

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МАГІСТРАТУРА ФАКУЛЬТЕТУ ДОВУЗІВСЬКОЇ, ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ТА  
МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС  
З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

**«ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО  
СЛУЖБОВЦЯ»**

*для слухачів магістратури освітньої галузі 1501 «Державне управління»  
спеціальності 8.15010005 «Державна служба»*

Тернопіль 2012

Організація діяльності державного службовця: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.15010005 «Державна служба» спеціалізації «Адміністративний менеджмент», «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Економіка», «Світова та європейська інтеграція», «Кадровий менеджмент», «Бюджет і фінанси»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2012 р. – 173 с.

Укладач: Лідія Богданівна Круп'як, кандидат економічних наук, доцент кафедри державного і муніципального управління Тернопільського національного економічного університету

Відповідальна за випуск: Мельник Алла Федорівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного і муніципального управління Тернопільського національного економічного університету

Рецензенти:

Желюк Тетяна Леонтіївна, доктор економічних наук, доцент кафедри державного і муніципального управління Тернопільського національного економічного університету.

Жуковська Аліна Юріївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри державного і муніципального управління Тернопільського національного економічного університету.

Навчально-методичний комплекс підготовлений на основі типової програми дисципліни «Організація діяльності державного службовця» для слухачів магістратури освітньої галузі «Державне управління» спеціальності 8.15010005 «Державна служба». Комплекс може використовуватися для проведення практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Організація діяльності державного службовця», що дозволяє опанувати теоретичні засади організації діяльності державного службовця і дає можливість практично їх застосувати в процесі виконання працівниками службових обов'язків.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1.Опис дисципліни.....	7
2. Програмне забезпечення вивчення дисципліни.....	7
3. Методичні рекомендації до проведення та плани практичних занять з дисципліни.....	20
4. Навчально-методичне забезпечення вивчення тем дисципліни.....	25
<b>Змістовий модуль 1. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державних службовців</b>	
Тема 1. Мета й особливості діяльності державного службовця.....	25
Тема 2. Сутність і зміст організації діяльності.....	28
Тема 3. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців.....	31
Тема 4. Методи професійного підбору на вакантні посади.....	33
Тема 5. Імідж та його значення в діяльності державного службовця.....	44
Тема 6. Поділ і кооперування праці.....	46
Тема 7. Регламентування посадових обов'язків .....	49
Тема 8. Організація робочого місця.....	52
Тема 9. Обслуговування робочого місця.....	55
Тема 10. Гігієна і культура праці. Режим праці й відпочинку.....	58
<b>Змістовний модуль 2. Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків</b>	
Тема 11. Планування роботи.....	70
Тема 12. Професійне спілкування.....	74
Тема 13. Службові документи і діловодство.....	78
Тема 14. Підготовка нарад і офіційних зустрічей.....	87
Тема 15. Розгляд звернень і прийом громадян.....	89
Тема 16. Контроль якості роботи.....	92
Тема 17. Стимулювання діяльності державних службовців.....	94

5. Варіанти індивідуальних завдань та методичні рекомендації до їх виконання для слухачів магістратури заочної форми навчання.....	106
6. Практикум з дисципліни «Організація діяльності державного службовця».....	113
7. Тестові завдання з дисципліни «Організація діяльності державного службовця».	145
8. Оцінювання знань слухачів магістратури.....	164
9. Перелік питань на іспит з дисципліни «Організація діяльності державного службовця».....	166
10. Перелік рекомендованої літератури.....	169

## Вступ

Одним із напрямів реформування системи державної служби та вдосконалення її кадрового забезпечення, на якому акцентується увага є обов'язковість і важливість організації діяльності державних службовців та створення сприятливих умов для їх ефективної діяльності.

Дисципліна «Організація діяльності державних службовців» є нормативною складовою освітньо-професійної програми підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю «Державна служба» освітньої галузі «Державне управління».

Метою дисципліни «Організація діяльності державних службовців» є формування у слухачів системи знань і умінь, необхідних для ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків. Основними завданнями дисципліни є створення сприятливих умов для ефективної діяльності державних службовців; формування навичок високої культури поведінки та етики підтримання і розвитку ділових стосунків з окремими людьми, підприємствами, установами тощо як в Україні, так і за її межами; формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків.

У результаті вивчення дисципліни «Організація діяльності державного службовця» слухачі магістратури повинні:

**знати:** мету й особливості діяльності державного службовця; сутність і складові організації професійної діяльності; вимоги до кандидатів на посади державних службовців; методи професійного відбору на вакантні посади; сутність і значення іміджу державного службовця та органів державної влади і органів місцевого самоврядування; сутність, зміст і завдання поділу та кооперування праці в органах державної влади і місцевого самоврядування; методи і способи регламентування посадових обов'язків; вимоги щодо планування роботи; організацію діловодства; вимоги до якості службових документів; порядок розгляду звернень громадян; організацію контролю якості роботи; форми і методи стимулювання діяльності державних службовців;

**вміти:** організувати процес професійного добору кадрів на вакантні посади; оцінювати ефективність поділу та кооперування праці в органах державної влади та органах місцевого самоврядування; розробляти посадову інструкцію та забезпечити ресурсне обслуговування відповідного робочого місця; планувати, контролювати і оцінювати якість виконання службових обов'язків; володіти ефективними формами й засобами управлінського спілкування; організувати підготовку колективних форм управлінської діяльності (нарад, переговорів тощо); організувати приймання громадян з особистих питань; складати службові документи різного призначення; оцінювати ефективність стимулювання діяльності працівників та обґрунтовувати пропозиції щодо вдосконалення мотивації праці.

## 1.Опис дисципліни «Організація діяльності державного службовця»

Дисципліна – «Організація діяльності державного службовця»	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS 1,5	Напрямок підготовки «Державне управління»	Нормативна
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність 8.150101 «Державна служба»	Рік підготовки – 2 Триместр – 3
Кількість змістових модулів – 2	Освітньо-кваліфікаційний рівень – Магістр	
Загальна кількість годин – 68		Лекції – 20 год. (14 год.) Практичні заняття – 12 год. (8 год.) Самостійна робота – 36 год. (46 год.)
		Вид підсумкового контролю – екзамен

## 2. ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

**Мета й завдання вивчення дисципліни «Організація діяльності державного службовця»**

### 2.1. Мета вивчення дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Організація діяльності державного службовця» є оволодіння слухачами теоретичними знаннями із наукової організації діяльності державного службовця з урахуванням змін, які відбуваються в сучасній практиці державного управління та вміннями ефективного виконання службових обов'язків; ознайомлення слухачів з сучасними вимогами і підходами до професійної діяльності державного службовця, які зумовлені демократизацією, гуманізацією управлінської діяльності та забезпеченням її інноваційного характеру, дослідження особливостей управлінської праці державного службовця, принципів й напрямів її наукової

організації; вивчення системи вимог до процесів організації та культури робочого місця; дослідження передумов ефективної службової діяльності, у тому числі вимог до кандидатів на посади державних службовців; ознайомлення з плануванням і методами ефективної організації виконання службових обов'язків; спонукання слухачів до самостійної роботи з самоаналізу і розвитку індивідуальних професійно значимих здібностей та вмінь самоорганізації.

Вивчення дисципліни «Організація діяльності державного службовця» передбачає наявність систематизованих знань із курсів філософія, психологія управління і конфліктологія, етика управлінської діяльності, державне управління, державна служба, активну роботу на лекційних і практичних заняттях, опрацювання спеціальної літератури, здійснення самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

## **2.2. Завдання вивчення дисципліни**

Головним завданням дисципліни «Організація діяльності державного службовця» є усвідомлення слухачами державної служби як управлінської професії, що ґрунтується на міждисциплінарних знаннях, знання передумов і ефективності та формування вмінь ефективного виконання службових обов'язків і їх документування.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Організація діяльності державного службовця» слухачі повинні вміти:

- організувати процес професійного добору кадрів на вакантні посади;
- оцінювати ефективність поділу та кооперування праці в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
- розробляти посадову інструкцію та забезпечити ресурсне обслуговування відповідного робочого місця;
- планувати, контролювати і оцінювати якість виконання службових обов'язків;
- володіти ефективними формами й засобами управлінського спілкування;
- організувати підготовку колективних форм управлінської діяльності (нарад,



перемовин тощо);

- організувати приймання громадян з особистих питань;
- складати службові документи різного призначення;
- оцінювати ефективність стимулювання діяльності працівників та обґрунтовувати пропозиції щодо вдосконалення мотивації праці.

### **2.3. Мета та завдання проведення практичних занять**

Метою проведення практичних занять є формування в слухачів умінь планувати особисту працю, організовувати ефективне робоче місце; закріплення теоретичних знань з наукової організації управлінської праці; оволодіння методикою контролю якості службової діяльності та документування управлінської праці; проектування інформаційно-комунікаційної мережі посад, відповідно до мети і завдань структурного підрозділу; вироблення вмінь і навичок організації колективних форм управлінської діяльності та самоорганізації управлінської праці.

### **2.4. Завдання проведення самостійних занять та індивідуальної роботи слухачів магістратури**

*Самостійна робота* є основним засобом засвоєння слухачем магістратури матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять без участі викладача. При вивченні дисципліни рекомендується проведення самостійної роботи за такими напрямками:

1) засвоєння теоретичного матеріалу (що передбачає опрацювання лекційного матеріалу, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації, незалежних джерел та рекомендацій неурядових аналітичних центрів);

2) оволодіння методикою процесів планування, організації робочого місця, контролю якості службової діяльності та документування управлінської праці в органах державної влади і місцевого самоврядування, набуття умінь практичного використання набутих знань (для виконання індивідуальних завдань з тем курсу);

засвоєння спеціального інструментарію організації діяльності державного службовця; підготовка аналітичних таблиць та опрацювання методик розрахунків рекомендованих практичних завдань; закінчення виконання практичних завдань, розпочатих в аудиторії).

*Індивідуальна робота* проводиться під керівництвом викладача в позааудиторний час за окремим графіком з урахуванням потреб і можливостей слухача магістратури. Індивідуальна робота передбачає активну і творчу його діяльність з оволодіння матеріалом та набуття умінь самостійного мислення і самоконтролю. Робота має науково-дослідний характер і передбачає безпосередню участь слухача магістратури у виконанні наукових досліджень з проблематики навчальної дисципліни.

Метою індивідуального науково-дослідного завдання є самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань слухача магістратури з дисципліни та розвиток навичок самостійної роботи. Індивідуально науково-дослідне завдання є завершальною частиною теоретичної та практичної роботи з дисципліни та виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих у процесі лекційних та практичних занять і охоплює зміст навчальної дисципліни загалом.

### **Попередні умови вивчення дисципліни «Організація діяльності державного службовця».**

Вивчення дисципліни «Організація діяльності державного службовця» передбачає наявність систематичних та ґрунтовних знань із суміжних дисциплін (управління персоналом, управління трудовими ресурсами, оцінка діяльності персоналу, організація діяльності державного апарату України), здійснення цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної науково-монографічної та нормативно-методичної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, самостійної роботи.

### **Структура залікового кредиту дисципліни «Організація діяльності державного службовця».**

Дисципліна «Організація діяльності державного службовця» включає п'ять залікових модулів.

Модуль 1 – аудиторна робота (проведення лекцій, практичних, консультацій та контрольних заходів);

Модуль 2 – індивідуальна робота (виконання індивідуального науково-дослідницького завдання та робота в лабораторіях у поза навчальний час);

Модуль 3 – самостійна робота (робота в інформаційних мережах, опрацювання методичної літератури та складання алгоритмів розрахунків);

Модуль 4 – контрольна робота для магістрів заочної форми навчання;

Модуль 5 – екзамен.

Тематичний план лекцій і практичних занять з дисципліни «Організація діяльності державного службовця» представлений в таблиці:

**Тематичний план вивчення дисципліни «Організація діяльності державного службовця»**

Назва теми	Кількість годин-денна/заочна		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
<b>Змістовний модуль 1. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державних службовців</b>			
<b>Тема 1.</b> Мета й особливості діяльності державного службовця	1/1	1/1	2/2
<b>Тема 2.</b> Сутність і зміст організації діяльності	1/	-	2/2
<b>Тема 3.</b> Вимоги до кандидатів на посади державних службовців	1/1	1/1	2/4
<b>Тема 4.</b> Методи професійного відбору на вакантні посади	2/1	1/1	3/4
<b>Тема 5.</b> Імідж та його значення в діяльності державного службовця	1/1	1/	2/2
<b>Тема 6.</b> Поділ і кооперування праці	1/1	-	2/2
<b>Тема 7.</b> Регламентування посадових обов'язків	1/1	1/	2/2
<b>Тема 8.</b> Організація робочого місця	1/1	-	2/2
<b>Тема 9.</b> Обслуговування робочого місця	1/1		2/4

<b>Тема 10.</b> Гігієна і культура праці. Режим праці й відпочинку	1/1	1/	2/2
<b>Змістовний модуль 2. Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків</b>			
<b>Тема 11.</b> Планування роботи	1/1	1/1	2/4
<b>Тема 12.</b> Професійне спілкування	1/	-	2/2
<b>Тема 13.</b> Службові документи і діловодство	2/1	1/	2/3
<b>Тема 14.</b> Підготовка нарад і офіційних зустрічей	1/1	1/1	2/2
<b>Тема 15.</b> Розгляд звернень і прийом громадян	1/1	1/1	2/3
<b>Тема 16.</b> Контроль якості роботи	1/	1/1	2/2
<b>Тема 17.</b> Стимулювання діяльності державних службовців	2/1	1/1	3/4
<b>Всього:</b>	20/14	12/8	36/46

### **Програма дисципліни «Організація діяльності державного службовця»**

Дисципліна «Організація діяльності державного службовця» включає два змістовних модулі.

#### **Змістовний модуль 1. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державних службовців**

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

Поняття діяльності та її психологічна структура. Особливості управлінської діяльності. Характеристика основної суперечності сучасного управління.

Суспільна функція державної служби і статус державного службовця. Місія і мета діяльності державного службовця.

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

## **Тема 2. Сутність і зміст організації діяльності**

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

## **Тема 3. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців.**

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

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

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

Модель професійної компетентності державних службовців. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця.

## **Тема 4. Методи професійного підбору на вакантні посади**

Поняття «професійний відбір» кадрів. Характеристика нормативно-правових засад професійного відбору державних службовців. Методи і принципи професійного відбору на посади державних службовців 5-7 категорій.

Підходи до відбору кадрів, згідно методики процесу «Управління персоналом Голодержслужби»: конкурсний відбір кадрів, відбір з кадрового резерву, відбір шляхом стажування.

Аналіз робочого місця (алгоритм оцінки посади) і визначення вимог до посадової особи. Визначення джерел потенційних кандидатів.

Основні етапи професійного відбору кадрів: оголошення конкурсу, вивчення документів претендентів, співбесіда з керівником кадрової служби, тестування, друга співбесіда, випробування на робочому місці та ін. Професійна (виробнича) та соціальна адаптація як важлива передумова успішного входження новоприйнятих працівників у трудовий колектив.

### **Тема 5. Імідж та його значення в діяльності державного службовця**

Визначення іміджу працівника. Значення іміджу для ефективної діяльності державного службовця, для авторитету органів державної влади та органів місцевого самоврядування і довіри до них населення.

Складові іміджу державного службовця: зовнішній вигляд; культура мови; службовий етикет; моральні якості; професіоналізм; світогляд і ерудиція; норми поведінки.

Методи формування позитивного іміджу, роль самоосвіти і самовдосконалення.

### **Тема 6. Поділ і кооперування праці**

Визначення поділу і кооперування праці, їх значення в організації діяльності державних службовців, ефективному використанні знань, досвіду, творчого потенціалу. Взаємозв'язок між поділом та кооперуванням праці.

Основні форми поділу праці в органах державної влади та органах місцевого самоврядування: функціональна, професійна та кваліфікаційна.

Горизонтальне, вертикальне і комбіноване кооперування праці, їх особливості та переваги. Делегування повноважень та його значення.

### **Тема 7. Регламентування посадових обов'язків державних службовців**

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

Засоби регламентування діяльності державного органу, структурного підрозділу: регламент місцевої державної адміністрації, положення про структурний підрозділ організації. Структура типової форми регламенту, положення про структурний підрозділ.

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

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

## **Тема 8. Організація робочого місця**

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

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

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

## **Тема 9. Обслуговування робочого місця**

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

Характеристика основних функцій обслуговування робочого місця: планово-розподільча, інформаційно-комунікаційна, матеріально-технічне забезпечення, забезпечення сприятливих умов праці. Характеристика сприятливих умов праці:

санітарно-гігієнічні умови, естетика, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Суб'єкти реалізації функцій обслуговування робочого місця, елементи самообслуговування.

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

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

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

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

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

## **Модуль 2. Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків**

### **Тема 11. Планування роботи**

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

Основні вимоги до планів роботи державного службовця: конкретність, цілеспрямованість, гнучкість, реальність, узгодженість. Основні об'єкти планування в діяльності державного службовця. Тривалість і структура робочого часу



державного службовця (згідно нормативно-правових актів). Орієнтовна схема витрат робочого часу за видами робіт та його продуктивне використання. Основи принципи планування роботи державного службовця. Методика процесу планування. Види планів роботи державного службовця. Правила планування робочого дня державного службовця. Контроль виконання планів.

## **Тема 12. Професійне спілкування**

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

Комунікативно-інформаційна культура державного службовця.

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

Види спілкування, колективні форми управлінського спілкування.

## **Тема 13. Службові документи і діловодство**

Документ і документування в органах державної влади та місцевого самоврядування.

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

Сутність і значення діловодства в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. і організація діловодства в організації. Нормативно-

правові документи про діловодство в державній організації. Примірна інструкція з діловодства.

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

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

Контроль за виконанням документів.

#### **Тема 14. Підготовка нарад і офіційних зустрічей**

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

Складові процедури (технології) підготовки і проведення ділових нарад. Стандартні та інноваційні методи підготовки і проведення нарад.

Методи підготовки і проведення ділових бесід і переговорів.

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

#### **Тема 15. Розгляд звернень і прийом громадян**

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

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

Інші форми взаємодії з громадськістю, методика їх реалізації.

## **Тема 16. Контроль якості роботи**

Сутність і значення контролю в організації діяльності державних службовців.

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

Критерії, стандарти, норми діяльності державних службовців та засоби їх контролю.

## **Тема 17. Стимулювання діяльності державних службовців**

Поняття «мотив», «мотивація», «стимул», «стимулювання». Роль мотивації і стимулювання в організації діяльності державного службовця.

Творче застосування відомих зарубіжних підходів до мотивації праці: А.Маслоу, фактори задоволення-незадоволення працею Ф.Герцберга, використання змісту і організації праці, і в якості мотиватора за Зігертом і Ланг, орієнтація на якість трудового життя (Д.Ньюстром).

Методика визначення рівня складності праці державного службовця.

Система грошового стимулювання державних службовців. Нормативно-правове регулювання матеріально-грошового стимулювання. Місячні посадові оклади. Доплата за ранг. Доплата за високу кваліфікацію. Надбавки за високі досягнення в роботі. Винагорода за вислугу років. Доплати за особливі умови праці. Премії за високі показники в роботі. Методика визначення рівня складності праці державного службовця.

Негрошові стимули на державній службі: сприяння у підвищенні кваліфікації, залучення до участі в управлінні, стимулювання вільним часом.

Методи морального стимулювання. Соціально-побутове та пенсійне забезпечення державних службовців.

### **3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ТА ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ**

Метою проведення практичних занять є: формування в слухачів умінь планувати особисту працю, організовувати ефективне робоче місце; закріплення теоретичних знань з наукової організації управлінської праці; оволодіння методикою контролю якості службової діяльності та документування управлінської праці; проектування інформаційно-комунікаційної мережі посади, відповідно до мети і завдань структурного підрозділу; вироблення вмінь і навичок організації колективних форм управлінської діяльності та самоорганізації управлінської праці.

#### **Практичне заняття № 1**

**Тема: Мета й особливості діяльності державного службовця**

**Обговорення питань теми.**

1. Поняття діяльності та її психологічна структура.
2. Особливості управлінської діяльності. Характеристика основної суперечності сучасного управління.
3. Суспільна функція державної служби, місія і мета діяльності державного службовця.
4. Поняття «Організація діяльності державних службовців» і характеристика її складових елементів.
5. Особливості діяльності державного службовця.

**Програмований контроль.**

**Розв'язування практичних завдань та ситуацій.**

#### **Практичне заняття № 2**

**Тема: Вимоги до кандидатів на посади державних службовців**

**Обговорення питань теми.**

1. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців.
2. Характеристика основних чинників, що зумовлюють потребу в лідерстві для державного службовця.

3. Модель компетентності державних службовців.
4. Структура вимог до державного службовця, специфічні вимоги та обмеження.
5. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця.

**Програмований контроль.**

**Розв'язування практичних завдань та ситуацій.**

### **Практичне заняття № 3**

**Тема : Методи професійного відбору на вакантні посади**

**Обговорення питань теми.**

1. Поняття «професійний добір» кадрів.
2. Характеристика нормативно-правових засад професійного добору державних службовців.
3. Процедура добору кадрів на державну службу.
4. Методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців.
5. Введення на посаду, морально-професійна соціалізація в трудовому колективі.

**Програмований контроль.**

**Тренінг проведення інструктажу новоприйнятого державного службовця .**

### **Практичне заняття №4**

**Тема: Імідж та його значення в діяльності державного службовця.**

**Обговорення питань теми.**

1. Сутність та значення іміджу для ефективної діяльності державного службовця.
2. Складові іміджу державного службовця та їх характеристика.
3. Методи формування позитивного іміджу.

**Програмований контроль.**

**Розв'язування управлінських ситуацій.**

### **Практичне заняття № 5**

**Тема: Регламентування посадових обов'язків.**

**Обговорення питань теми.**

1. Місце і роль регламентування посадових обов'язків у системі організації діяльності державних службовців.
2. Регламентування діяльності державного органу, структурного підрозділу.
3. Регламентування службових обов'язків посадових осіб: основні та додаткові засоби.
4. Посадова інструкція як організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність державного службовця.

**Програмований контроль.**

**Розв'язування управлінських ситуацій.**

### **Практичне заняття № 6**

**Тема: Планування роботи.**

**Обговорення питань теми.**

1. Планування роботи як стрижневий елемент організації державного службовця.
2. Структура робочого часу державного службовця та його продуктивне використання.
3. Основні підходи до планування видів робіт.
4. Характеристика процесу планування робочого часу державного службовця, оцінка його ефективності.
5. Види планів роботи державного службовця. Правила планування робочого дня роботи державного службовця.

**Програмований контроль.**

**Розв'язування практичних завдань та ситуацій.**

### **Практичне заняття № 7**

**Тема : Підготовка нарад і офіційних зустрічей.**

**Обговорення питань теми.**

1. Ділова нарада як форма участі персоналу організації в управлінні діяльністю.
2. Характеристика основних типів нарад: проблемні, інформаційні, інструктивні, оперативні (диспетчерські).

3. Методи підготовки і проведення ділових бесід і переговорів.
4. Офіційні зустрічі, прийоми, порядок їх підготовки і проведення.

**Програмований контроль.**

**Тренінг проведення наради.**

### **Практичне заняття № 8**

**Тема: Розгляд звернень і прийом громадян.**

**Обговорення питань теми.**

1. Сутність і зміст поняття «звернення громадян» до органів виконавчої влади і місцевого самоврядування.
2. Типи звернень: пропозиції, скарги, заяви тощо.
3. Основні елементи організації прийому громадян з особистих питань.
4. Методика процесу розгляду звернень громадян, оцінка його ефективності.

**Програмований контроль.**

**Розв'язування управлінських ситуацій.**

### **Практичне заняття № 9**

**Тема: Контроль якості роботи.**

1. Сутність і зміст контрольної функції в системі управління.
2. Види контролю у практиці діяльності органів влади.
3. Критерії, стандарти, норми діяльності державних службовців

**Програмований контроль.**

**Розв'язування практичних завдань та ситуацій.**

### **Практичне заняття №10**

**Тема: Стимулювання діяльності державних службовців.**

1. Поняття «мотив», «мотивація», «стимул», «стимулювання».
2. Роль мотивації і стимулювання в організації діяльності державного службовця.
3. Нормативно-правове регулювання матеріально-грошового стимулювання.

4. Негрошові стимули в державній службі, стимулювання гнучкого робочого часу тощо.

5. Комплексна система мотивації праці державних службовців.

**Програмований контроль.**

**Розв'язування практичних завдань та ситуацій**



## **4. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ**

**Змістовний модуль 1. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державних службовців**

### **Тема 1. Мета і особливості діяльності державного службовця**

1. Поняття діяльності та її психологічна структура.
2. Особливості управлінської діяльності. Характеристика основної суперечності сучасного управління.
3. Суспільна функція державної служби, місія і мета діяльності державного службовця.
4. Поняття «Організація діяльності державних службовців» і характеристика її складових елементів.
5. Особливості діяльності державного службовця.

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

Діяльність – це спосіб буття, активна взаємодія людини з навколишнім середовищем з метою задоволення усвідомленої потреби. Особливістю праці як діяльності є те, що зміст її не визначається повністю потребою, яка її викликала. Якщо потреба як мотив спонукає людину до діяльності, стимулює її, то самі форми і зміст діяльності визначаються суспільними умовами, поділом праці. Отже, спонукання, мотиви діяльності не збігаються з безпосередньою метою праці. Потреби як джерело активності спонукають людину до праці, а усвідомлювана нею мета є регулятором активності в процесі праці.

Основними моментами будь-якої діяльності є суб'єкт з його потребами та інтересами; мета, відповідно до якої перетворюється предмет; безпосередній предмет діяльності; об'єкт, на який спрямовано діяльність; засоби досягнення мети;

функції, виконувані суб'єктом; умови діяльності; результат (продукт) діяльності. Узагальнену структуру діяльності державного службовця характеризують такі складові:

**Мета діяльності** – створення умов для забезпечення потреб, прав, свобод і законних інтересів людини як найвищої соціальної цінності.

**Предмет діяльності** – потреби, інтереси, права і свободи людей та їх об'єднань.

**Об'єкт діяльності** – населення країни, регіону, області, міста, села, окрема людина, об'єднання людей.

**Засоби діяльності** – досвід, знання, уміння, навички, норми поведінки, морально-етичні цінності, інформація, комп'ютерна техніка.

**Функції, виконувані державними службовцями** – аналітичні, організаційно-управлінські, інформаційні, планово-економічні, нормопроектні, комунікативні, контрольні-наглядові.

**Умови діяльності** – матеріально-технічні, інформаційно-технологічні, санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні.

**Результат (продукт) діяльності** – підвищення якості життя людей, збереження соціального миру в суспільстві.

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

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

Добре організована діяльність є запорукою досягнення високих результатів.

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

Діяльність державного службовця складна, багатогранна і відповідальна. Її характеризує ряд особливостей діяльності державного службовця.

Творчий характер праці. Він зумовлений призначенням державного службовця, місцем державної служби у суспільному поділі праці. Зокрема за Довідником-типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців» державні службовці мають «брати участь у підготовці проектів нормативних і організаційно-методичних документів, проведенні експертизи документів, що стосуються відповідного напрямку роботи підрозділу, та підготовці інформації про результати цієї роботи».

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

Інтенсивні контакти з різними людьми. Соціальна спрямованість діяльності державного службовця, зокрема, проявляється в тому, що він працює для людей і серед людей. Незалежно від займаної посади кожний державний службовець спілкується в органі управління чи органі самоврядування зі своїм керівництвом, з колегами посади такого ж рівня, з підлеглими, з іншими підрозділами. Згідно з посадовими обов'язками державні службовці співпрацюють з численними зовнішніми організаціями, засобами масової інформації, громадськими організаціями, вони також приймають громадян в особистих справах.

Висока моральна відповідальність. Зумовлена призначенням державного службовця. Він покликаний забезпечувати і захищати права, свободи й інтереси людей. Будь-яка помилка в рішеннях і діях державного службовця не залишається непоміченою, тому він постійно відчуває моральну відповідальність перед суспільством.

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

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

Підвищена емоційна і психологічна напруженість. Є закономірним наслідком складності й різноманітності виконуваних функцій, динамізму в роботі, відповідальності.

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

## **Тема 2. Сутність і зміст організації діяльності.**

1. Особливості організації діяльності як процесу та засобу досягнення мети.
2. Види і типи діяльності.
3. Складові організації діяльності державного службовця.

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

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

Щоб праця була успішною, людина має оволодіти способами, цілеспрямованими діями з досягнення поставленої мети. Сама діяльність, в свою чергу, повинна стимулювати й підтримувати активність працівника, яка сама собою негайно не задовольняє наявні потреби. Це означає, що праця неможлива без пізнавальних та вольових процесів. Наявність усвідомлюваної мети завжди лишається необхідною ознакою праці. Решта сторін діяльності – мотиви, способи

виконання, добір і переробка інформації – можуть усвідомлюватися, не повністю усвідомлюватися, усвідомлюватися хибно або не усвідомлюватися зовсім. За відсутності усвідомлюваної мети йдеться не про діяльність людини, а про імпульсивну поведінку, керовану безпосередньо потребами та емоціями.

Праця як процес являє собою єдність трьох складників:

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

А діяльність виступає в єдності трьох аспектів:

- 1) предметно-дієвого;
- 2) фізіологічного;
- 3) психологічного.

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

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

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

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

Отже, в єдиному процесі спілкування працівників вирізняються три аспекти:

- 1) комунікативний – обмін інформацією;
- 2) інтерактивний – обмін знаннями, ідеями, діями;
- 3) перцептивний – сприймання, пізнання, взаєморозуміння.

У єдності цих трьох аспектів спілкування є способом організації спільної діяльності та взаємостосунків між людьми.

Трудовий потенціал людини характеризується її працездатністю, рівнем освіти й професійно-кваліфікаційної підготовки, знаннями, навичками, здібностями, ставленням до праці, ініціативністю, активністю, організованістю.

Важливою ознакою розумової праці є те, що предметами й результатами її є не матеріальні речі, а проекти, плани, програми, ідеї, образи, формули, інформація тощо. Її специфіка полягає в тому, що виконавцеві немає потреби інтенсивно використовувати м'язову енергію, а програма його дій складна й динамічна. Розумова праця вимагає напруження уваги, активізації пізнавальних функцій – мислення, пам'яті, уяви. Особливо це характерно для творчої інтелектуальної праці, завданням якої є пошук нового, невідомого. Деякі види розумової праці не спонукають виконавця до нових думок, відкриттів, винаходів, хоча неможливі без напруженої уваги, відповідних знань і вмінь.

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

У психології розрізняють види і типи діяльності.

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

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

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

Організація діяльності державних службовців охоплює такі складові:

- професійний підбір на вакантні посади;
- поділ і кооперування праці;
- регламентування посадових обов'язків;
- організація робочих місць;
- обслуговування робочих місць;
- забезпечення належних умов праці;
- планування діяльності;
- раціоналізація трудових процесів і процедур;
- контроль виконавчої дисципліни;
- стимулювання ефективної діяльності.

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

### **Тема 3. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців.**

#### **1. Вимоги до кандидатів на посади державних службовців.**

2. Характеристика основних чинників, що зумовлюють потребу в лідерстві для державного службовця.
3. Модель компетентності державних службовців.
4. Структура вимог до державного службовця, специфічні вимоги та обмеження.
5. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця.

Складність і відповідальність діяльності, особливий статус державних службовців у порівнянні з працівниками інших сфер економіки обумовили досить жорсткі вимоги до претендентів на вакантні посади в органах та організаціях державного управління і самоврядування. Загальна структура вимог до державних службовців наступна:

**Вік.** Щодо віку, то існує лише єдине законодавче обмеження: чоловіки на державній службі можуть перебувати віком до 60 років, жінки – до 55 років. При вирішенні питань про заміщення конкретних вакантних посад вік претендента слід оцінювати з урахуванням цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних чинників: рівня посади, виконуваних функцій, особистісних, професійних якостей претендентів тощо.

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

**Освіта.** Згідно з «Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців» для всіх без винятку посад державної служби обов'язковою є вища освіта відповідного професійного спрямування. Подальша кар'єра державного службовця значною мірою залежатиме від наявності післядипломної освіти за спеціальністю 8.150101 – «Державна служба».

**Кваліфікація.** Для низових посад (спеціаліст, спеціаліст I-II категорій) допустимим є освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста, бакалавра без вимог до



стажу роботи. Починаючи з посади «провідний спеціаліст» і вище від претендентів вимагається спеціаліста.

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

**Психічні властивості особистості.** Особистість – це людина як носій свідомості, і психічне обличчя як дієздатного члена суспільства, що усвідомлює свою роль і місце в цьому суспільстві. Суть особистості визначається її ставленням до навколишнього світу, суспільного буття, інших людей і самої себе. Професійно важливими психічними властивостями особистості є темперамент, інтелект, характер, пізнавальні та психомоторні здібності, емоційні та вольові якості, мотиви орієнтації тощо.

#### **Тема 4. Методи професійного підбору на вакантні посади державних службовців**

1. Поняття «професійний добір» кадрів.
2. Характеристика нормативно-правових засад професійного добору державних службовців.
3. Процедура добору кадрів на державну службу.
4. Методи професійного відбору на вакантні посади державних службовців.
5. Введення на посаду, морально-професійна соціалізація в трудовому колективі.

Ефективність функціонування державної служби залежить від удосконалення кадрового забезпечення. Тому в процесі формування державної служби відправна роль належить процедурі набору і відбору кадрів.

Набір персоналу – це процес залучення працівників до заповнення вакансій.

Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і

робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності організації.

При формуванні персоналу використовується як внутрішній, так і зовнішній набір.

Зовнішній набір передбачає залучення людей для подання заяв про зарахування на посади ззовні державних установ. Він забезпечує більш широкі можливості вибору, сприяє появі нових імпульсів для розвитку державного органу, зменшенню загальної потреби в кадрах, але має такі недоліки як: високий ступінь ризику під час заповнення вакансій через незнання особистісних характеристик людини; тривалий період адаптації через незнання організації; блокування можливостей службового зростання для свого персоналу.

Здійснення зовнішнього набору може відбуватись з використанням наступних методів:

- публікація оголошень в засобах масової інформації;
- укладання двосторонніх угод з навчальними закладами на підготовку фахівців;
- організація ярмарків вакансій для випускників вищих навчальних закладів;
- спрямування заявок з приводу вакансій у місцеві та міжрегіональні центри зайнятості;
- використання послуг консультантів з персоналу та фірм-посередників з найму працівників.

Внутрішній набір означає розгляд кандидатур теперішніх працівників як кандидатів на вакансії, які з'явилися в організації. Перевагою внутрішнього набору є те, що просування по службі в межах державного органу сприяє професійному зростанню сумлінних працівників та не допускає плинності висококваліфікованих кадрів. Недоліком внутрішнього набору є те, що при переміщенні працівника на іншу роботу, на його попереднє місце треба знайти ще когось, а це породжує «ланцюгову реакцію» посадових переміщень.

Так, наприклад в державних органах внутрішній набір здійснюється за рахунок кадрового резерву державної служби.

Найбільш важливою складовою частиною формування персоналу є професійний відбір, який в значній мірі визначає результативність управління персоналом.

Відбір персоналу – це процес оцінки якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків.

На відміну від набору відбір персоналу полягає у визначенні конкретних претендентів, які найбільше підходять на робочі місця, з врахуванням їх кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру для висування їм пропозицій щодо встановлення трудових відносин з державним органом.

Місце процесу залучення працівників у системі управління персоналом державного органу представлено на рисунку 1:

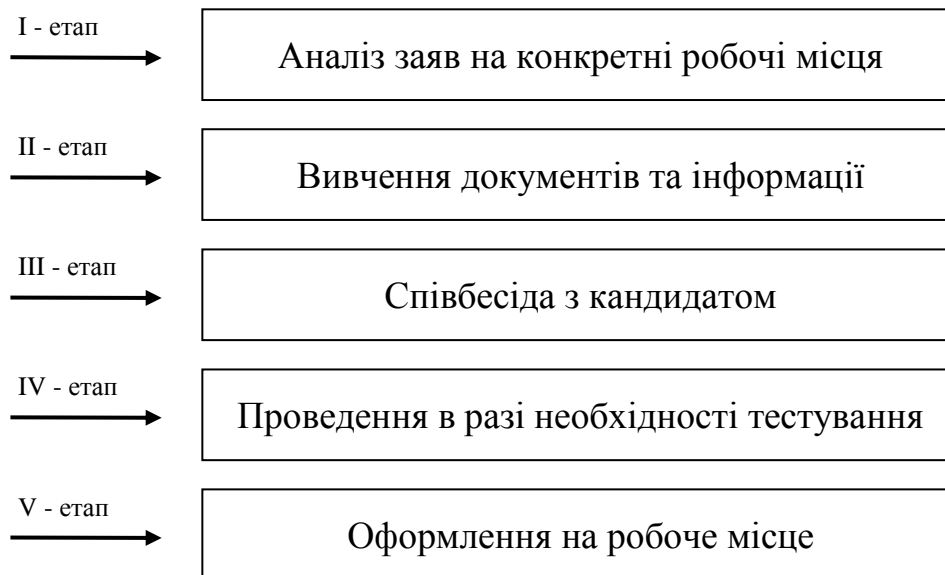
При відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

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



**Рис. 1. Схема послідовності дій при доборі працівників на державну службу.**

Процес відбору персоналу здійснюється в кілька етапів:



На першому етапі робиться попередня класифікація претендентів на тих, які відповідають вимогам конкретної посади чи професії, які не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити, які не відповідають вимогам і їм слід відмовити.

Наступним етапом є вивчення документів та інформації з попереднього місця роботи претендентів, результатів анкетного опитування, рекомендаційних листів.

В процесі співбесіди з претендентом визначається: досвід роботи претендентів на посаді чи за фахом; здатність і вміння виконувати певну роботу чи реалізовувати певні функції; яку роботу претендент прагне виконувати; причини звільнення з попереднього місця роботи; які умови праці, винагороди претендент хоче мати на новому місці.

Проведення тестування здійснюється з метою оцінки якостей кандидатів для визначення тих, які відповідають вимогам робочого місця.

П'ятий етап – формування на робоче місце характеризується складанням характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

Основними складовими системи добору кадрів є формування кадрового резерву, конкурс на заміщення вакантної посади, стажування, іспит, атестація, оцінка, рекомендація, спеціальна перевірка, система переводу, призначення на посаду.

Людина забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує посильну роботу, що відповідає її нахилам, здібностям, рівню загальної та соціальної підготовки. Ігнорування цих вимог призводить до плинності керівних кадрів і зниження економічних показників господарювання, зумовлене організаційними, економічними і психологічними причинами, внаслідок складності праці керівника і тривалого періоду «входження його в посаду». Керівникам потрібно від 3 до 5 років, щоб пройти професійну та соціально-психологічну адаптацію, перш ніж їх діяльність стане ефективною.

Введення на посаду – це процес порівняння необхідної кваліфікації для виконання службових обов'язків та наявних у працівника знань, умінь навичок та здібностей.

Як правило, співвідношення між потребами організації та очікуваннями працівника досягається не одразу.

Гармонізація індивідуальних та організаційних потреб у змісті вимог, що покладає посада:

- зміст службових обов'язків і поведінка, необхідна для їх виконання;
- рівень автономності працівника у виконанні службових завдань;
- характер відносин із керівником і підлеглими, визначеними посадою.

Таким чином, введення на посаду передбачає необхідність адаптації кадрів до роботи в державному органі. Вона поділяється на такі види:

Професійна – на цей процес впливають три фактори:

- фактор середовища, до якого здійснюється адаптація (робоче місце, технологічний процес);
- фактори, які можуть бути названі індивідуально-особистими, тобто пов'язані з адаптантом;
- фактори управління процесом адаптації.

Соціально-організаційна – включає у себе такі аспекти:

- адміністративно-правові;
- соціально-економічні;
- управлінські;

- рекреаційно-творчі.

Соціально-психологічна – на цей вид мають вплив такі чинники:

- морально-психологічний клімат;
- ідейна спільність;
- згуртованість навколо громадської значимої мети;
- взаємна відповідальність, взаємодопомога.

Політика кадрового добору працівників повинна базуватися на принципах системності та наукового забезпечення.

Одним із принципів системи управління кадрами є добір за:

1. Діловими якостями – характеризується рівнем фахової, професійно-ділової підготовки, дають можливість оцінювати професійну придатність працівника. Вони виражають значення об'єкта управління керівником, володіння ним науковими основами управління, вміння акумулювати досвід у галузі управління, наявність адміністративних здібностей; характеризують стиль керівництва.

2. Політичними якостями – сучасні наукові вимоги до політичних якостей виходять з того, що ділові якості працівника-управлінця повинні підкріплюватись знаннями, розумінням державної політики, переконаною державницькою позицією, суспільно-політичною спрямованістю при вирішенні будь-яких питань.

3. Морально-етичними якостями – тут йдеться насамперед про загальні людські цінності та ціннісні орієнтації та їх дотримання, тому необхідно розробити плани поповнення персоналу, виробити критерії і процедуру добору кадрів. План поповнення і добору персоналу повинен включати:

- план розвитку людських ресурсів в державному органі;
- виявлення потреби поповнення кадрів;
- визначення підрозділів, що потребують нових працівників;
- визначення рівня необхідних знань, вмінь, навичок і здібностей для зайняття вакансії та критеріїв їх виявлення у претендентів;
- аналіз можливостей «внутрішнього» поповнення кадрів;
- план залучення зовнішніх претендентів;
- оцінка показників службової діяльності нового працівника та ін.

Зміст критеріїв добору повинен бути адекватним моделі діяльності кадрів на певній посаді та відображати рівень освітньо-професійної кваліфікації, досвід управлінської діяльності, віковий ценз, морально-психологічні якості, мотивацію тощо.

При доборі на вищі посади необхідно враховувати наявність лідерських та менеджерських якостей, здатність управляти колективом, перелік медичних протипоказань, висновки щодо законслухняності тощо. Таким чином, добір персоналу - це процес оцінки професійних і соціально-психологічних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків.

Наприклад, методами добору на державну службу є добір на конкурсній основі, за допомогою іспитів та інші.

Крім методу відповідності формальним критеріям (освіта, досвід, кваліфікація) ми рекомендуємо використовувати відгуки (характеристики) з попереднього місця роботи кандидата на посаду, встановлювати випробувальний строк для одержання об'єктивної оцінки про його діяльність. Причому, в характеристиках поряд із морально-політичними і діловими якостями слід повніше відображати риси характеру: ставлення до роботи, товариськість, активність, тактовність тощо.

За кордоном для добору кадрів створюють оціночні центри, у практиці роботи яких набув поширення метод тестів. Тест – це стандартизоване нетривале за часом, психофізіологічне випробовування, що проводиться з метою оцінки та відбору персоналу на підприємствах, в установах, організаціях. Для виявлення певних характеристик досліджуваної особи (об'єкта) використовують спеціальну програму, яка включає контрольні питання, запитальники й оцінні бали.

На практиці ще використовують матричний метод оцінки, підбору і розстановки керівників і спеціалістів. При цьому складають таблицю – матрицю, в якій перелічують основні умови та особисті якості працівника, наводять список кандидатів на дану посаду. Потім у таблицю записують оцінки якостей та ступінь важливості їх стосовно якої-небудь функції чи якої-небудь якості, прийнятої за одиницю, що одержані в результаті проведеної атестації працівників за п'яти –



семибальною або іншою системою. Найбільш достойного кандидата обирають за сумою балів корисності. Проте остаточне рішення про призначення на роботу приймає керівник.

При всій різноманітності методів, що використовуються для добору кадрів, добір слід проводити так, щоб не порушувалась наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів із досвідченими працівниками. Окремі управлінські функції та операції можуть досить успішно виконувати молоді працівники, якщо здійснення цих функцій вимагає значної рухливості, сміливості, енергійності тощо. Досвід показує, що працівники у віці 45-50 років найбільш ефективно виконують роботи, які вимагають певної систематичності, витримки і послідовності, врівноваженості і самостійності міркування.

Добір персоналу здійснюється на основі ділових та особистих якостей і залежить від рівня освіти, кваліфікації кандидата та результатів іспитів. Добір персоналу здійснюється на конкурсній основі.

Головною метою проведення конкурсу є здійснення оцінки кандидата при прийомі на роботу і відбір такого працівника, який спроможний досягнути результату, очікуваного організацією.

Конкурс проводиться поетапно:

1 етап. Публікація оголошення державною установою чи організацією про проведення конкурсу у пресі чи інших ЗМІ.

2 етап. Прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі і їх попередній розгляд на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади.

3 етап. Проведення іспиту і відбір кандидатів.

Для проведення іспиту створюється комісія у кількості 3-ьох чоловік і під час іспиту перевіряються знання Конституції України, законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу. Усіх кандидатів, які претендують на робоче місце чи посаду можна поділити на 3 групи:

- 1 – придатні до виконання даної діяльності;
- 2 – умовно придатні до виконання даної діяльності;
- 3 – непридатні до виконання даної діяльності.

При доборі персоналу враховують наступні методи:

**I.** Аналіз робочого місця і визначення вимог до посадової особи.

**II.** Визначення потенційних кандидатів на заміщення вакантної посади, де виділяють два джерела з яких можна запропонувати кандидатів на вакантні посади:

1. Зовнішнє середовище.
2. Персонал даної установи.

**III.** Оголошення конкурсу, який сприяє розширенню кола можливих претендентів, що збільшує шанс на відбір працівника із визначеними якостями.

**IV.** Визначення та вивчення документів претендентів, що є важливим етапом виявлення додаткової інформації про претендентів, з метою подальшого відбору.

**V.** Перша співбесіда, яка проводиться як правило керівником кадрової служби. Співбесіду необхідно ретельно готувати для того, щоб вона виправдала своє призначення.

**VI.** Тестування. Після першої співбесіди, частина претендентів може відсіюватися, а тестування дозволяє визначити приховані особисті якості претендентів, також риси характеру і рівень розвитку окремих професійних здібностей. При доборі персоналу можуть використовувати метод вибіркового випробувань, тобто – демонстрація вміння працювати з комп'ютером, або відповідною технікою.

**VII.** Метод моделювання, який передбачає метод використання різних форм імітації конкретних ситуацій.

Рішення про проведення конкурсу та його умови приймаються керівником державного органу в якому оголошується конкурс. Інформація про конкурс на заміщення вакантних посад та умови публікуються у пресі, поширюються через інші засоби масової інформації не пізніше, як за місяць до проведення конкурсу, і доводяться до відома працівників .

Конкурс оголошується за наявності вакантних посад і, як правило, має декілька напрямів:

- орієнтація на «своїх» працівників, які гідні для підвищення на посаді;
- залучення спеціалістів і керівників з інших зовнішніх джерел;
- залучення молодих кадрів, які закінчили навчальний заклад.

Проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців регулюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців». Стосовно цього Порядку проводиться конкурсний відбір на заміщення вакантних посад державних службовців третьої-сьомої категорій (далі – конкурс), крім випадків, коли законами України встановлено інший порядок заміщення таких посад. Конкурс на вакантні посади державного службовця повинен забезпечувати конституційне право рівного доступу до державної служби громадян України.

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

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

Умови проведення конкурсу визначаються його керівником, який призначає на посади та звільняє з посад працівників. Рішення про проведення конкурсу приймається керівником за наявності вакантної посади.

До участі у конкурсі не допускаються особи, які:

- досягли встановленого законодавством пенсійного віку;

- визнані в установленому порядку недієздатними;
- мають судимість;
- позбавлені права займати відповідні посади в установленому законом порядку на визначений термін;
- в інших випадках, установлених законами.

Особи, які подали необхідні документи для участі у конкурсі, є кандидатами на зайняття вакантної посади.

## **Тема 5. Імідж та його значення в діяльності державного службовця.**

1. Сутність та значення іміджу для ефективної діяльності державного службовця.
2. Складові іміджу державного службовця та їх характеристика.
3. Методи формування позитивного іміджу.

Англійське слово «імідж» увійшло в ділову українську мову десь на початку переходу країни до ринкової економіки. Залежно від контексту його можна перекладати як: образ, зображення, відбиток у дзеркалі, статуя, ідол, подібність, ікона тощо. У діловій мові це слово здебільшого вживається без перекладу в значенні «репутація», «авторитет», «позитивний образ», «престиж» фірми, товару, менеджера, особистості тощо.

В ринковій економіці кожна організація, незалежно від того, продукує вона товари чи надає послуги, повинна турбуватись про свій позитивний образ (імідж) на ринку, серед споживачів.

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

**Імідж державного службовця** формується головним чином з таких елементів: зовнішній мови, службовий етикет, моральні якості, професіоналізм, світогляд ерудиція.

**Зовнішній вигляд.** Психологи стверджують, що враження про людину формується протягом перших 15 секунд спілкування. Тут має значення кожна

деталь: одяг, взуття, колір сорочки й краватки, зачіска і макіяж, жести й міміка, хода і постава, манера триматися тощо.

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

**Службовий етикет.** Культурна людина не обов'язково може бути службовцем, але державний службовець зобов'язаний, мусить бути культурною людиною. Він постійно контактує з різними людьми, бере участь у листуванні з численними організаціями, приймає відвідувачів з особистих питань, розглядає заяви і скарги. Поведінка державного службовця при виконанні посадових обов'язків, так само як зовнішній вигляд і мова, помітні неозброєним оком, сприймаються оточенням негайно. Будь-які вади, недоліки, помилки, тяганина у вирішенні справ, приниження гідності людини роблять погану рекламу і конкретному службовцеві, і державній установі в цілому.

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

**Моральні якості** пов'язані зі ставленням державного службовця до людини незалежно становища. До цієї групи якостей належать: повага, доброта, простота, скромність, справедливість, чутливість, готовність прийти на допомогу людині, поблажливості, намагання піти назустріч кожному.

**Професіоналізм державного службовця** характеризують ті знання, навички, риси, від наявності та сили прояву яких залежить результативність діяльності: вимогливість до себе, самодисципліна, жорсткий самоконтроль; високий рівень компетентності; знання сучасних інформаційних технологій; висока працездатність, витривалість; здатність аналізувати, відбирати потрібну інформацію з різних джерел; здатність до встановлення ділових контактів з різними організаціями.

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

## **Тема 6. Поділ і кооперування праці**

1. Сутність поділу і кооперування праці та їх значення в організації діяльності державних службовців.
2. Основні форми поділу праці в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.
3. Класифікація кооперування праці, його особливості та переваги.

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

**Поділ праці** – це процес спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків, завдань та відповідальності.

До поділу праці також належить розмежування функцій між структурними підрозділами установи.

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

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

На основі всебічного аналізу робочого процесу та структури робіт з управління керівник визначає відповідальні ділянки роботи та доручає своїм безпосереднім заступникам їх виконання, залишаючи за собою найбільш важливі. Заступники керівника аналогічним чином розподіляють роботу між працівниками. Таким чином, обсяг робіт з управління поступово зверху до низу зменшується, і на кожному щаблі управління залишається такий обсяг робіт з управління, який під силу виконавцям. Цей процес на практиці отримав назву "делегування" завдань та обов'язків.

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

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

На відміну від розподілу обов'язків та повноважень між працівниками у керівників апарату органів виконавчої влади відповідальність не делегується зверху до низу, а навпаки - зростає від низу до верху.

Тобто, керівник органу виконавчої влади або його структурного підрозділу, передаючи певну частку обов'язків та повноважень своїм підлеглим, не може відповідно звільнитися від відповідальності за результати роботи органу виконавчої влади або його структурного підрозділу. Він несе відповідальність не тільки за особисті результати, а й за результати праці своїх підлеглих.

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

Поділ і кооперування праці – це дві нерозривні сторони єдиного процесу: доцільної розстановки й ефективного використання наявних працівників установи. Поділ праці завжди має доповнюватись ефективним кооперуванням, щоб колектив працював як добре збалансована спортивна команда, в якій усіх об'єднує й мобілізує спільна мета діяльності, кожен чітко знає свої функції та обов'язки, завжди готовий підстрахувати чи замінити колегу.

В органах державного управління й органах місцевого самоврядування поділ праці здійснюється переважно у трьох формах: функціональній, професійній, кваліфікаційній.

**Функціональний поділ праці** являє собою спеціалізацію працівників на виконанні певного кола функцій в установі. Згідно з Державним класифікатором професій ДК 003–95 працівників поділяють **на 9 функціональних категорій**: 1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники; 2. Професіонали; 3. Фахівці; 4. Технічні службовці; 5–9. Робітники різних професій. В органах державного управління й органах місцевого самоврядування присутні працівники всіх названих категорій, але за питомою вагою щодо чисельності переважають професіонали й фахівці.

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

Кваліфікаційний поділ праці являє собою інтеграцію діяльності посад залежно від складності виконуваних функцій та кваліфікації працівників (спеціаліст, провідний спеціаліст, головний спеціаліст, начальник відділу). Кооперування праці в органах державного управління й органах місцевого самоврядування представлене трьома формами: горизонтальною, вертикальною і комбінованою .

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



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

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

#### **Тема 7. Регламентування посадових обов'язків.**

1. Місце і роль регламентування посадових обов'язків у системі організації діяльності державних службовців.
2. Регламентування діяльності державного органу, структурного підрозділу.
3. Регламентування службових обов'язків посадових осіб: основні та додаткові засоби.
4. Посадова інструкція як організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність державного службовця.

Принципово важливою складовою організації діяльності державних службовців є регламентування посадових обов'язків. Воно тісно пов'язане з організацією поділу й кооперування праці та сприяє:

- ефективному добору, розстановці й використанню персоналу;
- зміцненню виконавської дисципліни;
- створенню організаційно-правової бази діяльності службовців;
- підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності;
- забезпеченню об'єктивності при атестації працівників, заохоченні або

застосуванні дисциплінарних стягнень;

- запобіганню трудових спорів;
- підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

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

Службові обов'язки посадових осіб можна регламентувати різними засобами.

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

Існує два підходи щодо визначення змісту «Положення». Згідно з першим підходом цей документ регламентує завдання і функції підрозділу, права, обов'язки й відповідальність керівника. Таким чином, для керівника окрема посадова інструкція не потрібна. Згідно з другим підходом керівник повинен мати відповідну посадову інструкцію, а «Положення» не включає розділи, які регламентують діяльність керівника. Типова форма положення про структурний підрозділ організації має таку структуру:

- загальна частина;
- основні завдання підрозділу;
- функції підрозділу;
- права керівника підрозділу;
- структура підрозділу та взаємозв'язки з іншими підрозділами;
- відповідальність керівника підрозділу.

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

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

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

Типова форма посадової інструкції передбачає таку її структуру:

- загальна частина;
- посадові обов'язки;
- права;
- відповідальність.

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

При розробці посадових інструкцій, якщо виникає необхідність, завдання та обов'язки, які включені до типової професійно-кваліфікаційної характеристики тієї або іншої посади, можуть бути розподілені між окремими державними службовцями або коло завдань та обов'язків окремих державних службовців може бути розширене з дорученням їм робіт, передбачених для різних груп посад. Усі посадові інструкції, що розробляються у відповідному органі виконавчої влади, повинні бути взаємопов'язаними, аби не допустити дублювання у роботі державних службовців.

Підготовка та періодичне уточнення посадових інструкцій мають забезпечувати раціональний розподіл та необхідну кооперацію праці державних службовців при виконанні завдань та функцій відповідного структурного підрозділу. Посадові інструкції державних службовців належить переглядати у разі зміни функцій працівників або структури відповідного органу виконавчої влади.

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

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

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

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

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

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

Посадовий регламент готує керівник структурного підрозділу, а затверджує її перший керівник організації.

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

## **Тема 8. Організація робочого місця.**

1. Поняття «Організація робочого місця» та його зміст.
2. Функціональне призначення і зміст праці на робочому місці.
3. Планування робочого місця і службового приміщення.

Організація робочого місця державного службовця є важливою складовою організації праці. Раціональна організація робочих місць має своєю метою

створення умов для високопродуктивної праці, якісного виконання посадових обов'язків і забезпечення найкращих умов праці для державних службовців.

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

Організація робочого місця являє собою складний процес:

- визначення функціонального призначення і змісту праці, тобто спеціалізації робочого місця;
- панування робочого місця;
- оснащення робочого місця всім необхідним для ефективної роботи;
- створення сприятливих умов праці.

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

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

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

Загальна площа службового приміщення визначається відповідно до кількості місць, габаритними розмірами меблів і обладнання та повинна передбачати мінімум

витрат часу на обмін необхідною інформацією між співробітниками підрозділу, вільний підхід до засобів оргтехніки, дотримання вимог санітарних норм.

Об'єм службового приміщення в середньому на одного працівника має бути не менше 15 м<sup>3</sup>, а площа робочого місця, обмеженого стінами, не менше 4,5 м<sup>2</sup>. Робочі місця, що взаємодіють у процесі спільної праці, мають бути розташовані поряд, а маршрут руху службових документів та іншої інформації повинен бути найкоротшим.

Внутрішнє планування робочого місця має забезпечувати:

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

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

Оснащення робочого місця. Ефективність діяльності державного службовця значною мірою залежить від того, наскільки оснащення робочого місця відповідає його посадовим обов'язкам та вимогам сучасних інформаційних технологій. Робоче місце державного службовця може бути оснащено комп'ютерною технікою. Структурні підрозділи повинні бути забезпечені факсом, ксероксом, телефонним та електронним зв'язком. Це питання вирішується шляхом створення автоматизованого робочого місця (АРМ) у вигляді системи методичних, технічних, програмних засобів з використанням ПЕОМ останніх поколінь.

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

Створення сприятливих умов праці. Для підтримання високої працездатності,

запобігання професійним захворюванням на робочих місцях у службових приміщеннях мають бути створені і підтримуватись сприятливі санітарно–гігієнічні умови праці (мікроклімат, чисте повітря, хороше освітлення, відсутність надмірного шуму).

Хорошому настрою працівників сприяє також естетичне оформлення інтер'єрів, хороший соціально-психологічний клімат у колективі.

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

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

## **Тема 9. Обслуговування робочого місця.**

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

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

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

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

Планово-розподільча функція включає:

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

Планово-розподільчу функцію здійснюють переважно керівники структурних підрозділів.

Функція інформаційного забезпечення передбачає:

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

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



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

- папером;
- канцтоварами;
- теками;
- записниками;
- календарями;
- витратними матеріалами до технічних засобів.

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

Функція забезпечення сприятливих умов праці включає такі види обслуговування:

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

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

Для забезпечення оперативності у роботі окремих категорій працівників необхідно мати на робочих місцях такі довідкові матеріали:

- тлумачний словник термінів відповідної галузі;
- довідники з чинного законодавства;
- орфографічний словник;

- довідкові книжки з адресами та телефонами працівників, діяльність яких пов'язана з цією установою;
- карткові покажчики до збірників постанов та розпоряджень уряду, наказів органу виконавчої влади тощо;
- фахову літературу;
- періодичні видання з напряму діяльності;
- сучасну літературу з питань економіки та науково-технічної інформації;
- навчально-методичну літературу із сучасних форм і методів аналізу соціально-економічної ситуації;
- нормативно-правову базу (електронна форма);
- оргтехніку та канцелярські товари, папір тощо.

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

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

Гігієна праці – це наука, яка вивчає вплив на організм людини трудової діяльності й виробничого середовища. Вона також розробляє гігієнічні нормативи і заходи, спрямовані на оздоровлення умов праці, запобігання загальним і професійним захворюванням, підвищення продуктивності праці. Праця державного службовця характеризується підвищеною нервовою напруженістю, недостатньою рухливістю, одноманітною робочою позою. На емоційну сферу службовця негативно впливають інформаційні перевантаження, ненормований робочий день,

часто незалежна від нього невпорядкованість режиму роботи, необхідність приймати відповідальні рішення в умовах дефіциту часу і браку об'єктивної інформації.

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

**1.Нормалізація повітряного середовища.** Більшу частину робочого дня службовець проводить в приміщенні, це зобов'язує уважно ставитись до параметрів мікроклімату на робочому місці. Повітря в службовому приміщенні має бути чистим, помірно теплим. Це досягається опаленням у холодні періоди року та вентиляцією або кондиціонуванням. Оптимальна температура повітря на робочому місці в холодні та перехідні періоди року має підтримуватись в межах 20...23°C, а в теплий період – 22...25°C при відносній вологості повітря 60...40%. Швидкість руху повітря в приміщенні в усі періоди року має бути в межах 0,1...0,2 м за секунду. Для розумової праці комфортним є мікроклімат з температурою повітря у зимовий період - 18 - 20 град. С, у літній - 22 - 25 град. С, відносною вологістю у зимовий період 45,0 - 50,0 %, літній - 50,0 - 95,0 %. У повітрі має бути не більш 0,03 % вуглекислоти.

**2. Нормалізація освітлення.** Особливе значення має освітлення робочого місця. Для кращого розсіювання та відбиття світла рекомендується стелю фарбувати у білий колір, він відбиває до 90 % світлового потоку. Стіни повинні менше відбивати світло і мають бути темнішого кольору, ніж стеля. Якщо вікна у приміщенні виходять на сонячний бік, то стіни краще фарбувати у прохолодні тони:

блакитний, зеленуватий, салатний. Для приміщень з вікнами, орієнтованими на північ, північний захід, північний схід більше підходять кольори теплої гами: жовтуватий, світло-помаранчевий, піщаний. Підлога, незалежно від матеріалу, з якого її зроблено, повинна мати темніший колір, ніж стіни. Для забезпечення рівномірності та незмінності освітленості на протязі робочого дня рекомендується штучне освітлення (загальне та місцеве).

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

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

**1. Обмеження шуму.** Надмірний шум у службових приміщеннях викликає передчасну втому, погіршує увагу, зменшує продуктивність праці, негативно впливає на стан органів слуху. Для розумової праці допустимий рівень шуму встановлено в діапазоні 50... 75 децибел залежно від наявності джерел шуму. Зменшення шуму досягається зовнішньою ізоляцією та покриттям стін і стелі шумопоглинаючими матеріалами. Для зниження шуму в службових приміщеннях пропонується:

- розміщувати робочі місця співробітників таким чином, щоб службові розмови одних працюючих не заважали іншим;

- використовувати у разі необхідності різні звукоізолюючі пристрої, особливо у службових приміщеннях, які призначені для 10 та більше працівників.

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

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

**4. Активний відпочинок.** Недостатню рухливість, обумовлену характером і змістом праці, доцільно компенсувати активними формами відпочинку. Під час перебування на роботі в перервах на відпочинок корисним є виконання комплексу виробничої гімнастики. Частину обідньої перерви можна використати для прогулянки. Якщо бракує вільного часу для занять у спортивних секціях, то, як мінімум, треба частину шляху на роботу й з роботи долати пішки. Для осіб середнього й старшого віку ходьба є дуже ефективним засобом підтримання здоров'я, підвищення життєвого тону.

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

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

Культуру робочого місця характеризують:

- чистота,
- порядок,
- естетичне оформлення.

Чистота на робочому місці та в службовому приміщенні загалом є важливим елементом офісної культури і виховним чинником як для персоналу установи, так і для відвідувачів. Чистота дисциплінує людей, спонукає їх бути зібранішими, уважнішими щодо своєї поведінки, застерігає, що тут не прийнято смітити, палити, залишати рештки їжі тощо. Дуже важливим елементом культури робочого місця є чистота повітря в приміщенні. Деякі працівники дозволяють собі палити на робочому місці, а за відсутності руху повітря воно швидко псується, тим такі працівники роблять собі негативну рекламу і шкодять здоров'ю.

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

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

- дисципліна,
- відповідальність,
- якість,
- етика,
- культура спілкування.

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

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

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

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

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

Етика є важливою характеристикою трудової поведінки державного службовця. Згідно з текстом Присяги, яку людина приймає, вступаючи на державну службу, вона повинна з гідністю нести високе звання державного службовця, сумлінно виконувати свої обов'язки». Етика трудової поведінки вимагає від державного службовця бути чесним, справедливим, ввічливим, поважати закон і гідність людини.

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

Режим праці й відпочинку службовця – це впорядковане чергування часу роботи і перерв для зняття втоми, запобігання хронічному перевтомленню. Правильне фізіологічне й соціально-економічне обґрунтування режиму праці й відпочинку гарантує стійку високу працездатність, збереження і зміцнення здоров'я, покращує настрій, збільшує можливості для продовження освіти, культурного відпочинку і розваг, виховання дітей. Залежно від робочого періоду розрізняють річний, тижневий, добовий, змінний режими праці й відпочинку. Вони всі

взаємопов'язані. Працездатність у річному періоді залежить не лише від тривалості й форми проведення річної відпустки, але й від того, як людина відпочиває протягом кожного тижня, доби і кожної робочої зміни. Це слід враховувати при розробці будь-яких заходів з раціоналізації режимів праці й відпочинку.

Головна мета вдосконалення режиму праці й відпочинку полягає у досягненні високої й стійкої працездатності працівника протягом тривалого періоду без перенапруження організму, без шкоди для здоров'я.

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

При складанні графіка річних відпусток слід зважати на те, що підвищена працездатність спостерігається у холодну частину року – з жовтня по березень. У весняно-літній період працездатність помітно зменшується під впливом температурного чинника, накопиченої втоми та у зв'язку з сезонною перебудовою організму людини. Отже, відпустки краще планувати на теплі місяці року, коли працездатність є нижчою за середній рівень, а умови для її відновлення та оздоровлення набагато кращі, ніж узимку.

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



Найбільш ретельно має бути обґрунтованим саме змінний режим праці й відпочинку. Якщо в організмі працівника не буде щоденно накопичуватись зайва втома, то і протягом тижня її теж не буде, а двох вихідних вистачить для повного відновлення працездатності.

Для державних службовців типовий режим праці й відпочинку в змінному робочому періоді передбачає сумарний час на відпочинок протягом зміни тривалістю 30 хвилин. З цього часу 5–10 хвилин має бути відведено на обов'язкову фізкультпаузу за 1...1,5 години до обідньої перерви та регламентовану перерву на відпочинок тривалістю 15 хвилин за 1...1,5 години до закінчення зміни. Проведення нарад, засідань, зборів у першу половину дня небажане.

Безперервна тривалість роботи з відеотерміналом не повинна перевищувати чотирьох годин за день. При цьому через кожну годину роботи працівник повинен зробити перерву на 5–10 хвилин, а через 2 години – на 15 хвилин.

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

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

На режим праці та відпочинку державних службовців впливає ступінь нервово-емоціональної напруженості, санітарно-гігієнічні умови тощо. Оскільки найбільша працездатність державного службовця спостерігається з 9 до 12 та з 14 до 16 годин, то саме на цей період рекомендується планувати виконання найбільш трудомістких видів робіт.

Для запобігання перевтомлення необхідно встановити регламентовані перерви для відпочинку, які є більш ефективні, ніж перерви, що виникають у процесі роботи. Для працівника розумової праці ефективний такий режим: через дві години з початку роботи - десятихвилинна перерва; у другій половині дня через кожну годину роботи - п'яти - восьми хвилинна перерва.

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

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

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

До підготовчо-заклучного часу у державних службовців належить час отримання завдання та звіт про його виконання.

Час обслуговування робочого місця - це час на отримання та доставку документів та матеріалів до робочого місця, приведення в робочий стан оргтехніки.

Час основної роботи поділяється в залежності від її характеру, обумовленого змістом функцій управління, на час організаційно-адміністративної, творчої та технічної праці.

Час організаційно-адміністративної роботи - це витрати часу на організацію та управління трудовим процесом, проведення засідань та нарад, вирішення внутрішніх питань щодо організації виконання тієї чи іншої роботи (завдання).

Час творчої роботи включає витрати часу на аналіз існуючих обставин, документів, інформації, пошук та розробку відповідних оптимальних рішень, проектів документів, програм тощо.

Час технічної роботи - це витрати часу на виконання простих робіт, які регулярно повторюються, пов'язаних з інформаційним пошуком матеріалів, документів, підготовкою звітів, ділового листування тощо.

Перерви в процесі робочого дня поділяються на:

- перерву на відпочинок та перерву на особисті потреби;
- час обідньої перерви, який визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, не включається до робочого часу, надається для відпочинку і харчування та використовується державними службовцями на свій розсуд. Цей час повинен надаватися, як правило, через чотири години після початку роботи;
- перерви, викликані порушенням режиму праці, які пов'язані в основному із чинниками, що не залежать від працівника (очікування завдання, несправність технічних засобів тощо);
- перерви, викликані порушенням трудової дисципліни (запізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, самовільна тимчасова відсутність, виконання роботи, не пов'язаної із службовими обов'язками).

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

Для вивчення витрат робочого часу державних службовців може застосовуватися анкетне та усне опитування працівників, фотографія або самофотографія їх робочого дня.

Вивчення витрат робочого часу державних службовців слід проводити за такою послідовністю: підготовка до опитувань або спостережень, проведення опитувань або спостережень, обробка та аналіз отриманої інформації з наступною розробкою

відповідних організаційно-технічних заходів щодо використання відповідних результатів.

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

Мінімальним терміном проведення фотографії або самофотографії робочого дня державних службовців повинен бути один робочий тиждень.

Результати спостережень фактичних витрат робочого часу державного службовця відповідного структурного підрозділу заносяться до таблиці 1, наведеної нижче.

У підвищенні ефективності організації праці державних службовців важливе значення відіграє поведінка керівника, організація його особистої праці та її продуктивність, методи та стиль керівництва. Значна частка недоліків в організації управлінської праці зводиться, як свідчить практика управління, до втрати робочого часу керівниками та їх підлеглими.

$$\text{Квп} = \frac{369}{480 - (10 + 21 + 10)} = \frac{369}{439} = 0,84$$

N з/п	Види роботи	Фактичні витрати робочого часу за видами робіт	
		хвилин	питома вага (%)
1	2	3	4
1	Підготовчо-заклучна робота	10,0	2,1
2	Основна робота за функціональними обов'язками працівника, в тому числі:	369,0	76,9

2.1	Організаційно-адміністративна (робота з підлеглими, проведення нарад та участь в інших нарадах, засіданнях)	25,0	5,2
2.2	Робота з документами (ознайомлення, підготовка пропозицій, заходів, рішень, інформації тощо)	284,0	59,2
2.3	Інформаційно-статистична робота (пошук та обробка інформаційно-статистичних матеріалів)	20,0	4,2
2.4	Технічна робота (перевірка підготовлених документів, робота на комп'ютері тощо)	30,0	6,2
2.5	Підвищення кваліфікації (вивчення нормативних матеріалів, спеціальної літератури тощо)	10,0	2,1
3	Час на відпочинок	21,0	4,8
4	Витрати часу на особисті потреби (регламентовані)	10,0	2,1
5	Втрати робочого часу, всього	70,0	14,6
	в тому числі:		
5.1	Не з вини працівника (виконання робіт, які не стосуються функціональної діяльності підрозділу)	42,0	8,8
5.2	З вини працівника (відсутність на робочому місці)	28,0	5,8
6	Разом витрати та втрати робочого часу	480,0	100,0
7	Обідня перерва	60,0	-

За наведеною вище таблицею фактичних витрат робочого часу державного службовця відповідного структурного підрозділу рівень продуктивного використання його робочого часу складе:

Організуючи свою працю, керівник повинен уникати надмірного перевантаження і одночасно забезпечити чіткий ритм у роботі підлеглих з найбільш ефективним завантаженням їх роботою. Тільки за цих умов він зможе ефективно використовувати свою кваліфікацію та інтелектуальні здібності, мати повну уяву про діяльність довіреного йому структурного підрозділу та одночасно звільнитися від вирішення другорядних питань, які потребують досить значного робочого часу і можуть бути виконані підлеглими. Керівник повинен особисто вирішувати тільки ті питання, які неможливо передати на розгляд і вирішення підлеглих, що забезпечить ефективну організацію управління і ефективну працю його підлеглих.

## **Змістовний модуль 2. Формування навичок ефективного виконання державними службовцями посадових обов'язків.**

### **Тема 11. Планування роботи.**

1. Планування роботи як стрижневий елемент організації державного службовця.
2. Структура робочого часу державного службовця та його продуктивне використання.
3. Характеристика процесу планування робочого часу державного службовця, оцінка його ефективності.
4. Види планів роботи державного службовця. Правила планування робочого дня роботи державного службовця.

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

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

підрозділів та бути реальним з урахуванням резерву часу на виконання непередбачених завдань та робіт.

Ефективність діяльності державного службовця значною мірою залежить від того, наскільки вона продумана, цілеспрямована, планомірна. Відсутність чіткого плану дій – це непередбачуваність поведінки, непродуктивні витрати часу, неефективна діяльність і самого службовця, і тих, хто з ним організаційно пов'язані.

Планування – це процес попереднього визначення завдань, які належить виконувати у наступних періодах часу, їхньої черговості, строків та якості виконання. Планування – це процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

План – не кінцева мета, а скоріше – частина процесу. Функція планування включає вибір цілей організації, а також визначення політики, програм, способу дії і методів їх досягнення. Планування повинно здійснюватися безупинно, безперервно, плани потрібно переглядати (коригувати), щоб вони погоджувалися з реальністю. Планування повинно бути ефективним. Джерелами інформації для планування є системи зовнішнього середовища, конкурентних відносин і внутрішнього середовища.

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

Плани роботи з кадрами мають включати: визначення потреби в кадрах; планування підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців; роботу з кадровим резервом, планування розподілу і перерозподілу кадрів; планування підвищення ефективності використання кадрів.

У роботі з кадрами використовують довгострокове, перспективне і оперативне планування.

**Види планування** – довгострокове (на 10-15 років і більше), перспективне (на 5 років) і поточне (до 1 року). Перспективні і оперативні плани разом являють собою єдину систему планування кадрової роботи.

У п'ятирічному плані виокремлюють 3 розділи із такими заходами:

- 1) з вдосконаленню якісного складу;
- 2) підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації керівників;
- 3) виховання керівників, зміцнення трудової дисципліни, зменшення плинності кадрів.

Поточний план конкретизує показники довгострокових перспективних планів роботи з керівниками, заходи по роботі з кадрами.

Обов'язкові показники – чисельність керівників по категоріям і посадам; питома вага працівників управління в загальній кількості апарату, затрати на їх утримання, наприклад, на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, план потреби в кадрах і джерело забезпечення.

Попередньою стадією планування кадрової роботи є прогнозування на підставі минулого й майбутнього.

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

#### **Основні етапи прогнозування розвитку державних службовців:**

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

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



планування кадрової роботи – плани економічного і соціально-культурного розвитку колективів.

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

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

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

План має відповідати таким вимогам:

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

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

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

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

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

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

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

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

План проведення нерегулярних відповідальних заходів. У кожній організації буває потреба проведення протягом року одного чи кількох відповідальних заходів, які не повторюються щомісяця. Не є винятком і органи державного управління та органи місцевого самоврядування. Такими заходами можуть бути, наприклад, підготовка до виборів, перепис населення тощо. План таких заходів має бути дуже ретельно опрацьованим. Визначаються відповідальні виконавці, потрібні ресурси терміни виконання етапів, форми звітності, методи контролю тощо.

## **Тема 12. Професійне спілкування**

1. Сутність та функції спілкування
2. Принципи професійного спілкування.
3. Види спілкування, колективні форми управлінського спілкування.

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

Спілкування – це обмін інформацією між заінтересованими (взаємопов'язаними) суб'єктами.

Основними суб'єктами спілкування на державній службі є:

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

Види спілкування відображають завдання і функції службовців:

- службова нарада;
- ділова бесіда;
- повідомлення;
- публічний виступ;
- переговори.

Форми спілкування обираються суб'єктами з урахуванням доцільності:

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

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

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

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

Важливою особливістю управлінського спілкування є також його нерівність, асиметричність.

У технологічному плані комунікативні акти управлінського спілкування також мають більш складний характер і ставлять більш високі вимоги до суб'єктів спілкування.

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

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

В управлінському спілкуванні можна виокремити спеціально-предметний і соціально-психологічний аспект. Коли мова йде про бюджет, то без відповідного

мінімуму фінансової компетентності управлінське спілкування керівника навряд чи буде ефективним, навіть якщо він здатен тонко відчувати співбесідника і добре вміє переконувати. З другого боку, добра фінансова компетентність може лишитися мертвим вантажем, якщо буде поєднана з конфліктністю, невмінням погоджуватися з точкою зору інших.

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

При виконанні професійних функцій сучасним керівникам набагато частіше не вистачає комунікативної компетентності.

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

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

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

При виконанні професійних функцій сучасним керівникам набагато частіше бракує не спеціально-професійної, а саме комунікативної компетентності.

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

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

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

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

### **Тема 13. Службові документи і діловодство.**

1. Документ, класифікація службових документів в органі державного управління та місцевого самоврядування.
2. Вимоги до оформлення документів.
3. Мова службових документів, їх погодження та засвідчення.
4. Діловодство та складові елементи системи діловодства в організації.
5. Документування в органах державної влади.

6. Основні функції служби діловодства.

7. Приймання, розгляд і реєстрація документів.

Термін “документ» походить від латинського слова , що означає доказ, посвідчення, вірець.

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

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

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

Основні вимоги до підготовки документів, що використовуються в організації управління:

- своєчасність розробки;
- лаконічність викладення;
- достовірність інформації;
- наочність для сприйняття.

Загальні вимоги до організації документообігу:

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

Правильно підготовлений і належним чином оформлений документ – це свідчення культури виконавця.

Документи класифікують таким чином (табл. 1)

## Критерії класифікації документів

№ пор.	Ознаки класифікації	Групи документів
1.	За найменуванням	Заява, лист, телеграма, довідка, інструкція, службова записка, протокол та ін.
2.	За походженням	Службові (офіційні) й особисті
3.	За місцем виникнення	Внутрішні, зовнішні
4.	За призначенням	Щодо особового складу (особові офіційні документи), кадрові, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, організаційні, розпорядчі
5.	За напрямом	Вхідні, вихідні
6.	За формою	Стандартні (типові) й індивідуальні (нестандартні)
7.	За терміном виконання	Звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові
8.	За ступенем гласності	Для загального користування, службового користування, таємні, цілком таємні
9.	За стадіями створення	Оригінали, копії. Різновидами копії є витяг, дублікат
10.	За складністю (кількістю відображених питань)	Прості, складні. Прості – відображають одне питання, складні – декілька
11.	За терміном зберігання	Тимчасового (до 10 років), тривалого (понад 10 років), постійного зберігання
12.	За технікою відтворення	Рукописні, відтворені механічним способом
13.	За носієм інформації	На папері, диску, фотоплівці, магнітній



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

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

Їх умовно поділяють на такі групи:

- організаційні (положення, інструкції, правила, статuti тощо);
- розпорядчі (постанови, рішення, розпорядження, вказівки тощо);
- довідково-інформаційні (довідки, протоколи, акти, пояснювальні записки, службові листи, відгуки, плани роботи, , телеграми, звіти, доповіді тощо);
- з кадрових питань (заяви, накази щодо особового складу, особові картки, трудові книжки, характеристики тощо);
- особові офіційні (пропозиції, заяви, скарги, автобіографії, розписки, доручення тощо).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вимоги до оформлення документів :

- кожен документ державної служби має бути юридично правильно оформленим згідно зі стандартними реквізитами;
- інформація, що міститься в документі, повинна базуватись на фактах, містити конкретні вказівки, пропозиції тощо;
- документ має бути максимально стислим, але не за рахунок скорочення корисної інформації; без повторень та вживання слів, які не несуть змістовного навантаження;
- документ має бути бездоганно відредагованим, зрозумілим кожному, хто його читає; на паперових носіях повинні складатися на аркушах стандартних форматів (A3; A4; A5);
- з документів, які направляються іншим організаціям, обов'язково треба робити і зберігати копії.

Текст документа. Розрізняють документи з низьким та з високим рівнем стандартизації тексту. До перших належать листи, протоколи, звіти, доручення положення, статuti тощо. Другу групу документів складають особові листки, трудові книжки, договори, контракти та подібні, що оформляються на заздалегідь заготовлених бланках, на яких друкарським способом наноситься постійна інформація.

Текст документа має бути вірогідним, точним, повним, переконливим і стислим. Вірогідність забезпечується тим, що викладені в документі факти віддзеркалюють дійсний стан речей. Точним вважається документ, коли в ньому відсутнє подвійне тлумачення слів та виразів. Головним є такий текст документа, зміст якого подає вичерпні характеристики всіх обставин справи. Переконливим вважають той текст, який веде до прийняття адресатом пропозицій або до

виконання побажання чи прохання, що містяться в документі. Переконливо написаний діловий лист може прискорити прийняття адресатом управлінського рішення, запобігти виникненню конфлікту. Стислим є такий текст документа, у якому відсутні зайві слова, смислові повторення, довгі міркування не по суті справи.

Словник ділових документів має відповідати вимогам точності та ясності. Не слід без особливої потреби вживати урочисті слова та вирази, засмічувати текст іншомовними словами, неологізмами, професійним жаргоном та суржилом. Погодження та засвідчення документа. Проекти деяких документів перед засвідченням підлягають погодженню з причетними або зацікавленими посадовими особами, структурними підрозділами, зовнішніми організаціями.

Внутрішнє погодження оформляється у вигляді візи посадової особи, яка уповноважена це робити при підготовці конкретних документів. Якщо зауважень чи доповнень немає, то віза погодження вписується на першому примірнику документа нижче основного підпису під грифом ПОГОДЖЕНО (без дужок, лапок та двокрапки). Якщо документ потребує доопрацювання, то віза погодження з конкретними зауваженнями оформляється на окремому аркуші, який додається до проекту документа.

Зовнішнє погодження із зазначенням назви організації, посади, прізвища з ініціалами та дати. Факт погодження посвідчується печаткою зовнішньої організації, яка погоджує даний документ.

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

Існують дві групи операцій у процесі контролю:

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

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

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

- спеціалізацію структурних підрозділів органу виконавчої влади;
- рівень складності документа;
- встановлені терміни розгляду документа, тощо.

Діловодство – це ведення справ організації; діяльність, пов'язана з регулюванням руху документів та їх зберіганням.

Організація діловодства в органах державного управління та органах місцевого самоврядування має велике значення. Вона сприяє оперативності, економічності та надійності функціонування органів державної служби.

Висока культура діловодства сприяє підвищенню продуктивності праці, вивільненню працівників від невласливих для них функцій зберігання та пошуку документів.

Система діловодства в організації включає:

- документування;
- організацію та функціонування служби діловодства;
- приймання, розгляд і реєстрацію документів;
- оброблення та відправлення вихідної інформації;
- контроль за виконанням документів.

1. Документування – це процес створення документів, їхнього виготовлення та оформлення. На цьому етапі закладаються елементи культури та економічності діловодства. Компактний, чіткий документ потребує менше роботи з ним на всіх подальших етапах його руху, меншого місця для зберігання.

2. Організація та функціонування служби діловодства. Служба діловодства утворюється з урахуванням обсягів документообігу.

У міністерствах, відомствах, функції служби діловодства покладаються на управління справами; в обласних, міських державних адміністраціях, громадських організаціях – на загальний відділ; в окремих організаціях на канцелярію; у малих підприємствах на секретаря.

У своїй роботі служба діловодства керується чинними законами та іншими нормативними документами.

Визначення функцій служби діловодства. Завдання і функції служби діловодства визначаються керівником організації й закріплюються у положенні про службу діловодства.

До основних функцій служби діловодств належать:

- встановлення єдиного порядку роботи з документами;
- документаційне забезпечення діяльності організації;
- організація роботи з пропозиціями, заявами і скаргами громадян;
- організація виготовлення, копіювання і тиражування документів
- приймання, реєстрація, облік, зберігання, оперативний пошук, доставка документів;
- підготовка документів для передачі на державне зберігання;
- впровадження державних стандартів, уніфікованих систем документації та інших нормативів;
- засвідчення документів печаткою;
- зберігання печатки і штампів організації.

3. Приймання, розгляд і реєстрація документів. Вся кореспонденція, що надходить в організацію, приймається службою діловодства.

Розкриттю підлягають усі конверти за винятком адресованих конкретним персоналіям з написом особисто та громадським організаціям.

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

державних установах вхідні та створювані документи реєструються на спеціальних картках, пристосованих для обробки на машинах. За невеликого документообігу (500...600 документів на рік) дозволяється журнальна форма реєстрації. Обов'язковими реквізитами реєстрації є:

- назва документа;
- автор (кореспондент);
- дата документа;
- індекс документа;
- дата надходження документа в організацію;
- заголовок або стислий зміст документа;
- резолюція (виконавець, зміст доручення, автор, дата);
- відповідальний виконавець;
- термін виконання;
- позначка про виконання.

Після реєстрації документи передаються керівництву організації або безпосереднім виконавцям згідно з розподілом обов'язків.

4. Оброблення та відправлення вихідної кореспонденції. Вихідна кореспонденція реєструється і відправляється централізовано службою діловодства. При цьому перевіряється правильність оформлення документа, наявність адреси кореспондента, наявність підписів та додатків, відповідність числа примірників кількості адресатів. Оригінали наказів, планів, протоколів залишаються в установі, де вони створені, адресатам надсилаються їхні другі примірники.

5. Контроль за виконанням документів. Контролю підлягає виконання всіх зареєстрованих документів. Суб'єктом контролю може бути служба діловодства, спеціальна контрольна служба або окрема особа. Відповідальність за дотримання строків виконання документів покладається на керівників структурних підрозділів або безпосередніх виконавців. Для окремих категорій документів встановлюються типові строки виконання, в інших випадках вони не повинні перевищувати 10 днів.

## **Тема 14. Підготовка нарад і офіційних зустрічей.**

1. Ділова нарада як форма участі персоналу організації в управлінні діяльністю.
2. Характеристика основних типів нарад: проблемні, інформаційні, інструктивні, оперативні (диспетчерські).
3. Методи підготовки і проведення ділових бесід і переговорів.
4. Офіційні зустрічі, прийоми, порядок їх підготовки і проведення.

Ділова нарада – це поширена форма управління щодо розв’язання складних проблем шляхом використання колективного розуму, знань, досвіду. Нарада дає можливість керівникові за обмежений час одержати необхідну інформацію для прийняття відповідальних рішень, інструктувати одночасно певну чисельність працівників, швидко доводити завдання до безпосередніх виконавців

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

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

Залежно від характеру вирішуваних завдань ділові наради поділяють на три проблемні, інструктивні та оперативні або диспетчерські’.

Проблемні наради проводяться з метою пошуку найефективнішого способу розв’язання складної політичної, соціально-економічної, науково-технічної чи господарської проблеми.

Наради використовуються для швидкого ознайомлення керівників і фахівців з терміновими завданнями, розподілу завдань між виконавцями, налагодження кооперування між ними, інструктування щодо складних питань, визначення термінів і методів виконання доручень.

Оперативні або диспетчерські наради проводяться з метою одержання оперативної інформації про стан справ в організації, перебіг виконання термінових завдань, з'ясування причин, які цьому заважають тощо. На відміну від інструктивних на оперативних нарадах інформація йде знизу вгору по управлінських шаблях.

Наради можуть коштувати дорого. За підрахунками німецьких фахівців залежно від кількості та посад учасників витрати на проведення нарад можуть сягати 50 марок за хвилину. Ця обставина вимагає не зловживати проведенням нарад. Процедура проведення нарад включає:

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

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

3. Вибір місця й приміщення для наради. При проведенні наради всередині організації користуються пристосованими для цього приміщеннями, якщо коло учасників невелике, то нарада відбувається в кабінеті керівника. Проблема постає під час організації виїзної наради. В такому випадку рішення треба приймати з урахуванням економичності та зручності для учасників.

4. Визначення складу учасників і доповідачів. Залучати до участі в нараді варто лише тих посадових осіб, які можуть реально посприяти пошуку оптимального рішення та швидкому і повному впровадженню його в практику. Основним доповідачем може бути перший керівник як ініціатор проведення наради, його заступник. Визначення співдоповідачів потребує обґрунтування.

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



6. Формування секретаріату і редакційної комісії. На великих нарадах секретаріат необхідний для протоколювання виступів, запитань та відповідей. Редакційна комісія опрацьовує матеріали наради та підсумкові документи. На малих нарадах ці функції виконує одна особа.

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

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

Керівник органу виконавчої влади під час проведення нарад повинен керуватися такими вимогами: нарада, в якій бере участь значна кількість керівників структурних підрозділів, має починатися не раніше ніж через годину після початку робочого дня. Це дає змогу керівнику структурного підрозділу організувати роботу підлеглих працівників.

На наради повинні залучатися тільки керівники органу виконавчої влади, до компетенції яких відноситься вирішення питань, що розглядатимуться на нараді. Такий підхід застосовується і на нарадах, які проводяться у структурних підрозділах.

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

## **Тема 15. Розгляд звернень і прийом громадян.**

1. Сутність і зміст поняття «звернення громадян» до органів виконавчої влади і місцевого самоврядування.
2. Типи звернень: пропозиції, скарги, заяви тощо.

3. Основні елементи організації прийому громадян з особистих питань.
4. Методика процесу розгляду звернень громадян, оцінка його ефективності.

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

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

Пропозиції громадян мають розглядатись у термін до одного місяця, за винятком тих, що не потребують додаткового вивчення.

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

Основні елементи організації прийому громадян з особистих питань:

1. Встановлення графіка прийому відвідувачів. Кожен керівник самостійно розробляє періодичність прийому відвідувачів. Найчастіше прийом проводиться щотижня. У великих організаціях перший керівник може виділити для прийому відвідувачів з особистих питань один день на місяць. У такому разі його заступники, керівники середнього рівня повинні приймати відвідувачів частіше: раз на тиждень або двічі.

Отже, для прийому відвідувачів визначається конкретний день та години початку і закінчення прийому, наприклад, щопонеділка з 16 до 18 години або кожен другий вівторок місяця з 15 до 18 години. День і час прийому не повинні

змінюватися протягом календарного року, а інформація про графік прийому має бути доступною для всіх.

2. Ведення реєстрації відвідувачів. Реєстрацію доцільно вести з двох причин: по – перше, щоб керівник міг попередньо ознайомитись, скільки людей, з якими проблемами записались до нього на прийом ; по-друге, щоб у приймальні керівника не збирався натовп. Секретар у порядку запису повідомляє відвідувачам орієнтовний час черги кожного з допуском  $\pm 10$  хвилин.

3. Попередній розгляд письмових звернень. Якщо відвідувачі заздалегідь направляють керівникові письмові заяви, скарги та пропозиції, він заінтересований переглянути ці документи до початку прийому, щоб краще підготуватись до зустрічі з заявником, зібрати необхідну інформацію або запросити на прийом посадових осіб, компетентних у вирішенні конкретних звернень.

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

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

5. Поведінка і дії керівника під час прийому відвідувачів. Керівник повинен починати прийом відвідувачів точно у призначений день і час, У години прийому не варто призначати наради, переговори, зустрічі, телефонні розмови, які не стосуються прийому відвідувачів.

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

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

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

## **Тема 16. Контроль якості роботи.**

1. Сутність і зміст контрольної функції в системі управління.
2. Види контролю у практиці діяльності органів влади.
3. Критерії, стандарти, норми діяльності державних службовців.

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

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

Контроль – це аналітично-оціночна функція управління спрямована на безумовне досягнення запланованих параметрів діяльності організації, її структурних ланок, кожного окремого виконавця.

З практики управління діяльністю державних службовців можуть застосовуватись різні види контролю.

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

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

**2. Поточний контроль** здійснюється протягом виконання службовцями посадових обов'язків, конкретних завдань. Поточний контроль дозволяє в перебігу діяльності виявити можливі відхилення від наміченого процесу, затримки у виконанні завдань, приховані недоліки раніше прийнятого рішення і своєчасно внести в процес діяльності необхідні корективи.

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

**4. Активний контроль** здійснюється через функцію регулювання процесів, що тривають, і дозволяє негайно реагувати на можливі небажані відхилення. За своєю метою і технологією він прирівнюється до запобіжного і поточного видів контролю.

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

**6. Систематичний контроль** здійснюється за певною системою регулярно, без винятків. Він необхідний 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, оперативних урядових завдань тощо.

**7. Періодичний контроль** виконується за певним календарним графіком. Прикладом такого контролю є періодична атестація

**8. Разовий контроль** здійснюється у формі фінансових органів, спеціальних органів нагляду (санітарно-епідеміологічна служба, протипожежна охорона тощо).

Головними суб'єктами контролю є безпосередні керівники виконавців, керівники організацій, а також кожна посадова особа. Для сумлінного,

відповідального працівника найбільш надійною формою контролю якості роботи є самоконтроль.

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

### **Тема 17. Стимулювання діяльності державних службовців.**

1. Поняття «мотив», «мотивація», «стимул», «стимулювання».
2. Роль мотивації і стимулювання в організації діяльності державного службовця.
3. Комплексна система мотивації праці державних службовців.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини з правильного використання стимулів до праці.

В основі мотивів лежать потреби, інтереси, схильності і переконання. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, як ця дія буде здійснена. Розуміння мотивів дає можливість менеджеру усвідомити суб'єктивні рушійні причини якими керується людина у своїй діяльності.

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

У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища.

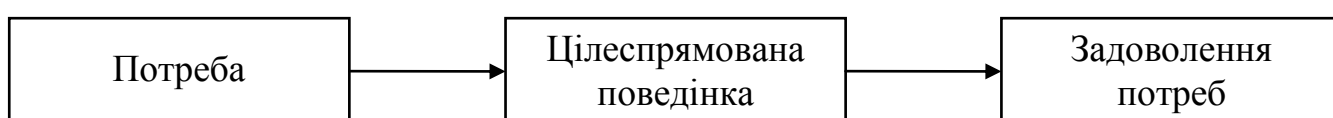
При вивченні даної теми слухачі магістратури повинні уявити сутність мотивації праці, яка розглядається як прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати визначені блага) за допомогою трудової діяльності.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей органів державної влади і місцевого самоврядування. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація кадрів включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання кадрів до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх особисті бажання і потреби.

Як показано на рис. 1, проста модель процесу мотивації має три елементи: потреби, цілеспрямована поведінка, задоволення потреб.



**Рис. 1. Процес мотивації.**

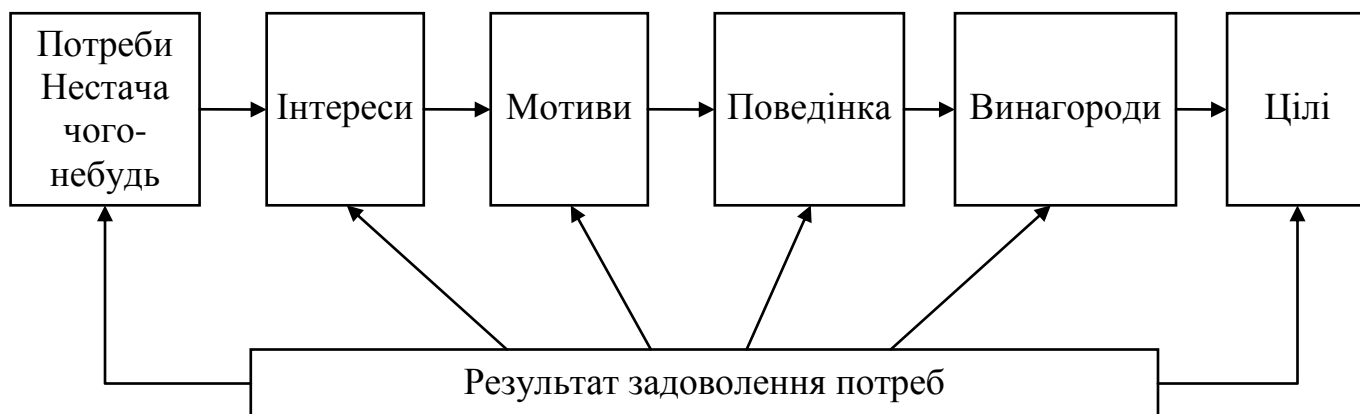
Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби і винагороди .

Потреби поділяють на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні); винагороди – на внутрішні (отримують у процесі роботи, від змісту трудового процесу, відчуття самоповаги тощо) і зовнішні (зумовлені заробітною платою, просуванням за службовою ієрархією, кабінетом, службовим авто, додатковою відпусткою тощо). Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити графічно (див. рис. 2). Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а він –

мотиви (усвідомлене спонукання до дій). Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення, часткове задоволення чи незадоволення потреб індивіда.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей органів державної влади і місцевого самоврядування.

Основними завданнями мотивації є:



**Рис. 2. Модель мотивації через потреби.**

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання кадрів і керівного складу психологічним основам внутрішньоорганізаційного спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування кадрами із використанням сучасних методів мотивації.

Однак, для вирішення цих завдань необхідний аналіз наступних чинників:

- процесу мотивації в органах державної влади і місцевого самоврядування;
- індивідуальної чи групової мотивації, якщо така є в залежності між ними;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин.

Якщо мотивацію розглянути як процес впливу на поведінку людини факторів – мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна



по одній. А на практиці не завжди спостерігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації.

Перша стадія – виникнення проблем. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення (три групи потреб: фізіологічні, психологічні соціальні);

Друга стадія – пошук засобів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатися усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але постає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

- що я матиму після задоволення потреби;
- що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки досягне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладает зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконання дій. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом.

Шоста стадія – відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працю для задоволення потреби наявної.

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

В структуру мотиву праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей непотрібно великих зусиль, або навпаки, то мотив праці майже не формується. Мотив праці формується тоді, коли трудова діяльність є основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критеріям при розподілі служать статутні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, мати одиночка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання які необов'язково передбачають трудову активність працівників, оскільки можуть бути досягненні за допомогою інших видів діяльності. Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статутні мотиви, пов'язані з визначенням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні кадрами.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- визначити фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Мотиваційна стратегія ґрунтується на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією в органах державної влади і місцевого самоврядування здійснюється з використанням таких мотиваційних методів:

- використання грошей як міра нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

Керівник повинен вирішувати два завдання:

- знизити рівень незадоволеності кадрів, удосконалити регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні органам державної влади і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує керівник.

Доходи працівника в органі державної влади і місцевого самоврядування мають бути достатніми, щоб покривати його витрати.

Умовами ефективного використання мотивації праці є:

- високий рівень оплати;
- використання високопрофесійної праці;
- відсутність зрівнялівки в оплаті;
- високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність

Мотиви праці формуються, якщо:

- у розпорядженні суспільства (або суб'єкта управління) є необхідний набір благ, що відповідає соціально обумовленим потребам людини;
- для одержання благ необхідні трудові зусилля працівника;
- трудова діяльність яка дозволяє працівникові одержати ці блага і з меншими матеріальними і моральними втратами, чим будь-які інші види діяльності.

Намагаючись задовольнити свої потреби, працівники вибирають ту чи іншу лінію цілеспрямованої поведінки. Робота в державній установі теж являє собою один із способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунути на керівну посаду в органах державної влади і місцевого самоврядування – це інший тип цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреби у визнанні. Для того щоб просунути службовими сходами, людина повинна направити свою особисту енергію на досягнення певної організаційної мети і таким чином, задача менеджера полягає в тому, щоб надати можливість працівникам задовольнити свої особисті потреби в обмін на якісну роботу.

Нарощування рівня мотивів відбувається під впливом стимулів, які виконують роль важелів впливу чи носіїв «нарощування», що викликають дію визначених мотивів. Розрізняють чотири основні види стимулів – примус, матеріальне та моральне заохочення, самоствердження.

Основна мета мотивації – стимулювати виробничу поведінку державних службовців спрямовуючи їх на досягнення стратегічних завдань, що перед ними стоять. Ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі органів державної влади і місцевого самоврядування за рахунок вмотивованості кадрів. У свою чергу, мотивація працівників буде визначатися тим,

наскільки повно орган державної влади і місцевого самоврядування забезпечує задоволення їх основних потреб. Отже, основне призначення мотивації – поєднати інтереси працівника зі стратегічними цілями органу державної влади і місцевого самоврядування.

Таким чином, ефективність мотивації включає два основних поняття: економічна ефективність мотивації; соціальна ефективність мотивації;

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

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

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

Мотивація може вирішувати такі завдання в органах державної влади і місцевого самоврядування:

- а) залучення кадрів в орган державної влади і місцевого самоврядування;
- б) збереження працівників у ній;

в) стимулювання виробничої поведінки працівників – творчості, відданості органу державної влади і місцевого самоврядування і т. ін.;

г) зменшення витратних показників.

Ці та інші економічні показники роботи органів державної влади і місцевого самоврядування будуть залежати від ефективної мотивації.

З іншого боку, соціальна ефективна мотивація сприяє задоволенню потреб працівників, спрямовуючи їх діяльність у потрібне для органу русло. Отже, люди, працюючи, мають можливість задовольняти фізіологічні, соціальні і психологічні потреби.

Таким чином, мотивація має двосторонню спрямованість. З одного боку, вона задовольняє потреби органу державної влади і місцевого самоврядування, з іншого – працівників. Тобто мотивація носить як соціальний, так і економічний характер..

Показники роботи органів державної влади і місцевого самоврядування будуть залежати від ефективної мотивації. З іншого боку, соціальна ефективна мотивація сприяє задоволенню потреб працівників, спрямовуючи їх діяльність у потрібне для органу русло.

У сфері державної служби система мотивації праці кадрів посідає особливе місце. Адже мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей органу державної влади і місцевого самоврядування

Найактуальнішою є теорія мотивації на основі ієрархії потреб відомого американського вченого А.Маслоу, який заснував її на припущенні, що мотивація є внутрішнім процесом – мета може бути в середовищі, але потреба, що веде до цілеспрямованості поведінки, закладена у самій людині (див. рис.4). Він стверджував, що саме потреби спонукають людину виконувати ті чи інші дії. Як тільки потреба задоволена вона перестає бути мотивуючим фактором. Учений вважав перші чотири групи потреб дефіцитними, у тому значенні, що вони виникають унаслідок нестачі чого-небудь: їжі, безпеки, любові тощо.

Але він був переконаний, що потреба самореалізації є істиною потребою зростання розвитку оскільки кожна досягнута стадія розвитку слугує індивідууму базою для нового процесу розвитку.



**Рис. 4. Ієрархія потреб Маслоу.**

Ураховуючи цю та інші теорії мотивації, формуються системи мотивації праці в органах державної влади і місцевого самоврядування – як у ринкових, так і в державних.

Основними компонентами комплексної системи мотивації кадрів виступають культура державної установи, ідентифікація з організацією, система участі, обслуговування кадрів, організація робочого місця, кадрова політика, регулювання робочого часу, інформування працівників. (див. табл.1)

**Таблиця 1.**

**Комплексна система мотивації кадрів в органах державної влади і місцевого самоврядування**

Компонента мотивації	Інструменти	Цілі мотивації
1. Культура державного органу	Статут (Положення) державного органу	Визначення цілей діяльності державного органу. Погодження взаємних інтересів

2. Ідентифікація з державним органом	Різні форми інформування про державний орган	Почуття належності до державного органу
3. Система участі	Форми і методи розподілу результату, розвиток партнерства	Установка на корпоративність у поведінці
4. Обслуговування персоналу	Безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку	Соціальна відповідальність відносно інших
5. Організація робочого місця	Організаційні засоби та психологічні елементи	Задоволення від роботи, якісне виконання завдання
6. Кадрова політика	Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів	Самостійність та ініціативність
7. Регулювання робочого часу	Гнучкий і плавний графік робочого часу	Відповідальність і свідоме використання робочого часу
8. Інформування працівників	Збори колективу, звіти про роботу, наради працівників колективу	Позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості. Відповідальність за свої дії.

Важливими складовими системи мотивації праці державних службовців є їх матеріальне та соціально-побутове забезпечення: оплата праці, соціально-побутове та пенсійне забезпечення, захист особистих та майнових прав.

Система мотивації праці державних службовців полягає у наступному:

- оплата праці, включаючи преміювання, надбавки за високі досягнення у праці, чи за виконання особливо важливої роботи та щомісячну надбавку до посадового окладу за вислугу років;
- пільги при пенсійному забезпеченні;
- забезпечення державних органів службовими приміщеннями, транспортом, обчислювальною технікою та іншими матеріально – технічними засобами, а їхніх працівників житлом, дошкільними і шкільними установами;
- обов'язкове державне особисте страхування співробітників;
- виплата одноразових допомог і відшкодування матеріального збитку співробітникам;
- забезпечення навчання і перепідготовки;
- присвоєння звання «Почесний працівник», нагородження грамотами



та почесними листами.

Система стимулів для кожної категорії працюючих пов'язана з формуванням рівня оплати праці, просуванням по службі, наданням різних соціальних пільг тощо. По суті, система винагород є еквівалентом статусу та офіційного визнання конкретних працівників.

З метою підвищення престижу державної служби, заінтересованості державних службовців у продуктивній та ефективній роботі, запобіганням проявам корупції та іншим правопорушенням необхідно продовжити роботу з удосконалення системи оплати праці державних службовців. Для цього слід підвищити стимулюючу роль посадових окладів. Потрібно консолідувати структуру зарплати та зменшити кількість її компонентів, усунути міжвідомчі та місцеві розбіжності щодо оплати праці. Принципово умови оплати праці кожного державного службовця мають співвідноситися з результатами його атестації та оцінкою професійної діяльності. Обов'язковим має бути посилення посадової диференціації умов оплати праці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її зростання протягом всього періоду.

## **5. ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЇХ ВИКОНАННЯ ДЛЯ СЛУХАЧІВ МАГІСТРАТУРИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

Індивідуальні завдання для проміжного контролю знань виконують слухачі магістратури заочної форми навчання спеціальності «Державна служба» відповідно до навчального плану.

Метою виконання індивідуального завдання є закріплення і систематизація отриманих знань у процесі самостійної підготовки у міжсесійний період.

Правильна організація самостійної роботи слухача магістратури заочної форми навчання має вирішальне значення для успішного виконання ним навчального плану.

Слухач магістратури повинен:

- прослухати курс лекцій, вивчити теоретичний матеріал;
- ознайомитись з нормативно-законодавчою базою, науково-монографічною літературою, підручниками, посібниками, вивчити практику організації діяльності державних службовців;
- виконати в міжсесійний період отримане індивідуальне завдання, подати його у встановлений термін для перевірки і захистити у викладача на консультації.

Індивідуальні завдання для проміжного контролю знань містять теоретичні питання, які включають всі теми відповідно до розробленої програми дисципліни, а також практичне завдання (варіант управлінської ситуації).

Варіанти теоретичних і практичних завдань задаються викладачем. Індивідуальний характер завдання для кожного слухача магістратури забезпечується різними комбінаціями теоретичних і практичних завдань.

Для висвітлення теоретичних завдань слухачі магістратури повинні використовувати законодавчі акти, методично-інструктивні матеріали, науково-монографічну літературу, публікації статистики, аналітичну інформацію органів управління.

Виконання слухачами магістратури практичного завдання (управлінської ситуації) передбачає застосування методик розрахунку показників, їх детальні цифрові обчислення з текстовими поясненнями і висновками; підготовку на основі проведених розрахунків аналітичних записок та науково – обґрунтованих проектів управлінських рішень щодо вирішення певних управлінських ситуацій.

Оформлення індивідуальних завдань здійснюється відповідно до вимог вищої школи, а результати здачі індивідуального завдання відображаються записом «зараховано» або «незараховано».

**Завдання для контрольних робіт  
з дисципліни «Організація діяльності державного службовця» для слухачів  
магістратури спеціальності «Державна служба» заочної форми навчання**

**Варіант 1**

1. Суспільна функція державної служби і статус державного службовця.
2. Поняття культури трудової поведінки.
3. Управлінська ситуація.

**Варіант 2**

1. Загальна характеристика поняття «діяльність». Структура діяльності.
2. Етика службової діяльності як характеристика культури службової поведінки.
3. Управлінська ситуація.

**Варіант 3**

1. Мета і зміст діяльності державного службовця.
2. Культура поведінки державного службовця.
3. Управлінська ситуація.

**Варіант 4**

1. Особливості діяльності державного службовця.

2. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади про вимоги до культури державного службовця.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 5**

1. Загальна характеристика передумов успішності діяльності державного службовця.
2. Гігієна праці як характеристика культури праці державного службовця і умова його працездатності.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 6**

1. Вимоги до кандидатів на посади державного службовця.
2. Режим праці та відпочинку державного службовця.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 7**

1. Поняття іміджу та авторитету державного службовця.
2. Планування роботи як функція управління: сутність, зміст, методи.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 8**

1. Імідж та його роль у діяльності державного службовця.
2. Місце і роль планування в системі організації діяльності державного службовця.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 9**

1. Шляхи формування позитивного іміджу державного службовця.
2. Планування роботи державного службовця: об'єкти, види, вимоги, оцінка ефективності.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 10**

1. Методи відбору кадрів на державну службу.
2. Основні вимоги до планів державного службовця.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 11**

1. Морально-професійна соціалізація державних службовців.
2. Професійне спілкування в системі роботи державного службовця: сутність, функції, принципи.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 12**

1. Поділ праці і регламентування посадових обов'язків у державній організації.
2. Професійне спілкування в системі державної служби: суб'єкти, види і форми спілкування.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 13**

1. Поділ і кооперування праці в державній організації.
2. Ділове спілкування керівника й підлеглого. Характеристика основних проблем.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 14**

1. Регламентування посадових обов'язків державних службовців.
2. Етика ділового спілкування державного службовця.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 15**

1. Методи і засоби регламентування посадових обов'язків.

2. Діловодство в органах державної влади: функції, рух документів, облік, зберігання.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 16**

1. Положення про структурний підрозділ органу державної влади.
2. Поняття документу і документування в органах державної влади.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 17**

1. Посадова інструкція: призначення, складові елементи, визначення місця посади в організаційній структурі.
2. Функції служби діловодства.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 18**

1. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця.
2. Класифікація та призначення службових документів.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 19**

1. Кваліфікація посад державних службовців.
2. Правила оформлення службових документів: реквізити, основний текст, датування, адресування службових документів тощо.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 20**

1. Функціональне призначення робочого місця державного службовця.
2. Контроль державного службовця за виконанням документів.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 21**

1. Загальна характеристика понять організація і культура робочого місця.
2. Ділова нарада в системі управлінської діяльності.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 22**

1. Організація робочого місця державного службовця.
2. Технологія підготовки і проведення наради.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 23**

1. Обслуговування робочого місця державного службовця.
2. Вартість і ефективність наради.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 24**

1. Культура робочого місця і культура праці державного службовця.
2. Ділова бесіда, вимоги до підготовки і проведення.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 25**

1. Планування і оснащення робочого місця державного службовця.
2. Поняття «звернення громадян», порядок їх розгляду в органі державної влади.  
Закон України «Про звернення громадян».
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 26**

1. Характеристика сприятливих умов праці державного службовця.
2. Особистий прийом громадян в органі державної влади.

3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 27**

1. Поняття «обслуговування робочого місця», функції, суб'єкти обслуговування.
2. Функція контролю в системі управління.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 28**

1. Функції, суб'єкти обслуговування робочого місця.
2. Контроль виконавської дисципліни і оцінка якості праці державних службовців.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 29**

1. Культура праці державного службовця як характеристика рівня його професіоналізму.
2. Система контролю в органі державної влади.
3. Управлінська ситуація.

### **Варіант 30**

1. Поняття культури робочого місця, характеристика складових елементів.
2. Мотивація і стимулювання праці державних службовців.
3. Управлінська ситуація.



## **6. ПРАКТИКУМ З ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ»**

### **Управлінська ситуація №1**

З метою забезпечення ефективного використання ресурсів державного органу на принципах економічної та соціальної доцільності, концентрації та координації зусиль доцільним є утворення при Головному управлінні економіки ОДА відділу управління проектами в такому складі:

- ✓ Керівник відділу;
- ✓ Спеціаліст по управлінню проектами соціальної сфери;
- ✓ Спеціаліст по управлінню проектами державного сектору;
- ✓ Спеціаліст з проектного маркетингу».

Визначте щорічні витрати на утримання персоналу відділу управління проектами.

Запропонуйте перелік основних завдань та сформулюйте основні посадові обов'язки працівників відділу управління проектами.

Зобразіть схематично субординаційні та координаційні зв'язки новоствореного відділу із зовнішнім середовищем.

### **Управлінська ситуація №2**

Ви – керівник відділу кадрів районної державної адміністрації.

З ініціативи голови РДА проведено соціометричне дослідження з метою вивчення стану соціально-психологічного клімату в колективі.

Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу за досліджуваний період складає 150 осіб.

В опитуванні взяли участь 92% персоналу адміністрації. Загальна кількість позитивних виборів становить – 215, загальна кількість негативних виборів – 182, байдуже ставлення до членів колективу висловили 28 респондентів.

Розрахуйте показники соціально-психологічного клімату колективу:

- рівень згуртованості;

- середній соціометричний статус членів колективу;
- рівень комфортності;
- коефіцієнт симпатій;
- коефіцієнт антипатій;
- коефіцієнт байдужості.

Підготуйте заходи щодо покращення стану соціально-психологічного клімату в колективі адміністрації, враховуючи, що більш чисельному значенню кожного показника обчисленого в п.1. відповідає вищий рівень соціально-психологічного клімату в колективі.

Методичні рекомендації:

Показники стану соціально-психологічного клімату у колективі обчислюються за наступними формулами:

- рівень згуртованості:  $P_3 = (\sum n - \sum n) / n(n-1)$ ;
- середній соціометричний статус членів колективу:  $C_c = (\sum n - \sum n) / (n-1)$ ;
- рівень комфортності:  $KK = (P_3 + \Delta C_c) / 2$ ;
- коефіцієнт симпатій:  $K_c = \sum n / n(n-1)$ ;
- коефіцієнт антипатій:  $K_a = \sum n / n(n-1)$  ;
- коефіцієнт байдужості:  $K_b = \sum 0 / n(n-1)$ ,

де:  $\sum n$ - кількість позитивних виборів;

$\sum n$ - кількість негативних виборів;

$\sum 0$ - кількість байдужих виборів;

n- кількість опитаних.

### **Управлінська ситуація №3**

Ви – заступник начальника обласної Державної податкової інспекції.

З 1.12.2007р. по 1.12.2008р. на адресу ДПІ надійшло ряд звернень платників податків щодо зловживання владою, неефективної роботи працівників ДПІ. У зверненнях громадян наводяться факти неодноразового отримання подарунків (вартістю до 50 грн.) окремими працівниками обласної ДПІ від платників податків.

Із 80 отриманих 16 адміністрацією обласної ДПІ розглянуто. Інші – залишено без розгляду без вказаних на те причин.

За досліджуваний період в ДПІ виникло ряд конфліктних ситуацій між платниками податків і працівниками податкової інспекції, спровокованих останніми.

Підготуйте на ім'я начальника обласної ДПІ доповідну записку «Про дотримання Кодексу професійної етики працівника ДПС України (наказ ДПА від 07.02.06) працівниками обласної ДПІ. В доповідній записці проаналізуйте дотримання положень Кодексу щодо:

- морально-етичних принципів професійної діяльності,
- використання службового становища,
- протидії одержанню винагороди;
- громадського контролю за дотриманням кодексу.

Запропонуйте можливий механізм внутрішнього контролю за дотриманням Кодексу професійної етики працівника ДПС України. Вкажіть можливі міри відповідальності за недотримання норм Кодексу працівниками обласної ДПІ.

#### **Управлінська ситуація №4**

Ви – менеджер групи (староста групи) АДМд-61 Тернопільського національного економічного університету.

ТНЕУ є лідером у підготовці економістів усіх спеціальностей на ринку освітніх послуг України; це сучасний, динамічний, інноваційний вищий навчальний заклад, відкритий для міжнародного співробітництва. Місія ВНЗ – підготовка елітних кадрів нової формації, конкурентоспроможних на світовому ринку праці. Гарантом успіхів університету на освітній та науковій ниві є професорсько-викладацький склад. У ТНЕУ працюють відомі вчені, котрі брали участь у розробці багатьох стратегічно важливих державних документів, законів, рішень.

Визначте і проаналізуйте стан організаційної культури вищого навчального закладу, в якому ви навчаєтесь. Результати подайте у формі аналітичної записки на ім'я декана факультету.

Для аналізу використайте опитувальник, який наведено в таблиці 1.

Проранжуйте відповіді за 5-бальною системою:

- 1 бал отримує твердження, з яким ви не згодні;
- 5 балів отримує твердження, з яким ви повністю згодні.

Визначте позитивні та негативні сторони сильної організаційної культури.

Обміркуйте питання, чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники бути схожими один на одного.

**Таблиця 1**

**Опитувальник для визначення стану організаційної культури**

№ п/п	Твердження	Кількість балів
1	Практично всі викладачі та адміністративний персонал ВНЗ можуть описати цінності закладу, його цілі, усвідомлюють важливість студентів	
2.	Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій вклад у досягнення цілей ВНЗ	
3.	Дії управлінського персоналу, як правило, відповідають прийнятим у ВНЗ цінностям	
4.	Підтримка інших співробітників, навіть з інших факультетів, є нормою	
5.	Заклад і весь персонал більше орієнтовані на довгострокові, ніж короткострокові перспективи	
6.	Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	
7.	Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна, так і негативна інформація про заклад, щоб вони мали можливість зробити свідомий вибір щодо доцільності роботи в закладі	
8.	До наймання персоналу ставляться розважливо, з претендентами проводяться співбесіди, спрямовані на виявлення рис, що відповідають організаційній культурі закладу	

9.	Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги та знайомства	
10.	Цінності ВНЗ підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	
11.	Наслідування місії та цінностей закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	
12.	Чи чули ви розповіді про лідерів або видатних людей ВНЗ?	
13.	У закладі проводяться церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів	
Загальна сума балів		

### Інструкція до аналізу

Необхідно підрахувати загальну кількість балів і зробити висновки.

52 балів та більше - у вашому ВНЗ діє могутня організаційна культура.

26-51 бали: ВНЗ характеризується помірно сильною організаційною культурою.

Менше ніж 25 балів: організаційна культура закладу не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та не відповідає потребам персоналу та студентів.

### Управлінська ситуація №5

Ви – заступник начальника ФДМУ.

З ініціативи начальника ФДМУ проведено дослідження основних цінностей державної установи шляхом анкетування. Результати проведеного опитування наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1**

#### Перелік цінностей, що поділяються працівниками і колективом ФДМУ

Перелік цінностей організації	проявляється					
	працівниками			колективом		
	Так, %	Ні, %	Інколи, %	Так,%	Ні,%	Інколи, %
Працелюбність	70	12	18	60	10	30

Дисциплінованість	69	9	22	60	10	30
Відданість справі	64	16	20	58	7	35
Гуманізм і соціальна справедливість	86	–	14	64	–	36
Законність дій	100	–	–	75	–	25
Прозорість, відкритість	86	4	10	43	10	47
Культура спілкування	80	8	22	76	10	14
Неформальний тип відносин з колегами	21	44	35	21	72	7
Відданість організації і підтримка її іміджу	76	10	14	83	10	7
Дбайливе відношення до наданих ресурсів	82	6	6	83	7	10
Довіра до співробітників	54	46	–	50	40	10
Раціональне використання робочого часу	83	7	10	47	10	43
Увага до професійних труднощів колег	51	20	29	51	20	29
Пунктуальність	76	10	14	54	10	36

На основі наведених даних визначте тип корпоративної культури.

Оцініть якість внутрішніх проявів корпоративної культури за наступними критеріями:

- Вищі моральні цінності;
- Задоволення працею в колективі;
- Повага до особистості працівника і колективізм.

Підготуйте аналітичну записку на ім'я начальника ФДМУ «Основні напрями вдосконалення корпоративної культури згідно «Програми розвитку державної служби на 2005-2010рр.»»

### Управлінська ситуація №6

Ви – працівник ОДА. На виконання «Програми розвитку державної служби на 2005-2010рр.» керівництвом прийнято рішення про удосконалення корпоративної культури в розрізі таких її складових: імідж організації у зовнішньому середовищі, зовнішній вигляд персоналу і службових приміщень, корпоративний дизайн, розробка і розповсюдження внутріорганізаційних змін, використання гарячих телефонних ліній для вирішення проблем персоналу, тощо.

Сформулюйте перелік цінностей, які повинні поділитись колективом ОДА.

Запропонуйте своє бачення основних складових корпоративної культури ОДА.

Запропонуйте механізм формування корпоративної культури організації, використовуючи технологію кластерного управління.

### Управлінська ситуація №7

Управління кадрами в регіональному відділенні Фонду Державного Майна України здійснюється неефективно, про що свідчить наявність апатії персоналу до роботи, безініціативності і безвідповідальності у колективі.

З метою ліквідації тенденцій депресії у діяльності регіонального відділення Фонду Державного Майна України виділіть основні стадії управлінської діяльності щодо вирішення наявної проблеми.

Проведіть комплексну оцінку персоналу державної установи, розрахувавши систему показників, що наведені в таблиці 1.

Визначте заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу регіонального відділення Фонду Державного Майна України.

**Таблиця 1**

№ п/п	Показники	Умовні позначення	Іваненко О.Т.	Сидоренко С.Я.	Петренко А.Ю.
1.	Освіта	О.	0,1	0,20	0,1
2.	Стаж роботи за	С.	0,15	0,20	0,15

	спеціальністю				
3.	Участь у системі безперервного підвищення професійної майстерності	А.	0,04	0,10	0,11
4.	Професійна компетентність	Кп.	0,2	0,15	0,22
5.	Винахідливість та ініціативність	Ві.	0,14	0,25	0,18
6.	Уміння організувати роботу	Ор.	0,13	0,26	0,25
7.	Відповідальність	В.	0,12	0,25	0,15
8.	Контактність	К.	0,14	0,25	0,15
9.	Відчуття новизни	Н.	0,15	0,20	0,25
10	Емоційна витримка	Ве.	0,10	0,10	0,90
11	Характер робіт, що визначають зміст і складність праці	Хр.	1,3	1,2	2,2
12	Різноманітність робіт	Рв.р.	0,14	0,15	0,17
13	Додаткова відповідальність, робота із самоконтролюванням	Вд.	0,16	0,11	0,18
14	Обсяг виконуваних робіт	Рв.	0,70	1,25	0,90
15	Якість виконуваних робіт	Рв.я.	1,1	0,60	0,70
16	Ритмічність	Р.	0,30	0,20	0,20
17	Професійно-кваліфікаційний рівень	Кп.р.			
18	Ділові якості	Дп.			
19	Складність функцій	Сф.			
20	Результати праці	Рр.			



## Управлінська ситуація №8

З метою ліквідації тенденцій депресії у діяльності регіонального відділення Пенсійного фонду, апатії персоналу до роботи, безініціативності і безвідповідальності у колективі виділіть основні стадії управлінської діяльності щодо вирішення наявної проблеми.

Проведіть комплексну оцінку персоналу державної установи, розрахувавши систему показників, що наведені в таблиці 1.

Визначіть заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу регіонального відділення Пенсійного фонду.

**Таблиця 1**

№ п/п	Показники	Умовні позначення	Сидорчук М.С.	Тимчук О.Ф.	Петренко А.Ю.
1.	Освіта	О.	0,2	0,22	0,1
2.	Стаж роботи за спеціальністю	С.	0,12	0,13	0,15
3.	Участь у системі безперервного підвищення професійної майстерності	А.	0,04	0,14	0,11
4.	Професійна компетентність	Кп.	0,15	0,30	0,22
5.	Винахідливість та ініціативність	Ві.	0,14	0,25	0,18
6.	Уміння організувати роботу	Ор.	0,13	0,26	0,25
7.	Відповідальність	В.	0,12	0,25	0,20
8.	Контактність	К.	0,14	0,15	0,15
9.	Відчуття новизни	Н.	0,15	0,30	0,20
10.	Емоційна витримка	Ве.	0,10	0,10	0,90

11.	Характер робіт, що визначають зміст і складність праці	Хр.	1,2	2,2	1,3
12.	Різноманітність робіт	Рв.р.	0,13	0,14	0,17
13.	Додаткова відповідальність, робота із самоконтролюванням	Вд.	0,15	0,12	0,20
14.	Обсяг виконуваних робіт	Рв.	0,70	1,20	0,90
15.	Якість виконуваних робіт	Рв.я.	0,60	1,10	0,70
16.	Ритмічність	Р.	0,30	0,20	0,20
17.	Професійно-кваліфікаційний рівень	Кп.р.			
18.	Ділові якості	Дп.			
19.	Складність функцій	Сф.			
20.	Результати праці	Рр.			

### Управлінська ситуація №9

Ви – спеціаліст організаційного відділу обласної державної адміністрації.

З метою підвищення ефективності організаційних заходів і координації діяльності структурних підрозділів ОДА, необхідно вивчити практику проведення виробничих нарад у функціональних підрозділах.

Інформаційно-аналітичні матеріали необхідно оформити у вигляді аналітичної записки з пропозиціями щодо підвищення виконавської дисципліни та вдосконалення практики проведення виробничих нарад в управлінні освіти.

Вихідні дані. Начальник управління освіти призначив на 10 годину загальну виробничу нараду, на яку зібрались 25 відповідальних працівників управління. У призначений час не з'явилися 7 осіб. Керівник доручив своєму секретареві в'яяснити причину неявки, на що було затрачено 20 хв. Нарада розпочалася із запізненням на 30 хв. Учасникам наради жодних матеріалів не було надано.

Перед початком наради керівник повідомив присутніх про те, що ця нарада буде присвячена розробці заходів щодо усунення причин невиконання основного заходу в попередньому місяці та активізації роботи напередодні державних свят. Нарада розпочалася з 30-хвилинної доповіді керівника, в якій йшлося про великі масштаби діяльності управління, про невиконання завдань окремими підрозділами управління, про неузгодженість дій бухгалтерії з відділами, які готували захід, про недостатню взаємодію із районними управліннями освіти та керівниками освітніх установ і дисципліну серед працівників підприємства.

Наводились усім відомі дані про недофінансування потреб управління; в черговий раз піддавались критиці окремі відділи, їх завідувачі та спеціалісти за «невжиття заходів» тощо.

Ряд виступаючих, посилаючись на складні фінансові умови, робили спробу відвести критику від себе. Вони не дотримувались регламенту, до того ж вступали в суперечку з начальником. Це створювало у приміщенні шум.

Отримати пояснення причин низької дисципліни праці і конструктивних пропозицій керівнику не вдалося тому, що на нараді не був присутній заступник начальника управління, а також завідувачі і спеціалісти підрозділів, які несли відповідальність за зірваний захід.

Деякі головні спеціалісти не могли відповісти на поставлені запитання посилаючись на те, що про нараду їх не попередили.

Закінчилась нарада через 2,5 години, але плану діяльності з усунення причин невиконання основного заходу в попередньому місяці та активізації роботи напередодні державних свят так і не було прийнято. Такі недоліки в організації та проведенні нарад спостерігались і раніше.

Скориставшись наведеними даними, визначить вартість проведеної наради.

Місячний фонд заробітної плати відповідальних працівників управління представлений у табл.1; вартість 1 години оренди приміщення складає 450 грн., коефіцієнт непрямих витрат наради складає  $I = 1,05$ .

## Місячний фонд заробітної плати відповідальних працівників управління

Посада	Кількість Осіб	місячний фонд (грн.)	місячний фонд часу (год)	Вартість години роботи	Вартість з/пл. учасників наради
Начальник	1	1600	180		
Заст.нач.	1	1450	180		
Заст.нач.	1	1450	180		
Нач.відділу	3	1200	180		
Провід.спеціал.	7	1050	180		
Гол. Спеціал.	5	900	180		
Разом:					

Керуючись наданою інформацією, дайте оцінку ефективності наради. Визначте, які типові помилки в її підготовці та проведенні було допущено.

Підготуйте інформаційно-аналітичну записку із пропозиціями щодо підвищення виконавської дисципліни та вдосконалення практики проведення виробничих нарад в управлінні освіти.

Для оцінки якості проведеної наради доцільно скористатися технологічною схемою підготовки і проведення наради (див. схема 1.)

Схема 1. Технологічна схема підготовки і проведення наради:

- тема наради, її мета;
- перелік питань, які підлягають обговоренню;
- зміст інформації, яку належить зібрати і підготувати до наради;
- визначення учасників наради, їх повідомлення;
- визначення доповідача і підготовка доповіді;
- розробка і узгодження проекту рішення;
- підготовка технічної бази і перевірка її готовності;
- затвердження регламенту наради;

- заслуховування доповіді;
  - обговорення доповіді;
  - прийняття рішення і доведення його до виконавців;
- закриття наради.

### **Управлінська ситуація №10**

Ви – спеціаліст відділу кадрової роботи та державної служби місцевої державної адміністрації

З метою виконання Постанови Кабінету Міністрів України про призначення державним службовцям індивідуальної надбавки до заробітної плати, необхідно здійснити аналіз рівня складності роботи, виконуваної кожним службовцем.

Вихідні умови: Згідно Постанови Кабінету Міністрів України державним службовцям призначаються індивідуальні надбавки до заробітної плати за складність і напруженість роботи в межах 30%-40% від посадового окладу.

З метою виконання Постанови необхідно здійснити аналіз рівня складності виконуваної роботи кожним державним службовцем і, на цій підставі, визначити розмір індивідуальної надбавки співробітникам оргвідділу.

Виявіть фактори складності виконуваної ними роботи, скориставшись даними таблиці 1.

**Таблиця 1**

#### **Експертні оцінки факторів складності роботи**

Фактори складності роботи	Значимість фактору складності роботи ( $a_i$ )
1. Ступінь спеціалізації	0,10
2. Ступінь самостійності виконаної роботи	0,20
3. Ступінь відповідальності	0,15
4. Ступінь новизни роботи	0,25
5. Ступінь творчості	0,30

Всього:	1,00
---------	------

Використовуючи факторно-кваліметричну модель оцінки складності роботи, в основу якої покладені інтуїтивні методи економіко-аналітичної діяльності (див.табл.2), оцініть вагу кожного з факторів складності праці обох службовців, на основі їх критеріїв.

**Таблиця 2**

**Кваліметрична модель оцінки складності роботи спеціалістів**

Фактори складності	Критерії оцінки фактору	Вага критерію (X <sub>i</sub> )
1.Рівень творчості	Праця: <ul style="list-style-type: none"> <li>• творча;</li> <li>• формально-логічна;</li> <li>• технічна.</li> </ul>	1 0,6 0,2
2. Ступінь новизни	Виконувані обов'язки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• нові;</li> <li>• час від часу повторюються;</li> <li>• сталі;</li> </ul>	1 0,5 0,2
3. Ступінь самостійності виконання покладених обов'язків	Робота виконується: <ul style="list-style-type: none"> <li>• повністю самостійно;</li> <li>• на основі інструкції;</li> <li>• під керівництвом начальника.</li> </ul>	1 0,6 0,2
4. Ступінь відповідальності	Відповідальний: <ul style="list-style-type: none"> <li>• за колектив;</li> <li>• за роботу 2-ох людей;</li> <li>• за себе.</li> </ul>	1 0,6 0,3
5. Ступінь спеціалізації	Робота: <ul style="list-style-type: none"> <li>• стосується всіх сфер управлінської діяльності;</li> </ul>	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• різнорідна в рамках окремої сфери;</li> <li>• однорідна вузькоспеціалізована</li> </ul>	<p>0,6</p> <p>0,1</p>
--	--	-----------------------

Обґрунтуйте своє рішення щодо розміру індивідуальних надбавок спеціалістам.

### **Управлінська ситуація №11**

З метою реалізації політики стимулювання визначіть, з чого складатиметься оплата праці в звітному місяці державного службовця, який працює на посаді начальника організаційного відділу районної державної адміністрації, якщо відомо, що:

- державний службовець працює на державній службі більше 12 років, має 4 категорію, 8 ранг;
- посадовий оклад складає 1200 гривень;
- протягом останніх чотирьох місяців державний службовець бере участь у розробці Стратегії соціально-економічного розвитку регіону;
- в звітному місяці особисто працював з делегацією з ЄС над реалізацією інвестиційної програми «Зелений туризм»;
- державний службовець є кандидатом економічних наук;
- у звітному місяці державний службовець виконував експертизу документів, за яку передбачається оплата в розмірі 800 гривень.

На які додаткові види виплат має право державний службовець? Чи може дана посадова особа бути керівником магістерської роботи у вищому навчальному закладі?

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №12**

В результаті проведення оперативних робіт виконавчими структурами в виконавчому комітеті міської ради народних депутатів було встановлено:

- факт прийняття на роботу керівником департаменту економіки свояка, який не

перебуває в безпосередньому підпорядкуванні начальника,

- факт неправомірних дій через видачу управлінської вказівки та отримання хабара посадовою особою в розмірі, що в 1000 разів перевищує прожитковий мінімум за видачу дозволу на будівництво приватного магазину в центрі міста.

Визначіть:

- Який вид відповідальності нестиме посадова особа?
- Який вид відповідальності нестиме людина, яка дала хабар?
- Якщо має місце провокація хабара, яким чином Кримінальний кодекс вирішує цю ситуацію.

### Управлінська ситуація №13

Ви будучи, начальником структурного підрозділу органу виконавчої влади, повинні рекомендувати в рамках Постанови КМУ від 24 лютого 2003 р. № 212 державних службовців, котрі працюють у вашому підрозділі, до преміювання за сумлінну безперервну працю та зразкове виконання посадових обов'язків Для цього вам пропонується на основі інформації, поданої в табл. 1 і 2 провести факторно-кваліметричну модель оцінки складності роботи, що виконувалася спеціалістами підрозділу, в основі якої покладені інтуїтивні методи економіко-аналітичної діяльності.

**Таблиця 1**

#### Експертні оцінки ознак складності роботи працівників підрозділу

Фактори складності роботи	Вага фактору складності роботи
1. Ступінь спеціалізації	0,40
2. Ступінь самостійності виконаної роботи	0,15
3. Ступінь відповідальності	0,10
4. Ступінь новизни роботи	0,25
5. Ступінь творчості	0,10
Всього	1,00

**Таблиця 2**



### Кваліметрична модель оцінки складності роботи спеціалістів

Фактори складності	Критерії оцінки фактору	Значимість критерію, від 0 до 1 (визначити самостійно)
1 Ступінь творчості	Праця	
	• творча,	0,6
	• формально - логічна,	0,5
	• технічна	0,3
2 Ступінь новизни	Виконувані обов'язки	
	• нові,	0,6
	• час від часу повторюються;	0,4
	• регулярно повторюються.	0,2
3 Ступінь самостійності виконання покладених обов'язків	Робота виконується	
	• повністю самостійно,	0,6
	• за допомогою інструкції,	0,5
	• під керівництвом начальника	0,3
4 Ступінь відповідальності	Відповідальний.	
	• за колектив,	0,6
	• за роботу 2-ох людей,	0,5
	• за себе	0,2
5 Ступінь спеціалізації	Робота.	
	• стосується всіх сфер управлінської діяльності,	0,6
	• різнорідна в рамках окремої сфери,	0,5
	• однорідна вузькоспеціалізована робота	0,3

Методичні вказівки до вирішення управлінської ситуації

Кожну із отриманих оцінок в таблиці 2 необхідно перемножити на коефіцієнт значимості (таблиця 1), а отримані результати за 5 факторами додаються і знаходиться середнє значення. Нехай по кожному критерію нами взято значимість фактору 0,6, Для визначення комплексної оцінки складності роботи, що виконується

необхідно використати формулу: 
$$K_{\text{скл}} = \sum_{i=1}^5 a_i X_{ij}$$
 коефіцієнт

складності роботи, який доцільно розглядати в трьох аспектах: від 0 до 0,4 робота є нескладною; від 0,5 до 0,69 робота час від часу вимагає додаткових зусиль і це може бути відзначене отриманням премії, від 0,7 до 1,0 робота є складною і вимагає постійного вдосконалення як теоретичних знань так і професійних вмінь, тому з метою стимулювання доцільно преміювати працівника;

$a_i$ ,- вага кожного з п'яти факторів, що визначена експертним шляхом;

$X_{ij}$ – значимість критеріїв в кожному факторі.

#### **Управлінська ситуація №14**

З метою реалізації політики стимулювання ви значить, з чого складатиметься оплата праці в звітному місяці державного службовця, який працює на посаді керівника апарату обласної державної адміністрації, має 4 ранг, 2 категорію, додатково відомо, що: державний службовець працює на державній службі 23 роки;

- посадовий оклад становить 960 гривень;
- протягом останніх трьох місяців державний службовець бере участь у реалізації заходів визначених програмою вдосконалення кадрового забезпечення «Кадри»;
- у звітному місяці особисто працював з польською делегацією щодо питань створення зони вільної торгівлі у Західному регіоні;
- державний службовець є кандидатом економічних наук;
- у звітному місяці державний службовець 20 годин керував стажуванням магістрів вищого навчального закладу, з умовою погодинної оплати в розмірі 15 грн. за годину;

- у наступному місяці державний службовець піде у відпустку на 1 місяць.

На які додаткові види виплат має право державний службовець?

Відповідь обґрунтуйте.

### **Управлінська ситуація №15**

Керуючись правовими нормами голова міської державної адміністрації видав наказ про звільнення з посади начальника управління внутрішніх справ міста та про призначення на цю посаду іншої особи. Проте звільнений начальник міського УВС не погодився з наказом, заявивши, що його призначив міністр внутрішніх справ України, і тому він буде продовжувати виконувати обов'язки начальника міського УВС до прийняття наказу міністра про його звільнення.

Чи законні дії начальника міського УВС і голови адміністрації.

### **Управлінська ситуація №16**

Ви - заступник керівника підрозділу боротьби з організованою злочинністю.

Керівництво Вашої організації поставило перед Вами завдання розробити проект організаційної структури управління оперативної інформації, який забезпечував би реалізацію наступних принципів:

- єдиноначальність управління;
- чіткість розпорядництва;
- швидкість реагування у відповідь на прямі вказівки;
- оперативність у прийнятті рішень;
- швидкість проходження управлінської інформації;
- ясно виражена особиста відповідальність керівника за прийняті рішення.

Який тип організаційної структури управління Ви б запропонували?

Обґрунтуйте свої пропозиції щодо відповідності організаційної структури функціям підрозділу.

### **Управлінська ситуація №17**

Ви – менеджер з персоналу державної організації.

До складу організації входять дві філії, які є невід'ємною її частиною. В одну із філій необхідно підібрати людину на посаду начальника відділу зв'язків з громадськістю. На вакантне місце претендують двоє осіб – Петренко І.С. і Кравчук В. М., які в даний момент є працівниками провідної організації.

Петренко І. С. – має вищу освіту, стаж роботи в організації 12 років.

Кравчук В. М. – має середню - спеціальну освіту і стаж роботи в організації 16 років та свідоцтво про закінчення курсів підвищення кваліфікації.

В даній організації для характеристики працівників і роботи, яку вони виконують застосовується методика оцінки персоналу по бальній системі.

Стаж роботи Петренка І.С. оцінюється в 0,12 бала; Кравчука В.М. - 0,15 бала.

Освіта Петренка І.С. оцінюється 0,4 бала; Кравчука В.М. - 0,25 бала.

Для їх характеристики кількісній оцінці підлягають їх професійно – кваліфікаційний рівень і ділові якості (таблиця 1), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

Оцінка складності функцій що виконуються в Петренка І.С. складає 0,28 бала, Кравчука В.М. – 0,22 бала.

Оцінка результатів праці працівників складає в Петренка І.С. 4 бали, Кравчука В.М. - 3 бали.

**Таблиця 1**

**Вихідні дані для комплексної оцінки претендентів**

Елементи комплексної оцінки	Петренко І. С.	Кравчук В. М.
Професійно-кваліфікаційний рівень (Кп)	0,61	0,71
Ділові якості (Дп)	2,55	2,18
Складність функцій (Сф)	0,28	0,22
Результати праці (Рр.)	4	3

Здійсніть комплексну оцінку претендентів та обґрунтуйте її.

Підготуйте пропозиції щодо найсуттєвіших характеристик як самого претендента так і роботи, яку він виконуватиме.

**Управлінська ситуація №18**

Ви – керівник одного із структурних підрозділів обласної державної

адміністрації.

З метою забезпечення виконання розпорядження голови ОДА «Про формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі» проведено опитування працівників колективу. Отримані результати засвідчили, що тип середовища досліджуваного структурного підрозділу є догматичним, що характеризується перевагою авторитарного стилю управління, жорсткою дисципліною, культом зовнішнього порядку. Формується в такому середовищі пасивна і залежна особистість.

Підготуйте доповідну записку на ім'я голови ОДА «Механізм формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі».

Обґрунтуйте кожен із запропонованих напрямків формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

### **Управлінська ситуація №19**

Ви – керівник відділу кадрів районної державної адміністрації.

Вам необхідно підібрати працівника на посаду спеціаліста відділу кадрової служби.

На вакантну посаду спеціаліста відділу кадрової служби претендують троє осіб короткі характеристики яких приведені нижче.

**Перша особа.** Пасивний, безініціативний працівник, однак непогано виконує доручені справи. Нездатний на жорсткий самоконтроль і самодисципліну. При високій оплаті праці з бажанням залишається на додатковий час.

**Друга особа.** Байдужий до завдань державного органу. В першу чергу прагне задовольнити свої особисті потреби. Однак ініціативний працівник, здатний іти на ризик при виконанні дорученої справи.

**Третя особа.** Готовий напружено працювати для досягнення цілей, які цікавлять державний орган, навіть якщо вони не співпадають з особистими інтересами. Добре контактує з колективом. Питання оплати праці турбують мало.

Визначте методи, якими Ви скористаєтеся для відбору претендентів та складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентами.

Визначте критерії відбору на дану посаду та складіть профіль особистості «ідеального» спеціаліста кадрової служби.

### **Управлінська ситуація №20**

Ви - спеціаліст відділу кадрової роботи райдержадміністрації.

У районній державній адміністрації роль зв'язків з громадськістю здійснює відділ внутрішньої політики. Проаналізувавши організацію і роботу відділу внутрішньої політики керівництво райдержадміністрації вважає, що вона є неефективною. Насамперед тому, що весь обсяг роботи у відділі і творчої, і технічної, і організаційної, виконують дві особи, які не можуть ефективно, якісно, своєчасно виконувати покладені на них завдання.

Керівництво райдержадміністрації вирішило створити спеціальну прес-службу в структурі районної державної адміністрації, яка б виконувала інформаційно-аналітичні функції і забезпечувала б зв'язки із засобами масової інформації та громадськістю.

Складіть органіграму організаційної структури прес-служби, запропонованої керівництвом райдержадміністрації та виділіть функціональні обов'язки, які будуть покладені на працівників даної структури.

Підготуйте аналітичну записку з пропозиціями щодо ефективного реалізації функцій відділу та обґрунтуйте відповідність організаційної структури функціям підрозділу.

### **Управлінська ситуація №21**

Ви – керівник відділу кадрів обласної державної адміністрації. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника Головного управління економіки.

Визначте джерела інформації, про претендентів на посаду, якими ви скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір) та методи для відбору претендентів.

Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.

Визначте критерії відбору на дану посаду та складіть профіль особистості «ідеального» начальника Головного управління економіки.

## Управлінська ситуація №22

Ви – спеціаліст відділу кадрів державної страхової організації.

З метою розробки програми організаційного розвитку державної страхової компанії необхідно здійснити аналіз змісту праці, способи мотивації працівників і організаційну структуру.

Вихідні умови. Державна страхова організація витримує конкуренцію з приватними фірмами завдяки високій якості послуг. Її забезпечує функціональна структура організації, що включає чотири відділи: страхової політики, страхових внесків, страхових виплат, оформлення кредитів. Вузька спеціалізація працівників вимагає мінімуму затрат на навчання персоналу, а також дає можливість швидко готувати до виконання професійних обов'язків тимчасових працівників на періоди, коли багато роботи або, коли з поважних причин протягом тривалого періоду відсутні окремі штатні працівники.

Існуюча організаційно-функціональна структура з глибоким рівнем спеціалізації праці забезпечує високу якість окремих операцій. Її контролюють менеджери відділів, які одночасно є експертами в своїх функціональних напрямках. Завдяки цьому страхова організація користується повагою у клієнтів, що є її надійною перевагою у конкурентній боротьбі.

Проте, працівники названих підрозділів висловлюють невдоволення тим, що їх робота одноманітна, дріб'язкова, втомлююча. В ній не використовуються ніякі технічні засоби. Це породжує високу плинність кадрів, велику кількість прогулів. Єдине, що приваблює працівників – специфічна, доброзичлива атмосфера невеликого колективу.

З метою розробки програми організаційного розвитку, яка б забезпечила вищий рівень задоволення працею (коефіцієнт  $K_{см} = 0,9$ ), необхідно підготувати пропозиції щодо такої структурної перебудови організації, яка б зумовила мотивуючу роль самій праці, а також створила можливості для побудови оптимальної системи мотивації і стимулювання працівників.

Користуючись вихідною інформацією, проаналізуйте зміст праці, діючу організаційну структуру, оцініть їх недоліки з точки зору мотивації праці та запропонуйте підхід до їх перебудови.

Відповідно до запропонованого вами підходу щодо перебудови організаційної структури, охарактеризуйте способи мотивації праці підлеглих. Для виконання завдання скористайтесь мотиваційною вагою окремих способів стимулювання праці, наведених у таблиці 1.

**Таблиця 1.**

**Експертні оцінки ваги способів мотивації праці**

Способи мотивації праці	Значимість критерію в системі мотивації праці (A <sub>i</sub> )	Оцінка ваги критерію мотивації праці (визначити самостійно) (X <sub>i</sub> )
1.Незалежність (самостійність)	0,15	
2.Шанси на просування	0,05	
3.Гнучкий робочий час	0,01	
4.«Безкоштовні» соціальні послуги (страхові)	0,1	
5.Ступінь творчості	0,1	
6.Суспільна значимість роботи	0,11	
7.Ступінь відповідальності	0,15	
8.Висока зарплата	0,2	
9.Ритмічність	0,1	
10.Невеликий стрес від роботи	0,03	

За результатами аналізу підготуйте пропозиції керівнику щодо:

а) впровадження нової системи мотивації праці, яка, на вашу думку, відповідає новому змісту праці, організаційній структурі та її технічному оснащенню.



б) потреб у професійній перепідготовці менеджерів і працівників, зумовленій перерозподілом праці (для цього скористайтесь рис. 1).

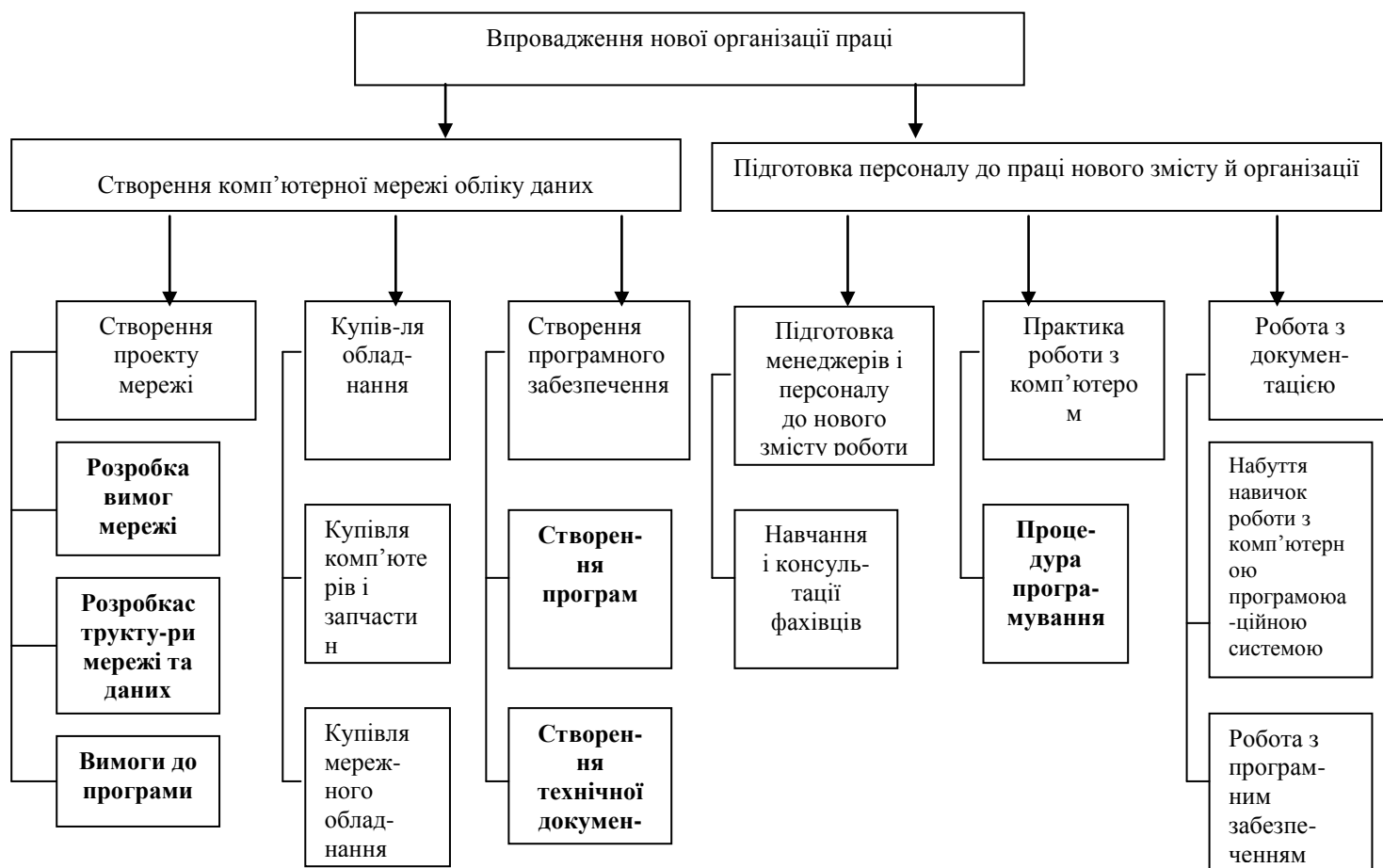


Рис.1. Впровадження нової організації праці.

### Управлінська ситуація №23

З метою ефективного виконання функцій здійсніть аналіз якостей, якими повинні володіти керівники у системі державного та муніципального управління.

Вважається, що для керівників найбільш важливими є наступні якості:

- мистецтво встановлювати й підтримувати відносини з рівними собі людьми;
- мистецтво бути лідером – здатність керувати підлеглими, професійно вирішувати проблеми, які впливають із міри влади і відповідальності, якими наділений керівник;

- мистецтво вирішувати конфлікти, попереджати їх виникнення, а в разі, коли цього не вдалося, здатність виступати в якості посередника між двома сторонами конфлікту, врегульовувати неприємності, які супроводжують стресовий стан його учасників;
- мистецтво опрацьовувати інформацію і на цій основі будувати систему комунікацій в організації, отримувати об'єктивну інформацію і ефективно використовувати її;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність виявляти проблеми і знаходити їх рішення в умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі не чіткі або сумнівні;
- мистецтво найбільш ефективно розподіляти ресурси в організації - здатність вибрати кращу альтернативу і знайти оптимальний варіант в умовах короткого періоду часу і обмежених ресурсів;
- мистецтво підприємця – здатність йти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;
- мистецтво самоаналізу – здатність об'єктивно оцінювати свою позицію лідера, роль в організації; вміння реально оцінювати міру впливу на колектив.

Проаналізуйте чи можна вважати наведені якості вичерпними і які залишилися поза увагою.

Які додаткові якості необхідні державному службовцю, для успішного виконання функцій?

Якими додатковими здібностями і якостями повинен володіти державний службовець в галузі економіки в умовах переходу до ринку?

### **Управлінська ситуація №24**

З метою вдосконалення планування робочого часу здійсніть аналіз причин невиконання планів державними службовцями.

Часто після робочого дня керівник (державний службовець) констатує «Я цілий день напружено працював, однак багато з того, що я планував зробити, залишилося невиконаним» При цьому, як правило, посилається на такі основні причини:

- погано підготовлені наради, збори;
- безконечні телефонні дзвінки;
- відсутність делегування відповідальності
- відсутність вибору пріоритетів;
- тактика перенесення термінів виконання справ;
- невміння говорити «ні»;
- невміння доводити розпочату справу до кінця;
- інші заважають;
- надто велика кількість завдань.

Проаналізуйте названі причини, а також назвіть інші причини, які, на вашу думку, призводять до невиконання запланованих завдань.

Розробіть заходи щоденної реалізації намічених планів.

### **Методичні вказівки для аналізу.**

При аналізі доцільно зосередитися на основних видах праці керівника, відносно яких здійснюється планування робочого часу :

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

### **Управлінська ситуація №25**

З метою раціонального використання робочого часу здійсніть аналіз пріоритетних завдань у діяльності керівника.

Керівнику часто доводиться працювати з надмірним напруженням. Багато з них перевантажені тому, що надто великий обсяг роботи, яку необхідно виконати. Проте, не тільки перевантаженість роботою втримує їх на робочому місці по 60 і більше годин на тиждень. Часто причина криється у невірному розподілі часу, що вказує на невміння керувати собою.

У чому, на вашу думку, криється причина перевантаженості і неефективності використання робочого часу?

Дослідження показують, що основною причиною у більшості випадків є необхідність вирішувати одночасно різні питання і здійснювати різні дії. Поглиблюють наявне перевантаження й ряд інших причин, зокрема:

- низький рівень делегування відповідальності;
- невірно визначені пріоритети;
- надто глибоке занурення у повсякденні справи тощо.

У справі раціонального використання робочого часу керівнику може допомогти принцип колишнього президента США Ейзенхауера: визначення пріоритетів на основі важливості і терміновості.

Ейзенхауер визначив три типи завдань (див. табл.1) дуже важливі і термінові, які необхідно виконувати невідкладно.

В-завдання: важливі, але не термінові; необхідно визначити терміни їх виконання.

С-завдання: менш важливі, але термінові; їх вирішення необхідно делегувати підлеглим.

Співвідношення більш і менш важливих справ у загальній сукупності завдань встановлено дослідним шляхом.

**Таблиця 1.**

### **АБВ-аналіз пріоритетів у діяльності менеджера**

Тип завдання	Вага основних робіт у структурі	Кількість часу в діяльності	Пріоритетність завдання
А	65%	15%	Найбільш важливі
Б	20%	20%	можуть бути
В	15%	65%	повинні бути

Справи, які не є важливими, а ні терміновими не повинні відволікати увагу керівника. Такі справи необхідно відразу відправляти в корзину для сміття. Інколи це вимагає певного ризику.

Найбільша небезпека для менеджера, як показує таблиця, полягає в тому, що він піддається на «гачок», терміновості справ і витрачає свій час на С-завдання в той час, коли В-завдання (інколи і А-завдання) залишаються невиконаними.

Чи вважаєте ви раціональним використання принципу Ейзенхауера в роботі державного службовця України?

Що, на вашу думку, повинен зробити керівник, щоб більш раціонально використати робочий час?

### Управлінська ситуація №26

З метою вдосконалення організації часу керівника здійсніть аналіз способів організації державним службовцем свого робочого часу.

Існують різні способи кращої організації державним службовцем свого робочого часу, зокрема:

- проаналізувати, як він витрачає час;
- провести аналіз завдань, які необхідно виконати за принципом їх значимості, визначити, які завдання є пріоритетними;
- сформулювати довготривалі цілі;
- ввести в практику поточне планування робочого часу;
- прагнути зменшити втрати часу.

Які додаткові способи вдосконалення організації часу керівника ви можете запропонувати?

Як ви вважаєте, доцільним є поліпшувати витрати робочого часу чи всього часу, включаючи особистий?

Запропонуйте дії, які б ви здійснили для ефективного використання свого часу.

### Управлінська ситуація №27

Управління кадрами в регіональному відділенні Фонду Державного Майна України здійснюється неефективно, про що свідчить наявність апатії персоналу до роботи, безініціативності і безвідповідальності у колективі.

З метою ліквідації тенденцій депресії у діяльності регіонального відділення Фонду Державного Майна України виділіть основні стадії управлінської діяльності щодо вирішення наявної проблеми.

Проведіть комплексну оцінку персоналу державної установи, розрахувавши систему показників, що наведені в таблиці 1.

Визначте заходи щодо вдосконалення мотивації праці персоналу регіональному відділенні Фонду Державного Майна України.

**Таблиця 1**

№ п/п	Показники	Умовні позначення	Іваненко О.Т.	Сидоренко С.Я.	Петренко А.Ю.
1.	Освіта	О.	0,1	0,20	0,1
2.	Стаж роботи за спеціальністю	С.	0,15	0,20	0,15
3.	Участь у системі безперервного підвищення професійної майстерності	А.	0,04	0,10	0,11
4.	Професійна компетентність	Кп.	0,2	0,15	0,22
5.	Винахідливість та ініціативність	Ві.	0,14	0,25	0,18
6.	Уміння організувати роботу	Ор.	0,13	0,26	0,25

7.	Відповідальність	В.	0,12	0,25	0,15
8.	Контактність	К.	0,14	0,25	0,15
9.	Відчуття новизни	Н.	0,15	0,20	0,25
10	Емоційна витримка	Ве.	0,10	0,10	0,90
11	Характер робіт, що визначають зміст і складність праці	Хр.	1,3	1,2	2,2
12	Різноманітність робіт	Рв.р.	0,14	0,15	0,17
13	Додаткова відповідальність, робота із самоконтролюванням	Вд.	0,16	0,11	0,18
14	Обсяг виконуваних робіт	Рв.	0,70	1,25	0,90
15	Якість виконуваних робіт	Рв.я.	1,1	0,60	0,70
16	Ритмічність	Р.	0,30	0,20	0,20
17	Професійно-кваліфікаційний рівень	Кп.р.			
18	Ділові якості	Дп.			
19	Складність функцій	Сф.			
20	Результати праці	Рр.			

### Управлінська ситуація №28

Ви – заступник керівника підрозділу боротьби з організованою злочинністю.

Керівництво Вашої організації поставило перед Вами завдання розробити проект організаційної структури управління оперативної інформації, який забезпечував би реалізацію наступних принципів:

- єдиноначальність управління;
- чіткість розпорядництва;
- швидкість реагування у відповідь на прямі вказівки;
- оперативність у прийнятті рішень;
- швидкість проходження управлінської інформації;
- ясно виражена особиста відповідальність керівника за прийняті рішення.

Який тип організаційної структури управління Ви б запропонували?

Обґрунтуйте свої пропозиції щодо відповідності організаційної структури функціям підрозділу.

### **Управлінська ситуація №29**

Ви – спеціаліст відділу кадрової роботи райдержадміністрації.

У районній державній адміністрації роль зв'язків з громадськістю здійснює відділ внутрішньої політики. Проаналізувавши організацію і роботу відділу внутрішньої політики керівництво райдержадміністрації вважає, що вона є неефективною. Насамперед тому, що весь обсяг роботи у відділі і творчої, і технічної, і організаційної, виконують дві особи, які не можуть ефективно, якісно, своєчасно виконувати покладені на них завдання.

Керівництво райдержадміністрації вирішило створити спеціальну прес-службу в структурі районної державної адміністрації, яка б виконувала інформаційно-аналітичні функції і забезпечувала б зв'язки із засобами масової інформації та громадськістю.

Складіть органіграму організаційної структури прес-служби, запропонованої керівництвом райдержадміністрації та виділіть функціональні обов'язки, які будуть покладені на працівників даної структури.

Підготуйте аналітичну записку з пропозиціями щодо ефективної реалізації функцій відділу та обґрунтуйте відповідність організаційної структури функціям підрозділу.

### **Управлінська ситуація №30**

Ви – керівник відділу кадрів обласної державної адміністрації. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника Головного управління економіки.

Визначте джерела інформації, про претендентів на посаду, якими ви скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір) та методи для відбору претендентів.

Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.

Визначте критерії відбору на дану посаду та складіть профіль особистості «ідеального» начальника Головного управління економіки.



## **7. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ»**

### **1. Діяльність як феномен людського буття це:**

- а) процес підвищення якості життя людей, збереження соціального миру в суспільстві;
- б) активна взаємодія людини з навколишнім середовищем з метою задоволення усвідомленої потреби;
- в) різновид матеріального та нематеріального буття;
- г) процес спонукання людей до діяльності для досягнення особистих цілей.

### **2. Метою діяльності державного службовця є:**

- а) удосконалення соціальної структури колективу;
- б) науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм та нормативів;
- в) конкретизація цілей соціального розвитку;
- г) створення умов для забезпечення потреб, прав, найвищої соціальної цінності.

### **3. Функції виконувані державними службовцями:**

- а) коригування, нормування, стимулювання;
- б) обстеження, групування, розподілу;
- в) аналітичні, комунікативні, контрольні-наглядові;
- г) планування, організації, мотивації

### **4. Організація діяльності державного службовця – це:**

- а) процес об'єднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їх ефективного функціонування;
- б) процес взаємодії людей таким чином, що кожен впливає на інших і сам перебуває під їх впливом;

- в) процес об'єднання працівників для захисту своїх соціальних, економічних та професійних прав;
- г) процес навчання, підготовки та перепідготовки працюючих.

**5. Складовими організації діяльності державного службовця є:**

- а) розподіл посадових обов'язків, організація їх виконання, контроль виконання;
- б) професійний підбір на вакантні місця, кооперування праці, планування діяльності;
- в) підготовка посадових інструкцій, їх виконання та доповнення;
- г) підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.

**6. Навчання, спілкування, праця державного службовця є:**

- а) типами діяльності державного службовця;
- б) видами діяльності державного службовця;
- в) засобами діяльності державного службовця;
- г) результатами діяльності державного службовця

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

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

**8. Інтелект, темперамент, характер державних службовців належать до:**

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

**9. Основними елементами іміджу державного службовця є:**

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

**10. До моральних якостей державного службовця відносять:**

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

**11. Поділ праці-це:**

- а) процес спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків, завдань та відповідальності;
- б) процес об'єднання інтеграції діяльності працівників;
- в) процес об'єднання зусиль посадових осіб різного кваліфікаційного рівня;
- г) процес інтеграції діяльності ієрархічно побудованих структур управління.

**12. Кооперування праці-це:**

- а) процес спеціалізації працівників на виконанні певного кола функцій установи;
- б) процес спеціалізації працівників на виконанні обмеженого кола функцій, визначення обов'язків. Завдань та відповідальності;
- в) процес об'єднання інтеграції діяльності працівників у межах структурних підрозділів та установи в цілому;
- г) процес інтеграції службових завдань та відповідальності.

**13. Поділ праці здійснюється в таких формах:**

- а) функціональній, професійній, кваліфікаційній;
- б) горизонтальній, комбінованій, організаційній;

- в) професійній, регламентуючій, кооперуючій;
- г) вертикальній, інтеграційній, активній.

**14. Кооперування праці здійснюється в таких формах:**

- а) професійній, комбінованій, функціональній;
- б) регламентуючій, кооперуючій, кваліфікаційній;
- в) горизонтальній, вертикальній, комбінованій;
- г) кваліфікаційній, інформаційній, інтеграційній.

**15. Регламентування посадових обов'язків державного службовця – це:**

- а) організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність структурної одиниці в організації;
- б) процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівників функцій, завдань, прав та відповідальності;
- в) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність окремої посадової особи;
- г) організаційно-правовий документ, що регламентує виконавчу та трудову дисципліну державних службовців.

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

- а) завдання підрозділу, функції підрозділу;
- б) структура підрозділу, взаємозв'язки з іншими підрозділами;
- в) положення про структурний підрозділ, посадова інструкція;
- г) права і відповідальність керівника підрозділу.

**17. Посадова інструкція державного службовця містить наступні розділи:**

- а) мета діяльності, круг обов'язків ,заробітна плата;
- б) загальні положення, функціональні обов'язки, відповідальність;
- в) функціональні обов'язки, права, відповідальність;

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

**18. Основними видами планування робочого місця є:**

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

**19. Важливим етапом організації робочого місця державного службовця є:**

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

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

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

**21. Культура праці державного службовця є ознакою:**

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

**22. Чистота, порядок, естетичне оформлення характеризують:**

- а) дисципліну державного службовця;

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

**23. Елементами культури трудової поведінки державного службовця є:**

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

**24. Зміст організації діяльності державного службовця включає:**

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

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

- а) робота з документами; прийом спеціалістів і працівників організації; прийом відвідувачів; робота в підрозділі;
- б) наради; прийом спеціалістів і працівників організації; службові відрядження; відвідування інших підрозділів, організацій; навчання;
- в) робота з документами; прийом відвідувачів; робота в окремих структурних підрозділах; відвідування інших організацій; навчання;

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

**26. До чинників працездатності державного службовця належать:**

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

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

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

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

**27. Різновидами режиму праці й відпочинку державного службовця є:**

а) раціональний, нераціональний;

б) тижневий, річний;

в) почасовий, відрядний;

г) місячний, кварталний.

**28. До суб'єктивних умов праці ефективності діяльності державного службовця належать:**

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

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

в) потрібні зв'язки; професійні якості; організаторські здібності;

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

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

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

**30. Планування – це:**

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

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

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

**32. До плану проведення нерегулярних відповідальних заходів належать:**

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



**33. Структура робочого часу державного службовця визначається такими напрямками організації його діяльності:**

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

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

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

**35. Оголошення на конкурс на вакантну посаду подається в:**

- а) в наказі по державному органі, в якому проводиться конкурс;
- б) державні засоби інформації за місяць до конкурсу;

- в) місцеві засоби інформації за місяць до проведення конкурсу;
- г) веб-сайті органу за 2 тижні до проведення конкурсу.

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

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

**37. Що ви розумієте під поняттям «просування по службі»?**

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

**38. Початковим етапом відбору персоналу є:**

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

**39. Основними методами добору персоналу є:**

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

**40. Система добору персоналу в державних органах влади базується на таких принципах:**

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

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

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

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

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

**43. У разі, коли при проведенні конкурсу на заміщення посад жоден з претендентів не отримав більшості голосів, то:**

- а) пріоритет надається кандидату з більшим стажем державної служби;
- б) пріоритет надається кандидату, який є співробітником органу, де проводиться конкурс;
- в) пріоритет надається особі, яка зарахована до кадрового резерву;
- г) конкурс оголошується ще раз.

**44. Якщо при проведенні конкурсу на заміщення посади в державному органі претенденти мають рівні шанси, то:**

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

**45. Основними видами професійного спілкування є:**

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

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

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

**47. З якого моменту при вступі на державну службу виникають службові відносини?**

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

**48. У разі сумніву щодо відповідності чинному законодавству одержаного доручення державний службовець зобов'язаний насамперед невідкладно, в письмовій формі доповісти про це:**

- а) посадовій особі, яка дала це доручення;
- б) вищій посадовій особі, ніж та, що дала доручення;
- в) органи виконавчої служби;
- г) органи внутрішніх справ.

**49. Відповідальність – це:**

- а) процес створення документів;
- б) ведення справ організації;
- в) відправлення вихідної інформації;
- г) процес функціонування служби діловодства.

**50. Основними функціями служби діловодства є:**

- а) документаційне забезпечення діяльності організації;
- б) фінансове забезпечення діяльності організації;
- в) нормативно-правове забезпечення діяльності організації;
- г) матеріальне забезпечення діяльності організації.

**51. Документування в управлінській діяльності – це:**

- а) прийняття органом управління необхідних рішень;
- б) впорядкування документів про діяльність органу управління;
- в) фіксація вхідних і вихідних документів в організації;
- г) фіксація за встановленими правилами на паперових і магнітних носіях змісту управлінських дій, тобто створення документів.

**52. Відповідальність за зміст, рівень підготовки та належне оформлення службових документів покладається на:**

- а) осіб, які готують документи;»
- б) осіб, чийх обов'язків входить така робота;
- в) керівника організації;
- г) керівника структурного підрозділу, який візує документ.

**53. Для розгляду питання на засіданні колегіального органу готуються наступні документи:**

- а) проект рішення з необхідними (інструкція, план, положення, методика аналізу тощо); довідка про зауваження до проекту зацікавлених осіб чи підрозділів; пояснююча записка про прогнози щодо очікуваних результатів і наслідків реалізації рішення; довідковий та статистичний матеріал з обговорюваного питання; список запрошених осіб; проект повістки денної із залученням доповідача;
- б) проект рішення; довідковий та статистичний матеріал з обговорюваного питання; список запрошених осіб; проект повістки денної із залученням доповідача;
- в) доповідь; проект рішення; довідка про зауваження до проекту зацікавлених осіб чи підрозділів; довідковий та статистичний матеріал з обговорюваного питання;
- г) проект рішення; довідка про зауваження до проекту зацікавлених осіб чи підрозділів; пояснююча записка про прогнози щодо очікуваних результатів і наслідків реалізації рішення; довідковий та статистичний матеріал з обговорюваного питання; проект повістки денної із залученням доповідача;

**54. Здійснення контролю за виконанням документа включає:**

- а) постановку документа (доручення) на контроль; перевірку своєчасного доведення документа до виконавця; перевірку ходу виконання документа;
- б) повідомлення керівника; перевірку своєчасного доведення документа до виконавця; перевірку ходу виконання документа;
- в) постановку документа (доручення) на контроль; перевірку ходу виконання документа; інформація про виконавця;

г) постановку документа (доручення) на контроль; перевірку своєчасного доведення документа до виконавця; перевірку ходу виконання документа; інформування керівника про підсумки виконання; зняття документа з контролю.

**55. Для розгляду питання на засіданні колегіального органу в загальний відділ документи подаються за:**

- а) 5 днів;
- б) 2 дні;
- в) 1 день;
- г) два тижні.

**56. План підготовки питання для розгляду колегіальним органом управління включає:**

- а) формулювання питання; відповідальні за підготовку особи; терміни подання документів; дата розгляду; доповідачі;
- б) формулювання питання; дата розгляду; доповідачі;
- в) відповідальні за підготовку особи; терміни подання документів; дата розгляду;
- г) формулювання питання; відповідальні за підготовку особи; дата розгляду; доповідачі;

**57. Термінові документи та доручення вищестоящих органів виконуються протягом:**

- а) 10 днів;
- б) 2 днів;
- в) 1 дня;
- г) 5 робочих днів.

**58. До групи довідково-інформаційних документів належать:**

- а) доповіді, довідки, висновки, службові листи;
- б) доручення, акти, договори, протоколи;

- в) претензійні листи, рішення, ухвали;
- г) повідомлення, позовні заяви, накладні.

**59. До групи розпорядчих документів належать:**

- а) службові записки, анкети, огляди;
- б) комерційні акти, претензійні листи;
- в) доручення, облікова картка, заяви;
- г) накази, розпорядження, вказівки.

**60. Розпорядження – це:**

- а) нормативний акт управління, вимога до підлеглих для вирішення окремих питань, який, на відміну від наказу можна оскаржити у першого керівника організації;
- б) документ оперативного реагування на управлінську ситуацію;
- в) нормативний акт управління, який регламентує планову діяльність організації та приймається одним із заступників керівника організації;
- г) рішення, яке приймають місцеві органи державної влади, місцеві держадміністрації, місцеві ради, а також колегіальні органи.

**61. Наказ – це:**

- а) нормативно-правовий документ в діяльності підлеглих щодо виконання чинних законів та підзаконних актів;
- б) письмова форма нормативно-правового документу розпорядчого впливу на правах єдиноначальності з вимогою до підлеглих виконати визначене завдання щодо виконання чинних законів та підзаконних актів відповідно до службових обов'язків;
- в) важливий нормативний письмовий документ, який координує діяльність персоналу;
- г) документ, який видає один із керівників організації.

**62. Підставою для прийняття розпорядчих документів є:**



- а) постанови Верховної Ради, укази, розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів; здійснення виконавчої і розпорядчої діяльності відповідно до своєї компетенції; потреба у нормуванні діяльності апарату управління;
- б) конституція України, закони України, постанови Верховної Ради, укази, розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів; здійснення виконавчої і розпорядчої діяльності відповідно до своєї компетенції; потреба у нормуванні діяльності апарату управління;
- в) укази, розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів; здійснення виконавчої і розпорядчої діяльності з метою реалізації завдань відповідно до своєї компетенції; потреба у нормуванні діяльності апарату управління;
- г) конституція України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів; здійснення виконавчої і розпорядчої діяльності відповідно до своєї компетенції; потреба у нормуванні діяльності апарату управління.

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

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

**64. Мотивація діяльності державних службовців – це:**

- а) сукупність заходів по підвищенню продуктивності праці;
- б) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей органів державної влади;
- в) упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які засновані на використанні моральних стимулів;

г) процес за допомогою якого керівник спонукає працівників задовольняти їх особисті бажання і потреби.

**65. Модель процесу мотивації має такі елементи:**

- а) потреби, цілеспрямована поведінка, задоволення потреб;
- б) моральність, інноваційність, ціна досягнення мети;
- в) міра винагороди, міра чекання, міра цінності;
- г) задоволення потреб, виникнення потреб, трудова діяльність.

**66. Важливими складовими системи мотивації праці державних службовців є їх:**

- а) безпека праці, створення умов для відпочинку;
- б) соціальна відповідальність, задоволення від роботи;
- в) матеріальне та соціально-побутове забезпечення;
- г) організація робочого місця, просування по службі.

**67. Стимулювання діяльності державних службовців виконує такі функції:**

- а) координаційну, стимулюючу, організаційну;
- б) економічну, моральну, соціальну;
- в) планувальну, матеріальну, моральну;
- г) результативну, координуючу, нематеріальну.

**68. Моральне стимулювання державних службовців належить до:**

- а) факторів незадоволення працею;
- б) використання змісту і організації праці;
- в) негрошових стимулів;
- г) грошових стимулів.

**69. Аналітично-оціночною функцією управління спрямованою на досягнення запланованих параметрів діяльності організації є:**

- а) планування;
- б) контроль;
- в) мотивація;
- г) організація.

**70. В державній службі з метою дотримання термінів виконання важливих документів, оперативних урядових завдань застосовується наступний вид контролю:**

- а) поточний;
- б) підсумковий;
- в) систематичний;
- г) разовий.

## 8. ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СЛУХАЧІВ МАГІСТРАТУРИ

В процесі вивчення дисципліни «Організація діяльності державного службовця» використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи слухачів магістратури:

- поточне тестування та опитування;
- оцінювання виконання ІНДЗ;
- оцінювання виконання контрольної роботи;
- підсумковий екзамен.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Організація діяльності державного службовця» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

<b>Модуль 1</b> (поточне опитування та тестування)	<b>Модуль 2</b> (підсумкова оцінка за ІНДЗ)	<b>Модуль 3</b> (контрольна робота)	<b>Модуль 4</b> (письмовий екзамен)	<b>Всього</b>
<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

Оцінка рівня отриманих теоретичних знань та практичних навиків за шкалою університету здійснюється на основі модульно-рейтингової системи контролю знань і передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи слухачів магістратури, підвищення об'єктивності оцінки їхніх знань, визначення рейтингу магістрів, запровадження здорової конкуренції між ними у навчанні і розвитку творчих здібностей. Модульно-рейтинговий контроль здійснюється на основі попередньо визначених змістовних модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

За бальною шкалою оцінювання, яка використовується в навчальному закладі, рівень засвоєння матеріалу оцінюється наступним чином:

90 – 100 балів – 5 (відмінно)

75 – 89 балів – 4 (добре)

60 – 74 балів – 3 (задовільно)

до 60 балів – 2 (незадовільно).

Отриманий рівень знань слухача з усіх видів виконуваних робіт з модуля (теоретична підготовка, практична робота, ІНДЗ) оцінюється як за національною шкалою, так і шкалою ECTS. Переведення оцінок за системою КМСОНП здійснюється за схемою, поданою в таблиці 1.

**Таблиця 1.**

**Шкала оцінювання:**

<b>За шкалою Університету</b>	<b>За національною шкалою</b>	<b>За шкалою ECTS</b>
90–100	відмінно	<b>A</b> (відмінно)
85-89	добре	<b>B</b> (дуже добре)
75–84		<b>C</b> (добре)
65–74	задовільно	<b>D</b> (задовільно)
60-64		<b>E</b> (достатньо)
35–59	незадовільно	<b>FX</b> (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		<b>F</b> (незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни)

## **9. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ НА ІСПИТ З ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ»**

1. Державна служба як різновид професійної діяльності.
2. Суспільна функція державної служби і статус державного службовця.
3. Загальна характеристика поняття «діяльність». Структура діяльності.
4. Мета і зміст діяльності державного службовця.
5. Особливості діяльності державного службовця.
6. Загальна характеристика передумов успішності діяльності державного службовця.
7. Вимоги до кандидатів на посади державного службовця.
8. Поняття іміджу та авторитету державного службовця.
9. Імідж та його роль у діяльності державного службовця.
10. Шляхи формування позитивного іміджу державного службовця.
11. Методи відбору кадрів на державну службу.
12. Морально-професійна соціалізація державних службовців.
13. Поділ праці і регламентування посадових обов'язків у державній організації.
14. Поділ і кооперування праці в державній організації.
15. Регламентування посадових обов'язків державних службовців.
16. Методи і засоби регламентування посадових обов'язків.
17. Положення про структурний підрозділ органу державної влади.
18. Посадова інструкція: призначення, складові елементи, визначення місця посади в організаційній структурі.
19. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади державного службовця.
20. Кваліфікація посад державних службовців.
21. Функціональне призначення робочого місця державного службовця.
22. Загальна характеристика понять організація і культура робочого місця.
23. Організація робочого місця державного службовця.
24. Обслуговування робочого місця державного службовця.
25. Культура робочого місця і культура праці державного службовця.

26. Планування і оснащення робочого місця державного службовця.
27. Характеристика сприятливих умов праці державного службовця.
28. Поняття «обслуговування робочого місця», функції, суб'єкти обслуговування.
29. Функції, суб'єкти обслуговування робочого місця.
30. Культура праці державного службовця як характеристика рівня його професіоналізму.
31. Поняття культури робочого місця, характеристика складових елементів.
32. Поняття культури трудової поведінки.
33. Етика службової діяльності як характеристика культури службової поведінки.
34. Культура поведінки державного службовця.
35. Професійно-кваліфікаційна характеристика посади про вимоги до культури державного службовця.
36. Гігієна праці як характеристика культури праці державного службовця і умова його працездатності.
37. Режим праці та відпочинку державного службовця.
38. Планування роботи як функція управління: сутність, зміст, методи.
39. Місце і роль планування в системі організації діяльності державного службовця.
40. Планування роботи державного службовця: об'єкти, види, вимоги, оцінка ефективності.
41. Основні вимоги до планів державного службовця.
42. Професійне спілкування в системі роботи державного службовця: сутність, функції, принципи.
43. Професійне спілкування в системі державної служби: суб'єкти, види і форми спілкування.
44. Ділове спілкування керівника й підлеглого. Характеристика основних проблем.
45. Етика ділового спілкування державного службовця.
46. Діловодство в органах державної влади: функції, рух документів, облік, зберігання.
47. Поняття документу і документування в органах державної влади.

48. Функції служби діловодства.
49. Класифікація та призначення службових документів.
50. Правила оформлення службових документів: реквізити, основний текст, датування, адресування службових документів тощо.
51. Контроль державного службовця за виконанням документів.
52. Ділова нарада в системі управлінської діяльності.
53. Технологія підготовки і проведення наради.
54. Ділова бесіда, вимоги до підготовки і проведення.
55. Поняття «звернення громадян», порядок їх розгляду в органі державної влади. Закон України «Про звернення громадян».
56. Особистий прийом громадян в органі державної влади.
57. Функція контролю в системі управління.
58. Контроль виконавської дисципліни і оцінка якості праці державних службовців.
59. Система контролю в органі державної влади.
60. Мотивація і стимулювання праці державних службовців.



## ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
2. Баришніков В.М. Інститут державної служби. Проходження державної служби : навч.-метод. посіб. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 140 с.
3. Василевська Т.Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія / Т.Є.Василевська // .-К.:НАДУ, 2008. -334 с.
4. Гук О. Етика та культура ділового спілкування /О.Гудз, В.Бундз//. -Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2008. -122 с.
5. Нижник Н. Р., Пашко Л. А., Олуйко В. М., Кіндзерський С. А. Ділове спілкування у сфері державного управління. - Хмельницький, 2005. – 196с.
6. Організація діяльності державного службовця: Навч.-метод. посібник. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Упор.: Н.М.Пригара. – Чернігів : ЦППК, 2009. – 38 с.
7. Організація діяльності державного службовця: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.15010005 «Державна служба» спеціалізації «Адміністративний менеджмент», «Світова та європейська інтеграція», «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Економіка», «Бюджет і фінанси», «Кадровий менеджмент»). / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2010 р. – 170 с.
8. Пономарьов О.С. Філософія спілкування в контексті культури соціального управління - Теорія і практика управління соціальними системами / Наук. практич. журнал Випуск №1/2011 – с.23-30.
9. Практичний посібник для учасників конкурсу «Кращий державний службовець» /Чернігів.центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ.влади. місцевого самоврядування, держ. п, установ та орг.: Уклад.: І А.Галейко. – Чернігів: ЦППК, 2011. – 65 с
10. Шома А.М. Управлінське спілкування як соціально-психологічний чинник формування стилю державно-управлінської діяльності Державне управління

теорія та практика Випуск №2(8)/2008 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2008-2/doc\\_pdf/shoma.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2008-2/doc_pdf/shoma.pdf).

11. Яроміч С, Гречкосій І. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. //Вісник НАДУ при президентові України. - 2006. -№ І.с.111.

### ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

12. Басай О.В. Прийом на роботу та звільнення з роботи: посібник / О.В. Басай, О.А. Вівчаренко. – Івано–Франківськ, 2006. – 80 с.
13. Витко Т.Ю. Добір кандидатів на державну службу в Україні: соціологічний аналіз та перспективи розвитку / Т.Ю. Витко // Вісн. держ. служби. – 2010. - № 2. – Режим доступу: [www.guds.gov.ua](http://www.guds.gov.ua).
14. Витко Т.Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03. «Державна служба» /Т.Ю. Витко; Дніпропетр. регіон. ін –т держ. упр. Нац. акад.держ.упр. при Президентові України. – Дніпропетровськ, 2011. – 20 с.
15. Власюк Д.П. Міжособистісне розуміння в структурі психологічно-управлінської компетентності керівників державної служби України - Психологічні перспективи. Зб. наук. Праць За ред. Л.Засекіної – Луцьк: - 2011 - №18 – с.52-61
16. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід / В.В.Толкованов, Н.В.Щербак, Т.Е.Василевська, В.П.Удовиченко.-К.:АМУ, 2008. -212 с.
17. Ганоцька С. О. Система управління якістю - система управління професійною діяльністю державних службовців // Теорія та практика державної служби: сучасні пріоритети регіональної кадрової політики : матеріали наук.-практ. конф., 5-6 листоп. 2010 р., м. Дніпропетровськ / [за заг. ред. С. М. Серьогіна]. - Дніпропетровськ, 2010. - С. 41-43.
18. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

19. Горбунова И.Г. От оценки рабочих мест – к аттестации персонала / И.Г. Горбунова, Н.Т. Леонова // Управление персоналом. – 2005. – № 23 (129). – С. 41–43.
20. Гримблат С. Организационная культура и командная деятельность / С.Гримблат, М. оронов // Персонал. – 2010.- №11. – с. 67-73.
21. Державне управління: Навч. посібник / Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю.; За ред. А.Ф. Мельник - Київ: Знання, 2004. – 342с. - (Вища освіта 21 століття).
22. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навчальний посібник /В.Д. Бакуменко, П.І. Надолішній, М.М. Іжа, Г.І. Арабаджи / За заг. ред. Надолішнього П.І., Бакуменка В.Д. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
23. Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред.Т.В.Мотренка, С.М.Серьогіна. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – 235 с.
24. Енциклопедія державного управління: у 8 т. За редакцією Ю.В.Ковбасюка. Київ, НАДУ при Президентіві України, київ, 2011. Том 6 «Державна служба» за редакцією С.М.Серьогіна, В.М.Сороко, 2011. – 524 с.
25. Іванова Т.В., Піддубна Л.П. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування: Підручник.- Київ, 2005. – 165 с.
26. Желюк Т.Л. Державна служба: Навчальний посібник/ Т.Л.Желюк. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 576с.
27. Зіміна О. Особливості управління персоналом на державній службі. // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України, 2008, № 2. – С. 117 – 124.
28. Кагановська Т. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення державного управління. // Вісник прокуратури, 2009, № 1. – С. 83 – 90.
29. Козоріз В.П., Лапицька Н.І. Загальне і кадрове діловодство: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2002. – 168 с.
30. Кузнецов В. Національний класифікатор України ДК 003:2005 «Класифікатор професій» /В.Кузнецов. – Харків: Фактор, 2008. – С.464.

31. Латыпов Р.Ф. Классификация моделей государственной кадровой политики: опыт системного анализа / Р.Ф. Латыпов // Вестник Башкирского университета. - 2010. - Т. 15. - 2. - С. 487-490.
32. Литвин О.В. Адміністративно – правове забезпечення статусу державного службовця в Україні: монографія / О.В.Литвин. – Ірпінь: Вид – во НУ ДПСУ, 2010. – 210 с.
33. Лысый В. Психодиагностические методы работы с персоналом: возможности, технология, опыт / В.Лысый // Персонал. – 2010. - № 11. – с. 45-49.
34. Мазак А.В. Добір кадрів на державну службу: реалії і впливи світової кризи /А.В.Мазак, Т.Ю.Витко // Управління розвитком: Збірник наукових праць. – Харків: Вид – во Харківського національного економічного університету, 2009. - № 11. – С.47 -49.
35. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця / Малімон В.І. Навч.посібник. – 2-ге вид. доп. І розш. – Івано-Франківськ: Місто – НВ, 2008. – 344 с.
36. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. – 3-тє вид., переробл. та допов. – К.: Атіка, 2009. – 608 с.
37. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
38. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан та перспективи розвитку: Монографія. - Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2006. - 326 с.
39. Олуйко В. М., Кіндзерський С. А. Ділове спілкування у сфері державного управління. - Хмельницький: Поліграфіст, 2005. - 296 с.
40. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціально-психологічна характеристика структурно-функціональних компонентів спілкування Зб. наук. праць: філософія, соціологія, психологія – Івано-Франківськ: Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2009. –Вип.14.– Ч.І.–254 с. [Електронний ресурс].
41. Павліченко А. Ціннісні орієнтації у системі становлення особистості / А.

Павліченко // Психологія і суспільство. – №4. – 2005. – С. 98-121.

42. Палеха Ю.І. Документаційне забезпечення управління. Підручник /Ю.І.Палеха.. – К., 2003. – 124 с.
43. Плющ Р. Критерії оцінки посадових осіб місцевого самоврядування // Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. - 2006. - № 2, 2006 г. - с. 116.
44. Понеділко В.Г. Підвищення кваліфікації державно – управлінських кадрів: теорія і практика (Особливості організації та методичного забезпечення навчального процесу у системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів): навчальний посібник. – З.: «Друкарський світ», 2007. – 294 с..
45. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. – Режим доступу: // zakonl. rada. gov. ua / cgi - bir / laws/ main cgi? nreg = 564 – 2010 - % EF.
46. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. – Режим доступу: <http://zakonz.rada.gov.ua>.
47. Про стратегію реформування державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599 // Вісн. держ. служби України. – 2000. – №1.
48. Сороко В. Оцінка ефективності діяльності державних службовців // Вісник державної служби / В.Сороко. – 2006. - № 2. – С.20-26.
49. Соціальні та психологічні аспекти державного управління: Навч.-метод. посібник. / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Упор.: Н.В. Коваленко. – Чернігів : ЦППК, 2009. – 19 с.
50. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. - К., 2004. – 112 с.