службовця та надання слухачам системно-теоретичних та науково-прикладних знань з предмету курсу.

Діяльність державних службовців здійснюється під впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників. Для її якісної організації необхідно розуміти, яке місце вона займає у суспільному поділі праці, якими ознаками характеризується та як ці обставини впливають на можливості організації діяльності. Також важливо уявляти, якою є нормативна модель державного службовця, тобто яким нормативним вимогам він повинен відповідати та якими способами забезпечується оцінка на відповідність цим вимогам як під час професійного підбору на посади, так і при здійсненні службової діяльності.

Імідж державного службовця, з одного боку, залежить від змісту та результатів його діяльності, а, з іншого боку, впливає на очікування та ефективність його взаємодії при реалізації посадових обов'язків. Сама регламентація посадових обов'язків, її повнота та системність покликані забезпечити з'ясування державним службовцем його професійного статусу, ролі та місця під час поділу та кооперування праці у державному апараті.

Матеріальна складова умов діяльності державного службовця головним чином стосується його робочого місця, що потребує належної організації та обслуговування. Відповідні заходи здійснюються з дотриманням вимог гігієни праці, сприяють формуванню

культури робочого місця як складової культури праці. Якісна робота державних службовців неможлива без підтримання необхідного рівня працездатності, що забезпечується встановленням та реалізацією режиму праці та відпочинку.

Практичні навички організації діяльності включають, насамперед, планування роботи на різні календарні періоди: день, тиждень, місяць, рік. Враховуючи особливості, притаманні службовій діяльності, необхідну увагу приділити професійному спілкуванню, роботі зі службовими документами, організації та проведенню нарад, розгляду звернень та особистому прийому громадян. Керівникам різних організаційних ланок та державним службовцям стануть у нагоді навички контролю діяльності, а також використання різних механізмів стимулювання діяльності державних службовців.

При цьому, організація діяльності державних службовців має відбуватися з урахуванням динаміки умов суспільного розвитку, актуальних завдань внутрішньої та зовнішньої політики, необхідності оновлення засобів праці, включаючи використання новітніх інформаційних технологій, осучаснення поглядів на місце та роль державної служби у суспільстві та посилення її сервісної спрямованості.

За результатами засвоєння навчального матеріалу навчальної дисципліни «Організація діяльності державного службовця» та відповідно до вимог профілю освітньо-професійної програми, здобувачі вищої освіти повинні вміти:

концептуалізувати, оцінювати науковий та емпіричний матеріал (інформацію) щодо складових функціонування, визначати сутність та зміст діяльності державного службовця;

визначати сутність та особливості організації діяльності державного службовця, а також оцінювати стан, пояснити специфіку та прогнозувати перспективи подальшого удосконалення механізмів та критеріїв організації діяльності державного службовця;

оцінювати та узагальнювати, визначати сутність та з'ясовувати особливості вимог до кандидатів на посади державних службовців, а також методів професійного підбору на посади державних службовців;

визначати сутність та тенденції поділу та кооперування праці в діяльності державних службовців, а також регламентування посадових обов'язків;

узагальнювати, роз'яснювати, систематизувати та доводити необхідність вирішення питань щодо організації та обслуговування робочих місць з урахуванням вимог гігієни праці;

визначати сутність та особливості планування та контролю в діяльності державних службовців, оформлення службових документів та розгляду звернень громадян;

узагальнити особливості організації діяльності державних службовців, а також комбінувати та модифікувати знання щодо навичок ефективного здійснення державними службовцями посадових обов'язків.

Навчальний посібник також стане у нагоді керівникам органів державної влади, керівникам державної служби, працівникам кадрових служб та іншим державним службовцям, зацікавленим у розвитку професійних компетентностей в сфері організації діяльності державних службовців.

Тема 1. Діяльність державного службовця: поняття, ознаки, мета та умови

1. Діяльність державного службовця (державна служба) як особливий вид суспільно корисної діяльності людини.

Служба, поряд із навчанням, виробництвом матеріальних цінностей та наданням господарських послуг, веденням домашнього господарства та ін., є різновидом інституалізованої суспільно корисної діяльності людини. Службовці – це ті, хто займає посади в державних або громадських організаціях та за винагороду здійснює управлінську або соціально-культурну діяльність. Специфіка праці службовців полягає у тому, що вони:

- 1) безпосередньо матеріальних цінностей не виробляють, але створюють умови для матеріального виробництва;
- 2) володіють специфічним предметом праці – інформацією, яка водночас виступає засобом їх впливу на тих, ким вони управляють (обслуговують). Службовці, як правило, збирають, опрацьовують, передають, зберігають, створюють інформацію;
- 3) впливають на людей, обслуговують їх;
- 4) зазвичай зайняті розумовою працею;
- 5) працюють оплатно, отримують заробітну плату;
- 6) займають посади в державних або громадських організаціях.

2. Структура діяльності державного службовця.

Елементами діяльності державного службовця виступають: суб'єкт; об'єкт; предмет; мета; функції; засоби; умови; результат. Суб'єктом діяльності є сам державний службовець, який за посадою виступає носієм (виразником) публічних (державних) потреб і інтересів. Об'єктом його діяльності виступають населення держави, адміністративно-територіальних одиниць, колективи людей і окремі особи. Предметом діяльності виступають публічно важливі якості об'єкта: воля та поведінка людей, їх потреби та інтереси, права, свободи і обов'язки. Метою діяльності державного службовця є забезпечення реалізації та захисту життєво важливих інтересів суспільства, держави та особи. Функції – це основні напрямки

діяльності службовця: облік та аналіз; прогнозування і моделювання; планування; регулювання; організація та координація; контроль. До засобів діяльності належать знання та навички суб'єкта, норми та цінності поведінки, робочі місця. Умови діяльності – це зовнішні фактори, що впливають на здоров'я і працездатність службовця: виробничі, санітарно-гігієнічні, фактори безпеки, інженерно-психологічні, естетичні та соціальні. Результатом діяльності службовця є реалізація мети: сталий гармонійний розвиток суспільства, міць та авторитет держави, вільний розвиток особистості та реалізація її прав і свобод.

3. Мета діяльності державного службовця.

Життєво важливими інтересами, реалізація та захист яких є метою діяльності державного службовця є:

1) духовні та матеріальні цінності суспільства – громадянське суспільство в цілому, громадянський спокій, земля, природні багатства, об'єкти матеріального виробництва (заводи, фабрики та ін.), соціально-культурної сфери (навчальні заклади, медичні заклади, театри, музеї та ін.), комунікаційна інфраструктура (морські та річкові шляхи, автомобільні дороги, порти, вокзали, засоби зв'язку та ін.), рекреаційна інфраструктура (об'єкти туризму, спортивні споруди, заклади масового відпочинку та ін.), твори мистецтва (живопису, літератури та ін.) і т.д.;

2) конституційний лад держави (система і взаємовідносини державних органів між собою та з елементами громадянського суспільства), суверенітет (верховенство влади всередині і незалежність ззовні), територіальна цілісність (невідчужуваність частин території) і недоторканість кордонів держави;

3) права і свободи особи (людини і громадянина) – громадянські права і свободи (на життя, на особисту недоторканість, на недоторканість житла, на таємницю листування та ін.), політичні права і свободи (на об'єднання в політичні партії, на участь в управлінні державними справами, на звернення, свобода зборів, слова та ін.), економічні права (на власність, на підприємницьку діяльність, на працю та ін.), соціально-культурні права (на сприятливе навколишнє середовище, на інформацію та ін.).

4. Загальна характеристика умов діяльності державного службовця.

До зовнішніх факторів, що впливають на здоров'я і працездатність особи, відносяться: 1) виробничі (обумовлені особливостями техніки і технології, рівнем механізації і автоматизації праці, якістю оснащення робочих місць, режимами праці і відпочинку); 2) санітарно-гігієнічні (температура, вологість, забрудненість повітря, шум, вібрація, освітленість на робочому місці); 3) фактори безпеки (захищеність від травм, уражень струмом, хімічного і радіаційного забруднення); 4) інженерно-психологічні (комфортність на робочих місцях, досконалість конструкції техніки, органів управління і засобів контролю за працею, зручність обслуговування технічних засобів); 5) естетичні (краса виробничого середовища, приємність форм, кольорів і звуків на робочому місці, заспокійливе оформлення зон відпочинку тощо); 6) соціальні (взаємовідносини в трудовому колективі, стиль керівництва, місія і цілі організації та міра їх ідентифікації з інтересами службовця).

5. Виробничі, санітарно-гігієнічні умови та фактори безпеки праці державного службовця.

Виробничі умови праці державного службовця характеризуються: а) недостатньою рухливістю, оскільки значну частину робочого часу службовець проводить в одноманітній позі; б) підвищеною монотонністю, що виявляється у багаторазовому повторенні короткочасних службових операцій та дій; в) автоматизацією певної частини трудових операцій за допомогою застосування комп'ютерної техніки та інших технічних засобів; г) підвищеною нервовою напруженістю внаслідок складності і динамізму виконуваних функцій; д) ненормованим робочим часом, тобто можливістю виклику на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, а також відкликання зі щорічної або додаткової відпустки.

Санітарно-гігієнічні умови та фактори безпеки праці державного службовця визначаються: а) незначним впливом температури, вологості та теплового випромінювання в робочій зоні; б) помірним рівнем виробничого шуму в службових приміщеннях; в) незначним ступенем забрудненості повітря; г) нормальною або недостатньою освітленістю у робочій зоні; д) низьким рівнем травмонебезпечності, загроз уражень струмом, хімічного і радіаційного забруднення.

6. Інженерно-психологічні фактори, естетичні умови та соціальні фактори праці державного службовця.

Інженерно-психологічні фактори праці державного службовця включають: а) помірний рівень вібрацій, обертань та поштовхів на робочому місці; б) складність та постійне підвищення технічного рівня комп'ютерної техніки та інших технічних засобів; в) багатоманітність органів управління та засобів контролю результатів службової діяльності; г) доступність та зручність використання комп'ютерної техніки, інших технічних засобів та знарядь праці.

Естетичні умови праці державного службовця характеризуються: а) забарвленням стель та стін службових приміщень; б) формами та забарвленням службових меблів; в) оздобленням службових приміщень та робочих місць квітами, картинами, фотографіями тощо; г) можливістю помірного використання радіо та аудіопрогравачів; д) експозицією, яка відкривається з вікон службових приміщень; е) оформленням приміщень та зон для тимчасового відпочинку.

Соціальні фактори праці державного службовця визначаються: а) інтенсивністю спілкування з різними людьми (колегами, керівниками, підлеглими, службовцями інших органів, відвідувачами); б) різноманітністю стилів керівництва діяльністю службовця; в) високим ступенем соціальної (політичної, моральної, юридичної) відповідальності службовця; г) різноманітністю та складністю особистих якостей осіб, з якими контактує службовець; д) ступенем ідентифікації завдань державного органу та публічних інтересів з особистими інтересами службовця.

Тема 2. Організація діяльності державного службовця: поняття та зміст

1. Поняття організації діяльності.

Термін “організація” може бути розглянутий в декількох значеннях. По-перше, це внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії щодо окремих складових цілого. В цьому значенні організація діяльності – система службових (трудових) взаємозв'язків службовців

(працівників) із засобами праці та між собою, що утворює певний порядок здійснення діяльності. По-друге, це сукупність процесів чи дій, що призводять до утворення і вдосконалення зв'язків між частинами цілого. В такому розумінні організація діяльності – сукупність процесів і дій по встановленню і вдосконаленню порядку здійснення діяльності і пов'язаних з нею взаємозв'язків службовців між собою та із засобами праці.

2. Структура організації діяльності державного службовця.

Організація діяльності державного службовця розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів, до яких відносять: по-перше, мету, завдання; по-друге, розробку системи заходів для реалізації мети і розподілу завдань на окремі види робіт, які можуть бути доручені конкретному державному службовцю; по-третє, інтеграцію окремих робіт державних службовців у відповідних органах (підрозділах), які могли б координувати їх різними засобами, включаючи формальне ієрархічне середовище; по-четверте, мотивацію, взаємодію, поведінку, погляди державних службовців, які частково визначаються заходами, спрямованими на реалізацію мети, а частково мають особистий, випадковий характер; по-п'яте, такі процеси, як прийняття рішень, комунікації, інформаційні потоки, контроль, заохочення та покарання, що мають вирішальне значення для забезпечення виконання мети діяльності; по-шосте, єдину організаційну систему, яка розглядається не як особлива додаткова ознака, а як внутрішня погодженість, яка має бути досягнута всіма зазначеними вище елементами організації.

3. Зміст організації діяльності державного службовця.

У змісті організації діяльності виділяють такі елементи:

1) професійний підбір та залучення службовців на посади, що передбачає аналіз посад, формулювання вимог до претендентів та перевірку відповідності претендентів таким вимогам;

2) поділ і кооперування праці службовців, що включає розподіл службовців за систематизованими функціями, посадами і т. і., а також групування службовців у службові колективи;

3) регламентація посадових обов'язків, що включає визначення кола функцій

(трудох операцій) за окремими посадами та засобів їх здійснення;

4) організація і обслуговування робочих місць, що передбачає їх раціональне планування і оснащення у відповідності з антропометричними і фізіологічними даними та естетичними смаками людини;

5) ефективне використання робочого часу, що забезпечується оптимізацією режимів праці і відпочинку;

6) забезпечення належних умов діяльності, що передбачає усунення шкідливих чинників діяльності, надлишкових фізичних, психологічних та емоційних навантажень, естетику службових приміщень;

7) планування та раціоналізацію діяльності, що включає впровадження оптимальних прийомів і методів діяльності та її облік;

8) контроль за діяльністю, що виступає основним засобом забезпечення службової дисципліни;

9) стимулювання ефективної діяльності, що передбачає засоби матеріальної та моральної мотивації діяльності службовців.

4. Критерії організації діяльності державного службовця.

Типовою є ситуація альтернативного вибору між різними формами організації діяльності. В таких випадках слід керуватися економічними, соціальними та психофізіологічними критеріями. Економічна доцільність визначається підвищенням ефективності діяльності, зростанням продуктивності праці, ефективною зайнятістю службовців, рівномірною напруженістю праці, кращим використанням обладнання та інших ресурсів. Соціальна привабливість характеризується мірою змістовності діяльності, її різноманітності, відповідальності, умов для розвитку тощо. Психофізіологічні чинники обумовлюють оптимальність стосовно фізичних і нервових навантажень під час виконання трудових функцій.

5. Завдання організації діяльності державних службовців в державному апараті, в державному органі та на посаді.

В державному апараті вдосконалення організації діяльності має такі завдання:

відвернення економічних і соціальних втрат; забезпечення якнайповнішого використання людських ресурсів держави; регулювання співвідношення чисельності службовців в окремих сферах управління; перерозподіл службовців між галузями і регіонами тощо. Для цього використовуються різноманітні прямі і непрямі регулятори, насамперед нормативні.

В межах державного органу головне значення для організації діяльності мають питання правильної розстановки службовців на основі раціонального поділу праці для виконання завдань органу, а також узгодженість пропорційності трудових витрат на взаємопов'язаних ділянках діяльності. У цьому важлива роль належить технологічному плануванню, плануванню діяльності, що встановлюють кількісну пропорційність якісно різних видів праці.

На конкретній посаді (робочому місці) забезпечуються впровадження найпрогресивніших службових прийомів і раціонального змісту всього комплексу трудових операцій, правильне обладнання і планування робочих місць, рівномірне і планомірне їх забезпечення засобами праці, створення належних санітарно-гігієнічних і естетичних умов для роботи і життєдіяльності людини.

Тема3. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців

1. Загальна характеристика вимог до кандидатів на посади державних службовців.

Діяльність державного службовця вимагає від нього дотримання багатьох вимог, які встановлюються загальними та локальними нормативними актами. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців – це життєві обставини або характеристики певних якостей, що стосуються конкретної особи, які підтверджують можливість заміщення нею певної посади державної служби і є обов'язковими для перевірки при її заміщенні.

До них відносяться:

- 1) умови реалізації права на державну службу;
- 2) обмеження при прийнятті на державну службу;

- 3) кваліфікаційні вимоги;
- 4) обмеження при проходженні державної служби;
- 5) етичні вимоги.

Вимоги можуть носити позитивний (встановлення обов'язку) та негативний (встановлення заборони) характер.

2. Умови реалізації права на державну службу.

Умови реалізації права на державну службу – це життєві обставини, з якими закон пов'язує можливість реалізації особою права на державну службу. Право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче: 1) магістра - для посад категорій "А" і "Б"; 2) бакалавра, молодшого бакалавра - для посад категорії "В". Таким чином, умовами реалізації права на державну службу є:

- 1) громадянство України;
- 2) повноліття, тобто досягнення особою 18-літнього віку;
- 3) вільне володіння державною мовою;
- 4) наявність у особи певного освітньо-кваліфікаційного рівня (магістр, бакалавр, молодший бакалавр) відповідно до категорії посади.

3. Обмеження при прийнятті на державну службу

Обмеження при прийнятті на державну службу – це життєві обставини, які обмежують право на державну службу для окремих категорій осіб. На державну службу не може вступити особа, яка:

- 1) досягла шістдесятип'ятирічного віку;
- 2) в установленому законом порядку визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;
- 3) має судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;
- 4) відповідно до рішення суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади;

5) піддавалася адміністративному стягненню за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення - протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;

6) має громадянство іншої держави;

7) не пройшла спеціальну перевірку або не надала згоду на її проведення;

8) підпадає під заборону, встановлену Законом України "Про очищення влади".

4. Кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади державних службовців

Кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади державних службовців – це певні характеристики, які підтверджують наявність у особи професійних знань і навичок, необхідних для виконання роботи за конкретною посадою. Державний службовець повинен володіти: 1) знаннями з права, політології, економіки, адміністрування, фінансів, кадрового менеджменту, екології, соціальних та гуманітарних наук; 2) вмінням вільно орієнтуватися в соціально-політичному просторі, відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію; 3) аналітичним мисленням, розумінням сучасних проблем менеджменту, технологією адміністративної роботи, здатністю продукувати нові ідеї, управлінські рішення, соціальні технології.

Кваліфікаційні вимоги складаються із загальних та спеціальних вимог. Особа, яка претендує на зайняття посади державної служби, повинна відповідати таким загальним вимогам: 1) для посад категорії "А" - загальний стаж роботи не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій "А" чи "Б" або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки; вільне володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; 2) для посад категорії "Б" у державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апараті - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою; 3) для посад категорії "Б" у державному органі,

юрисдикція якого поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя, та його апараті - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою; 4) для посад категорії "Б" в іншому державному органі, крім тих, що зазначені у пунктах 2 і 3 цієї частини, - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше одного року, вільне володіння державною мовою; 5) для посад категорії "В" - наявність вищої освіти ступеня молодшого бакалавра або бакалавра, вільне володіння державною мовою.

Особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А", мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України. Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", визначаються суб'єктом призначення з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

5. Обмеження при проходженні державної служби

Обмеження при проходженні державної служби – це життєві обставини, які обмежують поведінку особи після заміщення нею посади державної служби. Кандидати на заміщення посад ознайомлюються з цими обмеженнями і повинні їх дотримуватися після вступу на службу. Вимогами Закону «Про запобігання корупції» встановлено низку обмежень щодо використання суб'єктами, у тому числі державними службовцями, своїх службових повноважень чи свого становища. Зокрема, забороняється використовувати свої службові повноваження або своє становище та пов'язані з цим можливості з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб, у тому числі використовувати будь-яке державне чи комунальне майно або кошти в приватних інтересах. Зазначеним

особам забороняється також: 1) неправомірно сприяти фізичним або юридичним особам у здійсненні ними господарської діяльності, одержанні субсидій, субвенцій, дотацій, кредитів, пільг, укладанні контрактів (у тому числі на закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти); 2) неправомірно сприяти призначенню на посаду особи; 3) неправомірно втручатися в діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування або посадових осіб; 4) неправомірно надавати перевагу фізичним або юридичним особам у зв'язку з підготовкою проектів, виданням нормативно-правових актів та прийняттям рішень, затвердженням (погодженням) висновків.

Обмеження щодо сумісництва та суміщення передбачають заборони: 1) займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України; 2) входити до складу правління, інших виконавчих чи контрольних органів, наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку (крім випадків, коли особи здійснюють функції з управління акціями (частками, паями), що належать державі чи територіальній громаді, та представляють інтереси держави чи територіальної громади в раді (спостережній раді), ревізійній комісії господарської організації), якщо інше не передбачено Конституцією або законами України.

Державним службовцям забороняється безпосередньо або через інших осіб вимагати, просити, одержувати подарунки для себе чи близьких їм осіб від юридичних або фізичних осіб: 1) у зв'язку із здійсненням такими особами діяльності, пов'язаної із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування; 2) якщо особа, яка дарує, перебуває в підпорядкуванні такої особи. Вони можуть приймати подарунки, які відповідають загально визнаним уявленням про гостинність, крім окремих випадків, передбачених Законом, якщо вартість таких подарунків не перевищує одну мінімальну заробітну плату, встановлену на день прийняття подарунка, одноразово, а сукупна вартість таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, не перевищує двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято

подарунки. Це обмеження щодо вартості подарунків не поширюється на подарунки, які: 1) даруються близькими особами; 2) одержуються як загальнодоступні знижки на товари, послуги, загальнодоступні виграші, призи, премії, бонуси.

На державних службовців поширюється обмеження щодо спільної роботи близьких осіб. Вказані вище особи не можуть мати у прямому підпорядкуванні близьких їм осіб або бути прямо підпорядкованими у зв'язку з виконанням повноважень близьким їм особам. Близькі особи – особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом і мають взаємні права та обов'язки із суб'єктом, зазначеним у частині першій статті 3 Закону «Про запобігання корупції» (крім осіб, взаємні права та обов'язки яких із суб'єктом не мають характеру сімейних), у тому числі особи, які спільно проживають, але не перебувають у шлюбі, а також – незалежно від зазначених умов – чоловік, дружина, батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, рідний брат, рідна сестра, дід, баба, прадід, прабаба, внук, внучка, правнук, правнучка, зять, невістка, тесть, теща, свекор, свекруха, усиновлювач чи усиновлений, опікун чи піклувальник, особа, яка перебуває під опікою або піклуванням згаданого суб'єкта. Особи, які претендують на зайняття посад державної служби, зобов'язані повідомити керівництво органу, на посаду в якому вони претендують, про працюючих у цьому органі близьких їм осіб. У разі виникнення обставин, що порушують дані вимоги, відповідні особи, близькі їм особи вживають заходів щодо усунення таких обставин у п'ятнадцятиденний строк. Якщо в зазначений строк ці обставини добровільно не усунуто, відповідні особи або близькі їм особи в місячний строк з моменту виникнення обставин підлягають переведенню в установленому порядку на іншу посаду, що виключає пряме підпорядкування. У разі неможливості такого переведення особа, яка перебуває у підпорядкуванні, підлягає звільненню із займаної посади.

Окремо слід звернути увагу на обмеження для осіб, які звільнилися з державної служби. Вказаним вище особам забороняється: 1) протягом року з дня припинення відповідної діяльності укладати трудові договори (контракти) або вчиняти правочини у сфері підприємницької діяльності з юридичними особами приватного права або фізичними особами-підприємцями, якщо особи, зазначені в абзаці першому цієї частини, протягом року

до дня припинення виконання функцій держави або місцевого самоврядування здійснювали повноваження з контролю, нагляду або підготовки чи прийняття відповідних рішень щодо діяльності цих юридичних осіб або фізичних осіб-підприємців; 2) розголошувати або використовувати в інший спосіб у своїх інтересах інформацію, яка стала їм відома у зв'язку з виконанням службових повноважень, крім випадків, встановлених законом; 3) протягом року з дня припинення відповідної діяльності представляти інтереси будь-якої особи у справах (у тому числі в тих, що розглядаються в судах), в яких іншою стороною є орган, підприємство, установа, організація, в якому (яких) вони працювали на момент припинення зазначеної діяльності.

6. Етичні вимоги до державних службовців

Етичні вимоги до державних службовців – це певні характеристики, які визначають моральне ставлення особи до сутності та змісту діяльності державного службовця. Ці вимоги доводяться до відома кандидатів на заміщення посад державної служби. Державний службовець повинен: сумлінно виконувати свої службові обов'язки; шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування; не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця. Громадяни України, які вперше зараховуються на державну службу, приймають Присягу такого змісту: "Усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю, що буду вірно служити Українському народові, дотримуватися Конституції та законів України, втілювати їх у життя, поважати та охороняти права, свободи і законні інтереси людини і громадянина, честь держави, з гідністю нести високе звання державного службовця та сумлінно виконувати свої обов'язки".

Державний службовець повинен повідомляти про наявність чи відсутність у нього конфлікту інтересів. Реальний конфлікт інтересів впливає із ситуації, коли державний службовець має суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

Правила етичної поведінки, крім того, передбачають, що державні службовці:

представляючи державу, діють виключно в її інтересах;

зобов'язані при виконанні своїх службових повноважень дотримуватися політичної нейтральності, уникати демонстрації у будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків;

діють неупереджено, незважаючи на приватні інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання;

сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконують службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускають зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності;

не розголошують і не використовують в інший спосіб конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом.

Тема 4. Методи професійного відбору на посади державних службовців

1. Загальна характеристика заміщення посад на державній службі.

Починаючи розгляд визначення способів та порядку заміщення посад, звернемося до історії. Історичний досвід свідчить про велику багатоманітність способів заміщення посад (заміщення у спадщину, в порядку дарування, купівлі-продажу, насильницького захоплення, за призначенням і т. ін.). Як зазначають дослідники, в багатьох хроніках є свідчення про те, що народні сходи X-XI століть відгуками схвалення затверджували пропоновані кандидатури. Не є рідкими і призначення за жеребом – відбиток традиції давніх греків, які вбачали в жеребі волю богів.

За радянських часів вченими зверталася увага на наявність таких

організаційно-правових способів для заміщення посад в державних та громадських організаціях: обрання, конкурс, призначення, зарахування. При цьому у двох перших випадках питання вирішується колегіально, а в двох останніх – одноосібно. Проміжне положення займала процедура призначення на посаду колегіальним органом за поданням. Кожний спосіб заміщення посад передбачав дії двоякого змісту. По-перше, укладення трудової угоди – загальна та єдина для всіх способів ознака, що визначає функції, права та обов'язки сторін. По-друге, акти управління, адміністративні акти, які, власне, і обумовлюють укладення трудового договору, і завершують всю процедуру заміщення посади.

Однією з особливостей державної служби є наявність різних способів заміщення посад:

- 1) обрання;
- 2) призначення на конкурсній основі;
- 3) призначення без конкурсу.

2. Обрання як спосіб заміщення посад.

Обрання використовується для заміщення посад керівників, заступників керівників, відповідальних секретарів (секретарів) колегіальних державних органів (наприклад, Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення; Вища рада правосуддя тощо). Порядок (процедура) обрання зазначених посадових осіб врегульовані законодавством, а також регламентами відповідних державних органів.

Обранню властиві такі ознаки:

кандидата (кандидатів) на посаду висуває або конкретна посадова особа, або будь-хто з членів відповідного колегіального органу;

кандидатура (кандидатури) обираються з відносно вузького кола осіб (члени відповідного колегіального органу);

обговорення та оцінка ділових, професійних та особистих якостей кандидата (кандидатів) відбувається на засіданнях комісій (рад, груп, секцій), пленарних засіданнях відповідного колегіального органу;

вибір кандидата відбувається шляхом таємного голосування членами відповідного

колегіального органу на його пленарному засіданні;

результати волевиявлення встановлюються лічильною комісією відповідного колегіального органу та оголошуються на його пленарному засіданні.

Суть всякої виборності полягає передусім в тому, що особа на посаду обирається з середовища, з числа тих, хто обирає. Для обрання характерні наступні організаційні правила: висування кандидата, широка гласність при обговоренні, вирішення питання шляхом голосування (таємного чи відкритого). При висуванні особи на виборну посаду потрібна її згода бути обраною. Обрання проводиться на визначений термін, після закінчення якого знов проводяться вибори на цю посаду. Акт обрання – юридичний, адміністративний акт по відношенню до тих осіб, роботою яких особа керуватиме або вступатиме в інші відносини. Виборність тягне за собою багато наслідків: право контролю виборної особи, право заслуховування її звітів, оцінки роботи, нарешті, право відкликання.

3. Призначення на конкурсній основі як спосіб заміщення посад.

Заміщення посад державної служби здійснюється шляхом призначення на конкурсній основі, якщо інше не передбачено Законом «Про державну службу». Конкурс проводиться поетапно:

- 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу;
- 2) оприлюднення рішення про оголошення конкурсу;
- 3) приймання документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;
- 4) попередній розгляд поданих документів на відповідність встановленим законом вимогам;
- 5) проведення тестування та визначення його результатів;
- 6) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (крім категорії "В");
- 7) проведення співбесіди та визначення її результатів;
- 8) проведення підрахунку результатів конкурсу та визначення переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата;
- 9) оприлюднення результатів конкурсу.

Суб'єкт призначення або керівник державної служби у органі, де наявна вакантна

посада, приймає рішення про оголошення конкурсу та його умови. Інформація про конкурс оприлюднюється в установленому порядку, зокрема, на офіційних веб-сайтах. Для проведення конкурсу функціонує конкурсна комісія (Комісія з питань вищого корпусу державної служби або конкурсна комісія державного органу). Особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають до конкурсної комісії необхідні документи. Спеціальний структурний підрозділ перевіряє відповідність документів установленим вимогам. Особи, допущені до участі в конкурсі, проходять тестування. Кандидати, які набрали від 1 до 2 балів, вважаються такими, що пройшли тестування, і допускаються до розв'язання ситуаційних завдань. Кандидати, які отримали середній бал вище 0,5 за результатами розв'язання, допускаються до проходження співбесіди. Підсумковий рейтинг кандидатів визначається шляхом додавання середніх оцінок, проставлених членами конкурсної комісії за кожен окрему вимогу до професійної компетентності, та тестування на знання законодавства. Рішення про призначення на посаду приймає суб'єкт призначення (у відповідних випадках – керівник державної служби) на підставі рішення конкурсної комісії про переможця конкурсу.

Призначення на конкурсній основі має такі характеристики:

кандидати на посаду за власною ініціативою приймають рішення про бажання взяти участь у конкурсі;

кандидатури належать до широкого невизначеного кола осіб;

обговорення та оцінка ділових, професійних та особистих якостей кандидата здійснюється за допомогою тестування, розв'язання ситуаційних завдань та співбесіди спеціально створеним колегіальним органом – конкурсною комісією;

вибір кандидата здійснюється конкурсною комісією;

рішення про призначення приймається керівником державної служби або іншою уповноваженою особою.

Конкурс – самостійний, особливий спосіб заміщення посад. Суть конкурсу – заміщення посади в порядку ділового суперництва, змагання при рівних умовах для всіх учасників. Важлива особливість конкурсу – самовисування. Осіб, які бажають брати участь у конкурсі, не висувають, вони самі повинні подати заяву про бажання брати участь в конкурсі та додати

до неї (заяви) необхідні документи. Для проведення конкурсу створюється конкурсна комісія, яка готує рекомендації. За результатами конкурсу уповноважена особа видає розпорядчий акт.

4. Призначення без конкурсу як спосіб заміщення посад

Призначення без конкурсу як спосіб заміщення посад є самостійним способом, який застосовується в окремих випадках, передбачених Законом «Про державну службу». Передбачено такі випадки прийняття на державну службу без обов'язкового проведення конкурсу: 1) переведення державного службовця у разі реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації державного органу на рівнозначну або нижчу (за його згодою) посаду в державному органі, якому передаються повноваження та функції такого органу; 2) переведення державного службовця, за згодою керівника державної служби, до іншого державного органу з метою усунення обставин прямого підпорядкування близьких осіб; 3) переведення державного службовця на рівнозначну або нижчу вакантну посаду в іншому державному органі, у т. ч. в іншій місцевості (в іншому населеному пункті) за рішенням керівника державної служби в державному органі, з якого переводиться державний службовець, та керівника державної служби в державному органі, до якого переводиться державний службовець. Переведення здійснюється лише за згодою державного службовця.

Крім того, прийняття на державну службу без конкурсу здійснюється у випадку, коли державний службовець, якого звільнено у зв'язку з ліквідацією, реорганізацією, скороченням чисельності або штату, у разі створення в державному органі, з якого його звільнено, нової посади чи появи вакантної посади, що відповідає кваліфікації державного службовця, протягом шести місяців з дня звільнення, використовує право поворотного прийняття на службу за його заявою, якщо він був призначений на посаду в цьому органі за результатами конкурсу.

Можна визначити такі риси призначення без конкурсу:

кандидат на посаду є державним службовцем або особою, звільненою з державної служби;

кандидатури можуть обиратися з вузького кола осіб на визначені посади;

кандидат на посаду заявляє про згоду або намір бути призначеним;
оцінка ділових, професійних та особистих якостей кандидата здійснюється керівником органу безпосередньо або із залученням інших осіб шляхом співбесід;
рішення про призначення приймається керівником органу.

Позаконкурсне призначення здійснюється шляхом укладення трудового договору, видання наказу про прийняття на роботу (як правило, на невизначений термін). Акт про прийняття на службу – юридично значимий акт, і з моменту набрання ним сили особа набуває повноваження за посадою. Сфера дії акту охоплює особу, яка вступає на службу, орган (посадову особу), що видала акт, та структурні підрозділи, у відносини з якими вступатиме новий службовець (кадрова служба, бухгалтерія та ін.).

5. Стажування на посадах державної служби.

Стажування на посаді – це тимчасове виконання обов’язків за посадою з метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця або з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби, зі збереженням основної посади (за наявності) та оплати праці. Відбір кандидата на стажування проводиться з ініціативи органу, де має відбутись стажування. При цьому необхідна згода стажиста та його відповідних керівників. Під час стажування стажист припиняє виконання службових обов’язків за основною посадою та виконує службові обов’язки за посадою, на якій проводиться стажування. Зміст стажування визначається індивідуальним планом, що затверджується керівником структурного підрозділу органу, де проводиться стажування. Після закінчення стажування стажист звітує про виконання індивідуального плану перед керівництвом органу, де проходило стажування, та за місцем основної посади.

Тема 5. Імідж державного службовця

1. Поняття та значення іміджу державного службовця.

Дослівний переклад слова “імідж” з англійської – “образ”, “зображення”. Але ці багатозначні слова не відбивають того значення, яке вкладається в це поняття в сучасному

західному світі. В українській мові найбільш прийнятним терміном, який відповідає англійському терміну “імідж”, є “точка зору”. Точка зору – це судження, яке виражає оцінку чого-небудь, ставлення до чого-небудь, погляд на що-небудь. Різниця між поняттями “імідж” та “точка зору” полягає у вживанні: “імідж особи (державного службовця)” та “точка зору на особу (державного службовця)”. Коли у особи формується певна точка зору щодо іншої особи або якогось об’єкта, це сформоване у неї ставлення визначає готовність діяти щодо цього об’єкта (особи) певним чином. Така готовність називається психологічною установкою. Таким чином, головне завдання іміджу – формування позитивної психологічної установки на державного службовця. Крім того, імідж державного службовця визначає й імідж державного органу, в якому він працює, та державного апарату в цілому.

2. Види іміджформуючої інформації.

Інформація, на підставі якої формується точка зору, може бути усвідомленою або неусвідомленою. Усвідомлена інформація – це така наявна у людини інформація, про наявність якої у себе людина знає. Неусвідомлена інформація – це інформація, наявна у людини, про наявність якої людина не знає. Майже все, що тим чи іншим чином сприймалося органами почуттів людини, незалежно від того, усвідомлювалось воно чи ні, потрапляє до її підсвідомості. Американські психологи підраховали, що 80% дій людини здійснюються на підсвідомому рівні або іншими словами “за стереотипом”, “за звичкою”. В своїх поведінці людина переходить на усвідомлювані дії (“ручне керування”) тільки тоді, коли виникає нестандартна ситуація. Звідси висновок – формуючи свій імідж, слід більшою мірою впливати на підсвідомість людей, ніж на свідомість.

3. Загальна характеристика іміджу державного службовця.

Імідж державного службовця – це складне системне утворення, яке являє собою комплекс окремих складових. Точка зору щодо державного службовця формується з огляду на такі обставини:

- 1) створене ним штучне середовище існування (службовий кабінет, робоче місце, автомобіль тощо) – середовищна складова;
- 2) власна зовнішність (одяг, макіяж, зачіска, прикраси тощо) – габітарна складова;

- 3) речова, предметна продукція (речі, цінності, документи тощо) – предметна складова;
- 4) мовлення – вербальна складова;
- 5) рухи та міміка – кінетична складова.

Формуючи власний імідж, державному службовцю слід звертати увагу на кожен із зазначених складових і створювати такі „продукти” власної діяльності, що у осіб, які їх побачать або почують, викликали б почуття приємності.

4. Середовищна складова іміджу державного службовця.

Створюване державним службовцем середовище його існування залежить від багатьох факторів, не усі з яких підвладні його бажанням. Але тим не менше на нього обов’язково треба звертати увагу, оскільки знайомство із середовищем може створити певний імідж державного службовця у особи, яка ще навіть не знайома із службовцем особисто. Особливе значення має оздоблення службового приміщення (кабінету). За наявності відповідних можливостей, слід створювати у кабінеті три функціональні зони:

перша – зона робочого столу, за яким відбувається офіційне спілкування з відвідувачами;

друга – зона столу для нарад та переговорів, яка використовується для нарад з колегами або підлеглими та переговорів з окремими відвідувачами;

третья – зона особливого індивідуального спілкування, у якій відбуваються індивідуальні бесіди з керівниками, колегами, підлеглими та відвідувачами.

Середовищна складова іміджу державного службовця має формуватися за принципом: трохи краще, ніж у всіх. Краще має бути настільки, щоб стороннє око це помітило, але не настільки, щоб у свідомості сформувалося запитання „звідки?”.

5. Габітарна складова іміджу державного службовця.

До зовнішності державного службовця можна відносити низку елементів:

- а) комплекцію;
- б) макіяж;
- в) зачіску, вуса та бороду;
- г) одяг та взуття;

д) прикраси тощо.

Комплекція людини не підлягає зміні, тому значну увагу необхідно приділити іншим елементам зовнішності. Макіяж повинен бути помірним, не контрастувати з природнім здоровим кольором відповідних тканин, відповідати соціальному положенню державного службовця. Одяг має бути чистим та охайним – це аксіома. Слід пам'ятати, що саме одяг в демонструє приналежність суб'єкта до певної соціальної або професійної групи людей. В окремих випадках, пов'язаних зі спілкуванням з особливими колективами (аудиторіями), одяг слід підбирати з урахуванням соціального статусу учасників таких колективів. Прикраси не повинні вдаватися у вічі, бути помірними. Державному службовцю доцільно утримуватися від куріння, принаймні обмежуючи себе у цій шкідливій звичці.

6. Предметна та вербальна складові іміджу державного службовця.

Предметна складова має певне значення для державних службовців, хоча, на відміну від представників інших професій, вони переважно матеріальні цінності не створюють. Виняток становлять службові документи та інші носії інформації. До предметної складової відноситься виключно їх оформлення, зовнішній бік, а не зміст. Таке оформлення має бути максимально сприятливим для сприйняття відповідного змісту, оскільки погана форма може позбавити або серйозно обмежити бажання ознайомлення зі змістом.

Вербальну складову іміджу державного службовця складають продукти його мовленнєвої діяльності. Це, насамперед, зміст його мовлення, як усного, так і письмового. Крім того, важливу роль відіграє культура спілкування державного службовця, яка впливає на сприйняття змісту його мовленнєвого продукту.

7. Кінетична складова іміджу державного службовця.

До цієї складової відноситься кінетика, тобто рухи державного службовця у різноманітних проявах: хода, жестикуляція, міміка тощо. Як зазначалося раніше, професійна діяльність державного службовця відзначається помірною рухливістю, тим не менше цій складовій також слід приділяти достатньо велику увагу. Жестикуляція і міміка державного службовця повинні демонструвати упевненість державного службовця у власних діях, а також, відповідно, у змісті спілкування, яке ними супроводжується. Слід уникати бурхливої,

надмірної жестикуляції, оскільки вона справляє враження зайвого емоційного забарвлення спілкування, тоді як основним слід вважати його зміст. Міміка державного службовця має адекватно відбивати зміст його власних слів, а також реакцію на слова співрозмовника.

Тема 6. Поділ і кооперування праці

1. Поняття та значення поділу праці.

Поділ праці як спеціалізація трудової діяльності, що призводить до виділення і співіснування різноманітних її видів, з давніх часів був основним фактором зростання продуктивності праці. Поділ праці – це диференціація видів трудової діяльності між підрозділами та службовцями державного органу, поділ діяльності органу на ряд часткових функцій і операцій, це спеціалізація службовців в процесі службової діяльності. Поділ праці полягає у закріпленні, враховуючи завдання органу, за кожним службовцем (працівником) і за кожним підрозділом їхніх обов’язків, функцій, видів робіт, операцій.

2. Функціональний поділ праці.

Це поділ праці між різними категоріями службовців залежно від характеру виконуваних ними функцій і участі у здійсненні повноважень органу. В державних органах він проявляється насамперед у поділі службовців на основних (які безпосередньо виконують загальні, галузеві або функціональні повноваження органу) і допоміжних (які створюють необхідні умови для ефективної роботи спеціалістів), а також у поділі службовців на керівників, спеціалістів і технічних виконавців. Керівники визначають завдання очолюваного органу, структурного підрозділу; координують діяльність інших службовців; здійснюють підбір та розстановку кадрів; спрямовують використання фінансів та обладнання, приймають рішення та контролюють їх виконання. Спеціалісти виконують роботу, яка потребує спеціальних знань та трудових навичок, але не є керівниками. Крім знань теорії управління, вони володіють знаннями у сферах певної професійної діяльності: економіки, фінансів, торгівлі, медицини, екології тощо. Технічні виконавці зайняті забезпеченням службової діяльності керівників і спеціалістів шляхом створення

матеріальних, інформаційних, організаційних та інших умов, необхідних для виконання останніми службових функцій.

3. Професійний поділ праці.

Це поділ праці між групами службовців за ознакою технологічної однорідності виконуваних ними операцій. Професійний поділ праці, як правило, ґрунтується на належності службовців до однієї професії. Він може здійснюватися за окремими підрозділами (бухгалтерія, юридична служба, кадрова служба тощо) або за окремими посадами (землевпорядник, архітектор тощо).

4. Кваліфікаційний поділ праці.

Це поділ праці між групами службовців у залежності від складності виконуваних ними робіт. Службовці однієї і тієї ж професії можуть мати різні знання, вміння і досвід роботи, що відображається у кваліфікації – якості роботи (праці) і лежить в основі розподілу службовців за групами кваліфікації (категоріями, класами) та за посадами (спеціаліст, спеціаліст II категорії, спеціаліст I категорії, провідний спеціаліст, головний спеціаліст, начальник).

5. Поняття кооперування праці.

Кооперування праці нерозривно пов'язано з її поділом. Воно означає досягнення раціональних пропорцій в затратах праці різних видів і передбачає встановлення раціональних соціально-трудових взаємовідносин між учасниками службової діяльності, узгодження цілей державного органу і інтересів службовців. Кооперування праці в державному органі здійснюється в різних формах, наприклад при індивідуальному виконанні роботи на окремих робочих місцях, при поєднанні трудових функцій і спеціальностей, при колективній роботі.

6. Горизонтальне кооперування праці

Горизонтальне кооперування праці представляє собою інтеграцію діяльності службовців одного посадового рівня у межах структурного підрозділу або органу в цілому. Крім цього, воно означає також співпрацю структурних підрозділів одного ієрархічного рівня. Горизонтальне кооперування праці найбільш пов'язано з функціональним та професійним поділом праці.

7. Вертикальне кооперування праці

Вертикальне кооперування праці – це об'єднання діяльності службовців різних за рівнем кваліфікаційних груп або посад для ефективного здійснення функцій структурного підрозділу. Воно є зворотною стороною кваліфікаційного поділу праці. Вертикальне кооперування праці забезпечує також інтеграцію діяльності ієрархічно побудованих структур: група, сектор, відділ, управління.

Тема 7. Регламентування посадових обов'язків

1. Поняття та завдання регламентування посадових обов'язків державних службовців.

Регламентування посадових обов'язків державних службовців – це формальне визначення, як правило, вичерпного переліку службових операцій за посадою, які повинен постійно здійснювати державний службовець у процесі професійної діяльності. Власне регламентування посадових обов'язків можна вважати складовою визначення загального службового статусу відповідної посади державної служби. Однак, у процесі поточної діяльності державного службовця може виникати потреба у розширенні або звуженні кола цих обов'язків з метою забезпечення найбільш раціонального використання його професійних та ділових навичок. У цих випадках можуть використовуватися додаткові засоби регламентування посадових обов'язків державних службовців.

2. Загальна характеристика засобів регламентування посадових обов'язків державних службовців.

Засоби регламентування посадових обов'язків – це службові документи, якими визначається перелік службових операцій за посадою. Ці документи, як правило, мають комплексний характер і містять, крім зазначеного переліку, також іншу інформацію. Вона може стосуватися, зокрема, статусу відповідного органу (структурного підрозділу), порядку взаємодії з іншими службовцями, кваліфікаційних вимог за посадою, прав та гарантій тощо. Найбільш поширеними засобами регламентування посадових обов'язків виступають

положення про державний орган, положення про структурний підрозділ державного органу та посадова інструкція.

3. Положення про державний орган як засіб регламентування посадових обов'язків державних службовців.

Цей засіб використовується, як правило, для регламентації посадових обов'язків керівників відповідних державних органів, а в окремих випадках – і їх заступників. Такі обов'язки передбачають, зокрема: 1) здійснення керівництва відповідним органом і несення відповідальності перед вищестоящими органами та посадовими особами за реалізацію його повноважень; 2) координацію здійснення заходів у сфері відповідальності органу; 3) подання в установленому законодавством порядку пропозицій щодо кадрових призначень; 4) прийняття рішень щодо розподілу бюджетних коштів, розпорядником яких є відповідний орган; 5) здійснення кадрових призначень у відповідному органі, його апараті та нижчестоящих органах; 6) представлення державних службовців до відзначення державними нагородами; 7) організацію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; 8) організацію роботи щодо запобігання корупції, виявлення та припинення її проявів, усунення наслідків корупційних діянь; 9) видання локальних актів в межах державного органу та контроль за їх виконанням, тощо.

Слід звернути увагу, що правовий статус окремих державних органів визначається не положеннями, а законами. Це стосується, зокрема, Антимонопольного комітету України, Вищої ради правосуддя України тощо. У цих випадках, регламентування посадових обов'язків керівників таких органів здійснюється, насамперед, відповідними законами. Однак не слід виключати й використання додаткових засобів регламентації обов'язків цих посадових осіб.

4. Положення про структурний підрозділ державного органу як засіб регламентування посадових обов'язків державних службовців.

Являючи собою засіб, подібний до положення про державний орган, положення про структурний підрозділ державного органу визначає, як правило, посадові обов'язки керівника такого структурного підрозділу та, в окремих випадках, його заступників. Такі

положення містять наступні посадові обов'язки: 1) здійснення керівництва та організацію роботи структурного підрозділу і несення персональної відповідальності перед керівником державного органу за виконання покладених на структурний підрозділ завдань; 2) визначення структури структурного підрозділу та функціональних обов'язків його працівників; 3) внесення пропозицій щодо призначення на посаду і звільнення з посади працівників структурного підрозділу; 4) здійснення або погодження кадрових призначень у структурному підрозділі; 5) видання локальних актів в межах структурного підрозділу і контроль за їх виконанням, тощо.

5. Посадова інструкція як засіб регламентування посадових обов'язків державних службовців.

Посадові інструкції виступають найпоширенішим засобом регламентації посадових обов'язків державних службовців. Їх дія спрямована, переважно, на закріплення правового статусу державних службовців, які не є посадовими особами, тобто спеціалістів. Посадові інструкції створюються на базі типових кваліфікаційних вимог та визначають, крім посадових обов'язків, також загальні положення про відповідні посади, посадові права та міру відповідальності.

6. Додаткові засоби регламентування посадових обов'язків державних службовців.

Ці засоби використовуються в окремих випадках, як правило, для регламентування окремої частини, а не всієї сукупності посадових обов'язків службовців. Для державних службовців, з якими укладається контракт про проходження державної служби, таким додатковим засобом є, також, відповідний контракт. Іншим поширеним видом додаткових засобів є акт про розподіл обов'язків: між членами колегіального державного органу, між керівником державного органу та його заступниками тощо. Іншим видом таких засобів виступають плани проведення нерегулярних відповідальних заходів: виборів, референдуму, перепису населення тощо. В окремих випадках використовуються також доручення керівника, що стосуються, як правило, індивідуальних або колективних завдань комплексного характеру, у тому числі такі, що мають тимчасовий характер. У будь-якому разі всі ці засоби мають застосовуватися як додаткові, не підміняючи собою основні.

Тема 8. Організація робочого місця

1. Поняття та загальна характеристика організації робочого місця державного службовця.

Робоче місце – це первинна ланка просторової структури організації (державного органу), зона прикладання праці одного або кількох (якщо робоче місце колективне) виконавців, визначене на підставі трудових та інших діючих норм і оснащена необхідними засобами для трудової діяльності. Організація робочих місць – це підпорядкована цілям державного органу система заходів по їх оснащенню засобами і предметами праці, плануванню, розміщенню їх у певному порядку, обслуговуванню і оцінці. Конкретний зміст цих заходів визначається характером і спеціалізацією робочого місця, його видом і значенням у діяльності органу.

2. Визначення змісту праці і функціонального призначення робочого місця.

Зміст праці визначається особливостями трудового процесу. Трудовий процес – це матеріально і технічно обумовлений, організований процес прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату, процес перетворення наявних ресурсів в потрібні (суспільно корисні) цінності та блага, що здійснюється та керується людиною. Трудові процеси розрізняються за такими ознаками: за характером предмета і продукту праці (матеріально-енергетичні та інформаційні), за функціями працівників (основні та допоміжні; керівників, спеціалістів та технічних виконавців), за мірою механізації (ручні, машинно-ручні, машинні і автоматизовані). Трудовий процес державних службовців (керівників, спеціалістів та технічних виконавців) є інформаційним і, як правило, автоматизованим. При визначенні функціонального призначення робочого місця враховуються зміст виконуваних функцій, насамперед пов'язаних зі службовим спілкуванням та роботою з документацією.

3. Планування робочого місця

Планування робочого місця – це раціональне просторове розміщення матеріальних

елементів діяльності, що складають оснащення робочого місця та самого працівника. За допомогою планування забезпечуються зручність обслуговування засобів оснащення, вільний доступ до документації, оргтехніки та засобів зв'язку, економія рухів і пересувань працівника, зручна робоча поза, хороший огляд робочої зони, безпека праці, економія робочої площі, зручний взаємозв'язок із суміжними робочими місцями, з відвідувачами, колегами, підлеглими і керівниками. Об'єм службового приміщення в середньому має бути не менше 15 м³, а площа – не менше 4,5 м².

4. Оснащення робочого місця

Оснащення робочого місця складається із сукупності засобів праці, необхідних для виконання конкретних трудових операцій. Сюди відносяться: організаційне оснащення (робочі меблі, оргтехніка, засоби зв'язку і сигналізації тощо); службова документація; комунікації для подачі на робоче місце інформації та ін. Оснащення робочого місця державного службовця здійснюється, як правило, шляхом створення автоматизованого робочого місця у вигляді сукупності технічних, програмних, методичних засобів з використанням персональних комп'ютерів. Це допомагає державному службовцю мати швидкий доступ до великого обсягу довідкової, суспільно-політичної, статистичної та оперативної інформації, створювати, обробляти, опрацьовувати, пересилати документи, друкувати матеріали, обмінюватися даними з іншими органами та структурними підрозділами тощо.

5. Створення сприятливих умов праці.

Під час організації робочого місця у службових приміщеннях мають бути створені сприятливі умови праці (див. тему 1). Цьому сприяє оцінка і раціоналізація робочих місць. В ході оцінки комплексно вивчаються технічний та організаційний стан робочих місць, умови праці і техніка безпеки, розглядаються можливості зростання ефективності використання службових будівель та приміщень, використання кваліфікаційного потенціалу службовців. Оцінка дозволяє виявити відхилення від нормативних вимог або від конкретних потреб трудового процесу чи службовця і вдосконалити організацію робочого місця. В результаті оцінки по кожному робочому місцю приймається одне з наступних рішень: продовжити

експлуатацію без змін; дозавантажити (розмістити додаткове оснащення); раціоналізувати (змінити планування або існуюче оснащення); ліквідувати.

Тема 9. Обслуговування робочого місця

1. Функціональна характеристика обслуговування робочого місця державного службовця.

Організація робочого місця забезпечує створення необхідного сприятливого зовнішнього середовища для ефективної діяльності державного службовця. Підтримання цього середовища у необхідному для діяльності стані забезпечується за допомогою його обслуговування. Обслуговування робочого місця передбачає своєчасне його забезпечення всім необхідним, включаючи технічне обслуговування (наладку, регулювання, ремонт); регулярне надання необхідної інформації та доставку витратних матеріалів; контроль якості роботи обладнання; транспортне та господарське обслуговування (прибирання, провітрювання тощо). Прогрес у системах обслуговування полягає у переході від чергового обслуговування, тобто обслуговування за викликом з місця зупинки діяльності, до стандартного планово-упереджувального обслуговування. Функції обслуговування робочого місця можна об'єднати у чотири групи: планово-розподільчі, інформаційного забезпечення, матеріально-технічного забезпечення, забезпечення сприятливих умов праці.

2. Планово-розподільчі функції обслуговування робочого місця.

Ці функції включають: організацію поділу і кооперування праці службовців в процесі діяльності на різних робочих місцях; планування діяльності службовців, яке забезпечує ефективне використання наявних ресурсів; приймання та оцінювання результатів діяльності службовців та впливу на них існуючого стану робочих місць; організацію матеріального і морального стимулювання службовців за результатами їх праці; оцінку та раціоналізацію робочих місць в процесі їх використання. Головними суб'єктами здійснення цієї групи функцій виступають керівники структурних підрозділів.

3. Функції інформаційного забезпечення робочого місця.

До них відносяться: бібліотечне і архівне обслуговування; інструктування і консультивання; забезпечення необхідними комп'ютерними програмами; підготовка та проведення методичних нарад; навчання державних службовців на робочому місці. Суб'єктами здійснення цієї групи функцій є керівники структурних підрозділів, спеціальні функціональні структурні підрозділи (інформаційно-аналітична служба, бібліотека, архів), зовнішні фахівці (науковці, консультанти, експерти) та організації. Ця функція є дуже важливою, оскільки інформація – це основний предмет і продукт праці державних службовців.

4. Функції матеріально-технічного забезпечення робочого місця.

Вони включають: постачання на робочі місця паперу, канцелярських товарів, записників, календарів, витратних матеріалів до технічних засобів; технічне підтримання у придатному для експлуатації стані робочих меблів; обслуговування та ремонт персональних комп'ютерів та іншої оргтехніки, засобів зв'язку. Норми витрат матеріалів на робочих місцях встановлюються централізовано з урахуванням заявок, які складаються керівниками структурних підрозділів. Головними суб'єктами здійснення цієї групи функцій є господарські структурні підрозділи, а також, за необхідності, зовнішні фахівці та організації.

5. Функції забезпечення сприятливих умов праці на робочому місці.

Вони передбачають такі види обслуговування: опалювання приміщень, освітлення, кондиціонування повітря; ремонт і утримання в чистоті службових будівель і приміщень; забезпечення умов для ефективного відпочинку під час перерв протягом робочого дня; організацію харчування державних службовців; медичне обслуговування державних службовців; підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Основними суб'єктами цих функцій виступають керівники структурних підрозділів, господарські структурні підрозділи, підрозділи громадського харчування (столова, буфет), медико-санітарні служби.

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

1. Поняття та завдання гігієни праці.

Умови праці та ступінь її безпеки являють собою один із провідних чинників формування здоров'я як окремого працівника (службовця), так і великих трудових колективів. Вивченням умов професійної діяльності людини та особливостей впливу чинників виробничого (службового) середовища на здоров'я працівників займається гігієна праці. Гігієна праці – це наука, яка вивчає вплив на організм людини чинників трудового процесу та виробничого (службового) середовища з метою наукового обґрунтування нормативних положень і засобів запобігання професійним захворюванням та іншим несприятливим наслідкам дії умов праці на організм працівників. Основним завданням гігієни праці є якісна та кількісна оцінка впливу умов праці на організм, на основі якої відбувається розробка і впровадження заходів, що здатні забезпечити максимальну продуктивність праці за відсутності шкідливого впливу на здоров'я працівників. До інших завдань гігієни праці належать: розробка гігієнічних нормативів, які є основою законодавства у галузі охорони праці; розробка та обґрунтування санітарних норм і правил улаштування та утримання промислових підприємств, закладів та установ; розробка рекомендацій щодо раціональної організації трудового процесу та робочих місць, режиму праці та відпочинку; оцінка ефективності оздоровчих заходів, що використовуються.

2. Гігієнічна характеристика діяльності державного службовця.

До основних видів трудової діяльності з фізіолого-гігієнічної точки зору відносять фізичну динамічну роботу, фізичну статичну роботу та розумову, або інтелектуальну, працю. Розумова, або інтелектуальна, праця, до якої відноситься і діяльність державних службовців, об'єднує такі види праці, що пов'язані з необхідністю прийому, аналізу та переробки інформації і потребують виняткового напруження сенсорного апарату, уваги, пам'яті, активізації процесів мислення та емоційної сфери. Варто звернути увагу, що психологічна класифікація професій в гігієні праці відбувається за чотирма ознаками: предмет праці (техніка, природа, знакова система, художній образ, людина); мета праці (пізнання; перетворення; пошук і конструювання); характер знарядь праці (ручна; механізована; автоматизована; інтелектуальна); умови праці (з підвищеними вимогами до моральних

якостей; з незвичними умовами мікроклімату; зі звичними умовами мікроклімату; на відкритому повітрі).

3. Працездатність та втома в діяльності державного службовця.

Важливе значення для правильного підходу до оцінки діяльності державного службовця має вивчення особливостей змін працездатності і втоми людини. Працездатність являє собою величину функціональних можливостей організму, яка характеризується кількістю та якістю роботи, що виконується при максимально інтенсивному напруженні за певний час. Зміни працездатності протягом робочого дня характеризуються наявністю певних періодів та зон: період упрацювання, або працездатності, що зростає; період високої стійкої працездатності, тобто її максимального значення; період зниження працездатності, що складається з трьох зон (неповної компенсації; кінцевого пориву; падіння працездатності, що зростає). Втома – це стан, який характеризується погіршенням кількісних та якісних показників діяльності, супроводжується певними суб'єктивними почуттями та припиняється після відпочинку.

4. Основні вимоги гігієни праці в діяльності державних службовців.

До таких вимог відносяться: 1) нормалізація повітряного середовища за допомогою кондиціонування, вентиляції та опалення до температури 21-24°C при відносній вологості повітря 45-55%; 2) нормалізація освітлення шляхом розташування столів перпендикулярно вікнам, забезпечення рівномірності загального штучного освітлення та освітленості робочих місць місцевим штучним освітленням; 3) обмеження шуму за допомогою зовнішньої ізоляції та покриття поверхні стін та стелі шумопоглинаючими матеріалами; 4) підтримання чистоти завдяки щоденному вологому прибиранню, заборонаю вживання їжі та тютюнопаління.

5. Поняття та складові культури праці.

Культура праці державного службовця являє собою найвизначнішу складову його професійної культури. Її можна визначити як відповідність професійної трудової поведінки (діяльності) загальноприйнятим нормам і принципам, насамперед моральним, а також вимогам, що ставляться до цієї професії. Основою культури праці є професійна мораль, яка вивчається професійною етикою. Центральним поняттям професійної моралі є поняття

професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям відповідальності.

Культура праці державного службовця – це ціннісно-нормативний комплекс принципів, знань, умінь та навичок, що виражає ступінь самоорганізації особи і рівень організації її діяльності, забезпечує робочу комфортність та формує творчоаналітичний підхід до справи, який виявляється в процесі й результатах роботи та сприяє розвитку особистості державного службовця.

Сутність культури праці державних службовців включає в себе такі елементи, як:

- уміння використовувати здобуті знання і набуті навички з метою вдосконалення процесу праці;
- мистецтво спілкування з людьми як головний фактор створення конструктивних взаємовідносин у колективі;
- створення робочої комфортності, що забезпечується високим рівнем організаційної культури, сприятливим морально-психологічним кліматом у колективі, належними умовами праці, які стимулюють високопродуктивну діяльність державних службовців;
- здатність, готовність і бажання працювати творчо, що сприятиме розвитку креативності державного службовця;
- досягнення гармонії між внутрішньою потребою в самореалізації особистості державного службовця і виконанням ним службових обов'язків;
- задоволення державного службовця змістом, результатами своєї діяльності та задоволеність тих, хто користується його послугами.

У структурі культури праці державного службовця виділяють такі складові: 1) культуру самоменеджменту; 2) культуру умов праці – культуру виробничого середовища, культуру використання знарядь праці, культуру робочого місця; 3) культуру процесу діяльності – культуру ділового спілкування (комунікативну культуру, культуру сприйняття партнерів, культуру взаємодії партнерів), культуру виконання завдань, культуру ведення документації.

6. Поняття, мета та види режиму праці та відпочинку.

Режим праці та відпочинку – це упорядковане чергування робочого часу і часу

відпочинку у певному періоді часу. Провідна мета режиму праці та відпочинку полягає у підтриманні високої стійкої працездатності працівника (службовця) протягом тривалого періоду без шкоди для здоров'я. Розрізняють змінний, добовий, тижневий, місячний і річний режими праці та відпочинку. Змінний режим визначає тривалість змін, час їх початку і закінчення, тривалість і час початку і закінчення перерв у роботі. Добовий режим включає кількість змін (циклів) за добу. Тижневий режим передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів за тиждень, роботу у вихідні чи святкові дні, порядок чергування змін. Місячний режим визначає кількість робочих і неробочих днів у даному місяці, кількість працівників, які отримують відпустки, тривалість основних і додаткових відпусток. Річний режим передбачає єдиний графік основних та додаткових відпусток. Режими праці і відпочинку визначаються на підставі Кодексу законів про працю України. Для виконання невідкладної і непередбаченої роботи державні службовці зобов'язані за розпорядженням керівника органу, в якому вони працюють, з'являтися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні, робота за які компенсується відповідно до чинного трудового законодавства. За рішенням керівника органу державні службовці можуть бути відкликані із щорічної або додаткової відпустки. Частина невикористаної відпустки, яка залишилася, надається державному службовцю у будь-який інший час відповідного року чи приєднується до відпустки у наступному році.

Тема 11. Планування роботи

1. Поняття та зміст планування роботи.

Ефективність діяльності державних службовців залежить від її послідовності, цілеспрямованості та взаємодії з іншими суб'єктами. Щоб запобігти непродуктивним витратам часу, дезорієнтації та підвищенню морального тиску на державних службовців, необхідно приділити належну увагу плануванню діяльності. Планування - це процес попереднього визначення завдань та службових операцій, які належить виконувати у наступних періодах часу, їхньої черговості, строків та якості виконання. Своєчасне та якісне

планування є ключовою складовою організації діяльності державних службовців. Основними суб'єктами планування виступають керівники державних органів та керівники структурних підрозділів, які відповідають за організацію праці підлеглих державних службовців.

Планування може здійснюватися як за допомогою паперових носіїв - робочих щоденників, календарів тощо, так і за допомогою програмних засобів. Наприклад, можливості планування діяльності надає програмне забезпечення Microsoft Outlook. Планування за допомогою програмного забезпечення в локальних інформаційних мережах дозволяє інтегрувати плани діяльності різних суб'єктів та уникнути ймовірних протиріч.

2. Вимоги до плану роботи.

План роботи має відповідати певним вимогам:

- цілеспрямованість - означає, що заплановані заходи мають забезпечувати досягнення певної цілі, як правило, вимірюваної, тобто такої, щодо якої можна упевнитися, досягнута вона чи ні;

- гнучкість - передбачає можливість певних змін в залежності від зовнішніх обставин, які не залежать від державного службовця, а також наявність резерву часу для виконання термінових завдань;

- реальність - характеризує досяжність та виконуваність запланованих заходів у межах встановленого періоду з урахуванням наявного часу, ресурсів, а також залежності від різноманітних зовнішніх чинників;

- узгодженість - визначає необхідність відповідності планів окремого службовця планам його структурного підрозділу та державного органу, а також відповідності між собою планів окремих державних службовців, які взаємодіють між собою в процесі службової діяльності.

3. План роботи на день.

Вважається, що найбільшу увагу необхідно приділити плануванню на найкоротший період службової діяльності - робочий день. Це зумовлено тим, що, з одного боку, такий період часу швидко минає і невиконання відповідних заходів змушує вдаватися до зміни планів на наступні періоди, а, з іншого боку, денне планування дозволяє приділити належну

увагу таким деталям, які неможливо запланувати на більш тривалі періоди. Рекомендується перед початком планування розподілити наявні завдання на три категорії: термінові, важливі та інші. У плані необхідно, насамперед, приділити необхідний час реалізації термінових та важливих завдань, а виконання інших завдань - по мірі можливості, у час, що залишається.

4. План роботи на тиждень.

План роботи на тиждень дозволяє оптимально розподілити час протягом робочого тижня, створюючи умови для якісного щоденного планування. У той же час, тижневе планування передбачає заходи, що можуть не повторюватися у діяльності державного службовця щоденно, а відбуватися одного разу чи двічі на тиждень. Це стосується, наприклад, відвідування оперативних нарад у керівництва, надання звітності, проведення прийому громадян тощо. Рекомендується під час планування роботи на тиждень передбачати час на ознайомлення з актуальною інформацією у сфері діяльності державного службовця. До такої інформації належать тенденції у реалізації державної політики, новини у професійному середовищі, аналітичні матеріали, кращі зарубіжні практики тощо.

5. План роботи на місяць.

Специфіка планування роботи на місяць полягає у тому, що ступінь деталізації індивідуального плану на цей період дедалі знижується, у порівнянні з денним та тижневим планами. При цьому, планування на більш тривалий період дозволяє планування складних заходів, реалізація яких неможлива протягом одного робочого дня чи навіть одного робочого тижня. Зокрема, це може стосуватися підготовки та участі у засіданнях колегіальних органів, здійснення заходів за участі зовнішніх суб'єктів, таких як державні службовці інших органів та представники громадянського суспільства, тощо. Рекомендується при плануванні роботи на місяць приділяти певний час самоосвіті – здобуттю нових або оновленню наявних компетентностей за профілем професійної діяльності.

6. План роботи на календарний рік.

Необхідно враховувати, що календарний рік, як правило, є найтривалішим періодом планування діяльності. Також на цей період складаються не тільки індивідуальні плани, а й плани роботи державних органів та окремих структурних підрозділів. Тому конкретний

службовець повинен обов'язково враховувати ці більш загальні плани при визначенні змісту плану власної діяльності. Серед заходів індивідуального характеру, які плануються на календарний рік - щорічна відпустка (з можливістю її поділу на передбачені законодавством частини), стажування або відвідування навчальних заходів (семінари, конференції тощо), презентація звіту про діяльність за попередній період тощо.

7. План проведення нерегулярного відповідального заходу.

Крім завдань та заходів, що здійснюються державними органами або державними службовцями з певним ступенем регулярності, існують також певні заходи та події, які мають важливе значення у діяльності, проте відбуваються рідше. Такими заходами можуть бути, наприклад, проведення перепису населення (має відбуватися раз на десять років), проведення виборів (раз на п'ять років або частіше), проведення референдумів, прийом офіційних делегацій високого рівня тощо. Підготовка та якісне проведення таких заходів має дуже важливе значення для суспільства та держави, для іміджу державної служби. Мають передбачатися відповідальні виконавці, необхідні фінансові та матеріальні ресурси, чітка послідовність дій, контроль за її дотриманням, документування тощо.

Тема 12. Професійне спілкування

1. Зміст та значення спілкування.

Спілкування є невід'ємною складовою життєдіяльності людей, допомагає сприймати та розуміти один одного, виражати власну особистість, об'єднуватися для задоволення спільних та індивідуальних потреб, вирішувати конфлікти та протиріччя. Спілкування досліджують представники різних наук, бо воно є багатоманітним, багатоаспектним явищем. Філософи розглядають спілкування крізь призму взаємодії різних суб'єктів - носіїв свідомості, досліджують його вплив на формування суб'єктної особистості. Науковці у сфері менеджменту вивчають вплив спілкування на здійснення керівництва людьми та напрацьовують рекомендації для покращення здійснення відповідних управлінських функцій. Фахівці маркетингу та іміджології досліджують шляхи визначення та задоволення

запитів суспільства, окремих соціальних груп та індивідів через спілкування.

Під час спілкування люди обмінюються інформацією, почуттями, думками, оцінками тощо. Вони взаємодіють між собою, виражаючи себе та сприймаючи одне одного. Таким чином, спілкування можна визначати як взаємодію двох або більше людей, спрямовану на узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення певного результату. Засадами спілкування є етичні норми та правила міжособистісних взаємовідносин, знання і уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів та засобів взаємовпливу тощо. Важливість спілкування зумовлена, зокрема, і тим, що керівники середньої ланки близько 90% свого робочого часу витрачають на спілкування, а керівники вищого рівня - близько 75%. Неефективне спілкування - одна з основних причин виникнення проблем у діяльності складних організацій.

2. Суб'єкти спілкування.

Суб'єктами спілкування є окремі особи або групи осіб, які беруть участь у обміні інформацією під час спілкування. Серед основних учасників суб'єктного складу спілкування на державній службі називають:

- керівника та підлеглих працівників, які взаємодіють під час надання завдань та доручень, отримання звітів про їх виконання, уточнення інформації тощо;
- службовців одного організаційного рівня (колег), які взаємодіють під час спільного виконання завдань, обміну досвідом, забезпечення взаємозамінності тощо;
- доповідачів та учасників нарад, які здійснюють цілеспрямовану колективну взаємодію, що забезпечує досягнення певного результату, метою якого є скликання наради;
- службовці та працівники інших організацій, які взаємодіють під час здійснення управлінського впливу та надання адміністративних послуг державними органами;
- службовці та відвідувачі, які здійснюють комунікацію щодо реалізації взаємних прав та обов'язків, реалізації певних запитів та потреб.

3. Види спілкування.

Ділове спілкування можна класифікувати на окремі види в залежності від його функціонального призначення:

1) службова нарада є засобом колективного обговорення та розв'язання певних питань, що виникають у процесі службової діяльності;

2) ділова бесіда є способом міжособистісного та вузькогрупового обміну інформацією та оцінками ділового (професійного) характеру;

3) повідомлення виступає інструментом, насамперед, надання важливої службової інформації, необхідної для використання та врахування в роботі державними службовцями;

4) публічний виступ використовується для доведення інформації до відома широкого кола осіб, як державних службовців, так і інститутів громадянського суспільства, інших зацікавлених суб'єктів;

5) переговори є способом міжінституційної взаємодії з питань, що становлять взаємний інтерес.

4. *Форми спілкування.*

Форми спілкування залежать від засобів, які використовуються суб'єктами спілкування під час обміну інформацією. Існують рекомендації щодо пріоритезації тих чи інших форм спілкування з метою економії часу та ресурсів:

1) усне особисте спілкування є пріоритетом, якщо воно є доступним з огляду на взаємне розміщення його суб'єктів; іншими словами, якщо є можливість безпосередньо переговорити з предмету спілкування, варто нею скористатися;

2) усне спілкування телефоном використовується, якщо суб'єкти перебувають на певному віддаленні або якщо інформація, яку необхідно надати, є дуже короткою;

3) письмове спілкування шляхом обміну повідомленнями у локальних або загальних інформаційних мережах (чати, месенджери тощо) є найбільш наближеним за ефективністю до усного спілкування, використовується для надання та отримання інформації різного ступеня загальності як між індивідуальними суб'єктами, так і у групах;

4) усне спілкування у режимі відеоконференції може застосовуватися за наявності відповідних технічних та програмних засобів при проведенні нарад, обговорень, обміну думками;

5) письмове спілкування шляхом надсилання письмових документів може мати місце

як шляхом електронного листування, так і використання паперових носіїв, воно здійснюється у разі, якщо питання неможливо вирішити більш простими формами спілкування, а також у разі передачі великого обсягу інформації; за потреби, застосовується ескалація, тобто залучення до письмового спілкування вищестоящих керівників;

б) невербальне спілкування використовується виключно як додаткова форма спілкування та передбачає використання немовленнєвих засобів (рухів, жестів, міміки тощо).

5. Культура слухання та культура говоріння.

Культура мовленнєвого спілкування включає культуру говоріння та культуру слухання. Для державних службовців дуже важливо опанувати ці дві складові та використовувати їх під час ділового спілкування. Вважається, що невміння слухати є поширеною причиною неефективного спілкування, протиріччя та конфліктів. Воно часто пов'язано з проблемами з увагою, неможливістю зосередитися, забезпечити правильний емоційний стан для сприйняття того, про що говорять інші суб'єкти спілкування. Слухання - це не просто мовчазне сприйняття інформації, а активна діяльність, яка ґрунтується на інтересі до співрозмовника, бажанні почути. Слухати співрозмовника можна по-різному. Серед типів реакцій людини на мовлення найчастіше зустрічаються оцінювання та зворотній зв'язок, рідше - тлумачення (інтерпретація). Уточнення, підтримка та розуміння спостерігаються ще рідше. До інструментів культури слухання належать:

1) з'ясування - полягає у зверненні до співрозмовника за уточненнями та в постановці перед ним "відкритих" запитань, на які можливо надати короткі відповіді;

2) перефразування - це формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою визначення точності розуміння;

3) відбиття почуттів - означає акцентування уваги не на змістовній стороні мовлення, а на його емоційній складовій; під час зворотного зв'язку робиться спроба показати розуміння переживань та оцінок співрозмовника, з'ясувати їх вплив на зміст інформації;

4) резюмування - використовується, якщо під час розмови увага переключається на інші, несуттєві питання, безпосередньо не пов'язані з предметом спілкування; воно також є корисним для попередження конфліктів та підбиття підсумків.

Культура говоріння пов'язана з використанням вербальних засобів з урахуванням мети мовлення та особливостей ситуації. Вважається, що за допомогою мовлення слід стимулювати співрозмовника до свідомого створення внутрішнього образу, подібного до того, який йому передається. При будь-якому спілкуванні можна виділити рівень змісту та рівень взаємин. Відомо, що близько 40% мовлення виголошується з тим, щоб виразити ставлення, взаємини. Це - оцінки, позиції, психологічний контакт, встановлення статусів тощо. Навіть у межах раціональної дискусії велику роль відіграє особистість суб'єкта спілкування, його авторитет, емоційні особливості, комунікативні здібності. Під час говоріння дуже важливо зберігати необхідний рівень змістовності та уникати ситуації, коли особистісні недоліки знижують можливості досягнення взаємно прийнятних результатів.

6. Навички ефективного професійного спілкування.

Далеко не завжди людина, яка має належне теоретичне підґрунтя, може ефективно спілкуватись та досягати необхідної мети у комунікації з іншими суб'єктами. Щоб ділове спілкування було ефективним, незалежно від мети, виду, форми тощо, слід мати на увазі наступне:

- необхідно добре знати засади спілкування; це допомагає у кожному конкретному випадку застосовувати гнучку тактику, особливо у переговорах;
- слід поважати партнерів по спілкуванню, не зловживати їх часом, терпінням, не намагатися вирішити справу за рахунок приниження, ущемлення іншої сторони, навіть якщо йдеться про стосунки з особою, яка негативно себе проявила;
- бажано уникати експромтів, сподівань на інтуїцію, у найвідповідальніший момент вона може зрадити; доцільно проводити ретельну підготовку до зустрічі з партнером у спілкуванні;
- треба наполегливо напрацьовувати і вдосконалювати: уміння говорити і писати грамотно, стисло, дохідливо і переконливо; уміння слухати співбесідника і ставити запитання.

Особливо актуальне значення культура ділового спілкування має для керівників. Вони не можуть з власної ініціативи скоротити або обмежити спілкування з підлеглими, але

зобов'язані прагнути ефективності спілкування, інакше воно втрачає свій сенс. У процесі спілкування керівник може підвищити свій авторитет, якщо він добре володіє цим мистецтвом, і, навпаки, зіпсувати свою репутацію в очах людей, якщо він безпорадний у діловому спілкуванні, не набув елементарних навичок етики та культури у контактах з різними людьми.

Тема 13. Основи діловодства

1. Поняття та система діловодства.

Ефективність управління організацією в значній мірі залежить від обсягу, оперативності та якості інформації, яку використовують керівники для підготовки управлінських рішень. Значна частина цієї інформації фіксується в документах. В загальному обсязі управлінської праці робота з документами займає величезне місце. Рівень організації роботи з документами значно впливає на такі важливі показники ефективності управління, як оперативність, економічність, організація і культура праці персоналу. Незважаючи на велике значення діловодства в управлінні, сучасний його стан в багатьох організаціях не можна вважати цілком задовільним. Недоліки в організації системи діловодства є, як правило, типовими і властиві багатьом підприємствам і установам.

Для з'ясування суті діловодства слід розглянути суть його поняття як процес прийняття рішень на підставі документів, а також галузь діяльності, що забезпечує документування й організацію роботи з офіційними документами. Відповідно до Закону України «Про Національний архівний фонд й архівні установи» діловодство – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації й організацію роботи зі службовими документами. У свою чергу, управлінська інформація – інформація, що забезпечує організацію функціонування суб'єкта діловодства або сукупностей суб'єктів діловодства, а документування управлінської інформації – процеси створення управлінських документів суб'єктом діловодства. Службові й управлінські документи є основними елементами діловодства. Службовий документ – офіційно зареєстрований службою діловодства або

відповідним чином засвідчений документ, який було створено або одержано суб'єктом діловодства у процесі його діяльності. Управлінський документ – службовий документ, змістом якого є управлінська інформація. Діловодство є сферою практичної діяльності, що документально забезпечує функціонування кожного державного органу, органу місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації. Виходячи з цього, суб'єктом діловодства є орган державної влади, орган місцевого самоврядування, підприємство, установа, організація незалежно від форми власності, об'єднання громадян, а також фізична особа як суб'єкт підприємницької діяльності, що здійснює організацію діловодства. Головними завданнями діловодства є забезпечення ефективного процесу документознавчого управління, створення документів, а також зберігання й забезпечення доступу до документів.

2. Загальна характеристика системи діловодства.

Складові частини системи діловодства – система документації, система документування, організація роботи з документами.

Система документації – це сукупність документів, взаємозв'язаних таким чином, що є єдиним цілим зі своїми специфічними рисами. Існує чимало систем документації, наприклад система управлінських документів, підсистемами якої є функціональні, міжгалузеві й галузеві системи. Прикладами функціональних систем є планова, матеріально-технічна, звітно-статистична документація. До галузевих систем належать документи щодо певної галузі в країні. Міжгалузеві системи об'єднують документи двох або більше галузей діяльності. У межах цих систем утворюються відповідні їм підсистеми документів.

Система документування – це сукупність процесів і прийомів утворення всієї документації в установах, на підприємствах, в організаціях під час їхньої функціональної діяльності. Документування передбачає здійснення всіх операцій щодо складання, узгодження, затвердження, оформлення й виготовлення документів відповідно до чинних вимог і нормативів створення документів.

Організація роботи зі службовими документами – це організація процесів документообігу, формування справ, зберігання службових документів і користування ними в поточній діяльності суб'єкта діловодства; створення умов, що забезпечують рух, пошук і

збереження документів у діловодстві. До неї належать прийом, реєстрація, розподіл, контроль виконання, формування справ, довідково-пошукова робота, підготовка документів до зберігання в архівах, збереження й використання документів. Документообіг – рух службових документів від часу їх створення або одержання суб'єктом діловодства до часу завершення виконання, надсилання або знищення.

3. Документування.

Документування управлінської інформації полягає у створенні документів, в яких фіксується з дотриманням установлених правил інформація про управлінські дії. Під час підготовки організаційно-розпорядчих документів у паперовій формі працівники установ оформляють їх з урахуванням вимог ДСТУ 4163-2003. Право на створення, підписання, погодження, затвердження документів визначається актами законодавства та інструкцією з діловодства установи. В установах визначається сукупність документів, передбачених номенклатурою справ, необхідних і достатніх для документування інформації про їх діяльність. Документування управлінської інформації відповідно до вимог постанови КМУ від 17 січня 2018 р. № 55 (із змінами) здійснюється в електронній формі із застосуванням кваліфікованого електронного підпису, кваліфікованої електронної печатки та кваліфікованої електронної позначки часу, крім випадків наявності обґрунтованих підстав для документування управлінської інформації у паперовій формі, якими визнаються:

документи, що містять інформацію з обмеженим доступом, вимога щодо захисту якої встановлена законом;

електронні документи, що не можуть бути застосовані як оригінал згідно з вимогами закону;

документи, вимога щодо опрацювання яких у паперовій формі встановлена актами Кабінету Міністрів України.

Документування управлінської інформації в електронній формі полягає у створенні електронних документів, в яких фіксується інформація про управлінські рішення з дотриманням установлених правил.

4. Організація та функціонування служби діловодства.

Служба діловодства утворюється з урахуванням обсягів документообігу. У організаціях з великим числом документів (міністерства, відомства, великі корпорації тощо) функції служби діловодства здійснює департамент або управління справами. Організації з середнім числом документів (державні адміністрації; територіальні підрозділи; громадські організації тощо) включають в організаційну структуру загальні відділи або сектори. У суб'єктів з невеликою кількістю документів функції діловодства може здійснювати одна особа, наприклад, секретар.

У своїй роботі служба діловодства керується чинними нормативно-правовими актами, у тому числі Типовою інструкцією з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади, яка встановлює вимоги щодо документування управлінської інформації та організації роботи з документами, створеними у паперовій формі.

5. Визначення функцій служби діловодства.

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

- розроблення в установі єдиного порядку документування управлінської інформації та роботи з документами незалежно від форми їх створення;
- розроблення номенклатури справ установи;
- реєстрацію та облік документів;
- надання методичної допомоги та контроль за дотриманням установленого порядку роботи з електронними документами в структурних підрозділах установи;
- організацію документообігу, формування справ, їх зберігання та підготовку для передавання до архівного підрозділу установи;
- впровадження та нагляд за дотриманням структурними підрозділами установи вимог інструкцій з діловодства та національних стандартів;
- проведення регулярних перевірок стану діловодства в установі, а також в установах, що належать до сфери її управління;
- використання системи електронного документообігу, ведення та актуалізацію

електронних довідників в установі;

- дотримання вимог до підготовки електронних та паперових документів та організації роботи з ними;

- організацію нагляду за станом збереження документаційного фонду установи в електронній формі та користування ним;

- інформаційну взаємодію з органами виконавчої влади та іншими державними установами через систему взаємодії;

- розроблення типових маршрутів проходження документів в установі;

- перевірку правильності відомостей, внесених до реєстраційно-моніторингової картки електронного документа за зведеною номенклатурою справ установи, та уточнення цих відомостей за експертизою цінності електронного документа;

- ініціювання та проведення в установі підвищення кваліфікації працівників установи з питань діловодства.

6. Приймання, розгляд і реєстрація документів.

Доставка документів до установи здійснюється через системи електронної взаємодії органів виконавчої влади, а також може здійснюватися з використанням засобів поштового зв'язку, кур'єрською та фельд'єгерською службою. Поштою та через кур'єрську службу доставляється письмова кореспонденція у разі наявності підстав, які визнаються обґрунтованими для створення установою документів у паперовій формі, поштові картки, бандеролі, дрібні пакети, а також періодичні друковані видання. Фельд'єгерською службою доставляється спеціальна кореспонденція. Рекомендована, спеціальна та кореспонденція з оголошеною цінністю приймається під розписку в журналі, реєстрі або повідомленні про вручення.

Електронні документи, що надходять до установи через систему взаємодії, приймаються службою діловодства. Електронний документ, що завантажився із системи взаємодії до системи електронного документообігу або надійшов до веб-модуля системи взаємодії установи, вважається доставленим адресату.

Попередній розгляд електронного документа здійснюється в електронній формі

службою діловодства установи з використанням системи електронного документообігу або у разі її відсутності веб-модуля системи взаємодії. Під час попереднього розгляду визначається:

чи має електронний документ бути допущений до реєстрації;

чи потребує розгляду керівництвом установи або надсилання після реєстрації за належністю до структурного підрозділу або структурних підрозділів відповідно до функціонального розподілу обов'язків в установі;

чи належить до електронних документів термінового розгляду (опрацювання).

Попередній розгляд електронних документів повинен здійснюватися у день надходження (доставки) або не пізніше 10 години наступного робочого дня у разі їх надходження (доставки) після закінчення робочого дня, у вихідні, святкові та неробочі дні. Доручення установ вищого рівня розглядаються першочергово.

За результатами попереднього розгляду отриманий через систему взаємодії електронний документ підлягає реєстрації, крім випадків, встановлених інструкцією з питань електронного документообігу. У цих випадках служба діловодства відмовляє у реєстрації такого електронного документа із зазначенням однієї з наведених підстав. Реєстрація документів проводиться централізовано службою діловодства з метою забезпечення їх обліку, моніторингу стану виконання і оперативного використання наявної в документах інформації.

Реєстрація документів всіх категорій полягає у створенні запису облікових даних про документ та оформлення реєстраційно-моніторингової картки в електронній формі у системі електронного діловодства із зазначенням обов'язкових реквізитів, за допомогою яких фіксується факт створення, відправлення або одержання документа шляхом проставлення на ньому реєстраційного індексу з подальшим внесенням до реєстраційно-моніторингової картки необхідних відомостей. У веб-модулі системи взаємодії додатково реєструються лише документи, які надійшли або будуть відправлені через систему взаємодії.

7. Оброблення та відправлення вихідної кореспонденції.

Реєстрація вихідних електронних документів здійснюється в автоматизованому режимі

під час їх підписання. Інструкцією з діловодства установи може бути передбачена автоматична реєстрація всіх або окремих видів документів за фактом їх підписання. Надсилання документів незалежно від форми їх створення, здійснюється через систему взаємодії. У разі створення документа у паперовій формі адресату надсилається лише його фотокопія через систему взаємодії, крім випадку надсилання документів установі чи особі, які не є користувачами системи взаємодії, та документів, які створюються виключно у паперовій формі.

Надсилання електронних документів через систему взаємодії їх адресатам здійснюється автоматично, за фактом їх завантаження із системи електронного документообігу (веб-модуля системи взаємодії) установи в систему взаємодії одразу після їх реєстрації. Під час завантаження автоматично створюються примірники електронних документів у кількості, що відповідає заявленому в реєстраційно-моніторинговій картці переліку адресатів, для їх подальшого персоналізованого надсилання відповідним адресатам.

Вихідні документи у паперовій формі, створені в установі у разі наявності підстав, які визнаються обґрунтованими для створення документів у паперовій формі, надсилаються адресатам з використанням засобів поштового зв'язку, електрозв'язку, а також доставляються кур'єрською, фельд'єгерською службою. Опрацювання документів для відправлення засобами поштового зв'язку здійснюється службою діловодства установи відповідно до Правил надання послуг поштового зв'язку. Вихідні документи опрацьовуються і надсилаються централізовано в день їх надходження від структурних підрозділів - виконавців або не пізніше наступного робочого дня.

8. Контроль за виконанням документів.

Моніторинг виконання управлінських рішень є складовою системи контролю в установі та проводиться з метою нагляду за виконавською дисципліною. Моніторинг включає в себе безперервне спостереження за процесом виконання управлінських рішень та виявлення відхилень від строків виконання індикаторів. Моніторинг виконання управлінських рішень здійснюється службою контролю за допомогою системи моніторингу, інтегрованої в систему електронного документообігу установи на основі даних з

реєстраційно-моніторингової картки. Відповідна система забезпечує оперативний доступ до всієї інформації про стан виконання будь-якого документа, щодо якого здійснюється моніторинг та методичний аналіз відповідних даних.

Моніторинг проводиться шляхом збору, обробки та систематизації інформації про стан виконання управлінських рішень за визначеними індикаторами. Індикаторами стану виконання управлінських рішень є момент закінчення визначених дій, наприклад: накладення електронної резолюції, створення документа, погодження документа, підписання документа, реєстрація та відправлення документа тощо. Індикатори, строки виконання індикаторів та інші дані, необхідні для моніторингу в установі, вносяться в автоматичному режимі залежно від обраного статусу призначення документа та/або автоматизованому режимі до реєстраційно-моніторингової картки службою діловодства під час вхідної реєстрації документа, керівником під час первинного розгляду або автором документа під час його створення.

Тема 14. Оформлення службових документів

1. Поняття та види службових документів.

Згідно з чинним законодавством документ – це матеріальний носій, що містить інформацію, основними функціями якого є її збереження та передавання у часі та просторі. Документ складається з окремих елементів – реквізитів. Документ повинен містити обов’язкові для його певного виду реквізити, що розміщуються в установленому порядку, а саме: найменування установи - автора документа, назву виду документа (крім листів), дату, реєстраційний індекс документа, заголовок до тексту, текст, підпис. Під час підготовки та оформлення документів можуть застосовуватися не тільки обов’язкові, а також інші реквізити, якщо це відповідає призначенню документа або способу його опрацювання.

Класифікація документів – це поділ їх на класи за найзагальнішими ознаками схожості й відмінності. Мета класифікації полягає в підвищенні оперативності роботи апарату управління і відповідальності виконавців. У поточній роботі класифікацію документів

здійснююють на етапі групування їх у справи. Документи, як правило, класифікуються за такими ознаками:

1) за призначенням – організаційно-розпорядчі (організаційні: положення, інструкції, правила, статuti, тощо; розпорядчі: постанови, рішення, розпорядження, вказівки тощо), довідково-інформаційні (довідки, протоколи, акти, пояснювальні й службові записки, службові листи, відгуки, плани роботи, телеграми, телефонограми, звіти, доповіді тощо), щодо особового складу (заяви, накази по особовому складу, особові картки, трудові книжки, характеристики тощо), обліково-фінансові, господарсько-договірні та ін.

2) за напрямом – вхідні, які надходять до організації, та вихідні, що надсилаються іншим організаціям;

3) за місцем складання – внутрішні, які стосуються внутрішніх питань організації (установи) і не виходять за його межі; зовнішні, тобто вхідна й вихідна кореспонденція;

4) за ступенем стандартизації – типові (стандартні), що розробляються вищими органами для підвідомчих організацій з однорідними функціями і мають обов'язковий характер (свідectво, атестат, диплом тощо); трафаретні (нестандартні), що виготовляються друкарським способом: незмінювана частина тексту документа друкується на поліграфічних машинах, а для змінної інформації залишаються вільні місця (перепустка, довідка тощо); індивідуальні, що укладаються особою за загальними принципами й формою, але з викладенням інформації залежно від конкретної ситуації (автобіографія, звіт, резюме, запрошення тощо).

Крім того, в окремих випадках використовуються класифікації за терміном виконання; за ступенем обмеження у доступі (таємності); за стадіями виготовлення; за строками зберігання; за технікою відтворення; за носієм інформації.

2. Вхідні службові документи.

Усі документи, що надходять до установи, приймаються централізовано службою діловодства. У разі відсутності в установі системи електронного діловодства документи, що надійшли через систему взаємодії, друкуються та оформлюються службою діловодства як паперова копія електронного оригіналу, засвідчена печаткою служби діловодства.

У разі відсутності додатків, зазначених у документі, або окремих аркушів, а також за наявності помилок в оформленні документа, що унеможливило його виконання (відсутність підпису, відбитка печатки, грифу затвердження тощо), документ не реєструється і повертається відправникові із зазначенням причини повернення або йому повідомляється про повернення документа телефоном. У разі відсутності, нецілісності вкладень внаслідок пошкодження конверта, упакування, що призвело до неможливості прочитання тексту документа, складається акт у двох примірниках, один з яких надсилається кореспонденту, а інший зберігається у службі діловодства.

Документ повертається відправникові без розгляду у разі його надходження не за адресою, надходження паперового примірника документа, який вже надійшов у електронній формі через систему взаємодії, або надходження документа у паперовій формі без наявних на те підстав, які визнаються обґрунтованими для створення установою документів у паперовій формі.

Реєстрація вхідної кореспонденції здійснюється реєстратором лише після проведення попереднього розгляду документа. Не допускається проведення подвійної реєстрації електронного документа у системі електронного документообігу та веб-модулі системи взаємодії. На документ, що надійшов у паперовій формі, після реєстрації шляхом друку наноситься його штрих-код або QR-код, присвоєний системою електронного документообігу, та створюється фотокопія, яку реєстратор вносить до реєстраційно-моніторингової картки.

Вхідний документ постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання, що надійшов у паперовій формі, після реєстрації та створення фотокопії реєстратором передається безпосередньо в структурний підрозділ установи, визначений в установленому порядку відповідальним за виконання цього документа, лише для зберігання з подальшим формуванням у справі відповідно до затвердженої номенклатури справ.

Перевірка кваліфікованого електронного підпису чи печатки здійснюється з дотриманням Порядку використання електронних довірчих послуг в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях

державної форми власності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2018 р. № 749. В установі організовується централізоване сховище кваліфікованих сертифікатів відкритих ключів або застосовується онлайн-перевірка сертифікатів відкритих ключів безпосередньо з електронного переліку кваліфікованих сертифікатів відкритих ключів кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг. Перевірка та підтвердження кваліфікованого електронного підпису та/або печатки здійснюється з дотриманням вимог Закону України “Про електронні довірчі послуги”.

3. Вихідні службові документи.

Вихідними документами підприємства є документи, які після створення в організації надсилають іншим юридичним особам або видають на руки зацікавленим громадянам.

Усі вихідні документи умовно можна поділити на ті, які створюють:

за ініціативою підприємства;

у відповідь на ініціативні документи, що надійшли в організацію від інших юридичних осіб або громадян.

Основними етапами проходження вихідного документа є:

- підготовка проекту документа;
- створення першої редакції документа;
- погодження і (або) візування документа;
- внесення в разі необхідності до проекту документа уточнень чи доповнень за результатами візування (погодження);
- підписання остаточної редакції документа керівництвом (уповноваженою особою);
- реєстрація документа;
- відправлення документа адресату;
- направлення відпуску документа у відповідну справу.

4. Розпорядчі службові документи.

Розпорядчі документи - це документи за допомогою яких здійснюється розпорядча діяльність, оперативне керівництво у певній установі, організації чи на підприємстві. Основна функція розпорядчих документів - регулятивна; цільове призначення - регулювання

діяльності, яке дозволяє органу влади забезпечувати реалізацію поставлених перед ним завдань. За змістом управлінської дії видаються з основної діяльності установи, адміністративно-господарських або кадрових питань.

Проекти розпорядчих документів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань готуються і подаються структурними підрозділами за дорученням керівника установи чи за власною ініціативою. Проекти розпорядчих документів з кадрових питань (особового складу) готує кадрова служба на підставі рішень (вказівок) керівника установи організаційно-розпорядчого чи нормативно-правового характеру, доповідних записок керівників структурних підрозділів, конкурсних документів (протоколів та рішень атестаційної чи іншої комісії), заяв працівників, трудових договорів та інших документів.

Проекти наказів (розпоряджень) з основної діяльності, адміністративно-господарських питань у разі їх підготовки у паперовій формі та додатки до них візуються працівником, який створив документ, керівником структурного підрозділу, в якому його створено, посадовими особами, які визначені у проекті документа як виконавці завдань, що містяться в ньому, керівником служби діловодства, керівником або посадовою особою структурного підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції, іншими посадовими особами, яких стосується документ. Проекти наказів (розпоряджень) з кадрових питань (особового складу) візуються працівником кадрової служби, який створив документ, та його керівником, а також залежно від видів наказів посадовими особами структурного підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції, бухгалтерської служби, іншими посадовими особами, яких стосується документ. Уповноваженою особою юридичної служби обов'язково візуються проекти наказів нормативно-правового характеру, а також накази з кадрових питань (особового складу).

Розпорядчі документи установи оформлюються на бланках та підписуються керівником або іншою уповноваженою посадовою особою. Вони доводяться до відома зацікавлених осіб в установленому порядку.

5. Допоміжні службові документи.

Допоміжні службові документи створюються під час опрацювання вхідних, підготовки вихідних та розпорядчих документів. Вони забезпечують дотримання вимог законодавства та правил документообігу і, як правило, мають внутрішній характер. До таких документів, зокрема, можна віднести:

- аналітичні записки;
- службові записки;
- доповідні;
- пояснення;
- характеристики;
- описи;
- інформаційні довідки;
- інше.

Тема 15. Підготовка нарад і офіційних зустрічей

1. Поняття наради.

Ділова нарада - це вид ділового спілкування щодо розв'язання певних проблем або завдань шляхом використання колективного розуму, досвіду, знань. Нарада дає можливість її учасникам за обмежений час одержати необхідну інформацію для прийняття рішень або вчинення подальших дій, інструктувати одночасно певну чисельність службовців, швидко доводити доручення до безпосередніх виконавців. Нарада відіграє важливе значення як для керівників, так і для підлеглих, оскільки вони зустрічаються з різними проблемами, сприймають та аналізують різні погляди, вчаться використовувати різні погляди, пропозиції, міркування.

2. Загальна характеристика нарад.

Наради являють собою поширену форму здійснення управлінської діяльності. За окремими оцінками, керівники можуть витрачати на проведення нарад від 30 до 60% свого робочого часу. Проте, до 40% нарад можуть бути невиправданими або не підготовленими

належним чином, а більше 20% учасників нарад можуть не мати безпосереднього відношення до питань, які розглядаються. Головною метою наради є донесення певної важливої інформації до кола її учасників та отримання від них зворотного зв'язку для з'ясування та вибору варіантів подальших дій. Залежно від характеру вирішуваних завдань, наради поділяються на три види: проблемні; інструктивні або інформаційні; оперативні або диспетчерські.

3. Проблема нарада.

Проблемні наради проводяться з метою пошуку найефективнішого способу розв'язання складної соціальної, економічної, політичної, технічної або іншої суспільно важливої проблеми. Такі наради скликаються у разі, якщо стандартні механізми не дозволяють швидко знайти необхідні рішення або у разі загрози непередбачуваного розвитку ситуації у негативному напрямку. Нерідко проблемні наради носять міжвідомчий характер, тобто до них залучаються не тільки службовці окремого державного органу, а й інших органів (відомств). За потреби, на проблемні наради запрошуються представники зацікавлених суб'єктів господарювання, представники громадянського суспільства, експерти у різних галузях знань. За результатами проведення проблемної наради напрацьовуються варіанти впливу на існуючу проблемну ситуацію, обирається найбільш прийнятний з них. У разі, якщо існує потреба у продовженні моніторингу ситуації та оцінки подальшого впливу, на основі складу учасників проблемної наради може створюватися відповідна робоча група.

4. Інструктивна (інформаційна) нарада.

Інструктивні (інформаційні) наради використовуються для швидкого ознайомлення керівників та службовців з терміновими завданнями, розподілу завдань між виконавцями, налагодження кооперування між ними, інструктування щодо складних питань, визначення термінів і методів виконання доручень. Як правило, проведення таких нарад зумовлено складністю отриманих доручень, необхідністю об'єднання зусиль певного кола службовців для їх виконання, терміновістю відповідних завдань. Під час інформаційної наради важливо отримати зворотній зв'язок від учасників, переконатися у розумінні ними власної ролі та механізмів і строків взаємодії з іншими.

5. Оперативна (диспетчерська) нарада.

Оперативні (диспетчерські) наради проводяться з метою одержання оперативної інформації про стан справ в організації, перебіг виконання термінових завдань, з'ясування причин, які цьому заважають, тощо. На відміну від інструктивних нарад значна частина інформації надається підлеглими керівникам. Нерідко оперативні наради проводяться одного разу на тиждень, на його початку. Інформація, яка на них обговорюється, слугує орієнтиром у подальшій діяльності учасників наради і дозволяє дотримуватися необхідних пріоритетів.

6. Процедура підготовки наради.

Якісна підготовка наради дозволяє не витрачати марно час її учасників та досягати поставленої мети. Основні етапи підготовки наради наступні:

- визначення порядку денного наради - на цьому етапі по суті приймається рішення про необхідність скликання наради та окреслюється її предмет, тобто питання, які підлягають розгляду; другорядні питання, як правило, мають залишатися поза межами наради та вирішуватися шляхом безпосереднього усного та письмового спілкування;

- вибір дати й часу проведення наради - для термінових нарад ці параметри можуть обмежуватися виключно логістичними обмеженнями, а для всіх інших - дата і час проведення мають бути зручними для основних учасників;

- вибір місця і приміщення для наради - при проведенні наради всередині організації користуються пристосованими для цього приміщеннями; якщо коло учасників невелике, то нарада відбувається в кабінеті керівника; у разі організації виїзної наради, рішення необхідно приймати з урахуванням економичності та зручності для учасників;

- визначення складу учасників та доповідачів - залучати до участі в нараді варто лише тих посадових осіб, які можуть реально посприяти пошуку оптимального рішення та швидкому і повному його впровадженню в практику; основним доповідачем може бути перший керівник як ініціатор проведення наради або його заступник; визначення співвідповідачів потребує обґрунтування;

- підбір головуєчого - у більшості випадків нараду веде керівник організації, його заступник або керівник структурного підрозділу; на окремих колективних заходах

головуючого обирають, але кандидатуру варто намітити заздалегідь;

- формування секретаріату та редакційної комісії - на великих нарадах секретаріат необхідний для протоколювання виступів, запитань і відповідей; редакційна комісія опрацьовує матеріали наради та підсумкові документи; на малих нарадах ці функції виконує одна особа, як правило, помічник, референт або секретар;

- підготовка інформаційних матеріалів - учасників наради доцільно забезпечувати порядком денним, текстом або тезами доповіді, проектом рішення, аналітичними та довідковими матеріалами (розрахунки, висновки, рецензії, кошториси тощо);

- підготовка приміщення - необхідно забезпечити потрібний комплект зручних для роботи меблів, мікрофони, освітлення, вентиляцію, засоби для записування (блокноти, ручки, олівці); можуть також знадобитися проектори, слайди, фліп-чарти тощо.

7. Особливості підготовки офіційних зустрічей.

Ретельної підготовки, як і наради, потребують офіційні зустрічі за участі вищих посадових осіб держави, керівників центральних органів виконавчої влади, іноземних гостей. Якісне проведення офіційної зустрічі дозволяє підтримати авторитет організації, створити необхідні умови для продуктивної комунікації у майбутньому. В таких випадках розробляються детальні сценарії, які передбачають транспортне сполучення, заходи безпеки, ділові зустрічі, відпочинок, харчування, культурну програму (за наявності часу) тощо. До участі в підготовці та проведенні офіційних зустрічей мають залучатися найбільш кваліфіковані службовці та, за потреби, представники сторонніх організацій.

Тема 16. Розгляд звернень і прийом громадян

1. Поняття та види звернень громадян.

Відповідно до чинного законодавства громадяни України мають право звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків із зауваженнями, скаргами та пропозиціями,

що стосуються їх статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення. Право на звернення забезпечує громадянам можливість обстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення, участі в управлінні державними і громадськими справами та впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, установ, підприємств, організацій.

Звернення громадян, як носії інформації, мають важливе значення для вирішення питань пов'язаних із забезпеченням прав і свобод людини й громадянина, державного та господарського будівництва, управління різними галузями й сферами економіки, соціально-культурного будівництва і адміністративно-політичної діяльності. Взагалі можна сказати, що звернення надходять у зв'язку з: а) реалізацією конкретних суб'єктивних прав; б) необхідністю виконання обов'язків; в) бажанням набути відповідне суб'єктивне право, якого особа не має, але яке вона згідно із законодавством може мати; г) необхідністю сприяння в реалізації суб'єктивного права.

Згідно ст. 3 Закону України «Про звернення громадян» під зверненням громадян слід розуміти викладені в письмовій або усній формі пропозиції (зауваження), заяви (клопотання) і скарги. Звернення класифікують:

1) за суб'єктом, який подав звернення:

- а) індивідуальне;
- б) колективне;
- в) анонімне;

2) за формою:

а) усне - викладене громадянином і записане посадовою особою на особистому прийомі;

б) письмове - надіслане поштою або передане громадянином до відповідного органу, установи особисто чи через уповноважену ним особу, якщо ці повноваження оформлені відповідно до чинного законодавства;

3) за змістом:

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

б) 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 України, депутатів місцевих рад, посадових осіб, а також висловлення думки щодо поліпшення їх діяльності;

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

2. Розгляд письмових звернень громадян.

При надходженні до органів державної влади й органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, об'єднань громадян, засобів масової інформації, їх керівників та інших посадових осіб звернень вони зобов'язані:

- об'єктивно, всебічно й вчасно перевіряти заяви чи скарги;
- на прохання громадянина запрошувати його на засідання відповідного органу, що розглядає заяву чи скаргу;
- скасовувати або змінювати рішення, які оскаржуються, у випадках, передбачених законодавством України;
- забезпечувати поновлення порушених прав, реальне виконання прийнятих у зв'язку із заявою чи скаргою рішень;
- письмово повідомляти громадянина про результати перевірки заяви чи скарги й суть прийнятого рішення;
- вживати заходів щодо припинення неправомірних дій; виявляти та усувати причини й

умови, що сприяли порушенням; вживати заходів щодо відшкодування матеріальних збитків і здійснювати інші заходи, передбачені Законом «Про звернення громадян» та іншими законами України.

Звернення розглядають і вирішують у термін не більше одного місяця від дня їх надходження, а ті, що не потребують додаткового вивчення, — невідкладно, але не пізніше п'ятнадцяти днів від дня їх отримання. Якщо в місячний термін розв'язати порушені в зверненні питання неможливо, то він може бути подовжений. При цьому загальний термін вирішення питань, порушених у зверненні, не може перевищувати сорока п'яти днів. За результатами розгляду звернення автору надається письмова відповідь.

3. Організація прийому громадян.

Керівники державних органів зобов'язані періодично проводити прийом громадян, на якому зацікавлені особи можуть порушувати особисті питання, що належать до компетенції відповідних органів. Рекомендовано проводити особистий прийом у спеціально відведеному приміщенні, визначеному керівником державного органу. На звернення на особистому прийомі мають право як державні службовці, так і громадяни та представники юридичних осіб. На розсуд керівника можуть встановлюватися окремі години прийому для службовців даного органу та для інших осіб. До основних елементів організації прийому громадян відносяться:

- встановлення графіку прийому відвідувачів, тобто визначення днів та годин проведення особистого прийому;
- ведення попередньої реєстрації відвідувачів, тобто попереднє фіксування ідентифікаційних та контактних даних відвідувачів та суті питань, які вони планують порушити, а також очікуваного часу їх прибуття на особистий прийом;
- перевірка попередніх звернень, тобто з'ясування змісту та результатів розгляду тих звернень відвідувача, які надходили у попередній період, у якому стані знаходиться розв'язання порушених ним раніше питань;
- реєстрація відвідувачів, тобто фіксування відвідувачів, які безпосередньо відвідують особистий прийом;

- фіксування змісту звернень та передача їх на розгляд, тобто занотування у письмовому вигляді змісту звернення та доручення щодо його розгляду для подальшого опрацювання і контролю у встановленому порядку.

4. Встановлення графіку прийому відвідувачів.

Керівники самостійно визначають графік прийому відвідувачів. У значній частині випадків прийом проводиться щотижня, рідше - раз на два тижні, в окремих випадках - раз на місяць. У останньому випадку заступники керівника та керівники ключових структурних підрозділів проводять прийом частіше: раз на тиждень або на два тижні. Для прийому громадян визначається конкретний день тижня та конкретні години, наприклад, щосереди з 11 до 13 години або кожен другий та четвертий вівторок місяця з 16 до 18 години. Інформація про дні та години прийому громадян розміщується на інформаційних стендах та на офіційному веб-сайті відповідного державного органу. Як правило, вони не повинні змінюватися протягом календарного року, а у разі будь-яких змін - така інформація має заздалегідь ставати доступною зацікавленим особам.

5. Ведення реєстрації відвідувачів.

Попередня реєстрація відвідувачів покликана забезпечити більш якісну підготовку до прийому громадян та створення умов для максимально ефективного його проведення. Як правило, служба діловодства проводить попередню реєстрацію з фіксуванням ідентифікаційних та контактних даних відвідувачів та суті питань, які вони планують порушити, а також очікуваного часу їх прибуття на особистий прийом. На прийом кожного відвідувача планується певний проміжок часу, як правило, до 10 хвилин. Таким чином, є можна розрахувати, яку кількість відвідувачів може прийняти керівник під час прийому та уникнути ситуації, коли в конкретний день прийому окремому відвідувачу не може надана можливість звернутися зі своїм питанням. Також попередня реєстрація дозволяє записувати відвідувача на конкретний час та запобігати скупченню великої кількості людей у приймальні керівника.

6. Поведінка та дії керівника під час прийому відвідувачів.

Керівник повинен починати прийом точно у призначений день і час. У години прийому

не варто призначати наради, переговори, зустрічі, телефонні розмови, які не стосуються прийому відвідувачів. Перед початком бесіди слід привітатися. Важливо із самого початку бесіди створити конструктивну атмосферу, показати відвідувачу, що його уважно слухають та налаштовані сприяти у реалізації прав та законних інтересів. Під час бесіди треба якомога уважніше зрозуміти проблему, з якою відвідувач прийшов до керівника, якщо виникає потреба - ставити уточнюючі питання.

Керівникам та державним службовцям під час викладення на особистому прийомі звернення, яке відповідно до законодавства України не підлягає розгляду та вирішенню чи порушені питання в якому не входять до їх повноважень, доцільно надати відвідувачеві обґрунтовані роз'яснення щодо причин відмови в розгляді такого звернення, включаючи повторне звернення з питання, що вже розглядалося та було вирішено по суті, чи щодо необхідності пересилання такого звернення за належністю із зазначенням відповідного органу чи посадової особи.

Для забезпечення присутності представників засобів масової інформації під час проведення особистого прийому, здійснення ними фото-, відеозйомки та аудіозапису особистого прийому доцільно звернути увагу на необхідність врахування вимоги законодавства України щодо наявності вимоги (висловленої усно або наданої письмово) щодо дотримання таємниці розгляду заяви чи скарги.

Під час проведення особистого прийому рекомендовано розглядати питання по суті та надавати обґрунтовані відповіді з урахуванням вимог законодавства України. Питання, порушені громадянами під час особистого прийому, які неможливо вирішити безпосередньо під час його проведення, рекомендовано розглядати в тому самому порядку, що й письмові звернення громадян.

Слід пам'ятати, що не завжди керівник спроможний повністю задовольнити прохання відвідувача, швидко вирішити порушену проблему. Якщо потрібен додатковий час на з'ясування обставин, отримання додаткової інформації, то слід про це прямо сказати відвідувачу й призначити повторну зустріч. Якщо є сумнів щодо можливості задовольнити прохання відвідувача, не варто давати невиконуваних обіцянок. Краще призначити повторну

зустріч і додатково вивчити ситуацію. В будь-якому разі відвідувач має вийти від керівника з почуттям, що його вислухали, його проблему зрозуміли, йому прагнуть допомогти.

Тема 17. Контроль якості роботи

1. Поняття та значення контролю якості роботи.

В індивідуальній діяльності людина сама визначає собі завдання, сама їх виконує і несе відповідальність сама перед собою та перед своїми близькими. Спільна праця завжди управляється з єдиного центру, свобода і творчість тут обмежені і регламентовані. Контроль - це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій. Контроль завжди має функціональне призначення і виникає на певній стадії управлінського процесу. Основна мета контролю полягає у забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у запобіганні можливим помилкам.

Будь-який контроль має сприяти досягненню необхідних результатів в діяльності державних службовців, підтримувати у них відчуття підзвітності та відповідальності, заохочувати до сумлінності у виконанні роботи. У той же час, доцільно запроваджувати такі механізми та інструменти контролю, які мінімально відволікають службовців від їх основної діяльності, узгоджуються з планами підконтрольних об'єктів.

2. Види контролю якості роботи.

Контроль має багатоманітний характер та може класифікуватися за різними підставами:

1) за часом проведення:

а) запобіжний - застосовується до початку діяльності, пов'язаний із перевіркою відповідності державного службовця та засобів діяльності встановленим вимогам; запобіжний контроль слід застосовувати на початку обґрунтування, оцінювання та ухвалення управлінського рішення, це буде запорукою недопущення помилок та прорахунків у

подальшій діяльності;

б) поточний - здійснюється протягом виконання службовцями посадових обов'язків, конкретних завдань; він дозволяє у перебігу діяльності виявити можливі відхилення від наміченого плану, затримки у виконанні завдань, приховані недоліки раніше прийнятого рішення і своєчасно внести в процес діяльності необхідні корективи;

в) підсумковий - завершує процес виконання складних індивідуальних або колективних завдань, заходів, програм; цей вид контролю дає цінну інформацію про досягнуті результати за певний відрізок часу, про можливі розбіжності між запланованими та реально одержаними показниками; якщо за наслідками підсумкового контролю робити правильні висновки, то надалі можна поліпшувати процеси планування діяльності;

2) за ступенем впливу:

а) активний - здійснюється через функцію регулювання процесів, що тривають, і дозволяє негайно реагувати на можливі небажані відхилення; за своєю метою і технологією він прирівнюється до запобіжного і поточного контролю;

б) пасивний - не передбачає безпосередньо у підконтрольну діяльність, полягає у оцінці результатів та їх співставленні з цілями, коригуючий вплив при такому виді контролю здійснюється на майбутнє;

3) за регулярністю:

а) систематичний - здійснюється постійно, без винятків; він потрібен там, де є дуже високі вимоги до якості кінцевих результатів роботи; в державній службі цей вид контролю застосовується з метою дотримання термінів виконання важливих документів, урядових завдань тощо;

б) періодичний - здійснюється за певним календарним графіком, тобто раз на певний календарний період (тиждень, місяць, рік тощо), прикладами даного виду контролю є щорічна оцінка та атестація державних службовців;

в) разовий - здійснюється у формі комплексних або індивідуальних (предметних) перевірок з боку вищестоящих органів, а також контрольно-наглядових органів спеціальної компетенції.

3. Суб'єкти контролю якості роботи.

Суб'єктами контролю якості роботи державних службовців виступають:

- безпосередні керівники, які здійснюють пряму комунікацію зі службовцями, спостерігають за виконанням ними посадових обов'язків, за потреби, коригують діяльність державних службовців шляхом надання роз'яснень та вказівок;
- вищестоящі керівники, які взаємодіють як зі службовцями, так і з їх безпосередніми керівниками, оцінюють роботу органу та структурних підрозділів в цілому, вносять необхідні корективи;
- контрольні підрозділи державних органів, які забезпечують контроль за виконанням службових документів, дотриманням строків та порядку їх розгляду;
- вищестоящі державні органи, які отримують звітність про діяльність підпорядкованих державних органів, за потреби, проводять перевірки їх діяльності, аналізують повідомлення у засобах масової інформації та у зверненнях громадян, що характеризують діяльність підпорядкованих органів;
- контрольно-наглядові органи спеціальної компетенції, які проводять контрольні заходи у державних органах відповідно до профіля їхньої діяльності (фінансова діяльність; пожежна безпека тощо);
- представницькі органи та інститути громадянського суспільства, які у межах своїх функцій можуть здійснювати цивільний контроль за діяльністю органів виконавчої влади.

4. Самоконтроль в діяльності державного службовця.

Самоконтроль виступає важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності державних службовців. Важливою умовою самоконтролю виступає ретельне планування діяльності державного службовця, що дає змогу в подальшому аналізувати стан виконання запланованих заходів та застосовувати, за необхідності, коригуючий вплив. Для здійснення самоконтролю необхідна наявність у державного службовця відповідних навичок: здатність до самооцінки, виявлення суттєвого та другорядного, об'єктивність, мотивація тощо. Висока спроможність до самоконтролю є запорукою успішного виконання посадових обов'язків та необхідною складовою подальшого кар'єрного зростання. Державному службовцю потрібно

надавати максимально можливий ступінь самоконтролю.

Тема 18. Стимулювання діяльності державних службовців

1. Поняття та загальна характеристика стимулювання діяльності державних службовців.

Стимулювання праці – це створення моральних і матеріальних передумов для ефективної та якісної праці. Самі по собі моральні та матеріальні фактори не забезпечують трудову діяльність. Вони лише створюють умови для високоефективної праці. Їх реалізація залежить від самого державного службовця, його потреб та ступеня їх задоволення, освоєння ним мотиваційного середовища. Задоволення державним службовцем своїх потреб є джерелом розвитку особистості. В той же час потреби державного службовця залежать від рівня його розвитку. Чим вищий рівень розвитку, тим вищий рівень потреб, тим яскравіше виражена мотивація до праці, тим більше прагнення до професійного розвитку незалежно від виду діяльності.

Найбільш відомими є наступні теорії мотивації: теорії ієрархії потреб (А. Маслоу); двохфакторна теорія (Ф. Герцберг); теорія набутих потреб (Д. Макклеланд); теорія справедливості (С. Адамс); теорія очікування (В. Врум); теорія очікувань та справедливості (Портер-Лоулер); теорія існування, зв'язку та росту (К. Альдерфер) мотиваційна теорія підкріплення (позитивне підкріплення; відмовлення від моралей; покарання; участь).

У літературі є багато визначень мотивації, однак всі вони визначають процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Поведінка ж особистості, як правило, спрямовується її найбільш сильною в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою енергію і можливості. Мотивація є тією рушійною силою, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує діяти з максимальним зусиллям для досягнення певних цілей. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

2. Матеріальне стимулювання діяльності державних службовців.

Матеріальне стимулювання – це забезпечення реалізації прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. На відміну від приватного сектору, де суб'єкти самостійно обирають форми та системи оплати праці, підстави та обсяги сплати заохочувальних виплат, на державній службі питання грошового забезпечення регулюються відповідними нормами законодавства про державну службу та актами Кабінету Міністрів України.

Умови оплати праці державних службовців базуються на нормах Закону «Про державну службу». Згідно зі ст. 50 цього Закону їхній заробіток на сьогодні може складатися з посадового окладу, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг, виплат за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього держслужбовця в розмірі 50 % посадового окладу тимчасово відсутнього держслужбовця, виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою держслужби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою, премії. Крім того, посадовцям виплачується грошова допомога в розмірі середньомісячної зарплати разом із наданням щорічної основної оплачуваної відпустки та за певних умов – матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань.

3. Нематеріальне стимулювання діяльності державних службовців.

На робочих місцях варто формулювати світогляд єдиної команди: не можна руйнувати виникаючі неформальні групи, якщо вони не наносять реальної шкоди цілям організації. Практично кожний має власну точку зору на те, як поліпшити свою роботу. Спираючись на зацікавлену підтримку керівництва, не боячись санкцій, варто організувати роботу так, щоб у державного службовця не пропало бажання реалізувати свої плани. По тому, в якій формі, з якою швидкістю і яким шляхом державні службовці одержують інформацію, вони оцінюють свою реальну значущість в очах керівництва, тому не можна приймати рішення, що стосуються змін у роботі співробітників, без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також

ускладнювати доступ до необхідної інформації. Інформація про якість праці службовця має бути оперативною, масштабною і своєчасною.

Більшість державних службовців прагнуть в процесі роботи придбати нові знання. Тому так важливо забезпечувати підлеглим можливість учитися, заохочувати і розвивати їхні творчі здібності. Кожний державний службовець прагне до успіху. Успіх – це реалізовані цілі, для досягнення яких державний службовець приклав максимум зусиль. Успіх без визнання приводить до розчарування, убиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права і повноваження, просувати їх по службових сходах. Ефективним методом стимулювання персоналу до роботи є інформування його про те, що чекає від нього керівництво установи. Кожний державний службовець відчуває потребу того, щоб те, що він робить, було позитивно чи негативно оцінено. Це дозволяє йому корегувати свою діяльність. Таким чином, мотивація за компонентним складом і структурою є складною, забезпечує належну службову діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців.

4. Державні нагороди та відзнаки.

Державні нагороди та відзнаки є вищою формою відзначення громадян за видатні заслуги у розвитку економіки, науки, культури, соціальної сфери, захисті Вітчизни, охороні конституційних прав і свобод людини, державному будівництві та громадській діяльності, за інші заслуги перед Україною. Державні нагороди встановлюються виключно законами України. Державними нагородами є:

- звання Герой України;
- орден;
- медаль;
- відзнака "Іменна вогнепальна зброя"
- почесне звання України;
- Державна премія України;
- президентська відзнака.

Основні питання присудження державних нагород та відзнак регулюються Законом

України «Про державні нагороди». Статути і положення про державні нагороди визначають підстави для нагородження, містять опис державної нагороди, а також встановлюють порядок нагородження, вручення, носіння державних нагород та інші правила.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов В.М., Данюк В.М., Гриненко А.М. та ін. Нормування праці: Підручник / За ред. В.М. Данюка і В.М. Абрамова. – К., 1995.
2. Алексеев С.В., Усенко В.Р. Гигиена труда. – М., 1988.
3. Андреева В.И. Делопроизводство. – М., 1998.
4. Атаев А.А. Научная организация управленческого труда: (на примере государственных учреждений). М., 1980.
5. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебн. пособие. К., 1994.
6. Бабенко А.Г., Бондаревська К.В. Нормування праці : навчально-наочний посібник для студентів денної та заочної форм навчання. – Вид. 2-ге, доп. - Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2013. – 158 с.
7. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Х., 1998.
8. Барна Н. В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В. М. Бебика. К.: Університет «Україна», 2008. 217 с.
9. Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра в Україні : монографія / Л.Р. Біла-Тіунова. О. : Фенікс, 2011. 540 с.
10. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. 3-тє вид., стер. К., 2002.
11. Бондарь И.К. Производительность труда. К., 1991.
12. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М., 1998.
13. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учеб. для вузов. – М., 1998.
14. Гігієна праці / За ред. А.М. Шевченка. К., 1993.
15. Гігієна праці: підручник / Ю.І. Кундієв, О.П. Яворовський, А.М. Шевченко та ін.; за ред. Ю.І. Кундієва, О.П. Яворовського. – К.: ВСВ «Медицина», 2011. 904 с.
16. Глисон К. Оптимизация персональной деятельности. Как организовать свой труд, чтобы делать больше, а работать меньше / Пер. с англ. – М., 2003.

17. Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. – К., 1989.
18. Государственная система документационного обеспечения управления: Основные положения: Общие требования к документам и службам документационного обеспечения. – М., 1991.
19. Державна служба в Україні : теоретико-правова характеристика у контексті реформування законодавства : монографія / за заг. ред. С.В. Ківалова, Л.Р. Білої-Тіунової / [С.В. Ківалов, Л.Р. Біла-Тіунова та ін.]. Одеса : Фенікс, 2013. – 438 с.
20. Державна служба. Посібник для викладачів, магістрантів та державних службовців. – Частина 1. – Луганськ: Східноукраїнський держ. ун-т, 2000. – 182 с.
21. Джей Э. Эффективная презентация. – Минск, 1997.
22. Діловодство і документація [Текст] : навчально-методичний посібник / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України” ; [уклад. П. О. Добродумов]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. – 209 с.
23. Дубич К.В. Основи теорії управління та менеджменту: Навч. посіб. – К.: Пектораль, 2005. – 104 с.
24. Единая государственная система делопроизводства: Основные положения. – М., 1975.
25. Загальна гігієна праці / За ред. Г.Х. Шахбазяна. – К., 1970.
26. Іванова Т.В., Піддубна Л.П. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 360 с.
27. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Калина. – К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. – 498 с.
28. Кирсанова М.В., Аксенов Ю.М. Курс делопроизводства: Документационное обеспечение управления: Учеб. пособие. – 4-е изд. – М., Новосибирск, 2001.
29. Ківалов С.В. Публічна служба в Україні : підручник / С.В. Ківалов, Л.Р. Біла-Тіунова.

- О. : Юрид. л-ра, 2009. – 735 с.
- 30.Ковальчук А.С. Основы имиджологии и делового общения: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д, 2003.
- 31.Кольцов Н.А. Научная организация труда: Учебник для вузов. – М., 1983.
- 32.Коммуникационный менеджмент. – СПб.,1997.
- 33.Коротун Б.А. Основные принципы научной организации и обслуживания рабочих мест. – К., 1968.
- 34.Косилов С.А. Психофизиологические основы научной организации труда. – М., 1979.
- 35.Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. – Тернопіль: Крок, 2015. – 243 с.
- 36.Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. – К., 2002.
- 37.Лабунская В.А. Невербальное поведение. – Ростов н/Д, 1986.
- 38.Лекционная пропаганда: вопросы теории, организации и методики. – К., 1989.
- 39.Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М., 1975.
- 40.Литвиненко В.І. Організація роботи з кадрами: Навч.-метод. матеріали. – Тернопіль, 2000.
- 41.Лихачев М.Т. Документы и делопроизводство: Справочное пособие. – М., 1991.
- 42.Львов М.Р. Риторика. – М., 1995.
- 43.Макарчук М. Ю., Куценко Т. В., Кравченко В.І., Данилов С.А. Психофізіологія: навчальний посібник / М. Ю. Макарчук, Т. В. Куценко, В.І. Кравченко, С.А.Данилов – К. : ООО «Інтерсервіс» , 2011. – 329 с.
- 44.Манохин В. М. Способы замещения должностей // Служба в государственных и общественных организациях. – Свердловск, 1988. – 136 с.
- 45.Марцинкевич В.И., Соболева И.В. Экономика человека: Учеб. пособие для вузов. – М., 1995.
- 46.Мильнер Б.З. Теория организации. – М., 1998.

- 47.Монастирський Г.Л. Теорія організації: Підручник / Г.Л. Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.
- 48.Мухин В.И. Основы теории управления: Учебник для вузов. – М., 2003.
- 49.Навакатилян А.О., Крыжановская В.В., Кальниш В.В. Физиология и гигиена умственного труда. – К., 1987.
- 50.Нижник Н. Політична культура державних службовців // Етика поведінки державних службовців під час виборів. – К.: Асоціація державних службовців, 1999. – С. 6-12.
- 51.Общая теория управления. Курс лекций / Под ред. А.А. Беляева, К.И. Варламова, Н.П. Пишулина. – М., 1994.
- 52.Организация работы с документами. – М., 2001.
- 53.Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник / О. В. Захарова, О. О. Шумаєва, В. І. Мозговий, Л. Г. Вергазова, О. П. Соловцова, Л. М. Василишина. – Донецьк, 2013. – 342 с.
- 54.Організація діяльності державного службовця: Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 320 с.
- 55.Організація праці (Теоретичні та науково-методичні основи курсу). Частина 1: навч. посібник / О.В. Редкін, В.Я. Чевганова. – Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 132 с.
- 56.Основы профессионального психофизиологического отбора / Отв. ред. Ф.Н. Серков. – К., 1987.
- 57.Отто Э. Слово предоставлено Вам: Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. – М., 1998.
- 58.Павленко Н.С. Організація праці та заробітна плата (практичний посібник): в 2-х томах. – Х., 2001.
- 59.Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. – 3-е изд. – М., 2001.
- 60.Почепцов Г.Г. Имиджелогия. – М., К., 2000.
- 61.Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов / Под ред. В.Н.

- Лавриненко. – М., 1997.
- 62.Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадча Ю.В., 2017. – 210 с.
- 63.Розенбаум Ю. А. Система работы с кадрами в условиях перестройки: социально-правовой аспект // Сов. государство и право. – 1986. – № 12.
- 64.Рофе А.И. Научная организация труда: Учеб. пособие. – М., 1998.
- 65.Руководство к практическим занятиям по гигиене труда. – К., 1986.
- 66.Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. – М., 1981.
- 67.Сокова А.Н. Архивы и управление документацией за рубежом: основные проблемы: Аналитический обзор. – М., 1989.
- 68.Справочник по подготовке и оформлению официальных документов. – М., 1993.
- 69.Супрун П. И., Марахова А. Ф. Справочник административного работника. – К., 1985.
- 70.Ткач Г. Природа і види адміністративного розсуду. *Право України*. 2002. № 5. С. 30-33.
- 71.Ушакова Т.Я., Павлова Н.Д., Зачесова И.А. Речь человека и общение. – М., 1989.
- 72.Физиологические принципы разработки режимов труда и отдыха / Под ред. В.И. Медведева. – Л., 1987.
- 73.Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект. – М, 1990.
- 74.Хавкіна Л.М. Іміджелогія: навчально-методичний посібник для студентів зі спеціальності «Журналістика» / Л.М. Хавкіна. – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. – 64 с.
- 75.Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М., 1995.
- 76.Чайка Г.Л., Чмут Т.К. Культура общения. – К., 1991.
- 77.Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. – 3-тє вид., стер. – К., 2003.
- 78.Шевчук С.В. Українське ділове мовлення: Підручник. 5-те вид., доп. і перероб. К.: Арій, 2010. 576 с.

79. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М., 1996.

80. Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. – М., 1996.

Нормативно-правові акти:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

2. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. Дата оновлення: 02.07.2019 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/para611#n611>.

3. Деякі питання Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.2016 р. № 376. Дата оновлення: 08.12.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376-2016-%D0%BF/conv>

4. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>

5. Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.10.2004 р. № 1378 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-2004-п>

6. Європейська хартія місцевого самоврядування Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985 р., ратифіковано Законом № 452/97-ВР від 15.07.97 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

7. Земельний кодекс України від 25.10.2001р. № 2768-III Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>

8. Кодекс адміністративного судочинства: Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. Дата оновлення: 04.11.2018 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>

9. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. Дата оновлення: 01.01.2020 р. № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>
10. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (ред. від 21.02.2019 р.). № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. Дата оновлення: 01.04.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
12. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. Дата оновлення: 27.06.2019 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
13. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI Дата оновлення: 29.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/ed20191229>
14. Податковий кодекс України Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI Дата оновлення: 29.12.2019 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
15. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. Дата оновлення: 04.04.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
16. Про боротьбу з тероризмом : Закон України від 20 березня 2003 р. Дата оновлення: 04.11.2018 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/638-15>
17. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 р. Дата оновлення: 30.09.2015 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/183-19>
18. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03 лютого 2015 р. Дата оновлення: 24.02.2018 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/141-19>
19. Про громадянство України: Закон України від 18.01.2001 р. № 2235-III Дата оновлення: 25.08.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2235-14>
20. Про державне оборонне замовлення : Закон України від 03.03.1999 № 464-XIV Дата оновлення: 06.07.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-14>

21. Про державний матеріальний резерв: Закон України від 24.01.1997 р. № 51/97-ВР
Дата оновлення: 01.08.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/97-вр>
22. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 18.10.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
23. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Дата оновлення: 01.01.2019 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-VIII>
24. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV Дата оновлення: 17.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15/ed20200703>
25. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15.04.2014 р. Дата оновлення: 09.08.2019 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1207-18/paran99#n99>
26. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996 Дата оновлення: 07.05.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п>
27. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення: 18.10.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
28. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 14.10.2014 р. № 1702-VII Дата оновлення: 24.11.2018 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1702-18>
29. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV Дата оновлення: 20.10.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>
30. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>

31. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214. Дата оновлення: 02.09.2017. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п>

32. Про затвердження Міської програми «Електронне відкрите місто» м. Одеси на 2015-2017 роки: Рішення Одеської міської ради №6508-VI від 16.04.2015 р. URL: <http://omr.gov.ua/ua/acts/council/70092/>.

33. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.08.2018 р. № 617-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/617-2018-%D1%80>

34. Про затвердження Положення про Державне агентство з питань електронного урядування України: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 492 Дата оновлення: 20.04.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/492-2014-%D0%BF>

35. Про затвердження Порядку в'їзду на тимчасово окуповану територію України та виїзду з неї : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2015 р. № 367. Дата оновлення: 12.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2015-%D0%BF/conv>

36. Про затвердження Порядку здійснення заходів, пов'язаних з утворенням, реорганізацією або ліквідацією міністерств, інших центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.10.2011 р. № 1074 Дата оновлення: 14.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1074-2011-%D0%BF/conv>

37. Про затвердження Порядку утворення державної холдингової компанії : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2012 р. № 773. Дата оновлення: 22.08.2012 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/773-2012-%D0%BF>.

38. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР Дата оновлення: 01.01.2020 р. № 2790-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр>

39. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 01.05.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

40. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14/ed20200101>

41. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 р. Дата оновлення: 01.01.2019 р. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/580-19>

42. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 р. № 442 Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-п>

43. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 09.12.2010 № 1085/2010. Дата оновлення: 21.01.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010>

44. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>

45. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 р. № 771/97-ВР Дата оновлення: 06.08.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр/ed20190806>

46. Про особливості державної політики із забезпечення державного суверенітету України на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях : Закон України від 18.01.2018 р. № 2268-VIII. Дата оновлення: 18.01.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2268-19>

47. Про особливості здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб оборони : Закон України від 12.05.2016 р. № 1356-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1356-19>

48. Про особливості здійснення закупівлі за державні кошти послуг поштового зв'язку, поштових марок та маркованих конвертів : Закон України від 21.06.2012 р. № 4997-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4997-17>

49. Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України: Закон України від 21.01.1994 р. № 3857-XII Дата оновлення: 28.08.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3857-12>

50. Про публічні закупівлі : Закон України від 01.01.2019 р. № 922-VIII Дата оновлення: 22.08.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

51. Про створення вільної економічної зони «Крим» та про особливості здійснення економічної діяльності на тимчасово окупованій території України: Закон України від 12.08.2014 р. № 1636-VII Дата оновлення: 07.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1636-18>

52. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 р. N 2250-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>.

53. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#n14>

54. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 р. № 797-р. Дата оновлення: 14.02.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80>

55. Про тимчасові заходи на період проведення антитерористичної операції : Закон України від 02.09.2014 р. Дата оновлення: 07.02.2019. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1669-18>

56. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 р. Дата оновлення: 17.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16>

57. Про участь громадян в охороні громадського порядку і державного кордону : Закон України від 04.11.2018 р. Дата оновлення: 04.11.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1835-14>

58. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. Дата оновлення: 29.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>

59. Проект Закону України «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» від 01.07.2015 р. URL : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55812.

60. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>