

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ,
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

Организация деятельности государственных гражданских служащих

Учебное пособие

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол №4 от 23.11.2016) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк
2016**

УДК 35.08 (075.8)
ББК 67.401
О-64

*Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций
(протокол № 4 от 23.11.2016)*

Организация деятельности государственного гражданского служащего: учебное пособие / А.В. Захарова, Е.А. Шумаева, В.И. Мозговой, Л.Г. Вергазова, А.П. Соловьева, Л. Василишина; под ред. Е.А. Шумаевой. - 3-е изд., перераб и доп. - Донецк: ДРЦПК. – 2016. - 152 с.

Учебное пособие по организации труда государственного гражданского служащего построено на основе нормативных требований Государственного стандарта высшего образования Донецкой Народной Республики и содержит учебный материал к учебным модулям: «Создание благоприятных условий для эффективной деятельности государственного служащего», «Организация деятельности государственного гражданского служащего», «Формирование навыков эффективного выполнения государственными гражданскими служащими должностных обязанностей» и «Язык деловых документов». Содержание каждого модуля раскрывается нормативно определенными темами, в которые включены, перечень литературы и контрольные вопросы для самопроверки. В конце пособия даны практические приложения, представляющие собой образцы составления деловых документов.

Учебное пособие предназначено для слушателей дополнительного профессионального образования по образовательным программам направления подготовки 38.04.04. «Государственная гражданская и муниципальная служба» и повышения квалификации государственных гражданских служащих. Также оно может быть полезным для руководителей и должностных лиц государственного и муниципального управления разного уровня и широкого круга читателей, которых интересуют социально-правовые аспекты государственной или общественной деятельности и проблемы организации труда государственных гражданских служащих в Донецкой Народной Республике.

УДК 35.08 (075.8)
ББК 67.401

© Донецкий республиканский центр
повышения квалификации работников
органов государственной власти, органов
местного самоуправления,
государственных предприятий,
учреждений и организаций, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Тема 1. ЦЕЛЬ И ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО.....	6
1.1. Сущность, цель и принципы государственной гражданской службы.....	6
1.2. Управление государственной гражданской службой.....	7
Тема 2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	7
2.1. Классификация должностных уровней государственных гражданских служащих.....	7
2.2. Продвижение по службе государственного гражданского служащего.....	8
2.3. Особенности организации труда государственного гражданского служащего.....	9
Тема 3. МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОДБОРА КАДРОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ	10
3.1. Особенности набора кандидатов и их отбора в системе государственной гражданской службы.....	10
3.2. Требования к качествам кандидатов на замещение вакантной должности государственного гражданского служащего	13
3.3. Организация конкурсного отбора на должность государственного служащего.....	16
3.4. Формирование кадрового резерва для государственной гражданской службы.....	18
Тема 4. ИМИДЖ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ	21
4.1. Сущность и составляющие имиджа государственного гражданского служащего.....	21
4.2. Профессионализм как главная составляющая делового имиджа.....	22
4.3. Способы формирования положительного имиджа государственной гражданской службы.....	24
4.4. Специфика формирования имиджа руководителя государственного органа.....	25
Тема 5. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРИРОВАНИЕ ТРУДА.....	27
5.1. Специфика труда государственных гражданских служащих.....	27
5.2. Сущность, виды и критерии разделения труда на государственной гражданской службе.....	28
5.3. Делегирование полномочий в органах государственной власти и местного самоуправления.....	30
5.4. Кооперирование труда государственных гражданских служащих.....	32
Тема 6. РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ.....	33
6.1. Виды деятельности государственных гражданских служащих.....	33
6.2. Профессионально-квалификационные характеристики должностей государственных гражданских служащих.....	36
6.3. Должностные инструкции государственных гражданских служащих.....	37
6.4. Типовые задачи, обязанности и полномочия работников государственной гражданской службы.....	40

Тема 7. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА	45
7.1. Организация индивидуального рабочего места государственного гражданского служащего.....	45
7.2. Принципы рациональной организации рабочего места государственного гражданского служащего.....	48
7.3. Описание рабочего места государственного гражданского служащего.....	50
Тема 8. ОБСЛУЖИВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА.....	51
8.1. Основы рационального обслуживания рабочего места государственного гражданского служащего.....	51
8.2. Условия труда и эстетическое оформление рабочего места государственного гражданского служащего.....	53
Тема 9. ГИГИЕНА И КУЛЬТУРА ТРУДА. РЕЖИМ ТРУДА И ОТДЫХА.....	55
9.1. Особенности гигиены труда государственного гражданского служащего..	55
9.2. Культура труда государственного гражданского служащего.....	60
9.3. Использование рабочего времени государственного гражданского служащего.....	61
9.4. Предоставление ежегодных и дополнительных отпусков государственным гражданским служащим.....	64
Контрольные вопросы	66
Литература	69

ФОРМИРОВАНИЕ НАВЫКОВ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛНЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ГРАЖДАНСКИМИ СЛУЖАЩИМИ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Тема 1. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ	72
1.1. Личное планирование деятельности государственного гражданского служащего.....	72
1.2. Виды и принципы планирования в сфере государственного управления...	73
Тема 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ	75
2.1. Языковая культура государственного гражданского служащего.....	75
2.2. Практические советы государственным служащим по профессиональному общению.....	77
Тема 3. СЛУЖЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО.....	82
3.1. Документ, его роль и место в государственном управлении и местном самоуправлении.....	82
3.2. Виды документов и их классификация.....	88
3.3. Стандартизация, унификация и трафаретизация управленческих документов.....	91
3.4. Системы электронного документооборота.....	91
Тема 4. ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЙ И ОФИЦИАЛЬНЫХ ВСТРЕЧ	94
4.1. Сущность и классификация совещаний.....	94
4.2. Организация и проведение совещания.....	95
4.3. Организация и проведение официальных встреч.....	98
Тема 5. РАССМОТРЕНИЕ ОБРАЩЕНИЙ И ПРИЕМ ГРАЖДАН.....	103
5.1. Правовые основы рассмотрения обращений и приема граждан.....	103
5.2. Классификация обращений и требования к их представлениям.....	104
5.3. Процедура рассмотрения обращений.....	106

5.4. Организация личного приема граждан	107
5.5. Делопроизводство по обращениям граждан в органах государственной власти и местного самоуправления	108
Тема 6. КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА РАБОТЫ	110
6.1. Общие организационно-методологические основы оценивания деятельности в государственном секторе.....	110
6.2. Аттестация государственных гражданских служащих.....	112
Тема 7. СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ.....	114
7.1. Оплата труда государственных гражданских служащих	114
7.2. Повышение квалификации как один из видов мотивации государственных гражданских служащих.....	116
<i>Контрольные вопросы</i>	116
<i>Литература</i>	119
Тема 8. ЯЗЫК ДЕЛОВЫХ ДОКУМЕНТОВ	121
8.1. Классификация и требования к документам	121
8.2. Особенности оформления документов	122
8.3. Характеристика управленческой системы документации	125
8.3.1. Документы по кадрово-контрактовым вопросам	125
8.3.2. Личные официальные документы	128
8.3.3. Справочно-информационные документы	129
8.3.4. Служебные письма	132
8.3.5. Распорядительные документы	135
<i>Контрольные вопросы</i>	136
<i>Литература</i>	137
Приложение. ПРИМЕРЫ ОФОРМЛЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ	138
ГЛОССАРИЙ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ	147

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Тема 1. ЦЕЛЬ И ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО

1.1. Сущность, цель и принципы государственной службы

В Донецкой Народной Республике формируется единая государственная служба, единство которой обеспечивается организационными, правовыми, кадровыми и информационными принципами. Как указано в Законе Донецкой Народной Республики «О системе государственной службы», *государственная служба - это профессиональная деятельность граждан по обеспечению исполнения полномочий Донецкой Народной Республики, а также полномочий государственных органов и лиц, замещающих государственные должности Донецкой Народной Республики.*

Основными принципами построения и функционирования системы государственной службы являются:

- единство системы государственной службы и соблюдение конституционного разграничения предметов ведения и полномочий между органами государственной власти;
- законность;
- приоритет прав и свобод человека и гражданина, их непосредственное действие, обязательность их признания, соблюдения и защиты;
- равный доступ граждан к государственной службе;
- единство правовых и организационных основ государственной службы, предполагающее законодательное закрепление единого подхода к организации государственной службы;
- взаимосвязь государственной службы и муниципальной службы;
- открытость государственной службы и ее доступность общественному контролю, объективное информирование общества о деятельности государственных служащих;
- профессионализм и компетентность государственных служащих;
- защита государственных служащих от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность как государственных органов и должностных лиц, так и физических и юридических лиц.

Государственная гражданская служба - вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий государственных органов и лиц, замещающих государственные должности Донецкой Народной Республики. Лица, осуществляющие эту деятельность, имеют соответствующие служебные полномочия, являются государственными гражданскими служащими.

В системе властных отношений государственная служба выступает одним из главных элементов: она объединяет усилия всех ветвей власти на формирование цивилизованного государства и создает кадровый потенциал для работы в органах государственного управления. Государственные гражданские служащие в связи с этим призваны создавать условия для обеспечения и развития социально-политических и правовых отношений граждан с государственными институтами.

Цель государственной гражданской службы состоит из двух социально значимых направлений:

- 1) формирование общественно-политических и государственно-правовых условий для обеспечения социального развития государства и общества;
- 2) создание объективной системы обнаружения и подбор профессионалов для службы в государственном аппарате.

Функции государственной службы раскрываются в социальных составляющих ее

деятельности, к которым относятся:

- обеспечение эффективного функционирования всех ветвей государственной власти;
- создание условий для выполнения обязанностей должностными лицами и благоприятной среды для реализации прав, свобод и законных интересов человека и гражданина.

Назначение государственной гражданской службы заключается в том, что через нее реализуются демократическая сущность государства и положительные тенденции жизнедеятельности общества; укрепляется государственный аппарат и его роль в общественном развитии. Государственная гражданская служба, поддерживая постоянную связь государства с обществом, выступает *главным средством реализации функций социального государства*.

Исходя из этого, основной задачей государственной гражданской службы является поддержка социальной направленности развития государства, обеспечиваемая:

- охраной интересов общества, прав и свобод человека и гражданина;
- достижением и укреплением целостности государства;
- обеспечением эффективной деятельности государственных органов;
- демократизацией формирования и деятельности государственного аппарата и др.

1.2. Управление государственной службой

Система управления государственной службой создается на республиканском уровне в целях координации деятельности государственных органов при решении вопросов поступления на государственную службу, формирования кадрового резерва, прохождения и прекращения государственной службы, использования кадрового резерва для замещения должностей государственной службы, профессионального образования и дополнительного профессионального образования государственных служащих, проведения ротации государственных служащих, а также в целях осуществления вневедомственного контроля за соблюдением в государственных органах законов и иных нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики.

Финансирование государственной службы и государственной гражданской службы осуществляется за счет средств государственного бюджета в порядке, установленном законами и иными нормативными правовыми актами Донецкой Народной Республики.

Совершенствование системы государственной службы осуществляется путем реализации государственных и целевых программ реформирования и развития государственной службы.

Тема 2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Классификация должностных уровней государственных гражданских служащих

Должности государственной службы учреждаются законом или иным нормативным правовым актом Донецкой Народной Республики.

Должности государственной службы подразделяются на:

- должности государственной гражданской службы;
- воинские должности;
- должности правоохранительной службы.

В государственном органе могут быть учреждены должности государственной службы различных видов.

Должности государственной службы распределяются по группам и (или) категориям в соответствии с законами о видах государственной службы.

Соотношение должностей государственной гражданской службы, воинских должностей и должностей правоохранительной службы определяется указом Главы Донецкой Народной Республики.

В соответствии с законами о видах государственной службы, гражданам, проходящим государственную службу, присваиваются классные чины, дипломатические ранги, воинские и специальные звания.

Общими условиями присвоения, сохранения классных чинов, дипломатических рангов, воинских и специальных званий являются:

- последовательное присвоение классного чина, дипломатического ранга,
- присвоение воинского и специального звания по прошествии установленного времени пребывания в определенном классном чине, дипломатическом ранге, воинском и специальном звании после их присвоения впервые;
- присвоение классного чина, дипломатического ранга, воинского и специального звания государственному служащему в соответствии с замещаемой должностью государственной службы;
- досрочное присвоение в качестве меры поощрения классного чина, дипломатического ранга, воинского и специального звания либо присвоение классного чина, дипломатического ранга, воинского и специального звания на одну ступень выше классного чина, дипломатического ранга, воинского и специального звания, предусмотренных для замещаемой должности государственной службы, в соответствии с законами о видах государственной службы;
- сохранение присвоенного классного чина, дипломатического ранга, воинского и специального звания при освобождении от замещаемой должности государственной службы или увольнении с государственной службы.

Лишение присвоенного классного чина, дипломатического ранга, воинского и специального звания возможно исключительно по решению суда.

При переводе государственного служащего с государственной службы одного вида на государственную службу другого вида, ранее присвоенный классный чин, дипломатический ранг, воинское и специальное звание, а также период пребывания в соответствующем классном чине, дипломатическом ранге, воинском и специальном звании учитывается при присвоении классного чина, дипломатического ранга, воинского и специального звания по новому виду государственной службы в соответствии с законами о видах государственной службы и иными нормативными правовыми актами Донецкой Народной Республики.

Соотношение классных чинов, дипломатических рангов, воинских и специальных званий устанавливается указом Главы Донецкой Народной Республики

Классные чины государственной гражданской службы Донецкой Народной Республики присваиваются с учетом положений статьи 13 Закона Донецкой Народной Республики «О системе государственной службы Донецкой Народной Республики» в установленном порядке согласно нормативным правовым актам Донецкой Народной Республики.

2.2. Продвижение по службе государственного гражданского служащего

Продвижение по службе государственного гражданского служащего осуществляется путем занятия более высокой должности на конкурсной основе, кроме случаев, когда иное установлено законами Донецкой Народной Республики и актами Совета Министров ДНР.

Государственный гражданский служащий имеет право участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности. Преимущественное право на продвижение по службе имеют государственные гражданские служащие, достигшие наилучших результатов в работе, проявляют инициативность, постоянно повышают свой профессиональный уровень и зачисленные в кадровый резерв.

Подготовка граждан для прохождения государственной службы осуществляется в формах, установленных законами и иными нормативными правовыми актами Донецкой Народной Республики.

Дополнительное профессиональное образование государственных служащих осуществляются в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Донецкой Народной Республики.

Законами о видах государственной службы могут быть установлены особенности ротации государственных служащих, учитывающие специфику прохождения государственной службы соответствующего вида.

2.3. Особенности организации труда государственного гражданского служащего

Государственную **гражданскую** службу и службу в органах местного самоуправления можно рассматривать в следующих аспектах:

социальном - осуществление на профессиональной основе общественно полезной деятельности по выполнению функций государства лицами, занимающими соответствующие должности в органах государственной власти на постоянной основе;

политическом - реализация государственной политики;

правовом - нормативно-правовое регулирование государственно-служебных отношений;

идеологическом - формирование имиджа государственной службы; социологическом по степени реализации полномочий органами власти;

организационном - формирование организационных основ деятельности государственных гражданских служащих;

процессуальном - технологическое обеспечение процесса функционирования государства, реализация ее функций;

морально-личностном - формирование этических основ функционирования государственной службы и выявление индивидуальных свойств человека, который профессионально выполняет обязанности служащего в сфере государственного управления.

Если учитывать содержание управленческой деятельности, кадры управления, к которым относятся служащие органов государственной исполнительной власти и местного самоуправления, **должны уметь:**

провести оценку проблемной ситуации в общественной жизни;

измерить экономические, социальные, политические и духовно-культурные процессы в их интегральной совокупности;

выявить основные закономерности и тенденции развития, поставить цели (ближайшие, среднесрочные, стратегические),

определить совокупность методов их поэтапного достижения;

создать, руководствуясь принципами построения и проектирования организаций, оптимальные организационные структуры управления (формальные и неформальные);

правильно организовать рабочие места;

уточнить функции, права, полномочия и ответственность каждого управленца;

найти ресурсы управления (особенно в социальной сфере);

уметь поставить цели и применить для их достижения новейшие технологии (информационные, нормативно-правовые, образовательные, административные и т.д.), что позволит обеспечить принятие взвешенного управленческого решения;

оценить эффективность управленческого решения и **проводить** непрерывную коррекцию нового цикла управленческого процесса.

Деятельность современной государственной гражданской службы возможна в условиях реализации двух моделей государственного управления - **бюрократической и менеджерской**. В последнее время все больший вес приобретает менеджерская модель государственного управления - внедрение *принципов менеджмента* на государственную

гражданскую службу.

Менеджмент на государственной гражданской службе имеет свои особенности в целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля, ответственности и системах стимулов. При этом реализация **функций менеджмента** тоже имеет свою специфику:

планирование и прогноз обычно устанавливаются руководящими государственными органами, но, в конечном счете, опираются на цели, которые избираются народом и гражданским обществом через демократический выбор руководства страны;

организация государственной гражданской службы, как правило, имеет более иерархическую структуру и соответствующие этой иерархии управленческие процедуры. В связи с этим в рамках государственной гражданской службы складывается свой административно-бюрократический стиль управления, который имеет много общего со стилем управления в больших иерархических коммерческих организациях;

мотивация на государственной гражданской службе в меньшей степени основывается на денежном вознаграждении, а больше - на стимулах неденежного характера (престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры);

контроль и оценка результатов в рамках государственной службы осуществляется руководящими структурными единицами и одновременно людьми как непосредственно, так и с помощью средств массовой информации и общественных организаций. Контроль на государственной гражданской службе имеет более охватывающий характер, чем в коммерческой организации.

Важной составляющей управления является положительный **морально-психологический климат** в коллективе, который выступает основой для продуктивной и качественной работы государственного гражданского служащего. Под ним понимают устойчивое эмоционально-нравственное состояние, в котором отражаются типичные для коллектива отношения к делу, целей и мотивов в совместной деятельности, доминирующие настроения, общественное мнение, отношения, обычаи, нравственные и интеллектуальные установки и чаяния людей, отношение друг к другу и к важнейшим материальным и духовным ценностям, дух коллектива.

Тема 3. МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОДБОРА КАДРОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

3.1. Особенности набора кандидатов и их отбора в системе государственной гражданской службы

Государственная кадровая политика - это политика в сфере государственной гражданской службы, главной целью которой является совершенствование кадрового потенциала, создание дееспособного государственного аппарата, способного эффективно осуществлять задачи и функции государства путем добросовестного выполнения возложенных на государственных гражданских служащих служебных обязанностей. Кадровая политика является системой *организационных, правовых* и иных мер уполномоченных государством субъектов, которая формирует кадры органов государства, государственных предприятий, учреждений и организаций, обеспечивающих выполнение их функций. Эффективная кадровая политика должна быть направлена на достижение следующих целей:

- прогнозирования и планирования потребности в кадрах;
- рациональное использование кадров путем их подбора и расстановки;
- планирование профессионального и личностного развития персонала;
- создание и использование кадрового резерва на руководящие должности.

Целью государственной кадровой политики органов государственной власти является: во-первых, обеспечение эффективного функционирования аппарата

государственного управления; во-вторых, формирование, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных кадров в государственном секторе различных отраслей хозяйства, государственных органов и органов местного самоуправления; в-третьих, создание национальной управленческой элиты.

Основными задачами государственной кадровой политики являются: проведение единой политики во всех сферах общественно-политической жизни; научное обоснование потребности государственных органов в кадрах; разработка оптимальной системы формирования кадрового резерва; разработка эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих; разработка нормативных актов реализации эффективной кадровой политики.

Принципами государственной кадровой политики в органах государственной власти являются:

- демократический отбор кадров;
- продвижение служащих по службе по деловым качествам;
- постоянное обучение государственных гражданских служащих;
- мотивация государственных гражданских служащих к служебной карьере;
- систематическое обновление кадров; осуществление контроля за деятельностью кадров.

Политика кадрового отбора государственных гражданских служащих должна базироваться на принципе системности и должного научного обеспечения. Основной предпосылкой привлечения на соответствующие должности государственных служащих компетентных, высококвалифицированных работников является формирование действенного кадрового резерва и работа с ним.

Общая схема подбора персонала является *универсальной* для всех органов государственной власти.

Подбор кадров на должности государственной гражданской службы должен базироваться на *системе критериев*, среди которых превалирует:

1. Высокий уровень образования, прежде всего экономического, юридического или управленческой направленности, и способности к постоянному самообразованию.
2. Специальная профессиональная подготовка в комплексе с практическими знаниями и умениями применять свои знания на практике.
3. Высокая мораль и этика поведения.
4. Патриотизм.
5. Культурный уровень, предполагающий знакомство с историческими ценностями, культурным достоянием своей нации, народа и государства и тому подобное.
6. Внутреннее достоинство высшей управленческой элиты, ее способность говорить правду, несмотря на личные интересы.
7. Умение руководителей государственного аппарата управления быть свободными от комплекса материальной зависимости, ценить в себе чувство свободы.

Для набора и отбора кадров должно быть описание должностных обязанностей и квалификационных навыков, необходимых для выполнения работы для каждой должности и для каждого руководителя. Это одно из основных требований системы государственной гражданской службы.

Порядок принятия на должность государственного гражданского служащего зависит от особенностей статуса государственного органа; категории государственной должности; путей замещения этих должностей.

Данные о вакансиях должностей государственных служащих подлежат публикации и распространению через средства массовой информации, не позднее, чем за один месяц до проведения конкурса.

Запрещается требовать от кандидатов на государственную гражданскую службу сведения и документы, предоставление которых не предусмотрено законодательством ДНР.

Глава Донецкой Народной Республики, Председатель Народного Совета Донецкой

Народной Республики, Председатель Совета Министров Донецкой Народной Республики, министры Донецкой Народной Республики, главы местных государственных администраций имеют право *самостоятельно подбирать и принимать* лиц на должности своих помощников, руководителей пресс-служб, советников и секретарей согласно штатному расписанию и категории, соответствующей должности (патронажная служба).

С лицами, претендующими на занятие должности государственного гражданского служащего, по их письменному согласию проводится специальная проверка в порядке, установленном законодательством Донецкой Народной Республики. В случае принятия на государственную гражданскую службу на конкурсной основе специальная проверка проводится после проведения конкурса в отношении лиц, которые рекомендованы для назначения на должность.

Конкурс при приеме на должности в государственные органы является важным компонентом набора и отбора кадров. Институт конкурсного приема на государственную гражданскую службу базируется на следующих основных принципах:

принцип равноправия, который исключает дискриминацию по происхождению, полу, вероисповеданию или политическими взглядами;

принцип соответствия способностей и профессионального уровня требованиям конкретного вида деятельности в системе государственной гражданской службы;

принцип гласности - обеспечение гласности проведения конкурсов.

Несовершенство процедуры конкурса заключается в том, что комиссия, оценивая профессиональный уровень претендентов, не имеет возможности выявить и проанализировать нравственные качества и свойства характера кандидата. Именно поэтому перед проведением конкурса желательно проводить психологическое тестирование кандидатов для выявления личностных качеств.

Особым моментом подбора кадров является **стажировка**, которая проводится на срок до двух месяцев в соответствующем государственном органе с целью проверки профессионального уровня и деловых качеств работников, претендующих на должность государственного гражданского служащего, и приобретения кандидатами практического опыта.

Стажировку могут проходить как лица, впервые претендующие на должность государственного гражданского служащего, так и государственные служащие, готовые занять более высокую должность. Отбор кандидатов на стажировку проводится по инициативе органа, где должна проходить стажировка. При этом необходимо письменное заявление самого стажера и согласие соответствующих руководителей по месту его стажировки и основной работы. Работники, достигшие пенсионного возраста, к стажировке не привлекаются.

Лицо, после успешного окончания стажировки изъявившее желание работать в данном органе, проходит конкурс в соответствии с Положением о порядке проведения конкурса при принятии людей на работу в органы исполнительной власти и местного самоуправления. При этом ему предоставляется преимущество над лицами, которые принимают участие в данном конкурсе, но не проходили стажировки. Государственный гражданский служащий по окончании стажировки может быть переведен на должность по решению руководителя без конкурсного отбора или зачислен в кадровый резерв.

Лицо, принятое на государственную гражданскую службу, приобретает статус государственного гражданского служащего и субъекта государственно-служебных отношений.

Предельный возраст пребывания на государственной гражданской службе составляет 65 лет. В исключительных случаях по достижении предельного возраста пребывания на государственной гражданской службе государственные гражданские служащие могут быть оставлены на государственной гражданской службе лишь на должностях советников или консультантов по решению руководителя соответствующего государственного органа.

3.2. Требования к качествам кандидатов на замещение вакантной должности государственного гражданского служащего

Квалификационные требования к лицам для замещения должностей государственной службы устанавливаются законами и иными нормативными правовыми актами Донецкой Народной Республики.

Государственный служащий должен иметь, как правило, полное высшее образование (образовательно-квалификационный уровень - специалист, магистр по специальности "Государственное и муниципальное управление" или другое, профессионально ориентированное на государственную службу, с дополнительным повышением квалификации по профессиональным программам указанной отрасли), а на должностях руководителей структурных подразделений и их заместителей - обязательно полное высшее образование.

Непрерывный характер обучения должен способствовать постоянному сочетанию теоретических знаний с практическими навыками, овладению передовыми методами и средствами работы, созданию условий для инновационной управленческой деятельности.

Особенности современного взгляда на государственного гражданского служащего состоят в том, что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, главный агент последовательных изменений в обществе. Управленческая и организационная работа относится к тем видам деятельности человека, которые требуют наличия специфических личных качеств, формирующих условия профессиональной пригодности кандидата на замещение вакантной должности государственного гражданского служащего. Психологическая направленность, склонность к этому виду деятельности играют первостепенную роль при отборе государственных гражданских служащих, в свою очередь требует от них профессиональной компетентности и развития нравственных, социально-психологических, организаторских, интеллектуально-волевых и педагогических качеств.

Профессиональная компетентность обуславливает не только овладение необходимыми знаниями, умениями и навыками, но и умение их квалифицированного применения при решении задач, стоящих перед государственным служащим и предъявляемых к качеству выполняемых работ. Профессионализм в работе характеризуется также знанием законодательства по вопросам организации труда, повышения квалификации, методов организации, планирования и управления деятельностью, основ мотивации трудового поведения и др.

Государственный гражданский служащий должен иметь такие **нравственные качества**:

дисциплинированность - действовать в соответствии с правилами организации общества;

человечность - чутко и внимательно относиться к людям и их потребностям;

требовательность - строго контролировать соблюдение дисциплины, быть нетерпимым к показухе и небрежности в работе;

справедливость - давать объективную оценку результатам работы членов коллектива;

честность и правильное реагирование на критику - спокойно воспринимать конструктивную критику, стремиться к самосовершенствованию;

скромность - быть простым и доступным в общении, нетерпимым к чванству;

чувство коллективизма - вера в силу и возможности коллектива, формирования коллективного мнения при решении вопросов и задач;

коммуникабельность - умение вступать в контакт с людьми, устанавливать психологические отношения с членами коллектива;

культура общения - умение коротко, ясно и четко выразить свои мысли, умение слушать собеседника и уважать его мнение;

самообладание - умение сохранять спокойствие и рассудительность, не быть капризным и нервным в экстремальных условиях.

Основными **интеллектуально-волевыми качествами** государственного гражданского служащего являются:

умение видеть назревшие проблемы, четко их формулировать, своевременно принимать меры к их решению;

чувство нового - умение видеть перспективу собственного развития и развития коллектива, воспринимать передовые подходы, активно участвовать во внедрении инноваций и способствовать новаторству членов коллектива;

творческий подход к делу - умение нестандартно решать сложные задачи и учетом внешних и внутренних условий и обстоятельств;

инициатива и решительность - способность к риску, самостоятельному и оперативному принятию решений, умение брать на себя ответственность за действия коллектива;

настойчивость - способность доводить дело до конца, устранять препятствия, требовать таких же действий от коллектива.

Основными **организаторскими качествами** государственного гражданского служащего являются:

деловитость - опираться на понимание факторов, существующее положение дел, умение оперативно, результативно и четко проводить деловые беседы, собрания и переговоры;

предприимчивость - умение видеть и использовать резервы повышения качества собственной работы и работы членов коллектива;

целеустремленность - умение сконцентрировать силы и ресурсы коллектива на достижение стратегических целей;

оперативность - своевременность в оценке ситуаций, принятии и реализации новых решений, умение чувствовать и ликвидировать “узкие места”;

распорядительность - способность своевременно и исчерпывающе ставить задачи, фиксировать и контролировать сроки их выполнения;

организаторское чутье - умение разбираться в людях, понимать психологические особенности подчиненных, учитывать их при расстановке кадров;

общественная энергичность - способность активизировать деятельность подчиненных, “заряжать” их энергией и уверенностью в выполнении поставленных задач;

умение планировать и организовывать свой труд - эффективное распределение собственных сил, времени и ресурсов, рациональная регламентация рабочего дня.

Основными **педагогическими качествами** государственного гражданского служащего являются:

умение воспитывать подчиненных целенаправленно, ненавязчиво, со знанием их характера устранять негативные и закреплять положительные качества;

способность налаживать и поддерживать дисциплину подчиненных, правильно и своевременно принимать меры по поощрению и наказанию, создавать атмосферу взаимотребовательности и убедительности, используя воспитательные возможности коллектива и силу собственного примера;

умение создавать в коллективе атмосферу взаимопомощи, сотрудничества и общества, находить верные пути воспитания и сплоченности коллектива;

умение подготовить и озвучить лекцию, доклад, семинарское или практическое занятие на тренинге;

умение воспитывать личным примером ответственные отношения к труду.

Необходимость развития тех или иных качеств определяется конкретными задачами деятельности коллектива, факторами внутренней и внешней среды. Государственный гражданский служащий должен стремиться к развитию всего комплекса качеств, так как отсутствие одних качеств не компенсируется наличием других, а это существенно снижает эффективность всей деятельности.

Государственному гражданскому служащему должны быть присущи также физическое, нравственное и умственное здоровье, порядочность, сообразительность, работоспособность, экспертно-аналитическая способность и чувство юмора.

Этика государственного гражданского служащего - это система норм, действий, правил и принципов при государственно-служебных отношениях, которые являются совокупностью глубоко осознанных и конкретизированных и наиболее подходящих для данного общества норм общечеловеческой морали. Специфика профессиональной этики государственного гражданского служащего связана с тем, что его деятельность должна отвечать как Конституции и действующему законодательству, так и моральным принципам и нормам. Итак, этический кодекс государственного гражданского служащего должен учитывать не только общепринятую мораль, но и неординарную специфику служебных обязанностей и полномочий.

Государственная гражданская служба как институт власти, на который возложена чрезвычайное общественное доверие, предусматривает достойное поведение, честь, профессиональное выполнение обязанностей без злоупотреблений и использования служебного положения в корыстных целях. Человек, который приходит на государственную гражданскую службу, должен сделать осознанный и добровольный выбор, соглашаясь на строгие ограничения в публичной и частной деятельности. Только в этом случае соблюдения требований профессиональной этики и этикета будет способствовать укреплению авторитета государственной власти и росту доверия граждан к государственным институтам.

Итак, к основным чертам профессиональной этики относятся **профессиональная честность, достоинство, справедливость, такт и добросовестное выполнение обязанностей.**

Основу *профессионального достоинства*, самооценки деятельности составляет осознание значимости государственного управления в жизни общества.

Профессиональная справедливость требует беспристрастного анализа любых ситуаций, не поддаваясь давлению, с целью сохранения максимальной объективности при их рассмотрении.

Профессиональный такт предполагает умение реализовывать общие принципы морали в служебных отношениях: сдержанность, предусмотрительность, почтительность к коллегам и граждан, вежливость, корректность и культуру в общении.

Профессиональный долг тесно связан с профессиональной этикой. Именно осознание долга побуждает государственного служащего соблюдать служебную дисциплину и с ответственностью относиться к делу.

Служебная дисциплина - это такое состояние общественных отношений, которые требует от государственного гражданского служащего соблюдения требований действующего законодательства и надлежащего выполнения возложенных на него служебных полномочий.

Профессионализм государственного гражданского служащего является показателем его *нравственности, преданности делу и обязанности*. Сочетание его профессиональной компетентности с нравственностью создает условия для максимально эффективного воздействия государственной службы на реальную жизнь граждан.

Государственный гражданский служащий должен придерживаться таких этических норм:

1. Быть приветливым, вежливым с людьми, не забывать об улыбке, которая способствует их хорошему настроению, сдерживать свои эмоции и управлять своим поведением всех обстоятельств.

2. Соблюдать правила и языковые модели приветствия. Первым должен приветствовать подчиненный, младший старшего, мужчина женщину независимо от должностного уровня. В то же время молодой девушке следует первой приветствовать своего руководителя, особенно если он старше ее. Молодому начальнику следует первым поздравить старшего по возрасту подчиненного. Недопустимо не отвечать на приветствия.

3. К подчиненным следует обращаться только на “Вы”, так как при обращении на “ты” стираются грани служебной дисциплины, что отрицательно сказывается на морально-психологическом микроклимате коллектива.

4. Никогда не быть грубым. Грубость и крики подавляют настроение подчиненных и тем самым снижают производительность труда.

5. Умело, не злоупотребляя, пользоваться механизмом критики. Не допускать перерастания конфликтных ситуаций в конфликты. Быть самокритичным. Иметь мужество признавать свои ошибки, упущения, добиваться их устранения.

3.3. Организация конкурсного отбора на должность государственного служащего

Законами о видах государственной службы и иными нормативными правовыми актами Донецкой Народной Республики устанавливаются порядок поступления на государственную службу и замещения вакантных должностей государственной службы на конкурсной основе, условия формирования конкурсных комиссий, правила опубликования информации о конкурсах в средствах массовой информации, а также предусматривается другой порядок поступления на государственную службу и замещения вакантных должностей государственной службы.

Конкурс на замещение вакантных должностей государственных служащих является одним из видов процедур поступления на государственную службу наряду с *назначением и выборами*. Конкурс применяется в большинстве случаев при проведении замещения вакантной должности государственного служащего.

Конкурс на замещение вакантной должности должен обеспечивать конституционное право равного доступа к государственной службе граждан ДНР. Решение о проведении конкурса принимается руководителем органа при наличии вакантной должности государственного гражданского служащего.

Для проведения отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих приказом (распоряжением) руководителя соответствующего государственного органа, осуществляющего назначение на должность, образуется **конкурсная комиссия** в составе председателя, секретаря и членов комиссии. Возглавляет конкурсную комиссию заместитель руководителя государственного органа. В состав конкурсной комиссии входят представители кадровой и юридической служб, а также отдельных структурных подразделений аппарата государственного органа.

Лица, которые подали необходимые документы в государственный орган для участия в конкурсе, являются **кандидатами на занятие вакантной должности** государственного гражданского служащего.

Конкурс проводится *поэтапно*:

публикация объявления государственного органа о проведении конкурса в прессе или распространение его через другие средства массовой информации;

прием документов от лиц, желающих принять участие в конкурсе, и их предварительное рассмотрение на соответствие установленным квалификационным требованиям к соответствующему уровню должности;

проведения экзамена и отбор кандидатов.

Государственный орган, в котором проводится конкурс, обязан опубликовать объявление о проведении конкурса в прессе или распространить его через другие официальные средства массовой информации не позднее, чем за месяц до начала конкурса и довести его до сведения работников органа, в котором объявляется конкурс.

Срок принятия документов (в течение 30 календарных дней со дня объявления о проведении конкурса).

На конкурс представляются следующие **документы**:

личная карточка с соответствующими приложениями и фотографией размером 4х6 см;
копии документов об образовании, в том числе о высшем образовании, ученой

степени, ученом звании, повышении квалификации;

медицинская справка о состоянии здоровья по форме, установленной Минздравом;

сведения об имуществе, доходах, обязательствах финансового характера, в том числе за рубежом, которые подаются в порядке и объемах, определенных законами и другими изданными на их основе нормативно-правовыми актами.

Кадровая служба государственного органа проверяет представленные документы на их соответствие установленным требованиям относительно принятия на государственную гражданскую службу, предусмотренным для кандидатов на должность государственного гражданского служащего. Лица, документы которых не соответствуют установленным требованиям, по решению председателя конкурсной комиссии к конкурсу не допускаются, о чем им сообщается кадровой службой с соответствующим обоснованием. Если кандидат настаивает на участии в конкурсе при данных обстоятельствах, он допускается к конкурсу, а окончательное решение принимает конкурсная комиссия.

Экзамен проводится конкурсной комиссией государственного органа, в котором объявлен конкурс, с целью объективной оценки знаний и способностей кандидатов на должность государственных служащих.

Порядок проведения экзамена в государственном органе и перечень вопросов по проверке знания законодательства с учетом специфики функциональных полномочий этого государственного органа и его структурных подразделений утверждается руководителем органа, в котором проводится конкурс, в соответствии с Общим порядком проведения экзамена кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы.

Экзаменационные билеты или тесты должны состоять из вопросов по проверке знаний Конституции ДНР, законов «О системе государственной службы в ДНР», «О системе органов исполнительной власти», «О государственной гражданской службе», «О борьбе с коррупцией» и вопросов по проверке знаний с учетом специфики функциональных полномочий соответствующего государственного органа и его структурного подразделения.

Решение о признании победителя конкурса конкурсная комиссия принимает не только по результатам экзамена, но и учитывает другие факторы. В частности, после проведения экзамена с лицами, успешно сдавшие этот экзамен, обязательно проводятся **индивидуальные собеседования**. Результаты таких собеседований фиксируются в протоколе заседания конкурсной комиссии. После проведения с кандидатами на должность индивидуальных собеседований конкурсная комиссия **принимает решение о победителе конкурса с учетом:**

соответствия профессионально-квалификационного уровня кандидата на должность тем требованиям, которые для этой должности установлены нормативными документами (образовательный уровень кандидата, его стаж и опыт работы);

знаний, которые обнаружил кандидат на должность в ходе проведения экзамена и индивидуального с ним собеседования;

зачисления участника конкурса в кадровый резерв на замещение должности государственного гражданского служащего;

стажировки конкурсанта перед проведением конкурса на должности государственного гражданского служащего и ее успешности прохождения.

Собеседование может проводиться путем использования одного из его типов:

структурированное (определяется стандартный перечень вопросов для определенных должностей. Лицо, проводящее собеседование, заносит ответы кандидата на вопросы в предварительно подготовленный бланк);

неструктурированное (нет стандартных вопросов и определенного порядка проведения собеседования);

ситуационное (в вопросах моделируются ситуации, которые могут возникнуть при исполнении служебных обязанностей. Кандидату предлагается решить вопросы, возникающие в предложенных ситуациях).

Кандидаты, не сдавшие экзамен, не могут быть рекомендованы конкурсной комиссией для назначения на должность.

Конкурсная комиссия на основании рассмотрения представленных документов, результатов экзамена и собеседования с кандидатами, успешно сдавшими экзамен, на своем заседании осуществляет отбор лиц для занятия вакантных должностей государственной гражданской службы.

Кандидаты, успешно сдавшие конкурсный экзамен, но не прошедшие собеседование, в случае их согласия могут быть рекомендованы для зачисления в кадровый резерв в государственном органе, в котором проводился конкурс, и в течение года приняты на вакантную равнозначную или низшую должность без повторного конкурса.

Если по результатам конкурсу не отобрано ни одного из кандидатов для назначения на должность, конкурсная комиссия может рекомендовать этих кандидатов в кадровый резерв.

Если ни один из кандидатов не рекомендован конкурсной комиссией для занятия вакантной должности государственного служащего, объявляется повторный конкурс.

Заседание конкурсной комиссии оформляется протоколом, который подписывается всеми присутствующими на заседании членами комиссии и подается руководителю не позднее чем через два дня после голосования. Каждый член комиссии может добавить в протокол свое особое мнение.

Конкурсная комиссия сообщает кандидатам о результатах конкурса в течение трех дней после его утверждения. Решение конкурсной комиссии может быть обжаловано руководителем соответствующего государственного органа в течение трех дней после ознакомления с этим решением.

Решение о назначении на должность государственного гражданского служащего и зачисления в кадровый резерв принимает руководитель государственного органа в течение месяца со дня принятия решения конкурсной комиссией. Принятие на государственную гражданскую службу оформляется приказом или распоряжением руководителя государственного органа, с которым знакомится лицо, назначаемое на должность.

3.4. Формирование кадрового резерва для государственной гражданской службы

Каждый государственный орган, который планирует свое дальнейшее развитие, должен быть обеспечен необходимыми человеческими ресурсами для выполнения задач, вытекающих из его *стратегических программ развития*. Персонал, в свою очередь, как один из важнейших ресурсов, требует постоянного развития. Значительным мотивационным фактором его высокоэффективной работы является возможность и перспектива для работника занимать должность с большими полномочиями и ответственностью. С целью реализации этого направления работы с персоналом создается **резерв кадров** для должностей государственных служащих, а также для их продвижения по службе.

Формирование действенного кадрового резерва должно быть прочным фундаментом для создания авторитета государственной гражданской службы и власти в целом, ведь это возможность подобрать инициативных, способных и профессионально подготовленных государственных служащих, обладающих современными управленческими технологиями, аналитическим мышлением, умением утверждать демократические ценности правового государства и гражданского общества, отстаивать права человека и гражданина; принимать и реализовывать управленческие решения. Кадровый резерв - это также дополнительная возможность отслеживать человеческие качества будущего государственного гражданского служащего, способствующие доверию людей к власти: профессионализм, порядочность, честность, коммуникабельность.

Формирование кадрового состава государственной гражданской службы обеспечивается:

- созданием государственного кадрового резерва, кадрового резерва в государственном органе, а также эффективным использованием указанных кадровых резервов;
- развитием профессиональных качеств государственных служащих;
- оценкой результатов профессиональной служебной деятельности государственных служащих в ходе проведения аттестации или сдачи квалификационного экзамена;
- созданием возможностей для должностного (служебного) роста государственных служащих;
- использованием современных кадровых технологий;
- применением образовательных программ;
- ротацией государственных служащих.

Порядок формирования и организация работы с кадровым резервом регулируются Положением о кадровом резерве государственной гражданской службы, утверждаемым Советом Министров Донецкой Народной Республики. В государственных органах создается кадровый резерв для занятия должностей государственной службы, а также для создания условий продвижения по службе служащих. Предложения по резерву на должности, назначение на которые осуществляется органами высшего уровня, рассматриваются специальными комиссиями, образованными при этих органах. Возглавляет комиссию руководитель органа или его первый заместитель. Состав комиссии утверждается решением руководителя.

При формировании кадрового резерва для государственной службы необходимо обеспечивать *пропорционально-сбалансированное представительство кандидатур* каждого пола с учетом состава работающих в соответствующих сферах управления. Предпочтение отдается мужчинам в возрасте до 55 лет и женщинам - до 50 лет.

Работа, проводимая с лицами, зачисленными в кадровый резерв, должна способствовать повышению профессионального уровня работников и их подготовке к выполнению функций на будущей должности.

Кадровый резерв формируется из следующих профессиональных групп:

- руководителей и специалистов предприятий, учреждений, организаций, сфера деятельности которых относится к компетенции данного государственного органа;
- работников местных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления;
- выпускников высших учебных заведений соответствующего профиля;
- государственных гражданских служащих, прошедших переподготовку, повысивших квалификацию, прошедших стажировку или рекомендованных для продвижения на более высокие должности;
- лиц, рекомендованных конкурсными комиссиями для зачисления в кадровый резерв;
- числа выпускников высших учебных заведений, зачисленных на обучение по образовательно-профессиональным программам подготовки магистров государственной службы.

В кадровый резерв зачисляются профессионально подготовленные работники, которые успешно выполняют служебные обязанности, проявляют инициативу, владеют навыками работы на компьютере, имеют организаторские способности, опыт работы необходимы для выполнения должностных обязанностей.

Зачисление лица в кадровый резерв производится по его согласию.

На каждую должность *государственного гражданского служащего-руководителя* формируется кадровый резерв в количестве не менее двух человек, а по должностям *специалистов* составляются списки лиц, включаемых в резерв с учетом фактической

потребности.

Зачисление в кадровый резерв производится руководителем соответствующего органа по предложениям его заместителей, руководителей структурных подразделений и по согласованию с другими государственными органами, если это предусмотрено процедурой.

Список лиц, зачисленных в кадровый резерв ежегодно, в декабре, пересматривается руководителем государственного органа. В случае необходимости этот список может пересматриваться в течение года.

После зачисления в резерв происходит такая регламентная процедура:

сообщается руководству зачисленного в кадровый резерв работника по месту его работы;

кадровая служба вносит отметку в личную карточку о зачислении в кадровый резерв;

на должности, работа на которых предусматривает доступ к государственной тайне, оформляется допуск лицам, которые его не имели;

резервист обязан составить личный годовой план.

В личных годовых планах должно быть предусмотрено: *изучение и анализ* выполнения законодательства ДНР, нормативных правовых актов; *систематическое обучение* путем самообразования, а также обучение и повышение квалификации в учебных заведениях; *участие в работе* семинаров, совещаний, конференций по соответствующим проблемам и вопросам деятельности государственных органов и структурных подразделений; *стажировка* в соответствующем государственном органе; *замещение* на период отсутствия государственного гражданского служащего должности, на которую зачислен работник в кадровый резерв; *участие* в подготовке проектов актов законодательства, других нормативных документов и тому подобное.

Контроль за выполнением указанных планов лиц, зачисленных в кадровый резерв на должности руководителей государственных органов, возлагается на руководителей высшего уровня, на другие должности - на руководителей структурных подразделений.

Руководитель ежегодно контролирует выполнение плана, а резервист ежегодно отчитывается руководителю *в письменной форме*.

С работниками, зачисленными в кадровый резерв, руководители государственных органов и структурных подразделений их аппарата проводят работу в соответствии с утвержденными ими личными годовыми планами.

Если должность, в кадровый резерв на которую зачислен работник, становится вакантной, то он имеет преимущественное право на ее замещение при проведении конкурса. Руководитель государственного органа несет ответственность за эффективную подготовку и использование кадрового резерва. При замещении вакантной должности руководитель государственного органа в представлении на назначение кандидата на эту должность должен указывать, находился ли он в кадровом резерве на эту должность и в течение какого периода.

Пребывание в кадровом резерве дает следующие преимущества:

– лицо, находящееся в резерве на определенную должность, имеет преимущественное право на ее замещение, при проведении конкурса;

– лица, успешно сдавшие экзамен на замещение вакантной должности, но не отобранные для назначения на должности в случае их согласия по решению конкурсной комиссии могут быть рекомендованы для зачисления в кадровый резерв в этом государственном органе и в течение года приняты на вакантную равнозначную или низшую должность без повторного конкурса;

– продвижение по службе государственного гражданского служащего, зачисленного в кадровый резерв, может осуществляться по решению руководителя соответствующего государственного органа вне конкурса.

Пребывания работника в кадровом резерве может прекратиться по его собственной инициативе или по мотивированному предложению руководителя соответствующего государственного органа. Исключение из списков кадрового резерва оформляется приказом или распоряжением руководителя.

ТЕМА 4. ИМИДЖ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

4.1. Сущность и составляющие имиджа государственного гражданского служащего

Эффективное функционирование государственной власти возможно лишь при условии положительного отношения к ней общественности. Важным фактором по формированию положительного имиджа государственного служащего, является то, что он не просто специалист, а тот, кто выступает от имени государства. Его поведение, отношение к делу, к гражданам, его речь, внешний вид формируют не только его собственный авторитет и авторитет учреждения, где он работает, но и всего государства.

Имидж - это образ, который формируется в общественном или индивидуальном сознании методом психологического воздействия и средствами массовой коммуникации. Имидж создается с целью формирования в массовом сознании определённого отношения к объекту. Он может сочетать как реальные его качества, так и искусственные, несуществующие.

Имидж государственных гражданских служащих состоит из ряда особенностей, поэтому его следует рассматривать отдельно. Государственная гражданская служба определяется как профессиональная деятельность работников органов государственной власти с целью реализации функций государства. Таким образом, имидж госслужащего интегрирует, с одной стороны, *свойства представителя* определенного рода деятельности (его в этом случае можно считать разновидностью **профессионального имиджа**), а с другой, включает характеристики политического субъекта, поскольку для имиджа государственных гражданских служащих ключевыми являются такие составляющие как *представительство власти, публичность и популярность* среди населения (следовательно, его можно считать разновидностью **политического имиджа**).

Различают **деловой, визуальный и социальный имидж** органа государственной власти и его персонала. **Деловой имидж** включает в себя наличие навыков делового (бизнес) этикета и эффективность реализации любых отношений государственного органа с субъектами государственного управления, как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне. К указанному аспекту можно отнести и исполнительскую дисциплину органа, которая связана не только с своевременностью и эффективностью осуществления возложенных на него задач и функций государства, но и, главное, с обеспечением *удовлетворенности общественности*.

Визуальный имидж - это четко очерченный образ определенного объекта, предмета или явления, который воспринимается мгновенно при первичном контакте с ним (созерцании, общении). Визуальный имидж государственного органа создается компоновкой следующих элементов:

внешний вид здания, помещения (наличие вывески с указанием названия органа, государственных символов - флага, герба и т.п.);

эстетическое оформление внутренних помещений (кабинетов, залов приема посетителей, проведения заседаний, конференций), которые должны отвечать требованиям санитарных и строительных норм и нормам охраны труда;

рекламные объявления (социальные, агитационные разъяснительные: щиты, буклеты, теле- и радиопередачи о функционировании органа государственной власти и т.д.).

Визуальный имидж формируется внешним видом государственного гражданского служащего, манерой его поведения при проведении приемов граждан, при выполнении должностных обязанностей, связанных с контактами с людьми, и тому подобное.

Социальный имидж - это мысленный образ государственного органа или его работника, возникает в процессе выявления социального эффекта (общественной полезности или социальной эффективности) от его деятельности. Таким образом, социальный имидж

государственной гражданской службы определяется *уровнем предоставления социальных услуг населению*, а также *социальной эффективностью деятельности государственного органа*, каждого государственного гражданского служащего или должностного лица как непосредственных представителей государственной гражданской службы.

К критериям социального имиджа относятся:

законность решений и действий органов государственной власти и должностных лиц;
реальная действенность управленческого воздействия, которое формируется при выполнении возложенных на них функциональных обязанностей;

обеспечение в решениях престижа государства и доверия населения к власти;

четкое направление на удовлетворение запросов и основных потребностей граждан;

предоставление населению по его требованию правдивой и целесообразной информации о результатах деятельности органа государственной власти или определенного должностного лица;

компетенция государственных органов и профессионализм госслужащих, распределение прав и обязанностей между структурными подразделениями и их работниками;

расходы на содержание и обеспечение аппарата государственной службы.

Таким образом, **составляющими позитивного имиджа государственных гражданских служащих являются:**

компетентность и профессионализм, которые заключаются в основательной профессиональной подготовке, непрерывном совершенствовании, повышении квалификации, самоанализе и самоконтроле, умении управлять персоналом и быть частью команды;

соблюдение делового этикета, который проявляется в культуре общения, включая вежливость, тактичность, деликатность, уважительное отношение к другим;

ответственность за принятые решения, которая заключается в осознании возможных последствий собственных действий и способности нести ответственность за них;

соблюдение законодательных требований, неподкупность, которые предусматривают добросовестное выполнение должностных обязанностей в рамках правового поля без злоупотреблений и взяточничества;

преданность интересам государства и патриотизм, связанные с честным служением делу на благо населения и развития государства;

пунктуальность, дисциплинированность, трудолюбие, состоящие в профессиональном исполнении порученного дела, своевременности и направленности работы на высокий результат, соблюдении правил внутреннего трудового распорядка;

доброжелательность, человечность, гуманизм, справедливость, проявляющиеся в соболезновании и служении народу, а не чиновникам или знакомым;

коммуникативные способности и способность к самопрезентации, предусматривающие харизматичность, ораторское мастерство, умение находить общий язык с людьми, культуру общения;

соответствующий внешний вид - опрятность, официально-деловой стиль одежды, интеллигентную поведенье и манеры.

4.2. Профессионализм как главная составляющая делового имиджа

Государственный гражданский служащий - это лицо, осуществляющее профессиональную деятельность в государственном органе или его аппарате, имеет соответствующие служебные полномочия и получает заработную плату за счет государственных средств. Для выполнения задач и функций государства государственный гражданский служащий должен быть профессионалом.

Профессионализм - это способность государственного гражданского служащего с учетом реальных условий и возможностей определять наиболее эффективные пути и способы реализации поставленных перед ним задач в рамках прописанных полномочий. На

уровне государственной власти он формируется при следующих условиях:

организации и функционирования государственной гражданской службы на основе современного уровня науки и передового опыта, творческого использования профессиональных знаний, умений и навыков всех служащих;

оптимально возможного проявления способностей и личных качеств служащих на основе создания дееспособных коллективов и рационального использования каждого члена коллектива на соответствующей должности;

наиболее полного использования профессионально-творческого кадрового потенциала органов государственной власти и местного самоуправления.

Профессионализм государственных гражданских служащих предполагает, прежде всего, наличие в них **высшего образования** (квалификации специалиста или магистра), а также профессиональной подготовки в области государственного управления, государственной гражданской службы, конституционного, административного и других отраслей права, экономики.

Поскольку функциональные обязанности должностей государственных гражданских служащих имеют профессиональную направленность, каждый из них должен иметь высшее образование по специальности, соответствующей требованиям профессионально-квалификационной характеристики. Профессионализм государственного гражданского служащего призван *обеспечить качественное выполнение должностных обязанностей, стабильность государственной службы, постоянную готовность к решению сложных задач, возможность повышения своей квалификации* и др.

Отрасли и сектора экономики сферы государственного управления требуют высокого “отраслевого” профессионализма. Вот почему служащим разного профиля органов государственной власти (министерств, ведомств, государственных комитетов и т.д.) и разных уровней (центральные, территориальные органы центральных органов, местные органы исполнительной власти) нужны и различные профессиональные знания, умения и навыки.

К профессиональным качествам государственного гражданского служащего относится умение *организовать движение информации* не только в соответствии с общегосударственными интересами, но и в гражданском правовом поле. Профессиональной обязанностью государственных служащих является умение *отбирать, обрабатывать, анализировать информацию*, защищая права и достоинство человека и пускать в оборот только ту, без которой нельзя решить задачу в интересах человека и государства.

Инициатива и творчество в деятельности государственных гражданских служащих должны иметь профессионально-правовые ограничения и проявляется в культуре государственного управления при отсутствии правовой основы в определенной управленческой ситуации.

Достижение высокого уровня профессионализма требует постоянного развития персонала государственной гражданской службы. Исходя из этого, **формирование и поддержка** профессионализма госслужащих должны осуществляться по следующим **направлениям**:

- постоянная и систематическая работа с нормативной базой, распорядительными и процессуальными документами, информационными письмами, инструкциями органов государственной власти и тому подобное;

- изучение и использование отраслевых документов, регулирующих деятельность товарных рынков нефтепродуктов, продуктов питания, жилищно-коммунальных, финансовых, медицинских, страховых услуг, перевозки пассажиров и др. ;

- участие в учебных семинарах и других формах повышения квалификации, приобретение второго образования или ученой степени.

Обучение можно рассматривать как долгосрочный, сложный и динамичный процесс, который зависит от социально-экономического состояния государства и осуществляется дифференцированно с учетом профессиональных обязанностей, полномочий государственных служащих, целей и задач органов государственной власти и местного

самоуправления. В связи с процессуальностью следует осуществлять переход от *информационного к моделирующему, компетентностному обучению*, ведь для современного государственного гражданского служащего важны не столько знания, сколько способность эффективно выполнять свои функции, действовать в различных реальных ситуациях.

4.3. Способы формирования положительного имиджа государственной гражданской службы

С точки зрения процедуры, выделяют такие имиджи государственных гражданских служащих:

базовый имидж, который воспринимается человеческим сообществом постепенно. Он, как правило, устойчив и трудно поддается изменениям, несмотря на случайные отклонения;

ситуативный имидж, который формируется под влиянием определенных обстоятельств, кризисных ситуаций, непредвиденных действий. Рядовые граждане эмоционально и быстрее воспринимают ситуативное поведение государственного гражданского служащего, от чего зависит отношение к нему и к его работе.

Важнейшими **факторами**, влияющими на *формирование имиджа государственной власти* являются:

- результативность деятельности в интересах общества;
- прозрачность ее действий и открытость для диалога с гражданами;
- подконтрольность обществу путем освещения ее деятельности в средствах массовой информации;
- организационная культура.

Положительный имидж органам государственной власти поможет сформировать презентация их как структур, укомплектованных профессионалами. Власть должна быть представленной как открытая, прозрачная, доступная для диалога, предложений и сотрудничества система. Деятельность власти является публичной, поэтому она должна быть подотчетной обществу, информировать о планах, перспективах, принятых решениях, мотивационных основаниях, путях и средствах достижения поставленных целей.

Имидж государственного гражданского служащего формируют следующие **факторы**:

- уровень компетентности и профессионализма;
- способность решать социальные проблемы;
- соблюдение этических норм.

Итак, для создания положительного имиджа государственному гражданскому служащему необходимо работать над улучшением профессиональных знаний и навыков, личных моральных качеств, олицетворять в себе преданность интересам государства и служения народу. Достичь успеха в создании положительного имиджа возможно при условии определения потребностей и запросов целевой аудитории. Необходимо помнить, что граждане ожидают от государственного служащего прежде всего *внимания, уважительного отношения, понимания и помощи*. Важен также правильный выбор *коммуникационных каналов*. Предпосылкой эффективной работы со СМИ по формированию имиджа должно стать регулярное исследование социологическими службами существующих представлений населения о государственных служащих и государственных учреждениях разного уровня.

Механизм формирования имиджа государственного гражданского служащего включает:

- исследование потребностей и ожиданий населения, его представлений об «идеальном» представителе власти;
- разработку, обоснование и проработку стратегии выработки имиджа; определение модели поведения;
- работу над собственными человеческими качествами и чертами характера;

самосовершенствованием в профессиональной сфере;

– выбор коммуникационных каналов информирования населения о своей деятельности; исследования реакции общественности на те или иные свои действия.

Анализ всех составляющих механизма формирования имиджа доказывает, что главными в этом процессе являются сами представители власти, так средства массовой информации освещают только текущую ситуацию, а государственные гражданские служащие своим поведением, действиями или бездействием создают у людей долгосрочное представление о себе. Вот почему важной чертой чиновника, который стремится к росту своего авторитета, является способность к мотивированному самосовершенствованию.

Мотивация - это движущая сила самосовершенствования. Она базируется на удовлетворении определенных потребностей, побуждает человека действовать с максимальной отдачей для достижения определенных целей. Другими словами, поведение личности напрямую зависит от степени удовлетворения его потребностей. В современных условиях приоритетную роль в формировании ответственного отношения к выполнению своих служебных обязанностей играет *социальная защищенность* служащих и престижность государственной гражданской службы, которая, в случае низкого уровня социальной обеспеченности государственных гражданских служащих, может снижаться и толкать их на путь коррупции.

Росту *коррупционности* способствует и влияние на государственных гражданских служащих предпринимательских структур. Кроме того, постоянные реорганизации органов исполнительной власти создают у служащих ощущение *нестабильности, временности* и, соответственно, *формального отношения* к выполнению профессиональных обязанностей. Бесперспективность государственной гражданской службы порождает в свою очередь коррупцию, бюрократию, равнодушие, демотивацию и деквалификацию работающих.

Надежным рецептом лечения этой «болезни» является создание надежной **системы социальной защиты**. Только при таких условиях можно надеяться на приход в государственный аппарат людей, способных профессионально решать проблемы государства и служить делу, обществу, а не интересам отдельных лиц.

Известно, что эффективность деятельности организации зависит от соблюдения трудовой дисциплины. В свою очередь инициативность, активность и добросовестность формируются под влиянием мощных мотивационных факторов, связанных с определенной системой потребностей, как профессиональных, так и этических. При этом каждый работник имеет свою шкалу ценностей. С этой точки зрения, каждый руководитель должен знать, какие цели имеют подчиненные, и обеспечить каждого из них соответствующими мотивационными стимулами. Несмотря на то, что универсальных стимулов не существует, их может найти каждое должностное лицо, если поставит в центр философии управления Человека с его стремлениями и желаниями, разбудит таланты и скрытые возможности. Такая философия обязательно обеспечит двойной эффект: деятельность подчиненного станет максимально эффективной, а организация достигнет наибольшего успеха.

Современные стратегии менеджмента человеческих ресурсов настаивают на эффективном сочетании *организационного* и *этического* способа управления, в соответствии с которым мораль превращается в один из главных факторов - организации положительной двусторонней взаимосвязи (руководитель-подчиненный, подчиненный-руководитель).

4.4. Специфика формирования имиджа руководителя государственного органа

Имидж *первого лица* существенно влияет на восприятие общественностью всего государственного органа. Вот почему, кроме качеств, присущих обычному государственному гражданскому служащему, руководитель должен обладать еще и **управленческой культурой**, которая характеризуется умением работать *компетентно, творчески и инициативно*. В свою очередь управленческая культура опирается на навыки - устойчивые и доведенные до автоматизма формы, проявляющиеся в адекватном использовании

полученных знаний и опыта даже в сложных управленческих ситуациях. Такой уровень управленческой культуры охватывает почти весь спектр *управления персоналом и организации в целом*, предусматривая планирование человеческих ресурсов, формирование кадрового состава, организацию, оплату и материальное стимулирование труда, распределение функциональных обязанностей, оценку деятельности персонала, охрану труда и здоровья, формирование системы коммуникаций в коллективе.

Важным элементом управленческой культуры является также **управленческое сознание**, которое отражает деятельность менеджера в общественной жизни и включает его убеждения, общественный долг, ответственность - те черты, которые составляют социально-психологический портрет государственного гражданского служащего.

Следующим элементом управленческой культуры является **управленческое мышление** - одна из форм отражения действительности, которая включает познания существующих связей управленческих отношениях, продуцирование новых идей, прогнозирования явлений процессов, имеющих практическое значение для управленческой деятельности.

Управленческое мышление, опираясь на прогрессивные методы и стили руководства, научно обоснованную информацию, существующие ресурсы, играет прогнозирующую роль в процессе управления и обязывает брать на себя ответственность, вырабатывать конструктивную позицию в интересах дела.

Значительную роль в формировании управленческой культуры играют **стиль и методы руководства**. Существующая культура государственного управления была частично унаследована с советских времен, где доминировали *административный* метод поведения и *командно-авторитарный* стиль управления. Любая инициатива подавлялась, если она не вписывалась в нормативные акты, инструкции и тому подобное. Не находилось места в тоталитарной модели управления и творчеству. Такое наследство оставалось и после, вместе с властным аппаратом и чиновниками - активными носителями командно-административной культуры управления. Вот почему задача **формирования положительного имиджа государственной гражданской службы, создание нового поколения государственных гражданских служащих, не «инфицированных» командно-административной системой, кардинальное изменение миссии государственных учреждений с контрольно-карающих на консалтингово-сервисные, разработка и законодательное закрепление этики поведения являются первоочередными для дальнейшего реформирования сферы государственного управления.**

С этой целью целесообразно осуществить ряд последовательных шагов:

- разработать типологию стилей управления, определив взаимосвязь между ними;
- систематизировать требования к стилю и методам управления, связав их с особенностями конкретных культурно-исторических условий, рыночной экономикой;
- определить факторы, под влиянием которых формируется и меняется стиль государственных гражданских служащих;
- разработать методические основы борьбы с бюрократизмом и бюрократическим стилем руководства.

Важное значение в этом контексте приобретают **управленческие знания** - определенная методология анализа и оценки управленческих отношений и взаимосвязей и разработка инструментария их познания. Проблема усвоения и практического применения управленческих знаний - это вопрос признания их творческого потенциала и общественного авторитета.

Одним из основных элементов становления управленческой культуры руководителя является и **политический климат**. Личный пример руководителя лучше стимулирует профессиональную деятельность. Для изменений политического климата руководители должны учитывать потребности других и производить изменения, прежде всего, в собственном мышлении, чтобы их поступки не провоцировали у подчиненных неэтичные действия.

Завоевание руководителем наряду с *формальным* (которое обусловлено только должностью) *неформального лидерства* возможно лишь на основе высокой *профессиональной культуры, четкого видения целей организации, знания интересов подчиненных, контроля за соблюдением этических стандартов в своем поведении и деятельности служащих.*

Формирование нового поколения управленцев должно осуществляться не только на основе идеологии и политики, но и совершенствования управленческой культуры - совокупности политических, экономических, правовых, эстетических и других знаний, морально-этических и коммуникативных качеств, которые влияют на ориентиры жизнедеятельности, регулируют поведение и отражаются в практической работе в органах власти.

Для улучшения имиджа управленческой структуры необходимо:

- сформировать у общественности отношение к государственной гражданской службе как к необходимой части общественного механизма;
- воспитать кадры, которые соответствуют требованиям и задачам, стоящим перед конкретным органом управления;
- создать необходимые условия мотивации к труду государственного гражданского служащего; обеспечить надлежащие материальные условия для деятельности государственной службы и ее сотрудников;
- использовать современные достижения науки и техники, преодолев инерцию страха перед их внедрением в практику государственного управления;
- сформировать новый стиль управления на основе морально-этических норм; подготовить руководителей для срочного внедрения прогрессивного стиля управления в практической работе государственной гражданской службы.

ТЕМА 5. РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРИРОВАНИЕ ТРУДА

5.1. Специфика труда государственных гражданских служащих

Эффективность деятельности любого государственного органа в частности, и государственной гражданской службы в целом зависит от качества подбора, расстановки и рационального использования кадров, то есть от организации труда.

Организация трудовых отношений государственных гражданских служащих обусловлена особенностями их *функций и социального призвания.* Государственные гражданские служащие как особая группа общества, обслуживает население, несмотря на политические и партийные интересы, несут полную ответственность за внедрение, своевременную и эффективную реализацию решений органов государственной власти.

От других должностных лиц государственные гражданские служащие отличаются следующим:

- характер их труда, как правило, *умственный* - они материальных ценностей не производят, но создают условия для материального производства;
- у государственных гражданских служащих особый предмет труда - *информация*, которую они собирают, обрабатывают, хранят и создают;
- они осуществляют властную деятельность и могут принять меры государственного принуждения на основе *организационно-распорядительных и административно-хозяйственных полномочий;*
- государственные гражданские служащие *обязаны обеспечивать поддержку конституционного строя и реализацию законов.*

Трудовая деятельность представителя органа государственной власти сложная, многогранная, ответственная и характеризуется рядом *особенностей:*

творческим характером труда: государственные гражданские служащие участвуют в подготовке проектов нормативных и организационно-методических документов по

соответствующему направлению деятельности и информируют общественность о результатах этой работы;

широким диапазоном должностных обязанностей, что обусловлено сложностью функций, которые выполняют государственные гражданские служащие: аналитических, организационно-управленческих, информационных, планово-экономических, нормопроектных, коммуникативных и контрольно-надзорных;

интенсивными контактами с разными людьми: государственный гражданский служащий работает для людей и среди людей. Независимо от должности каждый из них общается со своим руководством, с коллегами такого же уровня, с подчиненными, с другими подразделениями. Кроме этого, по должности государственные гражданские служащие сотрудничают с многочисленными внешними организациями, средствами массовой информации, общественными организациями, принимают граждан по личным делам;

высокой моральной ответственностью, которая обусловлена назначением государственного гражданского служащего. Он призван обеспечивать и защищать права, свободы и интересы людей. Вот почему любая ошибка в решениях и действиях государственного гражданского служащего не остается незамеченной - он постоянно должен чувствовать моральную ответственность перед обществом;

недостаточной подвижностью: большую часть рабочего дня государственные гражданские служащие проводят за письменным столом в однообразной позе;

повышенной эмоциональной и психологической напряженностью, что является закономерным следствием динамизма в работе, ответственности, сложности и разнообразия осуществляемых функций;

необходимостью непрерывного повышения профессионального и культурного уровня, потому что это объективное условие успешной деятельности каждого государственного гражданского служащего.

Содержание труда госслужащих различается в зависимости от должности и характеризуется следующими функциями:

- для **руководителей** - нормотворческими, планирующими, организационными, распорядительными, информационно-аналитическими, коммуникативными, мотивационными, координационными, контрольно-ревизионными, представительскими;

- для **заместителей руководителей** - организационными, аналитическими, распорядительными, контрольными, регулируемыми, коммуникационными;

- для **советников** - исследовательскими, аналитическими, консультационными, методическими, координационными;

- для **специалистов** - аналитическими, прогнозирующими, планирующими, организационными, регулируемыми, контрольными, техническими.

Для работников государственного аппарата характерна также *множественность и многоплановость* служебных ролей. Это объясняется, прежде всего, спецификой работы в аппарате государственного управления, где государственный гражданский служащий для качественного выполнения своих функциональных обязанностей должен не только сочетать в себе различные качества и профессиональные навыки, но и выполнять виды работ, которые принципиально отличаются друг от друга как в содержательном плане, так и по своей психологической природе. В связи с этим особое значение на государственной службе приобретает *разделение и кооперация труда*, четкое определение функций, а также прав и обязанностей каждого из сотрудников.

5.2. Сущность, виды и критерии разделения труда на государственной гражданской службе

Основной целью организации труда государственных гражданских служащих является четкое распределение функций, прав, обязанностей и ответственности структурных подразделений и должностных лиц, а также определение источников, объемов и потоков

происхождения необходимой информации. Исходя из этого, первоочередной проблемой создания организационной системы для любого вида деятельности является разделение труда, объективно необходимое в любом трудовом процессе, осуществляемом коллективом. Это обусловлено масштабами труда, трудностями при исполнении отдельных его частей и этапов, раздробленностью во времени и пространстве, разной квалификацией и опытом работы работников.

В общем понимании **разделение труда** - это дифференциация видов трудовой деятельности между подразделениями, разделение трудового процесса на ряд частичных функций и операций, специализация работников в процессе их трудовой деятельности.

Разделение труда как одновременное сосуществование разных видов трудовой деятельности играет важную роль в процессе управления. Благодаря специализации, оно выступает необходимой предпосылкой повышения производительности и способствует совершенствованию трудовых навыков.

Разделение труда в органах исполнительной власти касается таких **категорий работников:**

- руководителей и их заместителей;
- главных специалистов;
- ведущих специалистов;
- специалистов по категориям и без категорий;
- технических служащих.

Конечно, указанное разделение несколько условно, потому что на практике довольно часто происходит совмещение функций управления: работники одних категорий могут *выполнять функции работников других категорий* (например, руководитель может выполнять работу специалиста, а специалист - технического служащего).

Различают **специализированное** и **вертикальное** разделение труда. Под **специализированным разделением** понимают закрепление определенной работы за теми, кто, по мнению руководителей, способен выполнить ее лучше всех. Учитывая, что в органах государственной власти работают в основном административные менеджеры и специалисты по управлению (финансисты, экономисты, юристы, социологи, политологи и т.д.), разделение труда происходит в зависимости от функций (задач, которые надо решать) и специфики умственной деятельности.

Вертикальное разделение труда – это отделение работы по координации действий (управления) для осуществления контроля при выполнении определенных задач. В этом случае лица, подчинены одному руководителю, олицетворяют в себе сферу контроля.

С точки зрения организации управленческого труда, выделяют три направления: **функциональное, технологическое и квалификационное.**

Функциональное разделение труда заключается в закреплении конкретных функций управления по подразделениям или отдельным работникам. Так, в любом аппарате управления должны быть работники, занятые постановкой цели, планированием, разработкой и организацией выполнения решений, мотивацией, контролем и тому подобное. Дальнейшая специализация и функциональное разделение труда базируется на основе конкретизации отдельных составляющих конкретной (специфической) функции и закрепления ее за работниками. Например, в рамках общей функции мотивации труда выделяется функция *учета труда*, которую может выполнять определенное структурное подразделение или отдельный работник.

Технологическое разделение труда - это специализация работников по трем группам работ:

- руководство структурным подразделением* согласно определенной функции, заключающееся в принятии решений при осуществлении работ на основе информации;
- обработка информации*, поступающей от объекта управления или из других источников, и *создание комплекса документации*, необходимой для осуществления этой

функции;

оформление документации, в которую входит ее пересылка, хранение, учет, сортировка и т.д.

Квалификационное разделение труда - это специализация управленцев в соответствии с их квалификацией и опытом. Так, заместители руководителя могут отвечать за работу различных структурных подразделений. При этом большой объем работы может быть разделен на одинаковые участки по определенному признаку.

Для рационализации управления особое значение приобретает совершенствование *функционального и квалификационного* разделения труда. Поиск следует вести в направлении разработки оценочных критериев для отнесения всех специалистов к определенным классам, как это принято у юристов и в некоторых других специальностях.

Критериями разделения труда между отдельными работниками государственной гражданской службы является уровень и направление их образования, приобретенный опыт, а также наличие профессиональных способностей, которые включают:

общие способности (интеллект, способность к обучению, саморегуляция, активность, креативность);

организационные способности (психологическая избирательность, практический психологический ум, психологический такт, общественная энергичность, требовательность, критичность, склонность к организаторской деятельности, способность к качественному выполнению всех функций управления, профессиональная компетентность);

менеджерские качества (доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, стремление к достижениям, ответственность и надежность в выполнении заданий, независимость личности, лидерство);

специальные способности: уровень развития мнемонических процессов; умственные, волевые, атенционные (развитие внимания), имажинативные (развитие процессов представления) способности, устойчивость к неопределенности.

При приеме на государственную гражданскую службу необходимо выявлять определенные способности у претендентов с помощью специальных тестов. При этом надо понимать, что задачи и обязанности конкретного государственного служащего должны отвечать задачам и функциям структурного подразделения и требованиям типовой профессионально-квалификационной характеристики соответствующей должности.

5.3. Делегирование полномочий в органах государственной власти и местного самоуправления

На основе всестороннего анализа рабочего процесса и структуры работ руководитель определяет наиболее ответственные участки работы, выполнение которых, как правило, оставляет за собой, а другие поручает своим непосредственным заместителям. В свою очередь заместители руководителя таким же образом распределяют работу между своими подчиненными. По такой схеме управления количество работы уменьшается сверху вниз, оставляя на каждой ступени только такой ее объем, который под силу исполнителям.

Происходит так называемый **процесс делегирования задач и обязанностей**.

Термин «**делегирование**» в теории управления означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение, благодаря чему устанавливаются формальные отношения и должностные связи между работниками. В свою очередь связи становятся основой для составления совместной деятельности подразделений и обеспечивают возможности координации работы организации. Необходимость в делегировании полномочий и установлении *специализации в управлении* следует из физической ограниченности возможностей руководителя, поскольку один человек не в состоянии выполнять весь комплекс работ по управлению организацией.

Вот почему разделение труда в системе управления осуществляется только на основе делегирования, по которому за каждым государственным гражданским служащим

закрепляется конкретный объем работы определенного содержания. Но для эффективной организации такого процесса надо обязательно определить деловые качества, уровень компетентности конкретного государственного гражданского служащего и знать интересы работников.

В соответствии с этим вместе с делегированием обязанностей каждый работник получает соответствующие права или *полномочия*, необходимые для качественного и инициативного выполнения возложенных на него обязанностей.

Полномочия - это ограниченное право на использование ресурсов организации, направляющее усилия ее работников на выполнение определенных задач, при этом полномочия делегируются должности, а не человеку, который в настоящее время ее занимает. Вот почему, когда меняется характер или направление работы, субъект управления получает новые полномочия. Лимиты полномочий внутри организации определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными письменно, но могут передаваться подчиненным и в устной форме. Система организационных полномочий в органах государственной власти и органах местного самоуправления в основном зависит от правового статуса соответствующего органа.

Одновременно с полномочиями на работников государственной гражданской службы возлагают **ответственность** - обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их решение. Под обязательствами понимают ожидания от субъекта, который занимает определенную должность, ответственность перед тем, кто передает ему полномочия, за эффективное выполнение конкретных рабочих требований.

В отличие от распределения обязанностей между работниками, где полномочия делегируются сверху вниз, у руководителей органов исполнительной власти ответственность, наоборот, *растет снизу вверх*. Руководитель исполнительной власти или ее структурного подразделения, передавая определенную долю обязанностей и полномочий своим подчиненным, не может избежать ответственности за результаты работы всего органа или его структурного подразделения. Он несет ответственность не только за *личные результаты*, но и за результаты труда *своих подчиненных*. Таким образом, делегирование в этом случае реализуется только в пределах принятия полномочий, а не ответственности, которая не может быть делегированной.

Решение вопроса о разделении труда должно предусматривать не только требования к квалификации работников и рациональному использованию рабочего времени, но и *содержательность труда*, предупреждение ее *монотонности*, *гармонизацию физических и психических нагрузок работников* и тому подобное. Следовательно, при разделении труда существуют **пределы экономической и социальной целесообразности**.

С *экономической* точки зрения разделение труда можно углублять до тех пор, пока оно повышает эффективность использования персонала государственной гражданской службы.

С *социальной* точки зрения пределом целесообразности углубления разделения труда является сохранение широкой квалификации работников и содержательности их работы, предупреждения монотонности и чрезмерной усталости.

Одним из направлений разделения труда в организации является также **формулировка задач**. **Задача** - это заранее и нормативно определена серия работ или их часть, которая должна быть выполненной обусловленным образом и в оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи определяются не для работника, а для конкретной должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность содержит определенный перечень задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что организация действует успешно, если задачи выполняются таким образом и в такие сроки, как это определено при их постановке.

Государственные гражданские служащие при исполнении должностных обязанностей действуют в пределах полномочий, определенных законодательством, и в соответствии с должностными инструкциями. Поручения руководителей, данные в пределах их полномочий, обязательны для исполнения подчиненными. В случае возникновения сомнений в законности

данного руководителем поручения, государственный гражданский служащий имеет право требовать письменного подтверждения этого поручения, после получения которого обязан его выполнить. Государственный гражданский служащий освобождается от ответственности, если поручение будет признано незаконным в установленном порядке, кроме случаев выполнения явно преступного приказа. Руководитель в случае получения требования государственного гражданского служащего о предоставлении письменного подтверждения о поручении обязан письменно подтвердить или отменить соответствующее поручение.

Кроме своей непосредственной функции - распределения задач и полномочий между подчиненными, делегирование служит также другим *организационным задачам*:

- высвобождает время руководства для решения более важных задач;
- обнаруживает потенциал работников, раскрывает их соответствующие способности;
- способствует синергетическому эффекту;
- создает дополнительную мотивацию и эффект причастности каждого работника в общее дело для работающих.

5.4. Кооперирование труда государственных служащих

С разделением труда неразрывно связано кооперирование (от лат. cooperation - сотрудничество), что означает единство, согласованность совместных действий отдельных работников и их коллективов в процессе трудовой деятельности.

Иными словами, **кооперирование труда** - это объединение работников для совместного участия в одном или различных направлениях, связанных между собой процессом труда. Оно предполагает достижение рациональных пропорций в затратах труда, становится средством повышения производительности *общественного и индивидуального* труда.

Кооперирование на государственной гражданской службе имеет особое значение, потому что без формальной координации она может превратиться в зону действия собственных интересов, что крайне опасно для самого существования исполнительной власти и местного самоуправления как государственных органов.

Эффективность кооперирования заключается в обеспечении рационального использования персонала, непрерывности деятельности, повышении производительности труда, а также в установлении рациональных социально-трудовых отношений между государственными служащими, согласовании их интересов и целей государственной службы.

Кооперирование труда государственных гражданских служащих происходит на двух организационных уровнях:

между *отдельными работниками*, где достигается узкая профессиональная специализация исполнительной работы;

между *функциональными подразделениями*, где происходит предметная специализация и объединение усилий при решении сложных задач.

До 1990 г. в органах государственной власти превалировало административное кооперирование на основе вертикального разделения труда. Но в условиях рыночной экономики оно приобретает принципиально иной смысл. Отныне в его основе лежат не столько приказы администрации, сколько *коллективные интересы*, по которым побудительным мотивом выступает не администратор, а экономический (социальный) интерес (стимул). В этом случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

Коллектив является содружеством единомышленников, в котором создаются предпосылки для формирования социальной среды, самовыражения и развития личности. Выполнение коллективных норм и правил рассматривается как необходимое условие в выгодной для данного коллектива кооперации и поэтому не подавляет личность.

Поскольку объем работ делится на составные части, кто-то должен координировать

успешную деятельность персонала. В этом случае на первый план выступает обособление функций управления, сущность которого заключается в *координации и интегрировании* деятельности госслужащих. При этом важной особенностью руководителя является его способность *распределять обязанности* между подчиненными таким образом, чтобы избежать параллелизма и дублирования функций, необоснованного увеличения объема работ из-за выполнения лишних операций и тому подобное.

С целью обеспечения рациональной кооперации и регламентирования деятельности персонала разрабатываются положения о структурных подразделениях, составляются должностные инструкции и схемы их функциональных взаимосвязей, то есть осуществляется формализация трудовых процессов на основе установления определенных рамок, которые между тем не имеют права ограничивать инициативу государственных гражданских служащих.

Тема 6. РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

6.1. Виды деятельности государственных гражданских служащих

Виды профессиональной деятельности государственных гражданских служащих:

- административно-управленческая;
- организационно-обеспечивающая;
- исполнительско-обеспечивающая;
- инновационная, научно-исследовательская;
- педагогическая.

В соответствии с видом (видами) профессиональной деятельности государственный гражданский служащий должен решать следующие профессиональные задачи:

а) административно-управленческая деятельность:

- осуществлять прогнозирование развития общественных процессов и отношений, сроков и характера их изменений, в том числе общественных потребностей и интересов социальных групп и граждан;
- осуществлять прогнозирование и моделирование развития системы государственного и территориального управления, государственных органов, отдельных отраслей, организаций и предприятий;
- определять направления, пропорции, темпы, количественные и качественные показатели развития тех или иных процессов в системе государственного управления и, в частности, реализации государственных функций (экономических, социально-культурных, борьбы с коррупцией в системе государственной гражданской службы и т. д.);
- разрабатывать программы по развитию отношений в различных отраслях и сферах государственного управления, в том числе программы социально-экономического развития государственного и местного уровней, а также программы по изменению и улучшению деятельности органа государственного управления и его структуры;
- разрабатывать проекты в различных отраслях и сферах государственного управления, в том числе проекты развития, реорганизации, реструктуризации, привлечения инвестиций и инноваций;
- осуществлять стратегическое управление интеллектуальной собственностью в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов;
- используя методы и принципы построения организационной структуры, определять перечень структурных подразделений и иерархические уровни, количество работников, виды и формы взаимоотношений между структурными подразделениями организации;
- осуществлять согласование деятельности различных органов/структурных единиц для достижения общих целей и задач государственного и муниципального управления;

- проводить кадровую политику и кадровый аудит, формировать коллектив и организовывать коллективную работу, уметь максимально использовать кадровый потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда;
- оценивать результаты общего функционирования государственных и муниципальных органов, а также конкретных действий субъектов управления; выявлять ошибки в управлении и степень соответствия управленческих действий и административных актов принципам законности и целесообразности;
- осуществлять стратегическое управление в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов;
- разрабатывать общеобязательные требования и процедуры для объектов управления в целях обеспечения общественного порядка, безопасности, равенства участников экономических отношений, основ демократической конкуренции, прав и свобод граждан;
- анализировать состояние экономики отраслей бюджетного сектора, отдельных организаций, определять экономические последствия подготавливаемых или принятых решений;
- обосновывать и анализировать исполнение социальных и экономических программ с использованием методов проектного анализа;
- разрабатывать технико-экономическое обоснование и определять эффективность инвестиционных проектов, в том числе и в социальной сфере;
- осуществлять разрешительную политику государства (лицензирование, регистрация, сертификация, получение охранных документов);
- осуществлять организацию взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами);
- совершенствовать деятельность сотрудников организации на основе личного примера, умения обучаться и совершенствовать работу с учетом опыта и новых идей, проявления лидерских качеств, умения принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь, оценивать последствия исполнения решений;

б) организационно-обеспечивающая деятельность:

- с использованием научных методов планирования выполнять работы, связанные с разработкой одного из направлений программ (целевых, отраслевых, территориальных) в соответствующей отрасли (сфере деятельности), которая относится к компетенции организации/подразделения; принимать участие в разработке планов развития организации/подразделения; разрабатывать предложения, комплексы мер по совершенствованию планирования в организации/подразделении;
- осуществлять организационную деятельность, направленную на исполнение законов и реализацию государственной политики в различных сферах жизни общества;
- разрабатывать административные регламенты, проекты должностных регламентов государственных и муниципальных служащих, должностных обязанностей сотрудников организаций;
- разрабатывать регламенты управления проектами, программами и процессами;
- осуществлять подготовку проектов нормативных и организационно-методических документов, документов и информационно-аналитических материалов, связанных с работой организации/подразделения;
- организовывать работу организации/подразделения в границах предоставленных полномочий; распределять обязанности между подчиненными работниками, определять степень их ответственности, осуществлять делегирование полномочий;
- организовывать взаимодействие с подведомственными предприятиями и организациями по вопросам, определенным компетенцией организации/подразделения;
- осуществлять информационное обеспечение органов государственной власти и информационно-аналитическую деятельность (сбор, получение, обработка, анализ

информации);

- проводить учет информации, выраженной в количественной форме, о движении материальных ресурсов государственного управления, о результатах реализации управленческих отношений, полномочий государственных органов, управленческих решений, о наличии и движении документов;

- составлять аналитические материалы, в которых обобщается практика применения законодательства и ход реализации государственной политики по определенным вопросам, относящимся к компетенции организации/подразделения;

- разрабатывать информационно-аналитические материалы, связанные с принятием и выполнением управленческих решений;

- готовить отчеты о деятельности и вносить предложения по повышению результативности деятельности организации/подразделения;

- осуществлять контрольные операции на одном из направлений работы организации/подразделения, на предприятиях, в учреждениях и организациях различных форм собственности за соблюдением законодательства по вопросам, касающимся их деятельности;

- организовать консультативную работу по проблемам соответствующей сферы (отрасли) управления (социально-экономической, внешнеэкономической, научно-технической, формирования рыночных отношений);

- осуществлять коммуникативные функции между работниками подразделения и другими подразделениями соответствующего органа;

- поддерживать благоприятный социально-психологический климат в трудовом коллективе, предупреждать и решать трудовые конфликты;

- определять эффективность управленческой деятельности и вносить предложения по ее повышению;

в) исполнительско-обеспечивающая деятельность:

- осуществлять информационно-техническое обеспечение деятельности организации/подразделения (обрабатывать корреспонденцию, составлять информационно-аналитические обзоры нормативных и организационных материалов, создавать банк данных, осуществлять ведение делопроизводства в подразделении);

- составлять акты проверки соблюдения законодательства, касающегося одного из направлений работы организации/подразделения;

- готовить проекты ответов на обращения и заявления, поступившие от граждан;

- осуществлять учетно-контрольные работы по эффективному использованию ресурсов в подразделении (составлять отчеты, осуществлять учет и контроль за движением бланков отчетности; принимать участие в инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей, расчетов и платежных обязательств; осуществлять хранение и правильное использование секретной документации);

г) инновационная, научно-исследовательская деятельность:

- организовывать научные исследования по вопросам, входящим в компетенцию подразделения с целью подготовки соответствующих научно обоснованных предложений, советов и рекомендаций;

- обосновывать необходимость патентной стратегии и получение охранных документов на объекты интеллектуальной собственности, проведение патентного поиска;

- принимать участие в научно-исследовательских работах по проблемам государственного управления, осуществлять подготовку обзоров и аналитических исследований по отдельным темам направления подготовки.

- составлять прогнозы развития организаций, учреждений и отдельных отраслей и предприятий, регионов (с учетом имеющихся социальных, экологических проблем, соблюдения требований безопасности);

- разрабатывать программы социально-экономического развития регионального и местного уровня;

- обосновывать и анализировать исполнение социальных и экономических программ, с использованием методов проектного анализа;

д) педагогическая деятельность:

- развивать у обучающихся познавательную активность, самостоятельность, инициативу, творческие способности, формировать гражданскую позицию, способность к труду и жизни в условиях современного мира;

- применять педагогически обоснованные и обеспечивающие высокое качество образования формы, методы обучения и воспитания;

- соблюдать правовые, нравственные и этические нормы, следовать требованиям профессиональной этики.

6.2. Профессионально-квалификационные характеристики должностей государственных служащих

Функциональные обязанности государственного служащего характеризуют сущность его деятельности в определенной должности. Они определяются **профессионально-квалификационными характеристиками** - нормативным документом, который устанавливает научно обоснованный перечень профессиональных задач, обязанностей и полномочий государственного служащего, требования к его профессиональной подготовке, образовательной квалификации, опыту практической работы; определяет должности в структуре органа государственной власти, отражает правовой статус служащего и государственного органа в соответствии с его задачами и определяет требования по основным аспектам личной культуры.

Разработка и внедрение профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных служащих создает реальные правовые, организационные, экономические и социальные условия для реализации гражданами ДНР права на государственную гражданскую службу. Без них невозможно функционирование системы отбора кадров и проведение на должном уровне их аттестации, формирование действенного кадрового резерва, изучение способностей государственных служащих, зачисленных в кадровый резерв.

Основными *принципами* формирования профессионально-квалификационных характеристик являются следующие:

– системный подход к определению конечных целей деятельности государственного служащего, ориентированный на формирование личных качеств и умений решать совокупность профессиональных и социально-профессиональных задач деятельности;

– диагностичность конечных целей (возможность оценки поставленных целей); двукомпонентность квалификационной характеристики (объединение *государственной и ведомственной* составляющих требований к государственному служащему в одном документе).

При формировании профессионально-квалификационных характеристик учитываются общие требования к государственным служащим, определенные законодательством, а также конкретные знания и умения, необходимые для реализации *следующих возможностей*:

– обеспечение деятельности органа или его структурного подразделения в соответствии с современными экономическими, политическими и социальными условиями и требованиями;

– сочетание фундаментальных вопросов теории с практикой, владение современной методологией обоснования управленческих решений с учетом общечеловеческих ценностей, интересов личности, общества и государства;

– свободного ориентирования в вопросах законодательства, касающиеся сферы его профессиональной деятельности;

– критического оценивания и прогнозирования политических, экономических, экологических, культурных и других событий и явлений;

– понимание сущности экономических отношений, внешней и внутренней политики государства;

– владение стилистикой официальных документов и правилами делопроизводства;

– умелого пользования достижениями информационных технологий.

Справочник типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных гражданских служащих обеспечивает единство в определении должностных обязанностей государственных служащих и квалификационных требований в отношении определенных категорий и должностей, а также способствует правильному решению вопросов перераспределения труда между государственными служащими.

Справочник служит основой при осуществлении такой деятельности:

– разработке должностных инструкций главных специалистов, ведущих специалистов, специалистов и тому подобное, которые закрепляют их обязанности, права и ответственность;

– разработке положений о структурных подразделениях в части, касающейся прав и обязанностей их руководителей;

– подборе и расстановке кадров, осуществлении контроля за правильностью их использования в соответствии со специальностью и квалификацией;

– конкурсном отборе и аттестации государственных гражданских служащих;

– формировании действенного кадрового резерва;

– организации стажировки в государственных органах власти;

– разработке и совершенствовании программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих в соответствии с содержанием их профессиональной деятельности.

Каждая профессионально-квалификационная характеристика в Справочнике состоит из следующих разделов:

1) задачи, обязанности и полномочия;

2) имеет право;

3) должен знать;

4) квалификационные требования.

В разделе **"Задачи, обязанности и полномочия"** приведены типичные профессиональные задачи, обязанности и полномочия для определенной должности или для группы должностей, схожим по профессиональным признакам. Функциональные обязанности устанавливаются с использованием организационно-юридической терминологии (руководит, утверждает, проверяет, анализирует, организует, рассматривает, получает, выполняет, обеспечивает, подготавливает, осуществляет, контролирует, принимает участие, координирует и т.д.).

В разделе **"Имеет право"** очерчен круг прав и полномочий государственного гражданского служащего, необходимых для выполнения возложенных на него задач и обязанностей.

В разделе **"Должен знать"** приводятся основные требования к специальным знаниям, которые необходимы государственным гражданским служащим для выполнения соответствующих типовых задач и обязанностей, а также знаний законодательных актов, положений, инструкций и других нормативных документов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе **"Квалификационные требования"** приведены в соответствии с определенной должностью или группой должностей требования к образовательному и образовательно-квалификационному уровню государственного служащего; к последипломной подготовке, необходимые для выполнения возложенных на него задач и обязанностей; минимальные требования к стажу государственной службы, общему стажу работы или стажу научной (научно-педагогической) работы. Приведенные в этом разделе требования носят обобщающий характер. В случае необходимости, с учетом специфики

работы, состава кадрового резерва, возможностей системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих и конкурса, который проводится при подборе государственных служащих, квалификационные требования могут быть повышены с целью назначения на соответствующие должности наиболее квалифицированных и опытных кандидатов, обновления и улучшения качественного состава государственных служащих в соответствии с потребностями государственного управления.

В Справочник типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных гражданских служащих не включены профессионально-квалификационные характеристики должностей государственных гражданских служащих, правовой статус которых регулируется Конституцией и специальным законом Донецкой Народной Республики, государственных гражданских служащих - руководителей, которые в соответствии с законодательством назначаются Главой Республики, Советом Министров, избираются или утверждаются коллегиальным органом.

Соответствие обязанностей и квалификации государственных гражданских служащих требованиям должностных профессионально-квалификационных характеристик определяется аттестационной комиссией согласно положению о порядке проведения аттестации государственных гражданских служащих.

6.3. Должностные инструкции государственных служащих

В Справочнике типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных служащих определен перечень основных работ, которые присущи той или иной должности в данном органе исполнительной власти. Конкретный перечень должностных обязанностей определяется *должностными инструкциями* государственных служащих, которые разрабатываются и утверждаются на основе Справочника и штатного расписания, утвержденного в установленном порядке.

Должностная инструкция - это документ, который издается с целью регламентации организационно-правового статуса работника, его конкретных задач и обязанностей, прав и ответственности, а также обеспечивает условия для его эффективной работы.

Должностные инструкции государственных гражданских служащих на основе типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей разрабатывают органы исполнительной власти, их управления, самостоятельные отделы и другие службы, исходя из задач, функций и полномочий, установленных нормативно-правовыми актами. Они утверждаются руководителем органа исполнительной власти или по его поручению заместителями.

При разработке должностных инструкций важным является обеспечение единого подхода к построению, формулировке содержания разделов, последовательности их изложения. При этом они должны отражать весь круг должностных обязанностей, иметь четкие и короткие формулировки, быть гибкими и динамичными. В должностной инструкции должны быть четко очерчены место и роль государственного гражданского служащего в деятельности подразделения, границы его полномочий и ответственности. Также рекомендуется предусматривать пункт о том, кого государственный гражданский служащий замещает на время отсутствия в связи с отпуском, болезнью и другими причинами, а также кто его замещает.

При разработке должностных инструкций, если возникает необходимость, задачи и обязанности, которые включены в типовую профессионально-квалификационную характеристику той или иной должности, могут быть распределены между отдельными государственными гражданскими служащими, а круг задач и обязанностей отдельных государственных гражданских служащих может быть расширен с поручением им работ, предусмотренных для различных групп должностей. Все должностные инструкции, которые разрабатываются в соответствующем органе исполнительной власти, должны быть взаимосвязанными, чтобы не допустить дублирования в работе госслужащих.

Подготовка и периодическое уточнение должностных инструкций должны обеспечивать рациональное распределение и необходимую кооперацию труда государственных гражданских служащих при выполнении задач и функций соответствующего структурного подразделения. Должностные инструкции надлежит просматривать в случае изменения функций работников или структуры соответствующего органа исполнительной власти.

Обязательными реквизитами должностной инструкции являются: наименование учреждения, дата, заголовок к тексту, визы согласования, подпись, гриф утверждения. В правом углу первой страницы инструкции располагается слово “Утверждено”, указываются должность руководителя, инициалы и фамилия, подпись руководителя об ее утверждении, а также дата утверждения. В заголовке должностной инструкции приводится полное название должности и структурного подразделения.

Текст должностной инструкции, как правило, состоит из следующих *разделов*:

- 1) общие положения;
- 2) задачи и обязанности;
- 3) права;
- 4) ответственность;
- 5) взаимоотношения (связи) по должности.

Раздел **“Общие положения”** включает:

наименование должности с указанием структурного подразделения и основную цель деятельности работника (например: “Секретарь коллегии министерства обеспечивает организацию заседаний коллегии”);

подчиненность работника (указывается должность должностного лица, которому непосредственно подчиняется работник);

порядок назначения на должность и прекращение выполнения должностных обязанностей;

перечень нормативных, методических и других документов, которыми руководствуется работник, занимающий данную должность;

квалификационные требования (уровень образовательной подготовки, квалификации, специальность, необходимый стаж работы по специальности, соответствующий стаж государственной гражданской службы, др. требования);

требования к специальным знаниям и навыкам (умение работать на компьютере, знание программных средств, знание законодательства по вопросам охраны труда, правил техники безопасности и пожарной безопасности, гигиены труда).

В разделе **“Должностные обязанности”** устанавливается конкретное содержание деятельности работника, в частности отмечается:

относительно самостоятельный участок работы в соответствии с положением о подразделении (он может определяться тематически, путем выделения группы вопросов соответствующих направлений или закреплением за работником перечня самостоятельных вопросов);

перечень видов работ, из которых состоят выполняемые функции (определяется организационно-юридическим признакам: *осуществляет, организует, рассматривает, выполняет, обеспечивает, контролирует, принимает участие, готовит* и т.п.).

Должностные обязанности работника должны отвечать задачам и функциям подразделения и требованиям профессионально-квалификационной характеристики соответствующей должности. При разработке перечня обязанностей их разделяют на следующие группы:

- обязанности по разработке, подготовке или участи. в составлении документов по вопросам, находящимся в компетенции работника (приказов, инструкций и т.п.);
- обязанности по своевременному и качественному сбору, обработке, анализу и использованию информации (обобщений, отчетов, правок, устной информации);
- обязанности по использованию работником организационных, методических,

инструкторских, контрольно-инспекционных и других форм работы (выезды на места, созыв совещаний или участие в них, проведение семинаров, консультаций); обязанности по соблюдению сроков выполнения конкретных заданий.

В этом разделе также отмечается, что работник обязан соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, выполнять другие поручения руководителя структурного подразделения.

В разделе **“Права”** определяются средства, с помощью которых работник должен обеспечивать в процессе своей деятельности выполнение возложенных на него задач и обязанностей. Например, вносить предложения руководителю по соответствующим вопросам и улучшению работы, принимать определенные решения, согласовывать проекты документов, визировать в пределах своей компетенции отдельные документы, исполнять обязанности представительства подразделения по определенным вопросам, участвовать в совещаниях и проводить их, проводить в пределах своей компетенции проверки, готовить информационные материалы, получать необходимую для выполнения своих задач и функций информацию от соответствующих учреждений и подразделений, приобщать к работе специалистов, необходимых для выполнения поставленной задачи.

В разделе **“Ответственность”** указываются критерии оценки работы и ответственность за ее выполнение. По этим критериям государственный гражданский служащий несет ответственность за некачественное или несвоевременное выполнение должностных задач, бездействие или неиспользование предоставленных прав, нарушение норм этики и ограничений, связанных с работой на государственной службе.

В разделе **“Взаимоотношения (связи) по должности”** определяется круг вопросов информационных связей работника с подразделениями, лицами, организациями, учреждениями: когда, от кого и какую информацию получает работник; какую информацию, кому и в какие сроки представляет; с кем готовит и с кем согласовывает проекты документов и тому подобное.

Должностную инструкцию подписывает руководитель структурного подразделения. Датой ввода в действие должностной инструкции является дата ее утверждения. После утверждения должностная инструкция передается работнику, который удостоверяет свое знакомство с ней словами *“С инструкцией ознакомлен”*, датой и собственноручной подписью.

Должностные инструкции могут быть заменены и вновь утверждены в случаях: изменения названия учреждения, организации, предприятия или структурного подразделения; изменения названия должности.

Должностные инструкции готовятся в двух экземплярах, один из которых хранится в *секторе кадровой работы (оригинал)*, а второй - у руководителей соответствующих структурных подразделений (*территориальных органов*).

В качестве инструмента для оценки результатов деятельности, должностные инструкции используются при аттестации специалистов, формировании резерва, выдвижении кандидатов на руководящие должности, поощрении. Отсутствие должностных инструкций снижает ответственность и успешность труда государственных гражданских служащих, часто является причиной отклонений служебно-дисциплинарного и морально-правового порядка.

6.4. Типовые задачи, обязанности и полномочия работников государственной гражданской службы

Согласно Типовым профессионально-квалификационными характеристиками для разных должностей государственных гражданских служащих органов управления предусмотрены различные обязанности.

Начальник департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы) осуществляет руководство его деятельностью, а также

распределяет обязанности между работниками, контролируя их работу, обеспечивая выполнение возложенных на департамент, главное управление (самостоятельное управление, самостоятельный отдел, службу) задач по реализации государственной политики в соответствующей сфере:

- подает в порядке, предусмотренном законодательством, предложения о назначении на должности заместителей начальника департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы);
- определяет степень ответственности заместителей начальника департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы), руководителей его структурных подразделений; готовит предложения о назначении на должности и освобождении от должностей руководителей подведомственных учреждений, предприятий, организаций в соответствии с действующим законодательством;
- согласовывает структуру и штатное расписание департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы), положения о структурных подразделениях,
- должностные инструкции сотрудников департамента, управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы);
- выдает в пределах своей компетенции распоряжения, организует и контролирует их выполнение;
- утверждает структуру, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников департамента, управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы);
- утверждает штатное расписание департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы) и согласовывает его с соответствующим руководством местной государственной администрации;
- руководит разработкой проектов сложных программ (разделов программ), аналитических материалов, балансовых расчетов, плановых показателей, комплексов мероприятий, предложений, прогнозов развития сферы управления на соответствующей территории и тому подобное;
- обеспечивает в пределах своей компетенции контроль за состоянием дел в сфере деятельности департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы), принимает необходимые меры по их улучшению;
- принимает меры по совершенствованию сотрудничества департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы) с другими структурными подразделениями местной государственной администрации, представительными органами, органами местного самоуправления, государственного надзора и контроля, правоохранительными органами, а также с предприятиями, учреждениями, организациями, объединениями граждан;
- подает в соответствии с действующим законодательством предложения руководству органа исполнительной власти, местной государственной администрации о назначении на должности, освобождении от должностей и перемещении работников управления, своевременном замещении вакансий, поощрении и наложении взысканий;
- организует работу по защите государственных тайн в соответствии с действующим законодательством; обеспечивает ведение делопроизводства в департаменте, главном управлении, самостоятельном управлении (самостоятельном отделе, службе);
- контролирует состояние трудовой и исполнительской дисциплины в департаменте, главном управлении, самостоятельном управлении (самостоятельном отделе, службе) назначает на должности, освобождает от должностей и перемещает сотрудников управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы).

Заместитель начальника департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы) осуществляет руководство в порядке

делегированных ему начальником департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы) полномочий. В случае отсутствия руководителя исполняет его обязанности, обеспечивая эффективное выполнение закрепленных за ним направлений работы:

определяет степень ответственности руководителей в составе департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы) в пределах полномочий, делегированных ему начальником департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы);

организует разработку проектов нормативно-правовых актов, программ, относящихся к компетенции департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы), в пределах предоставленных ему полномочий;

контролирует выполнение нормативно-правовых актов, распоряжений (приказов) руководителей министерства, другого центрального органа исполнительной власти в пределах делегированных ему полномочий и компетенции;

осуществляет анализ и тенденции развития соответствующей сфере управления, хода выполнения программ и принимает соответствующие решения по вопросам, касающимся его компетенции;

организует работу по рассмотрению работниками департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы) обращений граждан, общественных объединений, государственных, негосударственных предприятий, учреждений и организаций, органов местного самоуправления и принимает соответствующие решения согласно действующему законодательству и предоставленными ему полномочиями;

в пределах предоставленных полномочий планирует, регулирует и контролирует эффективное взаимодействие департамента, главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы) с другими заинтересованными подразделениями органов государственной власти, общественными объединениями и научными организациями при решении вопросов, касающихся деятельности главного управления другого самостоятельного подразделения;

выполняет поручения руководства, готовит докладные записки, проекты приказов и распоряжений по вопросам, касающимся его компетенции;

подает в пределах своих полномочий в соответствии с законодательством предложения руководству государственного органа, администрации о назначении на должности, освобождении от должностей и перемещении сотрудников управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы), своевременном замещении вакансий, поощрениях, наложениях взысканий и других вопросах служебной деятельности;

принимает необходимые меры по повышению квалификации работников;

обеспечивает защиту государственной тайны в направлениях деятельности главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы);

контролирует деятельность подчиненных.

Начальник управления в составе департамента, главного управления, отдела в составе управления осуществляет руководство его деятельностью, распределяет обязанности между работниками, возглавляет и контролирует их работу, обеспечивая выполнение возложенных на его подразделение задач по реализации государственной политики в подчиненной ему сфере:

определяет степень ответственности заместителей начальника управления в составе департамента, главного управления, отдела в составе управления, руководителей его структурных подразделений, согласовывает положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников управления в составе департамента, главного управления, отдела в составе управления;

готовит в пределах своей компетенции соответствующие распоряжения, организует и контролирует их выполнение;

обобщает социально-экономическую информацию по вопросам, относящимся к компетенции его подразделения;

организует в соответствии с функциональными задачами, возложенными на его подразделение, разработку проектов программ (разделов программ), аналитических материалов, балансовых расчетов, плановых показателей, комплексных мер, предложений, прогнозов развития территории и тому подобное;

готовит предложения, направленные на углубление экономических реформ по вопросам, относящимся к деятельности руководимого им подразделения;

регулирует работу своего подразделения по взаимодействию с другими подразделениями, смежными сферами, научными организациями, ведущими экспертами по вопросам, касающимся деятельности управления, отдела;

контролирует в пределах своей компетенции соблюдение на предприятиях и организациях действующего законодательства, решений местной государственной администрации, направленных на развитие соответствующих сфер экономики на данной территории, анализирует состояние и вносит предложения по устранению негативных и закреплению положительных тенденций;

сотрудничает с различными органами исполнительной власти при исполнении возложенных на его подразделение задач, руководствуясь действующим законодательством;

организует, регулирует и контролирует своевременное и качественное рассмотрение работниками его подразделения обращений от органов исполнительной власти, общественных объединений, предприятий, учреждений и организаций, граждан по направлению своей деятельности, а также готовит по ним проекты соответствующих решений;

принимает необходимые меры по совершенствованию организации работы руководимого им подразделения;

подает предложения руководству главного управления о назначении на должности, освобождение от должностей и перемещение работников своего подразделения, своевременное замещение вакансий, поощрение и наложение взысканий, способствует повышению квалификации работников;

обеспечивает соблюдение работниками управляемого подразделения правил внутреннего трудового распорядка, организует работу по защите государственных тайн в соответствии с действующим законодательством;

организует работу с документами, контролирует состояние трудовой и исполнительской дисциплины;

обеспечивает соблюдение работниками подразделения законодательства Донецкой Народной Республики по вопросам государственной службы и предотвращения и противодействия коррупции.

Заместитель начальника управления в составе департамента, главного управления, отдела в составе управления осуществляет руководство в пределах полномочий, делегированных ему начальником управления или отдела в составе управления, в случае отсутствия руководителя выполняет его обязанности;

обеспечивает выполнение задач по участию в реализации государственной политики в сфере, относящихся к его компетенции;

участвует в пределах предоставленных полномочий в разработке проектов нормативно-правовых актов, отдельных положений комплексных государственных программ по вопросам, относящимся к его компетенции;

готовит проекты решений по направлениям соответствующей деятельности, относящейся к его компетенции;

анализирует в пределах предоставленных полномочий состояние и тенденции развития по направлению, находящемуся в компетенции управления в составе главного управления (или отдела в составе управления), вносит предложения по устранению негативных тенденций;

организует и контролирует своевременное и качественное рассмотрение работниками обращений от органов государственной власти, общественных объединений, предприятий, учреждений, организаций, граждан по направлению своей деятельности управления, готовя по результатам их анализа проекты соответствующих решений; подает в пределах своей компетенции руководителю предложения о назначении на должности, освобождении от должностей и перемещении работников управления в составе главного управления (или отдела в составе управления), по своевременному замещению вакансий, поощрений и наложению взысканий;

сотрудничает при выполнении заданий с различными органами исполнительной власти; осуществляет контроль за ведением делопроизводства, сохранением документов в соответствии с действующим законодательством, проводит работу по защите государственных тайн;

в пределах предоставленных полномочий контролирует состояние трудовой и исполнительской дисциплины, обеспечивает соблюдение работниками законодательства Донецкой Народной Республики по вопросам государственной службы и предотвращения и противодействия коррупции.

Заведующий сектором осуществляет руководство деятельностью сектора, распределяет обязанности между работниками, возглавляет и контролирует их работу, в пределах определенной компетенции обеспечивая работу с материалами и документами, которые поступают в местную государственную администрацию:

осуществляет в пределах своей компетенции совместно с другими структурными подразделениями местной администрации разработку проектов текущих и перспективных планов работы, соответствующих предложений по выполнению Указов и Распоряжений Главы Республики, постановлений Народного Совета, постановлений и распоряжений Совета Министров, их поручений;

проводит анализ и обобщение материалов о ходе выполнения нормативно-правовых и организационно-распорядительных документов для руководства государственного органа, государственной администрации;

рассматривает предложения, обращения, заявления, жалобы, поступающие от органов государственной власти, граждан, общественных объединений, предприятий и организаций независимо от форм собственности, готовит соответствующие материалы и представляет их руководству;

способствует налаживанию четкого взаимодействия между аппаратом органа власти, местной государственной администрации, ее структурными подразделениями и другими органами исполнительной власти по реализации задач, входящих в его компетенцию.

Главный специалист осуществляет координацию и методическое руководство по одному из направлений работы подразделения:

организует и обеспечивает контроль, анализ и оценку этапа дел на соответствующем участке работы;

разрабатывает текущие и участвует в подготовке перспективных планов подразделения, предоставляет необходимую методическую помощь сотрудникам в выполнении заданий, поручений;

обобщает в пределах предоставленной компетенции практику применения законодательства и ход реализации государственной политики в сфере управления;

ведет разработку предложений, комплексов мероприятий, которые касаются соответствующего направления работы, контролирует организацию их выполнения;

участвует в организации и проведении совещаний, семинаров, конференций;

в пределах компетенции во исполнение поручений органов исполнительной власти высшего уровня обеспечивает подготовку соответствующих проектов решений и предложений;

рассматривает письма и заявления предприятий, юридических лиц, исполнительных комитетов и администраций подчиненного регионального уровня по вопросам, относящимся

к его должностным функциям;

участвует в разработке нормативных и организационно-методических документов;
проводит экспертизу документов, касающихся соответствующего направления работы подразделения, готовит информацию о результатах этой работы;

для решения вопросов, входящих в его компетенцию, налаживает оперативную связь с научными учреждениями, регионами и соответствующими советами народных депутатов и государственными администрациями.

Ведущий специалист осуществляет координацию и методическое руководство на определенном участке одного из направлений работы подразделения, контролируя, анализируя и оценивая состояние дел на соответствующем участке работы:

в пределах своих полномочий принимает участие в обобщении информации о практике применения законодательства, реализации государственной политики и обеспечении ее выполнения;

создает банк данных о предприятиях, потенциальных инвесторах и проектах;

налаживает взаимодействие с общественными организациями предпринимателей по вопросам развития и поддержки предпринимательства;

готовит для руководства проекты решений и предложения по выполнению поручений органов исполнительной власти высшего уровня;

участвует в подготовке проектов нормативных и организационно-методических документов, проведении экспертизы документов, касающихся соответствующего направления работы подразделения, и подготовке информации о результатах этой работы;

оказывает консультативно-методическую помощь специалистам местных администраций низшего уровня и предпринимателям региона по вопросам, относящимся к его компетенции;

готовит проекты ответов на обращения и заявления, поступившие для рассмотрения в соответствующее подразделение.

Специалист выполняет работы, связанные с аналитической деятельностью на одном из направлений работы подразделения:

контролирует и оценивает состояние дел на соответствующем участке работы;

обобщает практику применения законодательства и ход реализации государственной политики по определенным вопросам, относящимся к компетенции подразделения;

ведет банк данных о взаимодействии с подведомственными предприятиями и организациями по вопросам, определенным компетенцией подразделения;

организует компьютерно-информационное обслуживание подразделения; участвует в разработке проектов нормативных и организационно-методических документов;

готовит проекты информационно-аналитических материалов и ответов на обращения и заявления, поступившие к нему;

ведет делопроизводство, корреспонденцию в подразделении.

Тема 7. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО МЕСТА

7.1. Организация индивидуального рабочего места государственного гражданского служащего

Организация рабочего места является важной составляющей деятельности органов государственной власти, создает условия для высокопроизводительного труда и качественного выполнения должностных обязанностей.

Рабочее место - зона трудовой деятельности одного или нескольких работников на ограниченном участке, которая оснащена необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей. Общая площадь рабочего помещения определяется в соответствии с количеством мест, габаритных размеров мебели и оборудования и должна предусматривать минимум затрат времени на обмен необходимой информацией между сотрудниками подразделения, свободный подход к средствам оргтехники, соблюдение

санитарных норм. Служебные помещения следует проектировать таким образом, чтобы они имели прямоугольную форму с соотношением сторон 1: 1,5 (не более 1: 2), высотой не менее 3,25 м и шириной - 2,5 м. На одного работника должно приходиться 3,25 - 5 м² площади (иногда до 6 м²). Глубина помещений при освещении с одной стороны не должна превышать 6-7 м, а при двустороннем - 15 м. Проходы между столами, где нет стульев, должны быть не менее 55 см для одного человека и не менее 80-100 см - для двух человек.

Подбор *рациональной мебели* - обязательное условие научной организации труда. При работе с документами удобная мебель имеют прямое отношение к повышению производительности управленческого труда. Она подбирается с таким расчетом, чтобы работник мог выполнить работу, не перемещаясь со своего места (зона досягаемости не более 1,5 м по длине и 0,5 м в глубину).

В комплект мебели для оборудования рабочих мест в зависимости от характера работы принадлежат письменные столы, кресла, шкафы. Поверхность мебели должна соответствовать гигиеническим и психофизиологическим требованиям, то есть быть твердой и ровной, покрываться лаком или другим материалом, исключающим ослепительные отблеск от солнечного, дневного и искусственного света.

Для сидячей работы габариты мебели должны обеспечивать такое положение рук, по которому сгибание в плечевом суставе-сочленении, то есть выше плеча вперед и отведение плеча, не превышает 15°, а внутренний угол в локтевом суставе находится в пределах 90-120°.

Размеры полок и шкафов в столах должны соответствовать размерам материалов, в них хранятся (папок, бумаг). При этом способ хранения должен обеспечить удобство их укладки, поиска и выемки (лучше всего хранить в вертикальном положении). Целесообразно оборудовать специальные ящики с отделениями для хранения бумаг, письменных принадлежностей, карточек.

Окно не должно находиться в поле зрения работника. Поэтому столы следует располагать перпендикулярно к окну таким образом, чтобы последнее находилось слева от работника. Не следует также располагать рабочее место вблизи отопительных приборов, чтобы исключить неприятное воздействие от излучаемого ими тепла. Письменные столы не должны располагаться напротив окон.

Высота стола должна быть такой, чтобы предплечья рук могли свободно двигаться вперед параллельно полу. Положенные на стол руки не должны вызывать поднятие или неправильный разворот плеч. Предпочтение следует отдавать столам без ящиков в центре. Чтобы избежать излишнего напряжения зрения рекомендуется применять пюпитры и подставки для считывания документов. При подборке цвета крышки следует помнить, что чем темнее ее окраска, тем сильнее контраст с бумагой. Излишне полировка вызывает световые блики, которые затрудняют работу и повреждают зрение работника.

Расстояние между поверхностью сиденья стула и полом с учетом его прогиба под весом человека должна быть такой, чтобы часть ноги от колена до бедра была параллельна полу. В ряде случаев высота стула в 45-47,5 см оказывается достаточной для удобной работы за столом высотой 70 см. Но некоторым работникам необходим более низкий или высокий стул. Поэтому лучше использовать кресло с регулируемой высотой. Кресло также должно быть подвижным и поворотным.

Немалое значение для эффективности работы госслужащих имеет конструкция шкафов. Она должна обеспечивать быстрый обзор корешков папок со специальными индексными отметками. При этом предпочтение следует отдавать шкафам с жалюзи, а не с дверками, которые экономят место в помещениях. Целесообразно применять секционные шкафы, что позволяет добавлять к ним отдельные секции при увеличении объема хранимой информации. Шкафы можно использовать как перегородки, меняя их расположение, быстро менять планировку служебных помещений.

При подборе мебели следует учитывать количество бумажной информации, которая будет поступать и храниться на рабочем месте, намеченное размещение различных видов

оргтехники и документов, потому что от формата документов и средств оргтехники зависят размеры полок в шкафах, ящиков в столах, конфигурация стола. Канцелярские принадлежности целесообразно хранить в одном месте, поэтому в столах должны быть предусмотрены лотки для их размещения.

Кресло должно иметь форму, позволяющую придвигать его вплотную к столу так, чтобы рука работника получила необходимую опору. Высота сиденья должна обеспечить положение рук чуть выше крышки стола. Его рабочая поверхность должна находиться на высоте около 330 мм над сиденьем. Ноги должны опираться на пол или подставку. *Рабочее кресло* должно быть устойчивым и отвечать следующим условиям:

сидение должно регулироваться по углу наклона и высотой в соответствии с высотой рабочей поверхности и роста работающего (от 370 до 800 мм от пола); рекомендуемая ширина сиденья - 370-400 мм, глубина - 370-420 мм, передний край сиденья - скошенный и закругленный;

высота спинки должна регулироваться в пределах 150-180 мм от поверхности сиденья, ширина спинки - не меньше 300 мм, форма спинки должна быть приспособленной к форме спины человека и регулироваться по углу наклона;

перила должны регулироваться по высоте и вертикальному углу наклона;

внешний вид и цветовое оформление должны отвечать требованиям технической эстетики.

Организация рабочего места существенно влияет на эффективность труда государственного гражданского служащего; зависит от занимаемой должности и характера работы. За каждым сотрудником или группой сотрудников закрепляется определенное помещение рационального размера с учетом функций, которые выполняет работник. Сегодняшняя практика планирования рабочего места госслужащих предусматривает использование *кабинетной и зальной систем*.

При использовании *кабинетной системы* в отдельном кабинете располагают рабочее место руководителя или группы сотрудников определенного структурного подразделения. Недостатками использования такой системы организации рабочего места является низкий коэффициент использования площади здания, дополнительные расходы на отопление, освещение и др. К тому же кабинетная система увеличивает маршруты перемещения персонала, усложняет документооборот.

При использовании *зальной системы* в одной большой комнате размещаются одновременно несколько структурных подразделений. Схема размещения рабочих мест оптимально соответствует технологическому процессу и документационным потокам, снижает расходы на освещение, отопление и содержание здания, а перепланировка помещений производится с меньшими затратами. Недостатками такой системы является высокий уровень шума, повышает утомляемость служащих и снижает эффективность управленческого труда.

В процессе работы необходимо поддерживать определенный *порядок*: на поверхности рабочего стола не должно быть ничего лишнего, документы и средства труда должны быть на одних и тех же местах, после завершения работы на рабочем столе надо навести порядок. Обслуживание рабочих мест включает его снабжение необходимыми канцелярскими материалами, ремонт оборудования, уборка помещений, своевременный ремонт.

Администрация государственного органа обязано обеспечить *нормальные условия* труда для каждого государственного гражданского служащего. Такими условиями являются:

обеспечение техникой и ее исправное состояние;

своевременное обеспечение документацией и информацией, необходимой для выполнения соответствующих функций;

надлежащее качество техники и материалов; своевременное обеспечение рабочего места энергией;

безопасные и здоровые условия труда, включая соблюдение норм техники

безопасности, освещенности, отопления, вентиляции, устранение вредных последствий шума, излучения и других факторов, негативно влияющих на здоровье.

Если по вине администрации такие условия не созданы, виновных нужно привлекать к дисциплинарной ответственности.

Оборудование рабочего места государственного гражданского служащего должен быть определено должностной инструкцией. Все остальные условия труда устанавливаются в правилах, принятых в государственном органе, например, правила по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной безопасности и др.

Организация рабочего места государственного гражданского служащего должна опираться на определенные *принципы*, а именно на **принцип согласованности и соответствия** его элементов:

задач (функций) и обязанностей, для решения которых создано рабочее место;

прав, полномочий и оснащения (оборудования, средств), обеспечивающих выполнение задач и обязанностей;

ответственности за выполнение задач и обязанностей.

Все элементы составляют единую систему как гармоничное целое. При недостаточном соответствии элементов друг другу нарушается оптимальная деятельность всей системы, в которой первый элемент обуславливает существование следующих и необходимость существования рабочего места как такового. Вот почему пренебрежение оснащением рабочего места равно невыполнению одного из главных обязанностей руководителя: хранить организационную стабильность, что является условием функционирования любого института власти.

7.2. Принципы рациональной организации рабочего места государственного гражданского служащего

Правильно организованное рабочее место существенно влияет на гармоничность человеческих отношений в коллективе (имеется в виду соответствие указанных выше элементов). Множество вопросов, споров, взаимных обид и претензий возникают иногда только потому, что работники не знают своих полномочий и кто за что отвечает, вот почему следует обобщить принципы рациональной организации рабочего места.

Принцип соответствия. При подборе функций рабочего места следует стремиться к тому, чтобы они соответствовали физическим возможностям человека. Недопустимо накопления на одном рабочем месте таких функций, с которыми рядовой работник средней квалификации не сможет справиться.

Принцип надлежащей детализации рабочего места, которая должна иметь определенную границу, связанную с необходимостью: переход этой границы является организационной ошибкой. Необходимую степень детализации в определении задач и обязанностей можно установить при следующих условиях:

1. Детализация должна способствовать точному разграничению сфер деятельности между рабочими местами таким образом, чтобы эти сферы не перекрывались и чтобы между ними не возникало “ничейных” зон. Особенно подробно и точно следует определять периферийную тематику.

2. Детализация должна быть максимально полнотой, чтобы не допускать тенденции смещения целей, когда служащий, профессией которого является предоставление обществу определенных услуг, вынужден вместо этого посвящать большую часть рабочего времени обслуживанию отделов собственного учреждения или тратить его на составление отчетов и докладных записок на случай контроля.

3. Детализация может быть оправданной, если она помогает работнику планировать и правильно распределять свои действия.

4. Степень детализации должна быть такой, чтобы на ее основе можно было бы ориентироваться, правильно ли рассчитан объем работы на данном рабочем месте и способен ли государственный гражданский служащий в установленное время справиться с этим объемом.

Если степень детализации определения задач и обязанностей не укладывается ни в один из перечисленных пунктов, то это означает, что существует чрезмерная детализация, которая ограничивает свободу действия как самого работника, так и всего государственного учреждения.

Принцип показателей. Чтобы перечень задач и обязанностей не мог подвергаться свободной интерпретации и был оперативным инструментом в руках руководителя, каждому его пункту должен соответствовать показатель выполнения. Этот показатель следует определить не “кабинетным путем”, а после консультаций и, если это возможно, по согласованию с заинтересованным в этом работником. При определении показателей следует обращать внимание на то, чтобы они отражали только те результаты, которые зависят от самого работника, например, как оценочные показатели организации рабочего места и соответствующей результативности могут повлиять на скорость принятия управленческого решения, скорость реагирования на запросы, качество и безошибочность управленческих решений.

Принцип значимости порученных задач. Предположим, что описание рабочего места содержит шесть пунктов. Однако пять из них работник выполняет, а шестым пренебрегает. Используя простейший расчет, он может искренне считать, что управляется со своими обязанностями на 5/6. Иногда и руководитель придерживается такого же мнения, и тогда конфликтов в их взаимоотношениях нет. Но может быть и иначе.

Если по оценке руководителя невыполненное задание сотрудником составляет 5/6 качественной значимости, а пять выполненных задач - едва 1/6, то между ними возникают противоречия, которые можно устранить только путем определения веса и значения каждого из порученных обязанностей.

Принцип равномерности стимулов и санкций. Если точность определения задач, обязанностей и показателей будет разной, то центр тяжести интересов исполнителя будет тяготеть к более конкретным. В таком же направлении будут развиваться стимулы и санкции: чем конкретнее задача и яснее показатель, тем легче руководителю заметить малейшее упущение, что влечет за собой неприятные последствия в виде принуждения. Но настоящий стимул возникает из возможности самого человека видеть и оценивать результаты своего труда. Он хочет оценивать эти результаты собственноручно и чтобы их увидели другие. В соответствии с этим тезисом, чем задачи и показатели конкретнее, тем заметнее результаты и тем более привлекательным для исполнителя становится труд. Вот почему односторонний взгляд на влияние принуждения и стимула нарушает запланированные пропорции в выполнении заданий. Соблюдение же принципа равномерности позволяет выполнить задачи с одинаковой точностью оценки показателей для обеих сторон.

Принцип самовыражения. Каждый человек имеет определенные способности, честолюбие (преимущественно довольно высокое), увлечения и предпочтения, хочет выделиться, обратить на себя внимание, влиять на работу, пользоваться уважением коллектива и чувствовать общественную полезность. Если человек выполняет работу, соответствующую его увлечениям, способностям и позволяет удовлетворить честолюбие, то создаются условия для “самовыражения”. В стремлении к этой цели человек не только избавляется от тенденции к минимизации своих обязанностей, но и пытается расширить их. Не случайно большая часть психологов из всех человеческих потребностей потребность в самовыражении ставит на первое место.

Принцип повышения квалификации кадров, по которому каждый работник обязан постоянно учиться. Этот долг, который стал одним из основных, к сожалению, все еще не реализуется должным образом. Именно поэтому он должен учитываться при разработке перечня задач и обязанностей (должностных инструкций) государственных гражданских служащих. Для его реализации необходимо периодически пересматривать должностные инструкции, проверяя, предусмотрена ли в них деятельность по профессиональному развитию работников в виде повышения квалификации.

7.3. Описание рабочего места государственного гражданского служащего

Под описанием рабочего места понимается перечень работ, выполняемых на данном рабочем месте, включая права, обязанности, степень ответственности и уровень квалификационных требований к работнику. Такое описание может сделать сам работник с последующим его утверждением руководителем, начальник для своих подчиненных или сотрудник высшей должности по сравнению с непосредственным руководителем.

Вместе с тем есть причины, по которым описание рабочего места не должен делать его владелец. *Во-первых*, он не может видеть более широкий спектр своего рабочего места. Это легче сделать с позиции высшего должностного лица, которое видит несколько направлений работы подчиненных, и таким образом избежать дублирования.

Во-вторых, непосредственный исполнитель не может с должной объективностью определить круг своих задач и обязанностей и обоснованно установить уровень ответственности за их выполнение.

Из числа авторов описания рабочих мест в форме регламентов целесообразно исключить и работников, занимающих должность выше непосредственных руководителей. Описания рабочих мест “сверху” является серьезной организационной ошибкой, потому что высшие должностные лица не знают тех работников, для которых эти описания предназначены, и не могут учитывать индивидуальные особенностей отдельных работников.

Лучше для большинства служащих, если описание рабочих мест разрабатывают их непосредственные руководители, поскольку они обладают наибольшей информацией об их индивидуальных качествах и квалификации.

Но еще более приемлемой является ситуация совместного составления описания рабочего места исполнителем и его руководителем. По такой схеме устраняются причины возможных недоразумений, связанных с разной интерпретацией отдельных пунктов описания, хотя начинать описание следует с должности руководителя, потому что без четкого представления о его функциях трудно сформулировать задачи для его подчиненных.

Конечно, описание рабочих мест государственных гражданских служащих требует постоянного обновления и определенной жесткости в управлении, хотя современный уровень технического прогресса уменьшает уровень его необходимости. Но в то же время правильная и рациональная организация рабочего места, включая его описание, позволяет получить определенные управленческие преимущества:

1. *Улучшение специализации персонала.* Оно обусловлено автоматическим учетом в описании рабочего места должности и деловых качеств работника (ибо в противном случае каждый документ доходит до работника путем особого указания, что нарушает стабильность и возможность специализации).

2. *Достижение самостоятельности в работе.* Если руководитель стремится к современному уровню функционирования аппарата, он в описании рабочего места обязательно предусмотрит определенную степень самостоятельности при выполнении ответственных задач.

3. *Исключение перестраховки со стороны работников.* Служащий, который понимает свои полномочия, имеет четко очерченные задачи и точно установленные показатели их выполнения, будет занимать активную позицию, избавится от перестраховки и избежит лишних или необоснованных опасений. Исследования показывают, что основными источниками жалоб на администрацию являются недоверчивость, опасения и перестраховка госслужащих при выполнении задач и принятии решений.

4. *Облегчение подбора персонала.* Кадровые службы, занимающиеся подбором и приемом на работу, должны иметь комплекты описаний рабочих мест для предварительного ознакомления с ними потенциальных кандидатов на определенную должность, в которых содержится информация о необходимом уровне квалификации.

5. *Обеспечение обоснованной оценки деятельности работников.* В современной модели управления повышается роль периодической оценки деятельности работников на

основе конкретных результатов работы. Главной точкой отсчета для этого является перечень задач и обязанностей, содержащихся в описании определенного рабочего места.

6. *Совершенствование процесса подготовки и переподготовки работников.* Основой совершенствования их профессионального обучения станет описание рабочих мест, что позволит приблизить процесс повышения квалификации к реальности и получить гарантию того, что учебные программы будут соответствовать запросам слушателей.

7. *Облегчение нормирования штатного расписания.* При детальном описании рабочих мест расчет штатов административного органа будет происходить на основе регистрации выполненных работ определенным должностным лицом.

8. *Облегчение установления ответственности работника.* При появлении серьезных упущений в работе, на основе описания рабочих мест значительно легче определить уровень ответственности каждого работника, установив, чье халатное отношение к обязанностям привело к нежелательному положению вещей.

9. *Оптимизация планирования работ.* Описание рабочего места позволяет при планировании правильно распределить задачи по степени их важности ответственности каждого работника.

10. *Рационализация мотивации выполнения задач.* Описание рабочего места стимулирует добросовестное выполнение профессиональных обязанностей и создает в государственном учреждении благоприятный морально-психологический климат, потому что каждый из государственных гражданских служащих знает, какое значение имеет его работа и как будет оценена в коллективе.

11. *Достижение рациональной рабочей нагрузки и справедливого вознаграждения.* Отсутствие надлежащих описаний рабочих мест затрудняет оценку уровня загруженности и полезного вклада каждого в работу государственного учреждения.

12. *Облегчение работы руководителя.* Конкретизация задач, предполагаемая при описании рабочего места, позволяет даже новому руководителю составить представление об органе управления, тщательно ознакомиться с его структурой;

13. *Обеспечение соответствующего уровня трудовой дисциплины.* Она напрямую связана с правильно организованным рабочим местом.

14. *Внедрение современных форм делопроизводства.* Распределение обязанностей между отдельными рабочими местами позволяет рационализировать уровень канцелярского труда, ввести безжурнальную систему, ликвидировать путаницу при ежедневном распределении почты. При отсутствии четких описаний рабочих мест вся эта работа должна проходить через руки руководителя, отбирая у него рабочее время.

15. *Улучшение каналов прохождения информации.* Без точного определения границ деятельности каждого рабочего места невозможно введение современной организационной информационной системы даже теоретически, поскольку неизвестно, какую информацию кому следует направлять.

16. *Выявление дублирования и ликвидация «узких мест» при распределении задач между персоналом отдельного структурного подразделения.* Каждое рабочее место должно быть обеспечено информацией с указанием всех правовых норм, с которыми должен быть ознакомлен определенный государственный гражданский служащий. Причем такие материалы следует располагать в соответствии с иерархией и хронологией с добавлением алфавитного предметного указателя, поскольку это позволяет быстро найти необходимую информацию в конкретный момент времени.

Тема 8. ОБСЛУЖИВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

8.1. Основы рационального обслуживания рабочего места государственного гражданского служащего

Совершенствование организации рабочего места связано с рациональным его обслуживанием, которое включает следующие технические характеристики:

выбор и компоновка мебели и оборудования с учетом антропометрических показателей;

обеспечение удобного места работы работника, что создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движений;

оборудование рабочего места соответствующей оргтехникой и средствами механизации;

рациональное планирование рабочего времени;

создание благоприятных санитарно-гигиенических и эстетических условий труда.

Для обеспечения *оперативности* в работе отдельных категорий работников необходимо иметь на рабочих местах такие справочные материалы:

толковый словарь терминов соответствующей отрасли;

справочники по действующему законодательству;

орфографический словарь;

справочные книги по адресам и телефонам работников, деятельность которых связана с этим учреждением;

карточные указатели к сборникам постановлений и распоряжений правительства, приказов органа исполнительной власти и тому подобное; профессиональную литературу;

периодические издания по направлению деятельности;

современную литературу по вопросам экономики и научно-технической информации;

учебно-методическую литературу по современным формам и методам анализа социально-экономической ситуации;

нормативно-правовую базу (электронная форма);

оргтехнику и канцелярские товары, бумага и др.

По роду своей деятельности государственный гражданский служащий должен иметь отдельное помещение, оснащенное мебелью и оргтехникой, необходимыми для руководства всеми видами деятельности учреждения. На рабочем месте руководителя рекомендуется иметь следующие документы:

оперативные сведения о работе учреждения за текущий период;

материалы о сохранении собственности предприятия и соблюдении трудовой дисциплины;

план организационно-технических мероприятий;

штатное расписание;

график работы подрядных организаций;

положение о пропускном режиме;

папку для докладных записок начальников служб и отделов;

карту-схему расположения зданий и сооружений учреждения;

итоги по деятельности за предыдущий год;

телефонный справочник (городской и внутренний);

протоколы производственных совещаний.

Рабочее место государственного гражданского служащего должно быть оснащено *компьютерной техникой, техническими средствами автоматизации информационно-управленческой деятельности*. Полная интегрированная автоматизация государственной гражданской службы предполагает охват следующих информационно-управленческих процессов: связь, сбор, хранение и доступ к информации, ее анализ, подготовка текста, поддержка индивидуальной деятельности, программирование и решение специальных задач. Структурные подразделения должны быть обеспечены факсом, ксероксом, телефонной и электронной связью.

В состав современных технических средств автоматизации информационно-управленческой деятельности могут быть отнесены:

1. *Персональные компьютеры* (для электронной обработки информации, электронной почты, что обеспечивает обмен официальной деловой корреспонденцией с другими

учреждениями, доступ к общим базам данных и знаний, решение индивидуальных научно-технических задач).

2. *Электронные пишущие машинки* (в комплексе с микропроцессорами, памятью и другими электронными блоками они обеспечивают: набор знаков более 96, скорость до 20 знаков в секунду, возможность подключения телевизионного монитора к машинке).

3. *Текстообработывающие системы* (проблемно-ориентированные компьютерные системы, имеющие большие функциональные возможности). В их состав входят автономные (однотерминальные) системы; системы коллективного пользования (многотерминальные) до 1000 рабочих мест; компьютеры с текстосоставляющим программным обеспечением.

4. *Копировальные машины* обеспечивают двустороннее копирование в любых объемах на обычной бумаге, а также возможно цветное копирование, в том числе на диапозитивах (с возможной производительностью до 130 копий в минуту).

5. *Коммуникационные средства, телефонная техника*, обеспечивают телефонную коммутацию с микропроцессорным управлением, передачу данных и текстов (аппараты коммутации, представляющие комбинацию телефона, микрокомпьютера, электронных часов и модема, можно использовать как электронный блокнот, а также для обеспечения доступа абонента через телефонные сети к базам и банкам данных).

6. *Средства для автоматизации ввода архивных документов и поиска информации* (средства хранения, архивирования и быстрого поиска необходимой информации в больших объемах: диски, флешки и другие средства).

7. *Средства для обмена информацией* внутри учреждения и между учреждениями (широкое применение “электронной почты” и корпоративной сети способствует быстрому обмену информацией как между сотрудниками, так и между руководством, что повышает возможность быстрого реагирования на управленческие запросы).

8. *Видеоинформационные системы* (могут существовать в 2-х видах):

а) телетекст (работает в одном направлении: от источника информации к потребителю путем воссоздания ее на экране);

б) *видеотекст* (функционирует в оперативном режиме, когда абонент работает в активном диалоге с компьютером).

9. *Локальные компьютерные сети* (обеспечивают электронный обмен информацией и доступ к центральным базам данных, а также коллективное использование имеющегося в организации периферийного оборудования).

10. *Интегрированная сеть* учреждения (автоматизирует основную деятельность в учреждении и охватывает все категории служащих - от технического исполнителя к руководителю). Автоматизированная система рабочих мест во многом зависит от конкретных функций различных категорий управленческого персонала и выполняет следующие функции: обработка данных и текстов, передача информации, автоматизированный ввод информации в архив, оказание помощи руководителю в принятии решений.

8.2. Условия труда и эстетическое оформление рабочего места государственного служащего

Эффективность деятельности работника во многом зависит от условий труда (освещенность, шум, температура, эстетическое оформление места работы и др.).

Рациональное освещение рабочих мест важно не только для сохранения зрения, но и для обеспечения скорости и надежности в работе. Слабая освещенность заставляет человека перенапрягать зрение, вызывает чувство подавленности, чрезмерную раздражительность, уменьшает внимание, работоспособность, качество и производительность труда. Лучше, если естественный свет падает сверху слева. Для обеспечения равномерности освещенности в течение рабочего дня рекомендуется использовать искусственное освещение (общее и местное).

Необходимая мощность светового потока должна сочетаться с правильной его подачей на рабочее место. Поле зрения человека охватывает примерно 45°, поэтому целесообразно, чтобы любой свет в этом радиусе прикрывался или рассеивался. Необходимо устранить ослепительный эффект яркого света от окна, лампы или его отражение на блестящей поверхности. Следует также следить за цветными и световыми контрастами (перепадами цветов и света в помещении). Так, разница в цветовой гамме освещения облегчает зрительное восприятие: легче видеть темное на светлом, чем темное на сером.

Желательно, чтобы яркость освещения для всего помещения была одинаковой. Равномерное распределение света достигается, прежде всего выбором, соответствующего типа и расположения источников освещения. Рекомендуется использовать люминесцентные лампы, так как они создают эффект естественного дневного света (а не направленного пучка фонарика) и по сравнению с лампами накаливания выделяют в 5 раз меньше тепла, потребляют на 50% меньше электроэнергии, дают в 3 раза больше света на 1 кВт электроэнергии и служат в 6 раз дольше.

Уровень минимальной освещенности следует повышать с увеличением среднего возраста сотрудников. Если он превышает 50 лет, уровень минимальной освещенности рекомендуется повысить в 1,5-2 раза.

При использовании естественного освещения окна следует держать в чистоте, так как пыльное стекло задерживает до 30% света.

Освещение лучше иметь комбинированное: настольные светильники обеспечивают равномерное освещение всего помещения, а настенные торшеры - точно освещают рабочую зону (при этом следует иметь в виду, что только местное освещение негативно влияет на зрение человека).

Если рабочее место руководителя находится в одной комнате с подчиненными, светильник надо располагать вдоль рабочих мест, чтобы избежать появления ослепительных бликов. Часть светильников надо располагать над окнами, чтобы свет от них шел в том же направлении, что и природный. Для местного освещения лучше всего применять передвижные лампы с их расположением слева от рабочего места (их рекомендуемая мощность должна достигать не менее 50-70 Вт).

Тишина является одним из важных факторов повышения производительности труда государственного гражданского служащего. Производственный шум, превышающий установленные нормы, негативно влияет как на физиологические, так и психические функции организма, притупляя внимание и замедляя реакцию работника. Согласно санитарным нормам в помещениях для умственного труда предусмотрено, что уровень шума не может превышать 50 дБ. Для борьбы с шумом потолки, стены и двери в помещении следует облицовывать звукопоглощающими материалами или делать звукопоглощающие подвесные потолки, укладывать на полу ковровые дорожки, устанавливать амортизаторы (прокладки) на столы и под ножками столов. Для уменьшения уровня шума рекомендуется соблюдать следующие нормы:

- размещать рабочие места таким образом, чтобы служебные разговоры одних сотрудников не мешали другим;

- столы объединенных общей работой сотрудников размещать рядом;

- использовать в случае необходимости различные звукоизолирующие устройства, особенно в служебных помещениях, предназначенных для 10-ти и более работников.

Немалое значение для нормальной работы госслужащего имеют **температура, влажность и чистота воздуха**. Для этого используются кондиционеры. Полное кондиционирование повышает производительность труда на 15%, а повышение или понижение температуры воздуха на 10-12° уменьшает производительность труда более чем на 15%. Восприятие фактического уровня температуры в помещении плотно связано с влажностью воздуха. При одинаковой температуре влажный воздух кажется жарким, а сухой - холодным. Нормальной считается влажность в диапазоне 40-60%, а минимальной - 21-30%. Недостаточность свежего воздуха вызывает сонливость и вялость, поэтому

необходимо обеспечивать непрерывный приток свежего воздуха, не допуская при этом сквозняка.

Для умственного труда комфортным является микроклимат с температурой воздуха в зимний период - 18-20° С, летом - 22-25° С, относительной влажностью в зимний период 45,0-50,0%, летом - 50,0-95,0%. Воздух в помещении не должен превышать 0,03% углекислоты. С целью улучшения состава воздуха, уменьшения нервно-психической и зрительной утомляемости и повышения интенсивности умственного труда рекомендуется проводить озеленение помещений.

При проектировании служебных помещений следует учитывать эстетические требования, уделяя внимание *архитектурному убранству интерьеров* и цветовому оформлению служебных помещений, так как выбор цвета стен, потолков, мебели, оргтехники может создавать у человека чувство оптимизма или подавленности, тепла или прохлады, вызывать подъем творческих сил или проявление негативных эмоций. Глаз человека меньше устает, если оформление разнообразное. Однообразный цвет или его резкие контрасты имеют раздражающий эффект, а определенный подбор цветов может производить эффект изменения длины, высоты или ширины помещения. Оптимальный выбор цвета значительно повышает освещенность, способствует сохранению чистоты на рабочем месте, повышает тонус организма. Для комнат с окнами на север идут теплые цвета, а там, где окна обращены на юг, лучше пользоваться оттенками холодных цветов.

Если работа требует активного внимания, помещение следует красить в голубые и голубовато-зеленые тона. В центральных и северных районах потолки целесообразно окрашивать в белый цвет, а в южных - в светло-голубой.

Не следует пренебрегать и цветовой гаммой рабочего места. Для лучшего рассеивания света рекомендуется потолок красить в белый цвет, который отражает до 90% светового потока. Стены не должны интенсивно отражать свет и поэтому должны быть темнее, чем потолок. Если окна в помещении выходят на солнечную сторону, то стены лучше красить в прохладные тона: голубой, зеленый, салатный. Для помещений с окнами, ориентированными на север, северо-запад или северо-восток, больше подходят теплые гаммы: желтоватый, светло-оранжевый, песчаный. Пол независимо от материала, из которого он сделан, должна иметь более темный цвет, чем стены.

Тема 9. ГИГИЕНА И КУЛЬТУРА ТРУДА. РЕЖИМ ТРУДА И ОТДЫХА

9.1. Особенности гигиены труда государственного гражданского служащего

Деятельность государственного гражданского служащего неразрывно связана с необходимостью ежедневного использования *компьютерной техники*. Работа на компьютере, как свидетельствуют врачи, может быть опасной для здоровья пользователей. По мнению многих ученых, наиболее уязвимыми являются *нервная, иммунная, зрительная, эндокринная, опорно-двигательная и репродуктивная* функции организма. Всемирная организация здравоохранения, Международные стандарты ISO-9241 относят компьютеризированные рабочие места к категории опасных для состояния здоровья. В Германии работу на персональном компьютере отнесено к десяти самым опасным профессиям, поскольку на пользователя действует *ряд опасных и вредных веществ и факторов*:

- пыль, озон, окись азота и аэроионизация;
- шум и вибрация;
- мягкое рентгеновское излучение;
- электромагнитное излучение;
- ультрафиолетовое и инфракрасное излучение;
- электростатическое поле между экраном и оператором;

другие неблагоприятные факторы (однообразная поза, ограничения в мышечной активности при подвижности кистей рук; большое напряжение зрительных функций; нервно-эмоциональное напряжение).

Работа пользователей персонального компьютера происходит в условиях нервно-эмоциональных, психофизических, умственных, длительных статических и зрительных нагрузок, ограниченной двигательной активности, что приводит к острому переутомлению, нервным расстройствам. Психофизиологические и эмоциональные перенапряжения могут привести к ошибкам в компьютеризированных системах и, как следствие, к значительным экономическим потерям и нежелательным последствиям (профессиональным и профессионально обусловленным заболеваниям), что связано также со значительными социальными потерями.

Для уменьшения негативного влияния *электромагнитного излучения*, имея сертификат его безопасности, необходимо осуществлять постоянный контроль за его уровнем. Кроме этого, для защиты пользователей персонального компьютера следует соблюдать следующие требования:

- на рабочем месте должен быть проверен компьютер, который отвечает требованиям по защите от электромагнитных излучений (ТСО 99 и ТСО 03);

- если в помещении находится несколько компьютеров, то расстояние между ними и характер размещения должны соответствовать требованиям Правил охраны труда при эксплуатации электронно-вычислительных машин;

- правильно подключать все составляющие (устройства) персонального компьютера к электросети;

- соблюдать режим труда и отдыха.

Для уменьшения негативного влияния электромагнитного излучения розетки располагаются с тыльной стороны компьютера (монитора, системного блока и др.). Соединительные кабели должны проходить как можно дальше от рабочего кресла пользователя и быть компактно расположенными.

Для профилактической защиты от статического электричества следует соблюдать следующие правила:

- несколько раз в течение рабочего дня мыть руки и лицо водой, а после окончания работы вымыть руки и лицо с мылом;

- ежедневно протирать экран монитора, клавиатуры, устройство “мышь”, а если есть приэкранный фильтр то и его антистатическим салфеткой;

- ежедневно в помещении с компьютером проводить влажную уборку;

- установить нейтрализаторы статического электричества;

- поддерживать в помещении влажность воздуха, указанную в нормативных документах;

- сделать в соответствии с нормативным актом по охране труда “Правила безопасной эксплуатации электроустановок потребителей” заземления компьютерной техники;

- носить по возможности одежду из природных (льняных) волокон, в т.ч. носки.

Как показывают современные медицинские обследования профессиональных пользователей персональных компьютеров, нарушения зрения у них вызывают: нерациональное освещение; блики на экране; разнородность объектов зрительной работы;

некачественная характеристика изображения на экране монитора (четкость изображения, яркость, контрастность, мерцание и др.);

несоблюдение режима труда и отдыха и др.

Недостаточный уровень **освещенности** ухудшает восприятие информации при чтении документов, а очень высокий - приводит к уменьшению контрастности изображения на экране. Поэтому желательно, чтобы уровень освещенности экрана и документов на столе был одинаковым. Работать в затемненном или плохо освещенном помещении не рекомендуется, так как это приводит к ухудшению зрения.

При напряженной работе за экраном монитора уменьшается частота моргания глаз, что приводит к высыханию и искривлению роговицы глаза, ухудшению зрения. Поэтому время от времени желательно осуществлять моргание.

Чтобы предупредить негативное влияние внешних факторов на зрение человека следует перед началом работы пройти обследование у врача-офтальмолога на возможность работать за компьютером, а также через каждые *два года* проверять у него состояние органов зрения.

Способствует уменьшению усталости пользователя компьютера и световое окружение в помещении, которое зависит не только от уровня освещенности, но и цвета, внутреннего интерьера. Считается, что лучшими цветами для стен являются *голубой, светло-серый, светло-зеленый*.

Кроме этого, для поддержания необходимого уровня освещенности желательно осуществлять следующие мероприятия:

- располагать монитор относительно источников света (окон, светильников) таким образом, чтобы на экране не было видно бликов от них; иметь на окнах шторы, жалюзи и тому подобное;

- при искусственном местном освещении использовать светильники с антибликовыми (матовыми) лампочками;

- пользоваться современными моделями экранов мониторов с антибликовым и антиотражающее покрытие.

Неправильная организация рабочего места, с точки зрения *эргономики*, неправильная поза пользователя, монотонные движения кистей рук, неправильное их положение при работе, ограниченная общая двигательная активность является причиной перенапряжения опорно-двигательного аппарата пользователя, что может привести к профессиональным заболеваниям.

Причинами *боли в запястьях кистей рук могут быть*:

- некачественная клавиатура;

- неправильная организация рабочего места;

- неправильное положение кистей рук при работе с клавиатурой;

- постоянное выполнение однотипных движений кистями рук.

По мнению некоторых специалистов, наиболее уязвимыми для пользователя персонального компьютера является нервы. Мерцание изображения на экране, шум вентилятора системного блока, большой поток информации в сочетании с дефицитом времени, монотонность работы, зрительное напряжение, неэргономичность рабочего места более всего влияют на нервную систему. А если к этому добавить упомянутые проблемы со зрением, позвоночником, влияние электромагнитного излучения, то общая картина будет совсем непривлекательной.

Помещение для работы с видеодисплейными терминалами рассчитывается таким образом, чтобы площадь на одно рабочее место составляла не менее 6,0 м²; объем помещения в расчете на одно рабочее место - не менее 20,0 м³. Материалы для отделки помещений должны соответствовать требованиям *государственного санитарно-эпидемиологического надзора*. Запрещается использовать для этого такие полимерные материалы: древесно-стружечные плиты, моющиеся обои, рулонные синтетические материалы, слоистый бумажный пластик и т.п., которые выделяют в воздух вредные химические вещества.

Для внутренней отделки помещений должны использоваться диффузно-отражающие материалы с коэффициентом отражения для потолка - 0,7-0,8; для стен - 0,5-0,6. Покрытие пола должно быть матовым с коэффициентом отражения 0,3-0,5, ровным, нескользким, с антистатическими свойствами.

В помещениях должно быть отопление и система кондиционирования воздуха или приточно-вытяжная вентиляция, приборы увлажнения и аэроионизаторы.

Естественное освещение должно осуществляться через боковые световые проемы, ориентированные преимущественно на север или северо-восток. Коэффициент естественной освещенности должен быть не ниже 1,5%. Оконные проемы должны иметь регулируемые устройства для открывания, а также жалюзи, занавески, внешние козырьки и т.д. Рабочее

место необходимо располагать относительно световых проемов (окон) так, чтобы естественный свет падал сбоку, преимущественно слева.

Искусственное освещение должно осуществляться системой общего равномерного освещения, которая включает сплошные или прерывистые линии светильников, расположенных сбоку от рабочих мест (преимущественно слева), параллельно линии зрения работника. Они должны иметь рассеиватели света и экранирующие сетки. При размещении компьютеров по периметру помещения линии светильников искусственного освещения располагаются локально над рабочими местами.

Уровень освещенности на рабочем столе пользователя в зоне расположения документов должен быть в пределах 300-500 лк. Если этот уровень освещенности невозможно обеспечить системой общего освещения, то возможно использование светильников местного освещения, но при этом не должно быть бликов на поверхности экрана (яркость бликов не должна превышать 40 кд/м²) и превышения его освещенности более 300 лк. Яркость светильников общего освещения, а также яркость потолка при применении системы отраженного освещения не должна превышать 200 кд/м². Величина коэффициента пульсации освещенности не должна превышать 5%, что обеспечивается применением газоразрядных ламп в светильниках общего и местного освещения.

Высокая или низкая температура воздуха в помещении негативно влияет на функциональное состояние работника. Недостаточная влажность приводит к чрезмерному высыханию слизистых оболочек глаз, носа, горла и к накоплению зарядов статического электричества, образующегося в процессе функционирования компьютера. Недопустима влажность воздуха более 75%.

В помещениях с компьютерами должен быть обеспечен трехкратный обмен воздуха в час. Ведь во время умственного труда мозг человека потребляет в 9-10 раз больше кислорода, а компьютер его забирает и, таким образом, возникает кислородные голодания.

Конструкция рабочего места должна соответствовать современным требованиям эргономики, характера работы и обеспечивать оптимальное размещение на рабочей поверхности документов, подвижного пюпитра (держателя документов), оборудования (монитора, системного блока, клавиатуры, устройства “мышь”, принтера) и других периферийных устройств с учетом их количества и конструктивных особенностей.

Монитор устанавливается таким образом, чтобы верхний край экрана находился на уровне глаз. Расположение монитора ПК должно обеспечивать безопасность работы в целом, удобство и эффективность зрительной работы с экраном в вертикальной плоскости под углом $\pm 30^\circ$ от линии зрения, плоскость экрана при этом должна быть перпендикулярной нормальной линии зрения пользователя.

Клавиатура размещается на поверхности стола или выдвижной полке на расстоянии 100-300 мм от края, более близкого к пользователю. Угол наклона клавиатуры должен быть в пределах 5-15°. Поверхность клавиатуры должна быть матовой с коэффициентом отражения 0,4. Клавиши клавиатуры должны быть удобными в работе и мягкими при надавливании (ход всех клавиш должен быть одинаковым с минимальным сопротивлением нажатия 0,25Н и максимальным - не более 1,5Н).

Конструкция рабочего места должна обеспечивать **поддержание оптимальной рабочей позы**, а именно:

ступни ног - на полу или на подставке для ног (применение подставки является обязательным для тех, у кого ноги не достают до пола, когда рабочее сидение находится на высоте, нужной для обеспечения оптимальной рабочей позы);

бедра - в горизонтальной плоскости; предплечья - вертикально;

локти - под углом 70-90 ° к вертикальной плоскости;

запястья согнуты под углом не более 20° относительно горизонтальной плоскости; наклон головы - 15-20° относительно вертикальной плоскости.

Рабочий стол, кресло и другие элементы оборудования рабочего места должны быть удобными. Высота поверхности сиденья рабочего кресла должна регулироваться в пределах

400-500 мм, а угол наклона поверхности - от 15° вперед и до 5° назад. При выполнении большого объема работы лучшим вариантом для позвоночника будет, если сиденье будет немного наклонено вперед. Угол наклона спинки кресла должен регулироваться в пределах 0-30° относительно вертикального положения. Расстояние от спинки от переднего края сиденья должна регулироваться в пределах 260-400 мм.

Для снижения статического напряжения мышц рук целесообразно применять стационарные или съемные подлокотники, регулируемые по высоте над сиденьем в пределах 230 ± 30 мм и по расстоянию между подлокотниками в пределах 350-500 мм.

Поверхность сиденья и спинки рабочего кресла должна быть полумягкой с нескользящим и воздухопроницаемым покрытием, которое не электризуется и хорошо чистится.

Подставка для ног должна быть регулируемой по высоте в пределах 150 мм, углом наклона опорной поверхности в пределах 20°, шириной - не менее 300 мм, глубиной - не менее 400 мм. Подставка должна иметь нескользкую поверхность и бортик, на переднем крае высотой 10 мм.

Рабочие места следует размещать на расстоянии не менее 1 м от стен с тыловыми прорезями. Расстояние между боковыми поверхностями мониторов должно быть не менее 1,2 м. Расстояние между тыльной поверхностью монитора одного компьютера и экраном монитора другого должно быть не менее 2,5 м.

Для сохранения здоровья, предупреждения профессиональных заболеваний и поддержки работоспособности следует соблюдать требования ГСанПиН 3.3.2.007-98 о *режиме труда и отдыха*. Для этого назначаются регламентированные перерывы для отдыха в течение рабочего дня, а именно:

перерыва для отдыха и приема пищи (обеденные перерывы) перерыва для отдыха и личных нужд (согласно трудовым нормам); дополнительные перерывы, которые вводятся для отдельных профессий с учетом особенностей трудовой деятельности.

В случаях жалоб на зрительное переутомление работников допускается индивидуальный подход к ограничению продолжительности работ перед видеотерминалом, изменение содержания работы, чередование с другими видами деятельности, не связанными с компьютером. В случаях, когда производственные обстоятельства не позволяют применять регламентированные перерывы, продолжительность непрерывной работы за компьютером не должна превышать 4:00.

С целью снижения нервно-эмоционального напряжения, усталости зрительного анализатора, улучшения мозгового кровообращения, преодоления неблагоприятных последствий гиподинамии, предотвращения усталости рекомендуется некоторые перерывы использовать для *психофизиологической разгрузки*. Кроме этого, психофизиологические разгрузки рекомендуется проводить и в конце рабочего дня. Для этой цели нужно иметь специально оборудованные помещения - *комнаты психологической разгрузки*.

Пользователи компьютеров должны проходить обязательные медицинские осмотры: *предварительные* - при оформлении на работу и *периодические* - в течение трудовой деятельности. К работе непосредственно на компьютере допускаются лица, не имеющие *медицинских противопоказаний*. Периодические медицинские осмотры должны проводиться раз в два года комиссией в составе терапевта, невропатолога и офтальмолога. В состав комиссии, проводящей предварительные и периодические медицинские осмотры, при необходимости могут привлекаться врачи других специальностей. Женщины обязательно осматриваются акушером-гинекологом один раз в два года. Женщины со времени установления беременности и в период кормления ребенка грудью к выполнению всех работ, связанных с использованием компьютерной техники, не допускаются.

Выполнение названных требований должно стать нормой в деятельности должностных лиц, ответственных за охрану труда, здоровья и безопасную работу сотрудников.

Трудовая деятельность государственных служащих *наряду с работой на персональном*

компьютере связана с постоянным контактом с широким кругом людей разного социального положения, возраста, разнонаправленных мотиваций к действиям, и с принятием ответственных решений. Вот почему от их профессионализма, чуткости и настойчивости зависит отношение граждан к власти, социальная стабильность в обществе, нравственное и материальное благополучие соотечественников, но такая работа требует от госслужащего незаурядного психической нагрузки, связанного с воздействием на них так называемого *человеческого фактора*.

При анализе психофизиологически опасных факторов надо отдельно выделять **стресс**, возникающий в результате комбинированных психоэмоциональных перегрузок и опасных производственных факторов. С одной стороны, он *положительно влияет* на (результаты труда (мобилизует организм и способствует преодолению препятствий), но с другой, это может действовать до тех пор, пока перегрузки не превысит критического уровня. В последнем случае в организме человека развивается *гипермобилизации*, которая нарушает механизм саморегуляции и значительно ухудшает любой процесс деятельности.

В работе государственного служащего есть масса стрессоров, которые негативно влияют на его деятельность: *интенсивность труда, растущий поток информации*, которую необходимо быстро обработать, *при дефиците времени; ответственность за принятие решений; гиподинамия, внешние воздействия* (шум, загрязнение, излучения и т.п.); *монотонность труда; нарушение стереотипной системы труда* (поломки техники) и др. Это может стать причиной возникновения физиологических и психологических изменений в состоянии организма (расстройства нервной и сердечнососудистой систем, желудочно-кишечного тракта и др.) и привести к опасным ситуациям и даже к несчастным случаям.

С точки зрения медицины, для профилактики и реабилитации *последствий психоэмоционального стресса* рекомендуется периодически проводить психотерапевтические упражнения, физические, водно-воздушные, физиотерапевтические процедуры, массаж, иметь адекватное питание, принимать витамины и минеральные вещества, слушать релаксирующую музыку, выполнять соответствующие упражнения, медитацию, аутогенную тренировку и др.

Для уменьшения воздействия психофизиологических факторов опасности необходимо учитывать также индивидуальные качества человека, которые сталкиваются с особенностями конкретной профессиональной деятельности. Для этого необходимо при зачислении государственных гражданских служащих на соответствующую должность проводить *профессиональный психофизиологический отбор*.

9.2. Культура труда государственного гражданского служащего

Становление эффективной системы государственного управления требует совершенствование подходов к формированию профессиональной государственной гражданской службы и нового типа государственного гражданского служащего, обновление содержания деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления, гармонизации взаимоотношений между государством и гражданами.

В этих условиях важным фактором совершенствования системы государственного управления вообще и государственной службы в частности является *формирование и развитие культуры* труда государственных служащих как существенного компонента их профессиональной деятельности.

Культура как система средств и механизмов деятельности отражает способность человека ставить цель, *культура управления* - способность влиять на эти цели, а **культура труда** выступает неперенным условием ее осуществления. С этой точки зрения **культура труда государственного гражданского служащего** является способом проектирования его деятельности для обеспечения эффективности государственной службы, а **культура управления** требует *компетентности и профессионализма* государственного служащего, качества и рациональности управленческих решений, а также соответствия целей и

приоритетов государственного управления потребностям общества.

Опыт развитых демократических стран доказывает, что процесс формирования культуры государственного управления должен сочетать средства *организационно-правового и этического* регулирования управленческой деятельности.

Организационно-правовое регулирование управленческой деятельности предполагает создание комплекса нормативно-правовых актов и организационных мероприятий, устанавливающих правовые рамки деятельности государственных органов, координируя в этом направлении действия институтов власти и каждого должностного лица отдельно с целью устранения главного препятствия на пути развития культуры государственного управления - коррупции. Именно на преодоление этого негативного явления направлены действующие нормативные акты, к которым следует отнести, прежде всего, Уголовный Кодекс Донецкой Народной Республики, а также проект Закона ДНР "О противодействии коррупции в Донецкой Народной Республике".

Этическое регулирование управленческой деятельности связано с демократизацией системы государственного управления, которое невозможно без получения обратной связи между руководителями и подчиненными.

Для этого во многих странах введено оценивание деятельности высших должностных лиц подчиненными, что позволяет разоблачить факты нарушения норм этики и ограниченную компетентность некоторых должностных лиц руководящего звена. Опыт оценки по схеме "подчиненный – руководитель", как и привлечение независимых аудиторов для оценки различных категорий госслужащих является актуальным и для ДНР.

Именно к такой концепции развития культуры государственного управления следует отнести введение различных конкурсов и форм обучения государственных гражданских служащих.

Системы *подготовки, переподготовки и повышения* квалификации государственных гражданских служащих предусматривает преподавание дисциплин, освещающих вопросы культуры принятия управленческих решений, этику и правовое обеспечение управленческой деятельности.

9.3. Использование рабочего времени государственного гражданского служащего

Одним из факторов эффективной организации труда государственных служащих является правильное использование *рабочего времени*. Продолжительность их рабочего времени (сорок *часов* в неделю) определяется нормативно-правовыми актами в сфере труда с учетом особенностей, предусмотренных Законом «О системе государственной службы Донецкой Народной Республики». Однако с целью своевременного и качественного выполнения трудовых обязанностей государственный гражданский служащий может эпизодически работать *сверх нормы* рабочего времени. Кроме того, для выполнения неотложной и непредвиденной работы государственные гражданские служащие обязаны по распоряжению руководителя органа исполнительной власти, в котором они работают, являться на службу в выходные, праздничные и нерабочие дни, которые компенсируются в соответствии с действующим законодательством.

В основу научной организации труда положены результаты изучения затрат рабочего времени и разработка мероприятий по его эффективному использованию с обеспечением сокращения сроков выполнения определенных управленческих функций.

На режим труда и отдыха государственных гражданских служащих влияет степень *нервно-эмоциональной напряженности, санитарно-гигиенические условия* и тому подобное. Поскольку наибольшая работоспособность государственного служащего зарегистрирована с 9 до 12 и с 14 до 16 часов, то именно на этот период рекомендуется планировать выполнение наиболее трудоемких видов работ.

Работа большинства государственных гражданских служащих не подвергается временной регламентации. Однако во многих случаях игнорирование режима труда и отдыха

с учетом определенных физиологических закономерностей становится результатом порочного стиля работы. Чтобы этого не произошло, при работе на грани постоянных нервных перегрузок рекомендуется увеличивать перерыва для отдыха:

при большом напряжении внимания и зрения - 5 мин. через каждый час работы; при работе на печатной машинке - 3-4 мин. через каждые 45 мин. работы;

при текущей сидячей работе - 5-8 мин. через каждые 2:00 работы.

Во время отдыха рекомендуется выполнять *гимнастические упражнения*, подобранные с учетом конкретных условий, возрастного состава и состояния здоровья государственных гражданских служащих.

Все затраты рабочего времени управленческого персонала классифицируются на *время работы и время перерывов*. При этом время работы можно разделить на время выполнения должностных обязанностей и на время выполнения работ, не предусмотренных этими обязанностями, в том числе - время временного выполнения обязанностей сотрудииков.

Исходя из содержания труда, рабочее время можно разделить на *подготовительно-заключительное время*, время *основной работы*, *время отдыха и личных потребностей* и время *обслуживания* рабочего места. К подготовительно-заключительному времени относится время получения задания и отчет о его выполнении. Время обслуживания рабочего места - это время на получение и доставку документов и материалов к рабочему месту, приведение в рабочее состояние оргтехники. Время *основной работы* делится в зависимости от ее характера, обусловленного содержанием функций управления, на время *организационно-административной, творческой и технической работы*.

Время организационно-административной работы - это затраты времени на организацию и управление трудовым процессом, проведение заседаний и совещаний, решение внутренних вопросов организации выполнения той или иной работы (задания). *Время творческой работы* включает затраты времени на анализ существующих обстоятельств, документов, информации, поиск и разработку оптимальных решений, проектов документов, программ. *Время технической работы* - это затраты времени на выполнение простых работ (которые регулярно повторяются); работ, связанных с информационным поиском материалов, документов; работы по подготовке отчетов, деловой переписки и т.

Перерывов в процессе рабочего дня может быть несколько:

перерывы на отдых и перерывы на личные нужды;

обеденные перерывы, которые определяются правилами внутреннего трудового распорядка (они не включаются в рабочее время, предоставляются для отдыха, питания или по собственному усмотрению) и предоставляются, как правило, через 4:00 после начала работы;

перерывы, вызванные *нарушением режима труда* (связанные в основном с факторами, не зависящими от работника: ожиданиям задачи, неисправность технических средств и т.п.);

непредвиденные перерыва, вызванные нарушением трудовой дисциплины (опоздание на работу, преждевременное оставление рабочего места, самовольное временное отсутствие, выполнения работы, не связанной со служебными обязанностями).

Подготовительно-заключительное время, время на обслуживание рабочего места, время на отдых и личные надобности, включая **физические паузы**, как правило, составляет 10% от времени основной работы.

Для изучения затрат рабочего времени государственных гражданских служащих может применяться *анкетный и устный опрос работников*, фотография или самофотография их рабочего дня.

Исследование затрат рабочего времени производится по следующей методике: подготовка к опросам или наблюдениям; проведения опросов или наблюдений; обработка и анализ полученной информации с последующей разработкой соответствующих

организационно-технических мероприятий по использованию соответствующих результатов.

На первом этапе определяется субъект опроса или наблюдения (структурное подразделение органа исполнительной власти, отдельная группа государственных гражданских служащих, отдельные категории служащих). Затем определяются продолжительность опроса или изучения затрат рабочего времени (непрерывно, с перерывами) и срок проведения опроса или наблюдений (месяц, неделя), а также круг специалистов, которые будут проводить опрос или наблюдение и анализ полученных данных.

Минимальным сроком проведения фотографии или самофотографии рабочего дня государственных гражданских служащих должна быть *одна рабочая неделя*.

Уровень **производительного использования рабочего времени** каждым государственным гражданским служащим может быть определен по формуле:

$$K_{\text{пи}} = \frac{\dots P_{\text{осн}}}{P_{\text{рд}} - (P_{\text{пз}} + P_{\text{о}} + P_{\text{лн}})},$$

где $P_{\text{осн}}$ - время основной работы, мин.;

$P_{\text{рд}}$ - продолжительность рабочего дня без обеденного перерыва, мин.;

$P_{\text{пз}}$ - подготовительно-заключительное время и время обслуживания рабочего места, мин;

$P_{\text{о}}$ - время на отдых, мин.;

$P_{\text{лн}}$ - время, регламентированное на личные нужды, мин.

Рост во времени уровня этого показателя позволит сделать вывод о повышении эффективности использования рабочего времени государственного гражданского служащего.

Значительная часть недостатков в организации труда связана, как показывает практика управления, с потерями рабочего времени. Вот почему в повышении эффективности организации труда государственных гражданских служащих важное значение приобретает поведение руководителя, организация его личного труда и ее производительность, методы и стиль руководства.

Организуя свой труд, государственный гражданский служащий должен избегать чрезмерной перегрузки и одновременно обеспечить четкий ритм в работе подчиненных с наиболее эффективной их загрузкой. Только при этих условиях он может максимально проявить свои интеллектуальные способности, имея полную информацию о деятельности вверенного ему структурного подразделения и одновременно освободившись от второстепенных вопросов, которые могут быть выполнены подчиненными. Государственный гражданский служащий должен лично решать только те вопросы, которые невозможно передать на рассмотрение и разрешение подчиненных, что обеспечит эффективную организацию управления и эффективный труд его подчиненных.

Еще одним принципом организации труда государственных служащих является ее *планомерность*. Она обеспечивает соответствующую систему исполнения управленческих работ, гарантирует, что ни одно задание или вопрос не останется без внимания, позволяет заранее отделить главные вопросы от второстепенных, рационально загрузить работой государственных гражданских служащих и предотвращать возникновение критических ситуаций.

Основой планирования является четкая регистрация задач, разработка и систематическое уточнение планов работы, что обеспечивает равномерность выполнения функций, эффективное использование рабочего времени как руководителя, так и подчиненных; ликвидацию или уменьшение до минимума повторяющихся работ, дублирования функций и составления параллельных документов; четкую координацию выполнения задач и функций, разграничение их на первоочередные и второстепенные; эффективное распределение труда и контроль за выполнением задач и функций.

Составлению планов работы предшествует предварительный анализ задач и документов по содержанию, трудоемкости, последовательности их выполнения и картотека заданий с учетом сроков исполнения. Рабочий план органа исполнительной власти должен увязываться с планом работы его структурных подразделений и быть реальным с учетом резерва времени на выполнение непредвиденных задач и работ.

Руководитель органа исполнительной власти не должен допускать, чтобы порядок его рабочего дня определяли подчиненные и посетители. Во время проведения совещаний он должен руководствоваться следующими требованиями: совещание, в котором участвует значительное количество руководителей структурных подразделений, должно начинаться не ранее чем через час после начала рабочего дня; к совещанию нужно привлекать только тех руководителей, в компетенцию которых входит решение соответствующих вопросов.

Такой подход применяется и на совещаниях, проводимых в структурных подразделениях.

С целью повышения интенсивности труда и обеспечения своевременного и качественного рассмотрения документов, целесообразно предусматривать их параллельное обращение (поступающих для руководителя органа исполнительной власти и конкретным структурным подразделениям). Например, общий отдел или канцелярия копию документа, который адресуется высшему руководству, направляет соответствующему структурному подразделению. При этом необходимо помнить:

- о специализации структурных подразделений органа исполнительной власти;
- об уровне сложности документа;
- об установленных сроках рассмотрения документа и т.д.

9.4. Предоставление ежегодных и дополнительных отпусков государственным гражданским служащим

Виды, условия, основания, продолжительность и порядок предоставления отпусков регулируются нормами Закона ДНР “Об отпусках”, а также другими законами и подзаконными нормативно-правовыми актами, которыми установлена возможность предоставления таких видов отпусков:

1) ежегодные отпуска:

основной отпуск;

дополнительный отпуск за работу с вредными и тяжелыми условиями труда;
дополнительный отпуск за особый характер труда; другие дополнительные отпуска, предусмотренные законодательством;

2) дополнительные отпуска в связи с обучением;

3) творческий отпуск;

4) социальные отпуска;

отпуск в связи с беременностью и родами;

отпуск по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста;

дополнительный отпуск работникам, имеющим детей;

5) отпуска без сохранения заработной платы.

Право на отпуска обеспечивается гарантированным предоставлением отпуска определенной продолжительности с сохранением на его период места работы (должности) и заработной платы; запретом замены отпуска денежной компенсацией, кроме случаев, предусмотренных законодательством. Во время отпуска работник не обязан выполнять работу, обусловленную трудовым договором, и подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка предприятия, учреждения, организации. Период отпуска работник может использовать по своему усмотрению. При этом он должен рассчитать время так, чтобы в следующий после окончания отпуска дня продолжить выполнение работы в соответствии с трудовым договором. Невыход на работу после окончания отпуска по общим правилам должно признаваться прогулом без уважительной причины.

Время отпуска засчитывается в стаж работы, дающий право на трудовую пенсию, и в стаж работы, дающий право на ежегодные отпуска.

Право на ежегодные отпуска имеют все работники. Это главное ее отличие от других видов отпусков. Для получения других отпусков необходимы специальные юридические факты и основания. При предоставлении **ежегодного основного отпуска** учитывается только факт пребывания работника в трудовых отношениях с одним предприятием.

Ежегодные дополнительные отпуска по желанию работника могут предоставляться одновременно с ежегодным основным отпуском или отдельно от него.

Ежегодные основной и дополнительные отпуска предоставляются работнику с таким расчетом, чтобы они были использованы, как правило, до окончания рабочего года.

Право работника на ежегодные основной и дополнительные отпуска полной продолжительности в первый год работы по истечении шести месяцев непрерывной работы на данном предприятии.

В случае предоставления работнику указанных ежегодных отпусков до истечения шестимесячного срока непрерывной работы их продолжительность определяется пропорционально отработанному времени. Ежегодные отпуска полной продолжительности до наступления шестимесячного срока непрерывной работы в первый год работы на данном предприятии по желанию работника предоставляются:

женщинам - перед отпуском по беременности и родам или после него, а также женщинам, имеющим двух и более детей в возрасте до 15 лет или ребенка-инвалида;

инвалидам;

лицам в возрасте до восемнадцати лет;

мужчинам, жены которых находятся в отпуске по беременности и родам;

лицам, уволенным после прохождения срочной военной или альтернативной (невоенной) службы, если после увольнения со службы они были приняты на работу в течение трех месяцев, не считая времени переезда на постоянное место жительства;

совместителям - одновременно с отпуском по основному месту работы;

работникам, успешно обучающимся в учебных заведениях и желающим присоединить отпуск ко времени сдачи экзаменов, зачетов, написания дипломных, курсовых, лабораторных и других работ, предусмотренных учебной программой;

работникам, которые не использовали по предыдущему месту работы полностью или частично ежегодный основной отпуск и не получили за него денежной компенсации;

работникам, имеющим путевку (курсовку) для санаторно-курортного (амбулаторно-курортного) лечения;

родителям-воспитателям детских домов семейного типа; в других случаях, предусмотренных законодательством, коллективным или трудовым договором.

Ежегодные отпуска за второй и последующие годы работы могут быть предоставлены работнику в любое время соответствующего рабочего года.

Если на время отпуска приходится любой из государственных праздников (или даже несколько), то фактически его продолжительность увеличивается на количество таких праздничных дней.

Государственным гражданским служащим предоставляется ежегодный отпуск продолжительностью 30 календарных дней, если законодательством не предусмотрен более длительный отпуск, с выплатой помощи на оздоровление в размере должностного оклада.

До принятия законодательства Донецкой Народной Республики, регулирующего трудовые отношения государственных служащих и работников органов местного самоуправления, им предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью до 15 календарных дней, если они имеют стаж службы более 10 лет (при стаже 10 лет – 5 календарных дней, а начиная с 11-го года, этот отпуск увеличивается на 2 календарных дня за каждый последующий год). Продолжительность дополнительного оплачиваемого отпуска не может превышать 15 календарных дней (Закон ДНР “О внесении изменений в Закон Донецкой Народной Республики “Об отпусках”)

Дополнительные оплачиваемые отпуска государственным служащим, должностным лицам местного самоуправления предоставляются одновременно с ежегодным отпуском согласно установленному графику или по соглашению сторон отдельно от него.

Дополнительный оплачиваемый отпуск, который предоставляется государственным служащим, относится к ежегодным отпускам, поэтому право на такой отпуск в первый год работы реализуется вместе с основным отпуском полной продолжительности. При использовании дополнительного отпуска по предыдущему месту работы (за стаж государственной службы или ее компенсации), по новому месту работы он не предоставляется.

По решению руководителя государственные гражданские служащие могут быть отозваны из ежегодного или дополнительного отпуска. Часть неиспользованного отпуска, оставшаяся предоставляется государственному гражданскому служащему в любое другое время соответствующего года или присоединяется к отпуску в следующем году.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите назначение и основные задачи государственной гражданской службы ДНР в системе властных отношений.

2. Охарактеризуйте принципы, на которых базируется государственная гражданская служба.

3. Сформулируйте основные направления государственной политики в сфере государственной гражданской службы.

8. Определите обязанности и права государственных гражданских служащих.

9. Опишите меры дисциплинарного воздействия, применяемые к государственным гражданским служащим.

11. От чего зависит правовой статус государственного гражданского служащего?

12. Охарактеризуйте категории и чины государственных гражданских служащих.

13. Определите порядок присвоения классных чинов.

14. Как осуществляется продвижение по службе государственного гражданского служащего?

15. В каких случаях назначения на должность государственного гражданского служащего проводится без конкурсного отбора?

16. Охарактеризуйте процедуру прекращения государственной гражданской службы.

17. Определите особенности менеджмента на государственной гражданской службе.

18. Какое влияние осуществляет морально-психологический климат коллектива на работу государственного гражданского служащего?

19. Назовите особенности принятия на государственную гражданскую службу.

20. Охарактеризуйте этапы проведения конкурса на замещение вакантной должности государственного гражданского служащего.

21. Где публикуется и какую информацию содержит объявления о проведении конкурса на замещение вакантной должности государственного гражданского служащего?

22. Какие документы подает кандидат на должность государственного гражданского служащего?

23. Назовите процедуру проведения экзамена в государственном органе.

24. Охарактеризуйте типы проведения индивидуальных собеседований с кандидатами на должность государственного гражданского служащего.

25. Определите особенности принятия решения о назначении на должность государственного гражданского служащего и зачисления в кадровый резерв.

26. Каким образом определяются профессионально-квалификационные требования к претендентам на должности государственных гражданских служащих?

27. Охарактеризуйте общие требования к государственным гражданским служащим различных категорий.

28. Охарактеризуйте личные требования для всех государственных гражданских

служащих.

29. Определите профессиональную компетентность государственных гражданских служащих.

30. Охарактеризуйте основные моральные качества государственного гражданского служащего.

31. Охарактеризуйте основные социально-психологические качества государственного гражданского служащего.

32. Охарактеризуйте основные организаторские качества государственного гражданского служащего.

33. Охарактеризуйте основные педагогические качества государственного гражданского служащего.

34. Определите особенности профессиональной этики государственного гражданского служащего.

35. Назовите основные проблемы профессиональной этики государственного гражданского служащего.

36. Каким нормам должен отвечать государственный гражданский служащий для эффективного влияния государственной службы на реальную жизнь граждан?

37. Определите цели и задачи государственной кадровой политики.

38. Охарактеризуйте принципы государственной кадровой политики.

39. Назовите особенности подбора персонала для органов государственной власти.

40. Охарактеризуйте критерии, на которых базируется подбор кадров на должности государственных гражданских служащих.

41. На каких принципах базируется конкурсный прием на государственную гражданскую службу?

42. Назовите причины несовершенства процедуры проведения конкурса на вакантные должности государственных гражданских служащих.

43. Охарактеризуйте процедуру стажировки в государственном органе как особый момент набора кадров.

45. Определите причины формирования кадрового резерва для государственной гражданской службы.

46. Каким образом происходит регулирование кадрового резерва для государственной гражданской службы?

47. Определите, из каких категорий работников формируется кадровый резерв.

48. Охарактеризуйте план работы работников, зачисленных в кадровый резерв.

49. Назовите преимущества пребывания в кадровом резерве.

50. Определите функции органов государственной власти в формировании кадрового резерва.

51. Определите задачи внедрения программы информатизации кадрового учета государственной гражданской службы.

52. Охарактеризуйте программу информатизации кадрового учета государственной гражданской службы.

53. Определите составляющие имиджа государственного гражданского служащего.

54. Охарактеризуйте деловой, визуальный и социальный имидж органа государственной власти и его персонала.

55. Охарактеризуйте составляющие положительного имиджа государственных служащих.

56. Из каких составляющих формируется профессионализм государственной службы на уровне органа государственной власти?

57. Определите направления формирования и поддержания профессионализма государственных гражданских служащих.

58. Охарактеризуйте управленческую культуру руководителя государственного органа.

59. Определите принципы и направления формирования нового поколения

управленцев государственной гражданской службы.

60. Охарактеризуйте особенности трудовой деятельности представителя органа государственной власти.

61. В чем заключается содержание труда государственных гражданских служащих?

62. Определите основные задачи организации труда государственных гражданских служащих.

63. Назовите категории работников, по которым осуществляется разделение труда в органах исполнительной власти.

64. Охарактеризуйте специализированное и вертикальное разделение труда государственных гражданских служащих.

65. Определите и охарактеризуйте направления разделения организации управленческого труда на государственной гражданской службе.

66. Назовите способности, на которых базируются критерии разделения труда между отдельными работниками государственной гражданской службы.

67. Определите необходимость и выделите положительные и отрицательные стороны делегирования полномочий государственных гражданских служащих.

68. Снимается ли ответственность с государственного гражданского служащего при делегировании полномочий? Обоснуйте ответ.

69. Определите значение кооперирования труда на государственной гражданской службе.

70. На каких уровнях происходит кооперирование труда государственных гражданских служащих?

71. Определите сложности кооперирования и координации в системе государственного управления.

72. Назовите необходимость разработки и внедрения профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных служащих.

73. Охарактеризуйте основные принципы формирования профессионально-квалификационных характеристик государственных гражданских служащих.

74. Какие общие требования учитываются при формировании профессионально-квалификационных характеристик?

75. Охарактеризуйте структуру профессионально-квалификационной характеристики.

76. Охарактеризуйте назначение Справочника типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных гражданских служащих.

77. В чем заключается сущность и назначение должностных инструкций государственных гражданских служащих?

78. Определите порядок разработки должностных инструкций государственных гражданских служащих.

79. Охарактеризуйте разделы текста должностной инструкции.

80. Определите обязанности начальника главного управления, самостоятельного управления (самостоятельного отдела, службы) и его заместителей.

81. Определите обязанности начальника управления в составе главного управления, отдела в составе управления и его заместителей.

82. Назовите обязанности заведующего сектором?

84. В чем заключается рациональная организация рабочих мест государственных гражданских служащих?

85. Охарактеризуйте систему планировок рабочих мест для государственных гражданских служащих.

86. Какие условия должна обеспечить администрация государственного органа для надлежащего выполнения работниками норм труда?

87. Определите принципы рациональной организации рабочего места государственных гражданских служащих.

88. Для чего необходимо описание рабочих мест?

89. Назовите преимущества правильной и рациональной организации рабочего места.
90. Охарактеризуйте направления совершенствования организации рабочих мест государственных гражданских служащих.
91. Какие справочные материалы необходимо иметь на рабочих местах государственным гражданским служащим для обеспечения оперативности в работе?
92. Охарактеризуйте состав современных технических средств автоматизации информационно-управленческой деятельности.
93. Назовите параметры рационального освещения рабочих мест.
94. Определите нормативы температуры, влажности и чистоты воздуха при организации рабочего места.
95. Охарактеризуйте эстетические требования при проектировании и оборудовании служебных помещений.
96. Назовите опасные и вредные факторы и меры по их устранению при организации рабочих мест.
97. Охарактеризуйте влияние стресса на работу государственных гражданских служащих и методы устранения его последствий.
98. Определите сущность культуры труда государственных гражданских служащих.
99. Охарактеризуйте организационно-правовые мероприятия по развитию культуры управления в органах государственной власти.
100. Назовите нормативы режима труда и отдыха государственных гражданских служащих.
101. Проанализируйте содержание труда государственных гражданских служащих.
102. Охарактеризуйте этапы исследования затрат рабочего времени государственных гражданских служащих.
103. Как определяется уровень продуктивного использования рабочего времени государственных гражданских служащих?
104. Чем регламентируется и каков порядок предоставления отпусков государственным гражданским служащим?
105. Охарактеризуйте виды отпусков, предоставляемых государственным гражданским служащим.
106. Как определяется продолжительность ежегодных отпусков государственных гражданских служащих?

ЛИТЕРАТУРА

1. Бублик В. Делегирование полномочий местными органами власти: организационно-правовой аспект: Автореф. дис. на соискание наук, степени канд. юрид. наук: спец. 12.00.07, Административное право и процесс; финансовое право; информационное право / Г.В. Бублик. - К: Киевский национальный экономический университет, 2005. - 20 с.
2. Верех С.М. Этика поведения государственных служащих: этап, проблемы и пути их решения [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
3. Виноградская А.Н. Организация труда менеджера: Учеб. пособие / А.Н. Виноградская. - Харьков: ХНАГХ, 2008 -190 с.
4. Вислоухих А.М. Безопасные условия труда государственных служащих на рабочих местах, оборудованных компьютерной техникой: Учеб. разработка / А.М. Вислоухих. - К.: ИПКГСЗУ, 2010. -58 с.
5. Гаевский Б. Культура государственного управления: организационный аспект: [монография.] / Б. Гаевский, В. Ребкало. - К.: Изд-во УАДУ, 1998. - 144 с.
6. Гришнова А.А. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебник / А.А. Гришнова. - К.: Знание, 2004. - 535 с.
7. Добротворский И.Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем / И.Л. Добротворский. - М.: Приор-

издат, 2003. - 272 с.

8. Справочник типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных служащих. Утвержден приказом Национального агентства Украины государственной службы от 13.09.2011 г. №11 [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
9. Дыбенко С. Кадровая политика - ключевая задача усиления дееспособности государства: Сб. наук. пр. УАДУ. - К.: Изд-во УАДУ, 2000. - Вып. 2. - ч.з. - С. 50.
10. Кинан К. Самоменеджмент [пер. с англ. Л.В. Квасницкой] / К. Кинан. - М.: Эксмо, 2006. - 80 с.
11. Кинан К. Управление временем [пер. с англ. О.И. Губренко] / К. Кинан. - М.: Эксмо, 2006. - 80 с.
12. Моргенстерн Д. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Д. Моргенстерн. - М.: Издательство "Добрая книга", 2006. - 256 с.
13. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник и др. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 622 с.
14. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: Учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. - СПб.: Речь, 2002 - 298 с.
15. Приходько В. Институт делегирования полномочий как основа правовых отношений между органами государственной власти и местного самоуправления / В. Приходько. - [Электронный ресурс].

**ФОРМИРОВАНИЕ НАВЫКОВ ЭФФЕКТИВНОГО
ИСПОЛНЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ГРАЖДАНСКИМИ СЛУЖАЩИМИ
ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ**

Тема 1. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ

1.1. Личное планирование деятельности государственного гражданского служащего

Планирование - вид управленческой деятельности, направленный на определение перспективного состояния объекта управления и способствует формированию ориентиров его деятельности в будущем. Находясь в органической взаимосвязи с государственным управлением, планирование, во-первых, является основной частью всех систем управления, во-вторых, является процессом, с помощью которого система приспособливает свои ресурсы к изменению внешних и внутренних условий, и, в-третьих, является первостепенной общей функцией управления, которая предшествует всем остальным, определяя их сущность.

Любой орган исполнительной власти осуществляет свою работу на плановых началах.

В каждом государственном органе в установленном порядке ведется учет кадров, в котором должны быть предусмотрены годовые и перспективные планы работы с кадрами, определяться меры по их отбору, подготовке, переподготовке и повышению квалификации, поощрению и контролю.

Общее планирование государственного органа может иметь следующие составляющие:

- перспективный план работы на год;
- план работы на квартал;
- план работы или основных мероприятий на месяц;
- месячные планы работы специалистов всех уровней.

Кроме того, государственные гражданские служащие составляют личные планы работы на год, которые анализируются при проведении ежегодной оценки выполнения государственными служащими возложенных на них обязанностей и задач.

Личные планы работы государственного гражданского служащего формируются по поручению или в соответствии с резолюцией непосредственного руководителя в начале года с учетом плана работы структурного подразделения и дополняются в течение года по поручению непосредственного руководителя в случае возложения на подразделение новых задач, а также поступления поручений вышестоящих органов. В течение года в личный план работы государственного гражданского служащего могут вноситься изменения и дополнения на основании документов, согласно которым государственный орган или подразделение направляет внеплановые задания (поручения органа высшего уровня, приказы или другие распорядительные документы руководителя государственного органа, решения коллегии и т.д.). Личные планы используются при проведении ежегодной оценки выполнения государственными служащими своих обязанностей.

Конкретные требования к планированию деятельности государственных гражданских служащих в нормативно-правовых актах отсутствуют, а соответствующие процедуры составления планов в инструктивных документах четко не выписаны. Форма личного плана предусматривает приведение *перечня задач, сроков их выполнения*, а также *отметки о результатах оценки состояния выполнения* каждой задачи самим государственным гражданским служащим и непосредственным руководителем. При планировании нельзя допускать формальное отношение к заполнению личных планов работы, потому что это значительно укорачивает результативность работы госслужащих.

Государственный гражданский служащий, который выполняет профессиональную задачу без учета собственных целей (например, материальных - при низкой заработной плате) вряд ли сможет получать удовольствие от своей работы. Вот почему согласования тактических планов отдельных сотрудников с оперативными планами учреждения может быть реальным, если оно базируется на заинтересованности - материальной, карьерной и др.

Чтобы достичь поставленных целей не следует пытаться переделать собственноручно все дела, важно четко представлять, соответствует ли бюджет времени поставленным

задачам, если нет, тогда передоверять выполнение менее важных дел подчиненным или отодвигать их выполнение на более поздние сроки. План составляется, исходя из реальных возможностей организации и прогноза изменений в приоритетах государственной политики или ситуации в обществе.

Одним из основных источников эффективного планирования являются *нормативные требования*, которые следует неукоснительно соблюдать. Эти требования регламентируют направления работы, предел ее выполнения, включая наличие ресурсов определенного учреждения.

Очевидно, что без контроля деятельности подчиненных нельзя добиться оптимального выполнения порученных им задач. То же самое справедливо и с точки зрения самоконтроля, который предусматривает регулярную проверку своих планов, осуществление контроля результатов труда, анализ своей деятельности и эффективности использования рабочего времени. Доказано, что у разных людей работоспособность разная в разные периоды времени - это следует учитывать при планировании своего рабочего дня.

Диалектика планирования также утверждает, что для разгрузки необходимо добавить себе нагрузку в виде самоконтроля.

1.2. Виды и принципы планирования в сфере государственного управления

С целью рационализации системы государственного управления необходимо вводить **планирование результатов работы**, которое предусматривает управляемость, оценку по сравнению с запланированным уровнем и соответствие результатов задачам конкретной организации и государственной политики в целом.

Деятельность органов исполнительной власти должна планироваться на среднесрочную перспективу, ориентируясь на поставленные правительством цели, с обязательным учетом финансовых возможностей и критериев исполнения.

Составление планов в любом учреждении или организации невозможно без определения основных принципов их существования, учитывающих все стороны деятельности в разные периоды. С точки зрения иерархии существуют такие виды планирования:

стратегическое (долгосрочное развитие учреждения или организации с учетом изменений в приоритетах государственной политики в определенной отрасли);

тактическое (планирование при условии осуществления деятельности с привлечением необходимых ресурсов);

оперативное (планирование конкретных действий на краткосрочный период).

Цель стратегического планирования - дать основательную оценку будущей пользы для общества или территориальной общины от деятельности определенного учреждения (организации, структурных подразделений) и на этой основе принять решение о необходимости изменения приоритетов в реализации определенного вида государственной политики. Стратегический и годовой планы, которые будут основанием для введения системы стратегического планирования, должны обеспечить последовательность и логичность выполнения задач, возложенных на соответствующий орган исполнительной власти.

Тактическое и оперативное планирование основываются на показателях стратегического плана. Основным документом оперативно-тактического планирования является годовой план - документ, определяющий направления деятельности учреждения и использования ресурсов (в том числе и человеческих). **Оперативным планированием** охватываются отдельные функциональные области деятельности учреждения (организации).

Основными объектами прогнозирования на уровне учреждения или организации являются результаты деятельности и потребности в необходимых ресурсах (материальных, финансовых, трудовых, информационных). Таким образом, программа деятельности составляется, исходя из максимально возможной пользы, которую может принести

учреждение в ходе реализации определенной государственной политики, исходя из реальных ресурсов при их максимально возможном и рациональном использовании. Разработка программы предполагает учет сроков, содержания действий персонала, возможностей достичь соответствующей эффективности работы и конкретных результатов при реализации функций государства в той или иной области.

В большинстве организаций планирование осуществляется “сверху вниз”. На высшем уровне руководства определяются основные цели, направления и главные задачи развития, разрабатываются плановые директивы, которые спускаются на более низкие ступени управления, где эти задачи конкретизируются в отдельных подразделениях. После согласования плановых заданий с конкретными исполнителями они окончательно утверждаются высшим руководством.

При осуществлении планирования деятельности государственного гражданского служащего должны быть учтены следующие основные **принципы**:

1. Принцип “Парето” (“соотношение 80:20”). Он позволяет ранжировать задачи и устанавливать очередность их выполнения. Можно потратить 80% времени, решая второстепенные проблемы, и получить при этом 20% итогового результата, а можно выбрать ограниченный круг первоочередных проблем и, потратив на их выполнение всего 20% времени, получить 80% итогового результата.

2. Принцип АБВ. Это механизм установления приоритетов, который позволяет разделять задачи на категории и планировать время с учетом их важности. Принцип АБВ, как и принцип Парето, показывает, что наиболее важным делам немного и их доля в общем количестве дел примерно одинакова.

Согласно этому принципу все дела можно разделить на три группы:

А - важнейшие задачи. Они составляют примерно 15% от всего количества дел, которыми занимается государственный гражданский служащий. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%;

Б - важные задачи. На них приходится до 20% от общего числа дел, и их значимость тоже колеблется в пределах 20%;

В - менее важные и несущественные задачи. Они составляют около 65% всех дел, а их значимость составляет лишь 15%.

Чтобы применить принцип АБВ, необходимо составить список задач и сгруппировать их. Задачи категории А руководитель должен выполнять сам; задачи категории Б стоит частично перепоручить; оставшиеся задачи В подлежат обязательному перепоручению. Возможно, от части этих задач надо и вовсе отказаться.

3. Принцип “Планирование 60:40” - это принцип подсказан опытом, который указывает, что при коллективной работе в учреждении целесообразно установить план лишь на 60% рабочего времени. 40% нельзя запланировать заранее, эти проценты охватят непредвиденные встречи, прием посетителей, телефонные разговоры и тому подобное.

4. Принцип приоритетности. Он предусматривает разделять дела на долго-, средне- и краткосрочные, установив приоритетность их выполнения, и действовать в соответствии с этим планом.

5. Принцип временных норм. На выполнение задания уходит столько времени, сколько его есть в наличии. Вот почему, установив сроки их выполнения, надо их корректировать, если они оказываются невыполнимыми.

6. Принцип “я руковожу работой, а не она мной”. Организация рабочего дня должна соответствовать принципу “я руковожу работой, а не она мной”. Достаточно часто неопытный служащий приходит на работу, разбирает почту, читает электронную почту, получает несколько телефонных звонков и начинает выполнять ту работу, которая кажется ему важной только потому, что кто-то напомнил о необходимости ее выполнения в данный момент. На самом деле служащий должен постоянно ранжировать задачи по степени важности. Работнику может приходиться масса поручений, просьб, задач, жалоб с разным эмоциональным окрасом. Реагирование на эмоциональные жалобы может привести к потере

контроля над важными делами, может обернуться реальными проблемами в будущем.

Основой для деятельности системы исполнительной власти должно стать не “ливень” поручений, который ежедневно “падает на голову” рядового бюрократа и не дает ему возможности эффективно использовать время и качественно работать, а четкая система планирования, которая должна объединить индивидуальные планы каждого государственного служащего с планами работы структурных подразделений, в дальнейшем - со стратегическими планами органов исполнительной власти, и, наконец, с политическими приоритетами, сформулированными программой деятельности правительства.

Тема 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

2.1. Языковая культура государственного гражданского служащего

Заботясь о языковой культуре, государственные служащих должны быть образцом правильной речи, потому что профессиональная деятельность госслужащих связана со сферой обслуживания граждан и осуществляется через общение. Уровень языковой культуры является важным аспектом формирования имиджа государственного служащего и учреждения, в котором он работает. Следовательно, повышение языковой культуры - насущная необходимость профессиональной деятельности государственных гражданских служащих, а развитие и совершенствование языковой культуры является актуальной задачей сегодняшнего дня.

Основными критериями владения языком государственных служащих являются:

усвоение норм русского правописания и руководство ими в речи;

соблюдение норм литературного языка (правильное произношение, употребление слов в нужном смысле, избегание слов-паразитов, русизмов, жаргонизмов, немотивированных слов иноязычного происхождения и т.п.);

умение подбирать необходимое слово из синонимического ряда (и пользоваться словарями, если возникают сомнения);

разграничивать значение паронимов;

правильно пользоваться графическими сокращениями, аббревиатурами и сложносокращенными словами;

владеть синтаксической структурой языка;

уметь четко выразить свое мнение.

Специалисты выделяют *грамматические, орфографические и стилистические* нормы речи, связывая их с имиджем учреждения. Повышение речевой культуры госслужащих предполагает достижение основной цели - сформировать устойчивые навыки правильной деловой речи государственных гражданских служащих в устной и письменной формах общения. Для этого надо ставить перед учреждением следующие задачи:

создавать условия для предоставления госслужащим знаний по языковой культуре; формировать мотивацию для повышения языковой культуры;

занимать активную позицию относительно роли языковой культуры в профессиональной деятельности.

Культура речи - это способность использовать оптимальные для конкретной ситуации языковые средства, которые трактуются как общепринятые нормы речевого этикета, типичные формулы приветствия, пожелания, прощание, приглашение и т.п. К речевому этикету относятся и внеязыковые средства: тон разговора, умение выслушать собеседника, вовремя и уместно поддерживать тему, внимательность, вежливость и обходительность. Понятие языковой культуры базируется на следующих **принципах**:

правильность - соблюдение языковых норм, действующих в языковой системе (орфоэпических, орфографических, лексических, морфологических, синтаксических, стилистических, пунктуационных);

последовательность - логичность и лаконичность мыслей;

корректность и целесообразность применения терминов, фраз (зависит от глубины оценки ситуации общения, интересов, состояния, настроения адресата);
чистота речи (избежание суржика, жаргонизмов);
точность (без точности слушатель не сможет четко понять высказанную идею);
уместность;
экономность (потому что многословие - это результат неясности мыслей, недостаточного словарного запаса или склонности к самолюбованию, что приводит к повторениям, отклонениям от темы разговора, длинным высокопарным выражениям);
связь с практической деятельностью (умение самостоятельно анализировать языковую ситуацию и исправлять собственные недостатки);
ориентированность на положительные социальные действия (направленность языковой культуры на формирование положительного имиджа);
непрерывность (нацеленность на постоянное повышение уровня языковой культуры);
человекоцентризм как средство общения, направленное на положительную связь с личностью).

Известно, что высшей формой любой национального языка является литературный язык. Первым признаком, отличающим литературный язык от других форм национального языка (диалектов, жаргонов, просторечия), является ее нормированность. Нормы обеспечивают стабильность, унифицированность, преемственность языковых средств и их понятность. В связи с этим основным требованием к деловой речи государственных служащих является *соблюдение норм* - устоявшихся правил, связанных с профессиональной деятельностью. Соблюдение речевых норм является составной частью *культуры общения*.

Основными показателями речевой культуры государственных гражданских служащих является **использование официально-делового стиля** с соблюдением следующих *требований к речи*:

содержательности, которая предполагает глубокое осмысление темы и главной мысли высказывания, подробное ознакомление с имеющейся информацией по этой теме; разностороннее раскрытие темы, избежание лишнего;

богатства языка, то есть способность к использованию различных средств выражения мысли в пределах соответствующего стиля, избежание ненужного повторения слов, однотипных конструкций предложений;

точности, зависит от глубины знаний и эрудиции личности, от активного словарного запаса и его соответствия высказываемому содержанию;

выразительности, для достижения которой следует выделять важнейшие места своего высказывания и выражать свое отношение к предмету речи;

целесообразного применения профессиональных терминов.

Идеи повышения языковой культуры должны быть основными в деятельности госслужащих. При формировании содержания языковой культуры и введении ее в пределах предметно-тематической модели в учебный процесс следует придерживаться принципа *последовательности и непрерывности*.

Для реализации познавательной формы деятельности могут применяться самые разнообразные формы и методы работы. Среди них могут быть традиционные лекции, курсы, творческие встречи, которым предоставляется соответствующее направление.

Целесообразным является проведение диспутов, дебатов, мер общего характера, творческих встреч с известными поэтами. Не менее важно постоянное обращение к литературным классическим достижениям. Изучение поэзии и художественных произведений отечественных художников обогащает язык, делает ее живой, певучей, поэтому важное значение приобретает синтез делового и литературной речи.

Исследование речевого этикета позволили установить основные *правила общения* для разных категорий вещателей.

Правила для говорящего:

1. Доброжелательное отношение к собеседнику. Не позволять себе негативных оценок собеседника и оскорбительных слов в его адрес.
2. Вежливость, учет возраста, пола, статуса, реноме, авторитета собеседника.
3. Отсутствие категорического тона.
4. Не выпячивание собственных взглядов, своего “я”.
5. Не злоупотребление терпением слушателя, потому что концентрация внимания ограничена.
6. Избегать: слов-паразитов (*ну, вот; кстати*) и словарного балласта.
7. Критическое отношение к своей речи, умение анализировать реакцию слушателя на высказанное Вами мнение.
8. Умелое и оправданное пользование невербальными средствами коммуникации (интонация, жесты, паузы, поза, мимика), которые производят на собеседника большее влияние, чем слова.

Правила для слушателя:

1. Слушанию посетителя отдавать предпочтение по сравнению с другими способами служебной коммуникации.
2. Слушать внимательно и терпеливо.
3. Не перебивать собеседника.
4. Подчеркивать свою заинтересованность утверждением (*да, хорошо, верно, согласен* и т.п.).
5. Пользоваться доброжелательной мимикой (приятной улыбкой или жестами, скупыми и нерезкими).

2.2. Практические советы государственным гражданским служащим по профессиональному общению

Советы для подготовки государственного служащего к *индивидуальной беседе*.

Подготовка к беседе:

1. Если инициатором беседы являетесь Вы, то, прежде чем договориться о встрече, подумайте о благоприятном моменте для ее проведения и месте встречи.
2. Старайтесь получить как можно больше информации о собеседнике, если возможно, узнайте, как он относится к Вам.
3. Продумайте и зафиксируйте детальный план разговора, при этом обязательно отметьте его цель, ключевые слова и фразы.
4. Выберите стратегию проведения беседы и продумайте тактические ходы для достижения ее цели.
5. Подготовьте всю необходимую для проведения беседы информацию и систематизируйте ее.
6. Попробуйте представить (поставить) себя на месте собеседника и посмотреть на проблему его глазами.
7. Мысленно представьте себе возможные варианты прохождения беседы.
8. Продумайте все нюансы проведения беседы, чтобы быть готовыми к различным “поворотам”.

Начало беседы:

1. Начинайте беседу установлением психологического контакта с собеседником (приветствие, рукопожатие, дружелюбное выражение лица, улыбка).
2. Тщательно продумайте два-три первых вопроса или фразы (они должны быть такими, которые не предусматривают отрицательный ответ).
3. Избегайте “самоубийственных фраз” в начале беседы (“Если у Вас есть время меня выслушать ...”, “Давайте быстренько ...”).
4. Не заставляйте Вашего собеседника с первых фраз защищаться, поэтому не противопоставляйте Ваши позиции (для этого еще будет время впереди).

5. Следуйте психологической последовательности в схеме общения - сначала об общем, потом о собеседнике, и только потом - о себе.

6. Выберите правильный тон разговора - дружелюбный, приветливый, спокойный, что будет способствовать установлению доверия к Вам, оценке Вашей позиции как искренней.

Обмен информацией и обоснование собственной позиции:

1. Настройте себя на активное слушание.

2. Стимулируйте собеседника к диалогу.

3. Используйте весь арсенал вопросов:

закрытых (на которые надо ответить “да” или “нет”, когда необходимо получить согласие, убедить, а также преодолеть сопротивление);

открытых (которые направлены на получение информации и могут начинаться со слов: расскажите, пожалуйста, как “*Вы будете ...*”, “*Что Вам известно ...*”, “*Ваши предложения по ...*” и т.д.);

переломных (которые направлены на изменение темы разговора, точки зрения на проблему, например, “*Не думаете ли Вы, что мы уклонились ...?*”, “*На чем мы остановились?*”),

поощрительных (которые стимулируют собеседника к высказыванию своей позиции, а именно: “*Вы считаете, что ...?*”, “*Не считаете ли Вы целесообразным ...?*”).

4. Предоставляйте возможность собеседнику проявить себя, продемонстрировать знания, информацию, подходы к проблеме.

5. Подавайте необходимую для беседы информацию кратко, ясно и последовательно.

6. Применяйте способы аргументации в соответствии с индивидуальными особенностями собеседника.

7. Подавайте аргументацию корректно, старайтесь, чтобы ваши доказательства были убедительными и наглядными, а язык - образным.

8. Используйте различные методы и приемы аргументации, а именно:

цифры, факты;

проявление противоречий;

сравнения;

противопоставление (“*да, но*”);

демонстрация преимуществ и недостатков;

игнорирование несущественных моментов;

использование поддержки (“*Вы еще забыли ..*”).

Принятие решения и завершение беседы:

1. Старайтесь правильно определить момент окончания беседы, ориентируясь на поведение собеседника.

2. Заранее планируйте альтернативные варианты и минимальные цели.

3. Старайтесь получить добровольное согласие со стороны собеседника.

4. Не обнаруживаете неуверенности, беспокойства, если беседа не достигла поставленной цели.

5. По возможности оставляйте сильный аргумент напоследок (в запасе).

Для повышения эффективности использования рабочего времени и обеспечения высокой результативности управленческой деятельности государственный гражданский служащий должен правильно осуществлять *телефонные разговоры, беседы при приеме на работу*. Так, если следует **осуществить телефонный звонок**, то к моменту разговора стоит оценить целесообразность такого звонка, определить его цель, подготовить необходимые для записи материалы (бумага, ручка, календарь и др.). *Во время разговора* следует представиться (имя, фамилия, организация, отдел, должность) выяснить, с нужным ли человеком идет разговор; установить наличие у собеседника свободного времени на разговор. При этом во время разговора необходимо создать положительный настрой: улыбаться, использовать приятные голосовые интонации, что позволит повысить результативность проведенной

телефонной беседы. Важным условием обеспечения результативности телефонного разговора является умение внимательно слушать собеседника, не перебивать его. Целесообразно также настроиться на темп разговора собеседника, избегать монотонности, умело выдерживать паузы. В конце разговора следует четко очертить сферу ответственности каждого из собеседников по проблеме, которая обсуждалась. *После разговора* следует оценить все ли, что нужно было сказано и обсуждено; определить, следует ли передать содержание разговора определенному должностному лицу; сделать необходимые пометки в еженедельнике относительно принятых на себя обязательств по результатам последних телефонных переговоров. Если следует **принять телефонный звонок**, то всегда под рукой стоит держать ручку и бумагу для записей; быстро установить вопрос, по которому звонит адресат, и, в случае необходимости, переадресовать его на соответствующее должностное лицо или технического исполнителя.

При **осуществлении бесед при приеме на работу** можно воспользоваться перечнем основных и дополнительных вопросов, что значительно повысит их результативность.

Основные вопросы:

1. Расскажите немного о себе.
2. Как Вы смотрите на жизнь, какие видите в ней трудности и как с ними справляетесь?
3. Чем Вас привлекает работа у нас (в данной должности)?
4. Почему Вы считаете себя достойным занять эту должность?
5. Как вы думаете, в чем Ваше преимущество перед другими кандидатами?
6. Какие Ваши сильные и слабые стороны?
7. Почему Вы ушли с предыдущей работы?
8. Почему Вы решили сменить место работы?
9. Получали ли Вы другие предложения по работе? Какие именно?
10. Проходили ли Вы собеседования в других местах? Насколько успешно?
11. Не мешает ли Ваша частная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками (ненормированный рабочий день, разъезды, дальние и длительные командировки).
12. Каким Вы представляете Ваше положение через 3-5 (10) лет и как Вы собираетесь его достичь?

Дополнительные вопросы:

1. Какие изменения Вы бы сделали на новой работе?
2. У Вас есть профессиональные связи, которые Вы могли бы использовать па этой работе?
3. Как Вы повышаете Вашу профессиональную квалификацию?
4. Чем Вы любите заниматься в свободное время?
5. Когда Вы смогли бы приступить к новой работе?
6. Как бы Вы описали свой характер?
7. За что Вас критиковали последние четыре года?
8. Вы чаще соглашаетесь или спорите? Почему?
9. Опишите наиболее близкого к Вашему идеалу и наиболее далекого от идеала руководителя.
10. Как бы Вы описали себя тремя прилагательными? А как бы это сделали Ваши коллеги?
11. Часто ли Вы используете похвалу в адрес других людей?
12. Что Вы сделаете, если узнаете, что коллега расходует деньги организации на частные нужды?
13. Назовите ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха? Почему?
14. Если необходимо кого-то уволить, какую причину следует выделить как главную? Почему?
15. Какой цели Вы достигаете, заняв эту должность?

16. Человеку свойственно себя подавать в лучшем виде при устройстве работу. В чем Вы улучшили себя, когда отвечали на мои вопросы?

17. Какие вопросы у Вас ко мне?

Для того, чтобы в процессе общения произвести положительное впечатление на людей необходимо:

1. Стремиться выглядеть всегда уверенно, оптимистично, с высоко поднятой головой.
2. Демонстрировать легкую улыбку, открытый взгляд, сохранять благожелательный образ лица.
3. Сохранять хорошую осанку в течение всего времени общения, а не сутулиться, особенно когда разговор происходит стоя.
4. Свободно и непринужденно держать руки.
5. В процессе общения слегка наклоняться в сторону собеседника.
6. Сохранять постоянное внимание, быть готовым к отклонению от темы разговора и своевременно реагировать на неожиданные моменты.
7. Поддерживать высокую активность общения.

При общении с целью предотвращения негативного впечатления на собеседника не следует:

1. Выглядеть побежденным, мрачным, сторбленным.
2. Держать опущенной вниз голову и смотреть исподлобья.
3. Сидеть, откинувшись далеко назад.
4. Держать скрещенными ноги.
5. Нервно потирать руки.
6. Демонстрировать высокомерие, игнорировать собеседников.
7. Выглядеть равнодушным и мрачным.
8. Постоянно смотреть в пол.
9. Перебирать руками платок, манипулировать с очками.
10. Ритмично постукивать по столу пальцами.
11. Мотать ногой, нервно ёрзать на стуле.
12. Смотреть в пространство, демонстрировать скуку.
13. Постоянно прикасаться рукой к волосам (гладить, тереть его).
14. Жевать резинку.
15. Демонстрировать отстраненность от собеседника.

При общении *не стоит* использовать выражения, которые могут поставить психологические барьеры в общении:

приказы, команды: “Повторите еще раз!”, “Говорите медленнее!”, “Не разговаривайте со мной таким образом!” и тому подобное;

предупреждения, угрозы, обещания: “Еще раз повторится и Вы ...”; “Остыньте, и я Вас выслушаю”; “Вы еще пожалеете”;

наставление: “Вам стоит ...”; “Это неправильно...”; “Вам не нужно было так действовать ...”, “В Вашем возрасте я ...”;

советы, рекомендации или решения: “Почему бы Вам не сказать таким образом ...”; „Я бы предложил Вам сделать так ... “; “Попробуйте поступить так”;

осуждение, критика, обвинения: “То, что Вы сделали, глупо”; “Я Вас предупреждал”;

отвлечения внимания: “Почему бы Вам не выбросить это из головы”; “Давайте поговорим о другом”;

необоснованные обобщения, унижение “Все женщины одинаковы ...”; “Ну ладно, господин всезнайка”;

допрос: “Кто Вас надоумил?”; “Что Вы еще сделали?””;

интерпретация, анализ “Вы так говорите, чтобы меня оскорбить ...”; “Теперь мне понятно, почему Вы это сделали”.

Существуют тринадцать правил убеждения собеседника:

1. *Правило Гомера.* Очередность наводнения аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен такой порядок представления аргументов: сильные - средние - самый сильный аргумент. Слабыми аргументами лучше не пользоваться; не количество аргументов решает дело, а их надежность.

2. *Правило Сократа.* Для получения положительного решения по важному для Вас вопросу, поставьте его на третье место в очереди вопросов, которые предлагаются для обсуждения, подготовив двумя короткими, на которые Ваш собеседник без особых размышлений даст утвердительный ответ.

3. *Правило Паскаля.* Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность “сохранить лицо”.

4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

5. Не “загоняйте” себя “в угол”, не унижайте свой статус.

6. Не унижайте статус собеседника.

7. К аргументам приятного нам собеседника мы относимся с пониманием, к аргументам неприятного - с предубеждением.

8. Стремясь убедить собеседника, начинайте не с того, что Вас разделяет, а с того, что Вас объединяет.

9. Проявляйте в процессе общения симпатию (будьте способны понять эмоциональное состояние собеседника в форме сопереживания).

10. Будьте внимательным слушателем.

11. Уточняйте, правильно ли Вы понимаете собеседника.

12. Избегайте конфликтных слов, выражений, поведения.

13. Следите за мимикой, жестами, позами - своими и собеседника.

Каждый человек претендует на определенное жизненное пространство и предъявляет соответствующие территориальные права. Проникновение в жизненное пространство другого человека расценивается как неуместное и вызывает раздражение. При этом различные межличностные отношения определяют различные возможно допустимые дистанции.

Различают такие типы дистанций:

интимное расстояние (от 0 до 45 см) - при общении очень близких людей;
персональное расстояние (от 45 до 120 см) - при обычном общении знакомыми людьми;

социальное расстояние (от 120 до 400 см) - при официальном общении;

публичное расстояние (от 400 до 750 см и более) - при выступлениях перед массовой аудиторией.

Установлено, что интровертные (ориентированные на свой внутренний мир) люди подвержены сравнительно большей дистанции во время разговора, чем экстраверты (ориентированы на внешнюю среду). Кроме того, при общении важно не только расстояние, но и угол общения, размещение партнеров относительно друг друга, начиная от положения “глаза в глаза” до положения “спиной друг к другу”.

Когда общаются соперники, они размещаются напротив друг друга, при “кооперативном” общении собеседники садятся рядом. При случайной встрече собеседники, как правило, занимают позицию “напротив” через угол стола.

Существует четкая связь между дистанцией разговора и ростом собеседников; чем выше человек, тем ближе к собеседнику он стремится находиться, и наоборот. Женщины ведут себя по-другому: высокая женщина стремится отойти подальше, миниатюрной женщине приятно, когда собеседник размещается ближе к ней.

Существуют также практические советы тем государственным гражданским служащим, которые стремятся стать *эффективными руководителями*. Для этого необходимо:

быть компетентной, высокообразованной, интеллигентной личностью; положительно

относиться ко всему новому;

заботиться о том, чтобы управляемая Вами организация использовала все новейшие достижения в своей области;

неукоснительно соблюдать правила, принятые организацией; принимать оптимальные решения и действовать;

проводить целенаправленную линию, даже в кризисных ситуациях, не бросаться из одной крайности в другую;

быть требовательным к себе и к другим, критиковать только конструктивно (с целью улучшения работы);

поощрять персонал к добросовестной работе собственным примером;

верить в способности своих подчиненных;

всегда оказывать помощь, когда она необходима, но избегать чрезмерного вмешательства в работу подчиненных;

поощрять персонал к высказыванию своих мнений и пытаться использовать их для эффективного сотрудничества; давать четкие задачи, что, когда и как делать;

не бояться риска;

уметь выслушивать своих собеседников;

определять проблемы, связанные с использованием времени, и очередность в зависимости от важности, принимать целенаправленные меры по их решению;

не откладывать дела в “долгий ящик”, а решать их вовремя, устанавливая для себя жесткие нормы времени;

не добиваться совершенства во всем - это почти невозможно; уметь замечать и решать противоречия. Руководитель, пытаясь уйти от противоречий или скрывать их, рано или поздно попадет в тупик;

быть человечным, хорошо знать своих подчиненных, их интересы на работе, дома, и вообще в жизни. Чем лучше руководитель знает своих подчиненных, тем больше у него шансов на успех в работе;

стараться быть положительным примером и опорой для других, поскольку именно с руководителя зачастую подчиненные берут пример;

быть доступным: когда и в какое время, зависит от принятого способа руководства.

ТЕМА 3. СЛУЖЕБНЫЕ ДОКУМЕНТЫ И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

3.1. Документ, его роль и место в государственном управлении и местном самоуправлении

Любой орган государственной власти в процессе своей деятельности имеет дело с документами, их подготовкой, принятием, хранением, исполнением и тому подобное. В документах отражается их многогранная управленческая деятельность.

На международном уровне чаще всего документ определяется как запись информации, которая может быть использована как единица в документационном процессе. В соответствии со стандартами ISO, информация может быть записана любым способом фиксирования каких-либо сведений, то есть не только с помощью знакового письма, но и изображения, звука и тому подобное. Такое определение позволяет причислить к документу все материальные объекты, которые можно использовать для передачи информации в обществе.

Основными *признаками* документа являются:

наличие информации, которая имеет определенный смысл;

стабильная материальная форма, которая обеспечивает длительное использование и сохранение документа,

функциональная определенность для передачи информации в пространстве и времени, то есть для использования в социальных коммуникационных каналах (например,

управленческий документ).

Главной составляющей документа является **информация**, то есть самые разнообразные данные, сведения, сообщения, знания и т.п. Информация, зафиксированная в документе, имеет свою специфику, которая проявляется следующим образом:

документ - носитель социальной информации, то есть информации, которая создана человеком;

документальная информация должна быть содержательной, поскольку является результатом интеллектуальной деятельности человека;

информация передается дискретно, то есть в виде отдельных сообщений, преимущественно заверщенного характера;

сообщение представляет закодированный текст в определенной знаковой системе;

информация, зафиксирована на материальном носителе способом, созданным человеком (письменно, графически, звукозапись и т.д.).

Для документа характерной является также стабильная материальная форма. Таким образом, документ - это *единство материальной формы и информации*, в ней зафиксированной. Двудеиная природа документа - одна из его особенностей, отсутствие какой-либо из перечисленных составляющих уничтожает документ как таковой.

Одной из форм работы с документами является делопроизводство. Выделяют делопроизводство *теоретическое и практическое*. **Теоретическое делопроизводство** - это наука, преподает правила составления деловых бумаг, актов и самих дел, **практическое** - это общий порядок производства дел в служебных местах согласно установленным формам и по установленным образцам деловых документов.

Делопроизводство - это совокупность процессов, обеспечивающих документирование управленческой информации и организацию работы со служебными документами.

Необходимость осуществления надлежащего делопроизводства и его совершенствование обусловлены следующими *факторами*:

осложнения функций государственного управления повышает требования к составлению документов, их оформлению и обработке;

рационализация работы с документами - важное направление повышения эффективности управленческого труда, позволяет избежать неоправданных временных затрат, сосредоточить усилия управленцев на оперативном и качественном решении конкретных управленческих вопросов;

обеспечение прав и интересов граждан, которые вступают в правоотношения с государственными органами.

Выделяют следующие *аспекты* делопроизводства:

юридический аспект - обеспечение законности и дисциплины в сфере делопроизводства, официального закрепления требований, предъявляемых к документам соответствующими нормативно-правовыми актами, и безусловного их соблюдения;

организационный аспект, который проявляется в налаживании разнообразных и достаточно сложных отношений организационного характера, возникающих между органами государственной власти, предприятиями, организациями относительно создания документов, их движения, обработки;

экономический аспект, связанный с экономической целесообразностью, оптимальностью его осуществления.

Особое значение имеет делопроизводство в осуществлении действенного контроля за выполнением управленческих решений, *ведь проверка исполнения* является главным звеном в организационной работе любого учреждения или организации. Хорошо налаженная организация делопроизводственной службы предусматривает соответствующий контроль за выполнением принятых решений. Это позволяет выявить ошибки, избежать их в будущем и придает работе органа государственной власти системность и оперативность.

Закрепленная в документах разнообразная информация о фактах, событиях, явлениях

объективной действительности и деятельности человека, оформленная в соответствии с определенными требованиями, превращает их в незаменимые справочники, которые в дальнейшем приобретают научно-историческую ценность и становятся источником знаний.

Обобщая, можно сделать вывод, что документы имеют разные **значения**:

государственное - отражают общественные отношения, государственный строй и государственную политику в различных ее проявлениях, суть взаимоотношений органов власти с гражданами;

юридическое - фиксируют и регулируют правовые отношения физических и юридических лиц;

социально-психологическое - играют роль стабилизирующего фактора, закрепляя в обществе и сознании отдельного человека устойчивые общепринятые нормы общественного поведения.

Управленческий процесс предусматривает *получение, обработку информации и принятие управленческих решений*, которые в основном фиксируются на материальных носителях-документах. Документальное отражение информации является неотъемлемым атрибутом управления, потому что оно невозможно без документирования.

Документирование - это регламентированный процесс записи на разнообразных носителях информации, представляющей собой ценность в течение *определенного времени*, относительно принятых решений и основных направлений и процедур работы органа государственной власти, направленный на ее сохранение и обеспечение юридической силы.

Иными словами, документирования представляет собой создание документа. Основанием для этого является необходимость в удостоверении управленческих действий, передаче, хранении и использовании информации в течение определенного времени или постоянно.

Документирование предполагает соблюдение установленных правил записи информации, придает документу *юридическую силу* в соответствии с действующим законодательством и подтверждает компетенции органа, который его выпустил.

Каждый документ является частью системы более высокого уровня и входит в соответствующую *систему документации* как ее элемент. Под *системой документации* понимается совокупность документов, взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, вида, объема, единых требований к их оформлению. Управленческие документы, являющиеся частью официальных документов, обеспечивают управляемость объектов управления. Указанные документы образуют такие *виды документации*:

организационно-правовые;

плановые;

распорядительные;

информационно-справочные и справочно-аналитические;

отчетные;

договорные;

по обеспечению кадрами (по личному составу);

по обеспечению финансами (бухгалтерский учет и отчетность);

по материально-техническому обеспечению;

по документационному и информационному обеспечению деятельности учреждения; отражающие основную деятельность учреждения.

Документационное обеспечение документов предполагает не только их создание, но и *организацию* документооборота учреждения, *хранение документов* и их *использование* в текущей работе. Документирование управленческой деятельности и регламентация порядка работы с документами с момента их создания или поступления до отправления или передачи в архив осуществляется в соответствии с Типовой инструкцией по делопроизводству в органах государственной власти, органах местного самоуправления Донецкой Народной Республики (далее – Инструкция), утвержденной Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 16.10.2015 г. № 19-27.

Также следует руководствоваться Правилами делопроизводства в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики, утвержденными Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 10.01.2015 № 1-2.

Инструкцией регламентируются общие вопросы документирования управленческой деятельности; прием, рассмотрение и регистрация документов; составление и оформление служебных документов, в том числе датировки, индексация, согласования, согласования и адресации. Инструкция определяет порядок ведения общего делопроизводства, а ее положения распространяются на всю служебную документацию, в том числе на создаваемую с помощью персональных компьютеров. Компьютерные (автоматизированные) технологии обработки документной информации должны отвечать требованиям государственных стандартов и Инструкции.

Ответственность за общее состояние работы с документами возлагается на руководителя органа государственной власти. Организация работы с документами в учреждении обеспечивается *делопроизводственными службами*.

Основной задачей *делопроизводственной службы* является установление единого порядка документирования и работы с документами на основе использования современной вычислительной техники, автоматизированной технологии работы и сокращения количества документов. В соответствии с основной задачей делопроизводственная служба осуществляет такие операции в делопроизводстве:

- разрабатывает инструкции по делопроизводству и номенклатуры дел;
- организует по поручению руководства подготовку проектов документов, обеспечивает их оформление и выпуск;
- организует и обеспечивает документационное и организационно-техническое обслуживание работы коллегиальных органов, совещаний;
- организует печатное изготовление, копирование и тиражирование документов; унифицирует системы документации с учетом возможности ее машинной обработки, принимает меры по сокращению количества форм и видов документов;
- осуществляет контроль за подготовкой и оформлением документов, их своевременным исполнением, принимает меры по сокращению сроков прохождения и исполнения документов, обобщает данные о ходе и результатах этой работы;
- принимает, регистрирует, ведет учет, обеспечивает хранение, оперативный розыск, информирование о документообороте и доставляет документы;
- обеспечивает соблюдение единого порядка отбора, учета, сохранности, качества обработки и использования документов, создаваемых в ходе деятельности государственного органа, для передачи на государственное хранение;
- совершенствует формы и методы работы с документами с учетом использования организационной техники и ПК;
- осуществляет организационно-методическое руководство работой с документами в структурных подразделениях органа управления;
- внедряет государственные стандарты, унифицированные системы документации, другие нормативы в учреждении и структурных подразделениях;
- заверяет печатью документы в случаях, предусмотренных инструкцией для работы с документами.

В условиях осложнения и увеличения объемов управленческой деятельности, что связано с реформированием экономики, научно-техническим прогрессом, интенсификация и улучшение организации работа делопроизводственных служб может способствовать повышению эффективности работы управленческого аппарата. Интенсификация делопроизводства предусматривает:

- четкое построение организационной структуры общих отделов, секретариатов;
- отбор и внедрение наиболее рациональной формы технологии делопроизводства;
- оптимальное разграничение функций и обязанностей работников данной сферы;
- научное обоснование норм труда сотрудников делопроизводственных служб;

четкую регламентацию количественного состава, повышение личной квалификации и профессиональной ответственности работников;
рациональную организацию рабочих мест.

Деятельность по документационному обеспечению функционирования органов государственной власти регулируется положениями, должностными инструкциями, годовыми и перспективными планами работ, другими нормативными актами. Разработка этих документов возлагается на *общие отделы органов* государственной власти.

Делопроизводственный процесс имеет свою специфическую технологию документооборота организации. Он представляет собой совокупность взаимосвязанных процедур, обеспечивающих движение документов в учреждении с момента их создания или поступления и до завершения исполнения или отправки. Документооборот организации состоит из работы с *входящей, внутренней и исходящей документацией*. К его основным составляющим относятся: предварительное рассмотрение; регистрация; резолюция должностного лица; оформление; датировки; индексация; согласование; удостоверение; утверждение.

Во время прохождения документа в учреждении обязательно делаются такие отметки: о поступлении документа (регистрация), о взятии документа на контроль и об исполнении документа и направлении его в дело.

Каждый документ должен иметь отметку о непосредственном исполнителе: его фамилия и номер служебного телефона указываются на лицевой или оборотной стороне последней страницы документа. На оригиналах документов, подлежащих возврату, на верхнем правом поле первой страницы ставится штамп “Подлежит возврату”. В регистрационной карточке или журнале указывается номер исходного документа, дата регистрации, заголовок (краткое содержание) документа и номер дела, в котором будет храниться его копия.

Характеристикой документооборота является его *объем*. Под **объемом документооборота** понимается количество документов, поступивших в организацию и созданных ею в течение определенного периода (как правило, года). Объем документооборота - важный показатель, который является критерием выбора организационной формы и установления структуры службы делопроизводства, организации информационно-поисковой системы документов учреждения, его штатного состава и тому подобное.

Важной составляющей делопроизводства является обеспечение *эффективного исполнительного контроля*. Контроль исполнения - это практическая работа по осуществлению текущего надзора за выполнением назначенными лицами тех или иных организационно-распорядительных документов. Контролю подлежат зарегистрированные документы, в которых установлено определенное задание. Он необходим для таких *целей*:

выяснение фактического состояния текущего выполнения конкретного поручения;
выявление “узких мест” и принятие необходимых мер по исправлению ситуации;
получение возможности анализа с целью выявления и предотвращения недостатков в будущей практической деятельности учреждения; стимулирование исполнительной дисциплины.

Осуществление непосредственного контроля за исполнением документов в органах исполнительной власти возлагается на специально созданные *контрольные службы*. Задачей контроля за исполнением документов является обеспечение их своевременного и качественного исполнения. Обязательно контролируется выполнение законов ДНР, постановлений Народного Совета, указов, распоряжений и поручений Главы Республики, постановлений и распоряжений Совета Министров, запросов и обращений депутатов Народного Совета.

Ответственность за выполнение документа несут лица, указанные в распорядительном документе (распоряжении, решении, доверенности и т.п.), резолюции руководителя или непосредственные исполнители. Сроки исполнения документов могут быть указаны в самом

документе или установлены актами законодательства. Документы без указания срока выполнения должны быть выполнены не позднее, чем за 30 календарных дней, а документы с пометкой “срочно” - в течение 7 рабочих дней с даты подписания документа.

Контроль за исполнением документов в учреждении предусматривает:

постановку документов (поручений) на контроль, формирование картотеки контролируемых документов;

проверку своевременного доведения документов до исполнителей;

предыдущие проверки и регулирование хода исполнения;

учет и обобщение результатов контроля исполнения документов (поручений);

информирование руководителя о ходе и итогах выполнения документов (поручений);

сообщение о ходе и итогах выполнения документов на оперативных, аппаратных совещаниях, заседаниях коллегиальных органов;

снятие документов с контроля;

формирование картотеки исполненных документов.

Документ считается исполненным только в том случае, когда указанные в нем вопросы (проблемы) были решены и заявителю дан ответ по существу. После выполнения документ снимается с контроля, причем это может сделать только лицо, которое поставило его на контроль.

В процессе управления создается большое количество документов служебного характера. Система хранения является частью организации работы с документами - это совокупность средств учета и систематизации документов с целью их поиска и использования в текущей деятельности учреждения. Документы со времени создания (поступления) и до передачи в архив хранятся по месту их формирования в служебных «делах».

Дело - это комплекс надлежаще оформленных и сгруппированных законченных производством документов служебного характера, содержит исчерпывающую информацию по решению конкретного вопроса. Формирование дела - это группировка отдельных документов в соответствии с установленной номенклатуры. Дела формируются по месту регистрации самих документов или в структурных подразделениях учреждения, где ответственные лица группируют выполненные документы согласно профилю своего подразделения. Органы государственной власти и органы местного самоуправления определяют конкретный комплекс документов, необходимый и достаточный для документирования их деятельности. Эти документы группируются по логической последовательности выполнения, а систематизированный перечень называется “*номенклатурой дел*”.

На практике используются два вида номенклатуры дел: *типовая, примерная и индивидуальная*. **Типовая номенклатура** устанавливает типовой состав дел для учреждений, однородных по характеру деятельности, с единой системой индексации и является нормативным актом. **Примерная номенклатура** устанавливает примерный состав дел для учреждений, однородных по характеру деятельности, но разных по структуре, и носит рекомендательный характер. **Индивидуальная номенклатура** состоит из номенклатур дел отдельных структурных подразделений.

Типовые и примерные номенклатуры дел разрабатываются органами высшего уровня для организаций, которые принадлежат к сфере управления учреждения, и используются ими как методические пособия при составлении индивидуальных номенклатур дел.

Законченные делопроизводством дела *постоянного и длительного* (свыше 10 лет) сроков хранения должны сдаваться в архив органа государственной власти для дальнейшего хранения и использования. Дела *временного* хранения (до 10 лет включительно) могут передаваться в архив по согласованию с руководством органа государственной власти.

Подготовка документов к передаче в архив включает: экспертизу ценности документов; оформление дел; составление описей дел; передачу дел в архивное подразделение учреждения и обеспечение сохранности документов. Экспертиза заключается

в определении ценности и сроков хранения для их отбора на государственное хранение. Для организации и проведения экспертизы в учреждении создается *экспертная комиссия*.

Функционально номенклатура дел определяет систему хранения и использования документов, создается в нескольких экземплярах и хранится:

в подразделении учреждения, которое ведет делопроизводство, как рабочий экземпляр;

в ведомственном архиве как учетный документ текущего хранения;

в государственном архиве как справочный материал постоянного хранения.

3.2. Виды документов и их классификация

Производственно-хозяйственная деятельность организаций, в том числе учреждений государственного управления и местного самоуправления, очень разнообразна. Различные факты, события явления требуют соответствующего оформления, а это вызывает необходимость в составлении различных по названию, форме и содержанию документов. С целью подготовки документа, который должен соответствовать всем требованиям и для удобства работы с ними, их классифицируют по группам и видам.

Классификация документов - это деление документов на классы по наиболее общим признакам сходства или различия с целью формирования на этой основе дел. Для этого в пределах одной организации могут быть составлены классификационные схемы, или классификаторы. Они бывают двух типов: *структурные и производственно-отраслевые*. Первые разделяют документацию на части в соответствии со структурными подразделениями. В этом случае рубрики - это структурные подразделения, а статьи - названия документа. Согласно производственно-отраслевой классификации документы разделяют на группы по разным квалификационным признакам.

Чтобы документ имел все вышеперечисленные свойства, его следует правильно составить как по форме, так и по содержанию. Согласно признакам классификации и группам выделяют такие **виды документов** (табл. 3.1).

Таблица 3.1 Классификация основных документов в делопроизводстве

№ п/п	Признаки классификации	Виды документов	Примечания и примеры
1	2	3	4
1	Специализация	Общие Специализированные	По административным вопросам. По финансовым вопросам. По коммерческим вопросам.
2	Назначение	Распорядительные Организационные Информационные	Документы, отражающие вопросы оперативного управления организацией. Документы, регламентирующие деятельность организации, определяя ее функции и функции ее элементов. Документы, в которых содержится информация о фактах, событиях, явлениях, произошедших в организации и за ее пределами.
3	Место составления	Внутренние Внешние	Созданные на том предприятии, где они функционируют. Поступили из другой организации или направлены другим организациям или гражданам.
4	Направление движения	Входящие Исходящие	Документы, созданные за пределами организации и направленные в организацию. Документы, созданные в организации, но

			используются за ее пределами.
5	Источники возникновения	Первичные Вторичные	Характеризуют состояние предприятия. Получены на основе анализа и обобщения сведений, приведенных в первичных документах.
6	Форма	Стандартные Индивидуальные	Создаются в соответствии с четко определенными нормами и правилами, не признавая отклонений от образцов. Создаются в произвольной форме.
7	Способ создания	Типовые Трафаретные Индивидуальные	Есть текстовый образец (заявление). Часть текста уже напечатана, другая указывается при заполнении (квитанции, листок по учету кадров и др.). Письма, отзывы, рецензии.
8	Техника воспроизведения	Рукописные Воспроизводимые механическим способом На аудио и видео пленке Для пользования на компьютере	Написанные от руки. Напечатанные. Аудио или видео запись какого-либо события. Воспроизведены для работы на компьютере.
9	Степень гласности	Совершенно секретные Секретные Для служебного использования Общедоступные	Имеют очень ограниченный доступ, хранятся в специальных условиях. Хранятся в отдельных комнатах, выдаются сотрудникам по специальному списку, их регистрация и учет ведется в специальных книгах. Сохраняются в сейфах, выдаются для работы в соответствии с утвержденным руководителем списком. Документы, с которыми могут ознакомиться все желающие, без ограничений.
10	Сложность	Односложные Сложные	Состоят из одного вопроса. Содержат в себе два или больше вопросов.
11	Стадии создания	Оригинал Копии	Документ, созданный впервые и должным образом оформленный. Он может быть размножен копиями. В юридическом отношении подлинник и копия равнозначны. Копия представляет собой точное воспроизведение оригинала, имеет в верхнем правом углу отметку "Копия" и заверена в установленном порядке. Различают три разновидности копий: <i>отпуск</i> - это копия оригинала документа, остается у отправителя; <i>выписка</i> - копия, воспроизводящая часть оригинала; <i>дубликат</i> - второй экземпляр документа, выданный в связи с утерей оригинала.
12	Срок хранения	Постоянного хранения Длительного хранения Временного хранения	Документ сохраняется 75 лет. Документ сохраняется свыше 10 лет. Документ сохраняется до 10 лет.

13	Средства фиксации (отражения)	Письменные (рукописные, печатные) Графические Фото, кино документы	Включают в себя все рукописные и машинописные документы, изготовленные на различных аппаратах и печатным способом. Чертежи, графики, карты, рисунки, схемы, планы, которые ценны своей иллюстративностью. Дают возможность запечатлеть те объекты, явления, процессы, которые зафиксировать другими средствами трудно или невозможно. Фотодокументы дают возможность производить точную звукозапись информации, их широко используют при протоколировании собраний, совещаний, заседаний и т.п.
14	Содержание	Организационно-распорядительные Финансово-учетные Снабженческо-бытовые	
15	Наименование	Положения, приказы, инструкции, отчеты, акты, записки, письма	Однако классифицировать документы по названию не следует, поскольку есть документы одинаковые по названию, но достаточно разные по смыслу, например, "Заявление".
16	Срок исполнения	Срочные Очень срочные Обычные, бессрочные	Требуют исполнения в сроки, установленные законом, правовым актом, руководителем или по способу отправления вручения (телеграммы, телефонограммы) и т.д. с пометкой "Срочно". Не требуют временного подхода.
17	Юридическая сила	Настоящие Поддельные	Бывают <i>действительными</i> , то есть такими, которые имеют юридическую силу на данный момент и <i>недействительными</i> , то есть утратившими силу в связи с истечением срока действия (договор контракта). Возникают вследствие материальной или интеллектуальной подделки. <i>Материальные подделки</i> - к содержанию настоящего документа вместо правильных вносят неправильные сведения, делают исправления, подчистки. <i>Интеллектуальные подделки</i> - выражаются в составлении и выдаче документа заведомо ложного содержания, хотя и правильного с формальной стороны.
18	Происхождение	Служебные Личные	Касаются интересов предприятий и организаций. Касаются определенной личности, и являются именными.
19	Степень обязательности	Директивные Информационные	Требуют обязательного ответа. Используются к сведению.

Кроме того, документация, которая создана в организации и поступила извне, классифицируется по другой схеме, учитывающей следующие признаки:
номинальные (объединяются документы по названию: протоколы, приказы, акты);

предметные (объединяются документы однородные по содержанию: внедрение передовых методов реализации товаров);

авторские (объединяют документы, составленные одним заведением, учреждением или лицом: пришедшие из Министерства финансов и налоговой администрации);

корреспондентские (объединяется переписка с определенным заведением или лицом);

географические (объединяются документы, связанные с несколькими корреспондентами, которые расположены на определенной территории);

хронологические (объединяются документы, относящиеся к определенному периоду: годовые отчеты, годовые финансовые планы).

Классификация является необходимым условием стандартизации и унификации документов.

3.3. Стандартизация, унификация и трафаретизация управленческих документов

Стандартизация - это установление единых норм и требований, предъявляемых к документам. **Унификация документов** - это установление единого комплекса видов и разновидностей документов для аналогичных управленческих ситуаций, разработка единых форм и правил составления, оформления и создания трафаретных текстов. Стандартизация и унификация управленческих документов позволяют достичь единообразия в структуре и обработке информации, способствуют наработке прогрессивных методов работы с документами. *Целью* стандартизации и унификации является рационализация процессов подготовки выполнения, поиска документов; сокращение документопотоков: повышение управления и создания оптимальных условий для машинной обработки управленческой информации.

К основным *этапам* унификации и стандартизации документов относятся: установление круга документов, которые вращаются в организации; стандартизация формуляров и текстов документов; трафаретизация формуляров документов.

С целью стандартизации утверждена серия государственных стандартов на управленческую документацию, а также ряд стандартов на документы, которые чаще всего встречаются в управленческой деятельности предприятия.

Трафаретизация - это такой способ унификации текстов, по которым информация, характерная для группы документов, условно делится на трафаретную (постоянную) и индивидуальную (переменную). На этой основе создаются сборники трафаретных текстов, при этом некоторые из них имеют запасные варианты. Письмо с трафаретным текстом состоит из двух частей: типовой (трафаретной) и переменной (вставки).

Трафаретизация может включать весь документ, его часть, отдельный абзац или предложения. Типичные тексты позволяют сэкономить до 50-75% времени их создания при стопроцентной гарантии, что ни одно слово в них не будет пропущено.

Трафаретные тексты вводятся в действие приказом руководителя организации. Их разработка должна основываться на государственных стандартах, что позволяет не только повысить производительность труда, но и способствует повышению культуры делопроизводства.

3.4. Системы электронного документооборота

Обязательным условием рациональной организации делопроизводства, средством повышения производительности и удешевления управленческого труда является *механизация и автоматизация* всех этапов делопроизводственных процессов.

Состав программного обеспечения и используемых средств зависят от конкретных условий работы аппарата с документами, в частности, от организационной структуры органа управления, его размещения, условий труда сотрудников, количества и содержания документов, потребностей в оперативной и ретроспективной информации, степени централизации работ с документами. С целью более рационального использования технических средств автоматизации в органах государственной власти создаются централизованные службы: сектора делопроизводства, компьютеризации и оргтехники,

печатные и копировальные бюро и т.д.

От эффективности работы таких подразделений во многом зависит нормальная работа всего учреждения.

При внедрении новых технологий работы с документами необходимо учитывать их целесообразность: возможность приобретения технических средств, наличие подходящих помещений и возможность подготовки или привлечения специалистов к обслуживанию техники и ее ремонта.

До применения технических средств проводится соответствующая *подготовка кадров*, которая включает обучение работе с ними непосредственно на рабочих местах, на специальных курсах, путем проведения семинарских занятий и тому подобное.

Важной задачей сегодняшнего документооборота является *компьютеризация и внедрение соответствующего программного обеспечения* всей системы органов исполнительной власти, что позволит поднять на качественно новый уровень работу аппарата государственного управления. Для этого следует активно внедрять систему **электронного документооборота** на высших уровнях исполнительной власти и централизованного мониторинга подготовки государственно-управленческих решений, включая систему поддержки процедур их подготовки и принятия. Впоследствии решение проблемы информационно-аналитического обеспечения можно перенести на уровень “район-центр”/

Электронный документооборот, кроме контролируемого движения готовых документов внутри организации и за ее пределами, охватывает еще и стадии подготовки документов и свободный обмен информацией с помощью компьютерных сетей.

Электронный документ - это файл с содержательной информацией, которая может быть использована, например, для поиска документа или отнесения его к той или иной группе. Это может быть текст или электронная форма Microsoft Word, таблица Excel, сообщение в формате электронной почты, Internet. Файлы документов могут быть *неструктурированными* (текстовые документы) или *структурированными* (содержащие элементы структуры, предоставляет внешним приложениям возможность их распознавания). Еще одной разновидностью данной группы документов являются *файлы сборных* (“составленных”) документов, например файлы Binder Microsoft Office.

Система электронного документооборота должна поддерживать работу со всеми типами документов, обеспечивая прозрачную навигацию пользователей на всем доступном информационном пространстве, и безболезненно подключать к системе другие типы документов, определяя при этом регламент их обработки. Основным принципом организации системы работы с электронными документами является принцип “*информационного зонтика*”, по которому следует работать со всеми типами документов, связанными с жизнедеятельностью учреждения.

Жизненный цикл документа состоит из двух основных стадий.

1. Стадия разработки документа, которая включает:

- разработку самого документа;
- оформление документа (регистрации);
- утверждение документа.

Если документ находится в стадии разработки, он считается неопубликованным, и права на документ определяются правами доступа конкретного пользователя.

2. Стадия опубликованного документа, которая включает:

- активный доступ;
- архивацию и разархивации (краткосрочное или долгосрочное сохранение);
- уничтожение документа.

Когда документ переходит из первой на вторую стадию, он становится опубликованным, и право на документ является правом доступа на чтение, которое может быть дополнено правом на перевод опубликованного документа в стадию разработки.

Западные консалтинговые компании провели оценки затрат на обработку бумажных

документов. По этой оценке, в компании DELPHI теряется 15% всех бумажных документов и работники тратят до 30% своего времени на их поиск, а компания Coopers&Lybrand в среднем производит до 19 копий каждого документа и тем не менее 7,5% всех документов пропадает. Только в масштабах США потери от утерянных документов составляют около триллиона долларов в год. Переход к электронным документам, по оценкам компаний Ernst&Young и Norton Nolan Institute, позволит повысить производительность сотрудника на 25-50%, сократить время обработки одного документа более чем на 75% и уменьшить расходы на оплату площади для хранения документов на 80%.

Введение электронных документов позволит:

лучше обслуживать клиента (система электронного документооборота позволит минимизировать время на поиск документа и значительно сократить время реакции на его запрос);

более эффективно управлять информацией (получать более быстрый доступ к документам, исключить возможность его потери; упорядочить хранение, увеличить количество собранных и обработанных документов при росте скорости в принятии решения);

лучше защищать документы (технология сохранения ключевой информации на оптических или магнитных носителях позволит защитить ее от потери, повреждения или от несанкционированного доступа; повысить уровень производительности труда; уменьшить расходы на обработку (копирование) бумаги, на оборудование, хранение, на поддержку процесса обработки (средства канцелярии).

Однако следует выделить и трудности при переходе на безбумажную технологию работы с документами:

1. *Техническая неготовность* к работе с электронными документами (отсутствие соответствующей компьютерной техники и программно-аппаратных средств для перевода документов из одной формы в другую).

2. *Технологическая недопустимость* перевода отдельных категорий конфиденциальных документов в электронный вид (службы безопасности требуют, чтобы такие документы передавались под роспись через доверенное лицо или курьера).

3. *Законодательная база* (необходимо законодательно решить, что понимать под электронным документом и какая его форма может иметь юридическую силу, как установить подлинность документов без подписей должностных лиц и т.п.).

Основными **принципами электронного документооборота** должны быть:

масштабность - данное свойство является защитой инвестиций пользователя, потраченных на создание и настройку системы, обучение пользователей и обслуживающего персонала. Возможность наращивать мощность системы, не повышая мощности сервера, а увеличивая количество серверов. Особенно важно, чтобы при этом система оставалась единым целым и не нуждалась в "настройке с нуля";

открытость - система должна вписаться в уже существующие или новые приложения, кроме того, комплекс чаще всего обязан работать в гетерогенных (разнородных) и, что особенно важно, в распределенных средах;

модульность и технологичность - система должна состоять из модулей, каждый из которых позволяет решить ту или иную задачу, причем эти модули могут быть добавлены в работающую систему в произвольной последовательности. Модули должны быть независимыми друг от друга, сохраняя при этом глубокую интеграцией между собой. Выполнение данного принципа снижает цену, уменьшает время внедрения, повышает надежность в эксплуатации. Особое значение и важность для предприятий приобретает также фактор простоты обслуживания существующей системы силами технического персонала.

Тема 4. ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЙ И ОФИЦИАЛЬНЫХ ВСТРЕЧ

4.1. Сущность и классификация совещаний

Совещание как средство коллективного решения проблем является одной из эффективных форм управленческой деятельности. Исследования показывают, что примерно 90% идей возникают в процессе коллективного обмена мнениями. Очевидно, что именно этим обусловлена частотность ее использования в работе коллектива.

Совещание является одной из важнейших форм управленческой деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения. **Совещание** - это способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам государственной службы.

В управленческом процессе используют такие *виды* совещаний:

диктаторское совещание - руководитель знакомит присутствующих со своими распоряжениями, собственным взглядом, постановлением или приказом высшего руководства. Иногда позволяет участникам совещания задавать вопросы. Обмен мнениями отсутствует;

автократическое совещание - разновидность диктаторского совещания. Руководитель каждому ставит вопросы и заслушивает ответы. В таком совещании участвует немного работников. Кроме ситуации, когда подчиненному приходится отвечать на вопрос, руководителя, он ведет себя пассивно. Активизация участника совещания, как правило, не предусматривает споров с руководителем;

сегрегативное совещание - руководитель или работник по его поручению выступает с докладом, затем происходят дебаты, в которых участвует несколько участников по выбору председательствующего. Это совещание является псевдодискуссионным (выступление подготовлено заранее). Оно может привести к расколу в коллективе, антипатии к руководителю или оратору, поэтому не стоит им злоупотреблять;

дискуссионное совещание - свободный обмен мнениями, всеобщее голосование, принятие решения, которое затем подлежит утверждению руководством. Вариантом может быть единоличное принятие решения руководителем после осмысления сказанного и предложенного на совещании;

свободное совещание - аморфное, без сформулированной повестки дня, а иногда и без председателя. Целью ее является обмен мнениями; принятие решения необязательно. Такой обмен, как правило, возникает в кулуарах официального совещания и тому подобное;

проблемное совещание - направлено на поиск решения определенной проблемы. Происходит оно по традиционной схеме: доклад - вопрос - дебаты - принятие решения. Для решения проблем часто используют метод “мозгового штурма”;

инструктивное (информативное) совещание - предусматривает передачу распоряжений и необходимых данных по иерархической лестнице управления. Организуют его при необходимости конкретизировать задачи для исполнителей, разъяснить назревшие вопросы, установить сроки выполнения поручений;

оперативное совещание (“диспетчерская”, “пятиминутка”, “летучки” и т.д.) - предназначено для получения информации подчиненными о состоянии дел на производстве. Получив необходимые данные, председательствующий на месте принимает решение, предоставляет необходимую помощь. При организации оперативных совещаний важно четко определить их основную цель, которая может быть *информативно-познавательной* (взаимный обмен информацией между дирекцией и руководителями цехов, подразделений о движении материальных потоков на производстве), *контрольно-регулирующей* (выявление нарушений, отклонений и побуждение к их устранению) *нормативно-оценочной* (подведение итогов работы за сутки, определение передовиков) или *творчески-поисковой* (поиск коллективных решений в сложных и межведомственных проблемах).

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание приобретает и важное учебно-воспитательное значение. На совещании сотрудники должны работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, развивать культуру общения и тому подобное.

Совещания представляют собой особый вид организации труда, действующий в ограниченные сроки и имеющий определенную направленность. Совещания классифицируют по следующим признакам:

- 1) по назначению, на которых:
 - вырабатывают и принимают решения;
 - разъясняют и уточняют задачи по реализации принятых решений;
 - подводят итоги и дают оценку принятым ранее решениям;
 - оперативные (диспетчерские).
- 2) по периодичности проведения:
 - разовые;
 - регулярные;
 - периодические.
- 3) по количеству участников:
 - узкий состав (до пяти человек);
 - расширенные (до двадцати человек);
 - представительские (свыше двадцати человек).

Выбор конкретного вида совещания зависит от предмета обсуждения, управленческих традиций в организации, предпочтений руководителя и т.п. Как правило, большинство совещаний сочетают в себе элементы разных видов, ибо главное требование к ним - объективный анализ проблемы, принятие эффективного решения, доведение его до исполнителей и тому подобное.

4.2. Организация и проведение совещания

По статистике, руководители и специалисты тратят на деловые встречи и совещания 20-30% рабочего времени. Большинство из них, как правило, являются массовыми, что порождает различные проблемы. Так, совещания не всегда обеспечивают ожидаемый эффект из-за неправильной технологии их организации и проведения. Характерными *недостатками* являются частый созыв совещаний, неудовлетворительный уровень подготовки и организации, привлечение к участию многих лиц (в основном первых руководителей), необоснованная длительность основного доклада и прений, нечеткий стиль проведения, что приводит к их затягиванию. Принятые на совещание решения часто неправильно оформляются, потому их выполнение плохо контролируется, что порождает необходимость проведения повторных заседаний. К возникновению подобных последствий приводит незнание или неумение руководителя правильно выбрать вид совещания, четко сформулировать проблему, надлежащим образом организовать ее обсуждение и принятие решения.

- Подготовка совещаний предусматривает:
- определение видов совещаний;
 - разработку рациональной месячной (недельной) структуры совещаний;
 - разработку процедур проведения совещаний с определением круга участников;
 - регулярное информирование заинтересованных лиц о выполнении работы;
 - оперативное оценивание качества выполнения работ;
 - регулярные консультации специалистов родственного профиля.

План основных мероприятий составляют на перспективу (месяц, квартал, год) и согласовывают со всеми заинтересованными службами и должностными лицами. Его утверждают руководители и отправляют во все подразделения. Это позволяет упорядочить время заседаний, их частоту, качественный и количественный состав участников, а также снимает проблему неотложности созыва.

Иногда совещания созывают внезапно по неотложным проблемам, однако правильно продуманный план способствует переводу многих совещаний из разряда *срочных* к разряду *плановых*.

Формулировка темы совещания должна очерчивать предмет обсуждения, быть точной, конкретной, иметь активную форму. Для определения цели совещания фиксируют ожидаемый от ее проведения результат. Это может быть предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения и тому подобное.

Подготовка отдельного совещания начинается с определения **целесообразности ее проведения**. Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения относительно комплексных вопросов.

Кроме того, на этом этапе руководитель должен проанализировать все альтернативы данной формы: решение высшего руководства; возможность решения вопроса по телефону; проведения селекторного совещания; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями.

При **решении вопроса об участниках совещания** нужно тщательно подойти к формированию количественного и качественного состава. К участию в совещании необходимо привлекать тех должностных лиц, которые являются наиболее компетентными в заявленной проблеме. Оптимальный вариант участников, когда их количество совпадает с количеством тех, кто активно участвует в обсуждении. Плодотворный обмен мнениями возможен при участии в нем 7-9 человек (проблемные совещания). Увеличение количества участников снижает средний коэффициент участия (отдачи) присутствующих и требует больше времени на его проведение. Для оптимального привлечения компетентных и заинтересованных лиц рекомендуют потенциальных участников совещания разделить на следующие группы:

- лица, которых непосредственно касаются вопросы, вынесенные на обсуждение;

- лица, которых напрямую не касаются вопросы, вынесенные на обсуждение;

- лица, которых напрямую не касаются вопросы, вынесенные на обсуждение, но они по определенным соображениям должны знать о принятых решениях.

Лучше зарекомендовали себя совещания с *переменным составом участников*, во время которых одни работники, чьи вопросы обсуждены, выходят, а их места занимают другие и активно включаются в обсуждение актуальных для них вопросов. Некоторых сотрудников не приглашают на совещание лично, а сообщают, что они должны быть в течение определенного времени на своем рабочем месте, чтобы при необходимости их можно было привлечь к разговору или получить от них справку по телефону.

Определив состав участников, надо **назначить день и время его проведения**. Как правило, для совещания уделяется один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему. Лучший день для совещания - среда или четверг, так как недельная работоспособность имеет заметный спад в понедельник и пятницу. Однако пятница - результативный день для проведения текущих совещаний - позволяет подвести краткий итог недели и определить задачи на следующую неделю.

Совещания лучше проводить во второй половине дня. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности: первый - с 11 до 12 часов и второй - между 16 и 18 час. Лучше приспособить совещание ко второму пику, что будет побуждать участников работать быстро и эффективно. Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня (первый пик) проводить его нецелесообразно.

Подготовка участников совещания - последний этап в процедуре деловых совещаний, сущность которого сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый участник заранее должен знать тематику и задачи совещания, что будет способствовать его эффективному проведению.

К началу совещания его участники должны получить письменное уведомление о повестке дня, в котором целесообразно зафиксировать тему, цель совещания, перечень вопросов для обсуждения, время и место проведения, фамилии докладчиков и содокладчиков, ответственных за подготовку вопросов, время для обсуждения каждого вопроса.

Следующим этапом подготовки совещания является **оповещение о нем участников**. За 2-3 дня до совещания их извещают о месте и времени его проведения, а также об имеющихся изменениях в повестке дня. С этой целью используют объявления, телефонограммы и др. Нередко им присылают вместе с повесткой дня доклад или ее тезисы, проект решения.

Особенно эффективным является ознакомление будущих участников с докладом, поскольку, открыв совещание, можно сразу приступить к обсуждению, сэкономив немало времени. Целесообразно заранее подготовить и разослать список выступающих в прениях, что позволит четче соблюдать оптимальный регламент - 3-5 мин. Длительные выступления на совещаниях нецелесообразны.

Для **эффективного проведения совещания** важна ее **продолжительность**. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого количества людей составляет всего 40-45 мин. Через 50-60 мин. внимание участников совещания ослабляется: шум, лишние движения, разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30-40 минутного перерыва в присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

Протокол совещания - это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных задач. Во время проведения совещания его секретарь фиксирует в протоколе наиболее важные моменты: вопросы, которые рассматриваются и принятые решения; исполнителей задач и установленные сроки.

Обстановка на совещании зачастую зависит от руководителя. Для создания атмосферы непринужденности и деловитости надо, чтобы ее участники чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем. Руководитель совещания должен следить за тем, чтобы непринужденность не подавляла деловитость и наоборот. Подавленность, атмосфера страха и недоброжелательности отнюдь не способствуют эффективному сотрудничеству. Задача совещания - не найти виновного, а решить проблему. Свободное и честное изложение работниками своих мыслей, а также их непринужденность в общении значительно сократят непроизводительные потери времени.

Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, то надо непременно обеспечить условия для коллективной умственной работы присутствующих. О том, что групповая работа удалась, можно говорить тогда, когда ее результат выше результата труда лучшего члена группы и когда он лучше сумме индивидуальных результатов всех членов группы.

Председательствующий должен учитывать так называемый психологический феномен и организовать такой порядок выступлений, при котором их очередность обратно пропорциональна авторитету докладчиков. Это обусловлено тем, что более молодые сотрудники весьма неохотно выражают свои взгляды - особенно тогда, когда они не совпадают с мнением руководителя. Именно поэтому свежие, нестандартные решения проблем, которые их волнуют, зачастую просто не обсуждаются.

Большинство совещаний проводят в кабинете руководителя. Однако лучше, когда их созывают в специально оборудованном техническими средствами (диктофонами, средствами связи, специальными столами и т.п.) помещении. Его площадь не обязательно должна быть большой, в нем не нужны дневное освещение, сцена и др. Для этого пригодны небольшие комнаты на десять-двадцать человек.

В любом случае руководитель должен обеспечить эффективное участие в обсуждении

проблемы всех участников, деловую атмосферу, фиксирование конструктивных предложений, что является предпосылкой выработки обоснованных решений.

Завершающий этап организации проведения совещаний - **это принятие решения и проведение его в жизнь**. Следует иметь в виду, что решение на совещании принимается всеми и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

4.3. Организация и проведение официальных встреч

Эффективное проведение официальной встречи требует серьезной подготовки. О такой встрече нужно договариваться заранее, в пределах одного региона - за 2-3 дня по электронной почте или по телефону.

Особенно тщательной надо готовиться ко встрече с иностранцами. Нужно предусмотреть все элементы программы их пребывания: порядок встречи, персональный состав участников, участие представителей прессы, обмен сувенирами, приветственные речи, размещение в отеле, деловую часть, культурную программу, Неофициальные приемы, проводы.

Протоколом предусматриваются следующие основные моменты договоренности:

- предмет деловой встречи;
- место проведения;
- временные рамки;
- состав делегации;
- материалы для обсуждения и итоговые документы.

Предметом деловой встречи является вопрос и проблемы, которые нужно рассмотреть. Кроме встреч с целью решения деловых проблем, проводятся также протокольные встречи ("визиты вежливости"), поскольку они проводятся с целью личного знакомства или выявления внимания к партнеру по определенному поводу.

Место проведения встречи имеет важное значение для сторон переговорного процесса, ведь оно может стать важным аспектом ее эффективности. Существуют такие варианты выбора места переговоров: на своей территории, на территории партнера, на нейтральной территории с помощью средств коммуникации (дистанционно).

Большинство деловых людей предпочитают проводить встречи на своей территории (в помещении своей фирмы). Такая встреча предоставляет массу преимуществ хозяину, который может влиять на процесс переговоров средствами и приемами организационного плана: выбором и обустройством помещения, местом размещения участников за столом переговоров, методикой ведения переговоров (затяжки, перерыва), особенностями культурных и социальных программ.

Организационные средства связаны с психологическими, ведь формы и уровень организации переговорного процесса создают соответствующую психологическую атмосферу (дружелюбия, давления, напряженности, манипуляции и т.д.). Примером может быть оформление офиса (размер и дизайн кабинета, мебель, оборудование (компьютер, телефон, мини-АТС с факсом, драгоценные письменные принадлежности, календарь, подборка книг и др., размер стола, дистанция между хозяином и гостем, форма, размер стула (кресла), который предлагается посетителю и т.д.). Кроме этого, сам статус гостя будет вызывать у человека определенную психологическую напряженность. Важно то, что хозяин не тратит время и силы на преодоление усталости после дороги и на адаптацию к новой среде. Он может использовать преимущества своего офиса: телефон, факс, Internet, секретарские услуги, комнаты для отдыха, помощь экспертов, юристов, высших должностных лиц и др.

Существуют случаи, когда лучше проводить переговоры на территории партнера. Преимуществом такого развития сценария является возможность получить непосредственную информацию о партнере, а сам факт, что вы согласились провести

переговоры на его территории, является свидетельством уважения к нему, демонстрирует серьезность ваших намерений и может убедить другую сторону в том, что с вами стоит иметь дело.

Проведение встречи на нейтральной территории не дает преимуществ ни одной из сторон. Эффективным этот вариант может быть при решении конфликтных ситуаций. С этой целью используются конференц-залы в отелях или бизнес-центрах.

Развитие международной телефонной связи, сотового телефона, сеть Internet, видеокommunikаторов (конференц-видеосвязь) позволяет облегчить процесс организации и проведения переговоров, отказавшись от организации очных встреч. Современные средства связи позволяют осуществлять прямой электронный контакт с передачей изображения и звука.

Важным шагом к успеху деловой встречи является правильный выбор **времени и дня недели**. Нужно учитывать обстоятельства деловой жизни, деловые привычки партнеров, часы их оптимальной работоспособности. Психологи рекомендуют при организации переговоров учитывать следующие факторы:

не следует планировать встречу перед обедом, когда мысли о еде будут мешать конструктивному общению. Но если о встрече уже достигнута договоренность, в процессе переговоров можно предложить чашку кофе, чай, сладости;

не следует планировать встречу сразу после обеда. Нужно предоставить партнерам возможность собраться с мыслями и посмотреть необходимую информацию;

понедельник, с одной стороны, не лучший день для встреч, ведь людям нужно время, чтобы настроиться на рабочий ритм после выходных. Хотя, с другой стороны, у понедельника есть преимущество “свежей головы”, поэтому в этот день можно встречаться для обсуждения важных проблем, планируя закончить их до конца недели;

пятница, когда все уже ожидают выходных, не лучший день для того, чтобы начинать что-либо;

необходимо заблаговременно обсуждать продолжительность встречи. Ведь может случиться так, что партнер, которого не предупредили о продолжительности встречи, через полчаса после начала встречи извинится и, сославшись на необходимость выполнения своих не менее важных дел, оставит переговоры. Оговоренное время проведения встречи принято обязательно соблюдать;

договорившись о времени встречи, не опаздывайте. Это может рассматриваться как оскорбление к партнеру и отразиться на ходе переговоров. В случае непредвиденной задержки надо найти возможность предупредить об этом партнера и извиниться.

Переговоры между двумя представителями проводятся очень редко. Поэтому элементом протокола деловой встречи является оговоренный заранее состав ее участников, в который традиционно входят:

непосредственные участники переговоров; компетентные консультанты (эксперты)

вспомогательный персонал (переводчики, стенографисты, водители, секретари и др.).

В основе договоренности должен быть положен принцип равной численности делегаций с обеих сторон. Более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество.

Переговоры являются тем эффективнее, чем меньше количество их участников. Поэтому, если необходимо как можно скорее их провести, надо уменьшить численный состав сторон: увеличение количества участников нередко приводит к недоразумениям.

Списки переговоров с указанием фамилии, имени и отчества, места работы и должности заносятся в протокол. Обмен протокольными списками, как правило, происходит в начале встречи. Если же списки заблаговременно не составлены, участники встречи обмениваются визитными карточками.

Кроме численности обуславливается также и уровень участников встречи, который должен быть примерно одинаковым. Подбор состава и представительство зависит от того, какое значение придают встрече, какой характер соглашения и от национальных

особенностей участников переговоров. Так, китайские делегации на переговорах отличаются численностью, а американцы отдают предпочтение небольшим группам. Повышает имидж делегации наличие в ее составе представителя другого пола.

Предстоящая встреча или переговоры предусматривают предварительную **подготовку материалов**. Существуют соответствующие категории документов, которые обсуждаются в ходе деловых встреч:

документы, отражающие позицию участников по широкому кругу вопросов и, как правило, содержащие рекомендации относительно тех, которые будут рассматриваться;

проекты различных соглашений, протоколов или договоров, предлагаемых в качестве основы для проведения переговоров;

проекты резолюций или соглашений о намерениях.

Сложным, но важным элементом подготовительной работы является подбор различных документов по вопросам, которые предполагается рассмотреть. Это официальные справки и документы и другая информация, которая содержит сведения о партнере. Несмотря на то, что это требует больших усилий, знаний и времени, в итоге такой труд себя оправдывает. Оптимальным результатом встречи является осознание каждым того, что именно он получил определенную выгоду по сравнению с исходной ситуацией.

При подготовке помещения для деловой встречи (переговоров) специалисты по научной организации труда советуют придерживаться следующих основных требований: чистота, порядок, чистота воздуха, отсутствие шума, благоприятная для обеих сторон температура помещения, комфортное освещение.

Важным элементом “комфортного состояния” участников является правильно подобранная цветовая гамма помещения. Так, синий цвет мешает чувствовать себя непринужденно, *темно-коричневый и серый* могут вызвать беспокойство, депрессию, а *красный* - возбуждение и тревогу. Избыточное количество *белого цвета* утомляет глаза и вызывает раздражение. Итак, наиболее пригодным для встреч есть *светло-голубой* цвет помещения.

Интерьер помещения для переговоров значительно улучшится при наличии вазонов с цветами. К эстетическому удовольствию и снятию напряжения приводит наличие в помещении уголков живой природы.

Важным элементом подготовки помещения к деловой встрече является оборудование столов. Психологический аспект воздействия на участников встречи может носить форма стола. Так, *квадратный стол* не располагает к доверию и способствует созданию атмосферы соревнования. Такая форма стола пригодна для проведения коротких деловых переговоров. Переговоры за *круглым столом* предусматривают неформальный характер встречи и свободный обмен мнениями. Небольшой *журнальный столик* помогает дружеской беседе и служит проведению визитов вежливости.

На столах раскладываются для каждого участника блокноты, авторучки, карандаши, проспекты. Стулья или кресла должны быть удобными и в достаточном количестве. Вдоль стола для переговоров принято расставлять группами бутылки с минеральной водой и чистыми стаканами. Желательно позаботиться о кофе или чае. Для этого необходимо предусмотреть на столах для переговоров кулер, несколько хороших сервизов, чай, кофе, печенье, фрукты, пирожные или кондитерские изделия.

Подготовкой помещений для деловых встреч обычно занимаются или специально наемные работники фирмы, либо приглашенные специалисты.

Важным элементом делового протокола является **организация встречи делегации**. В первую очередь, необходимо правильно определить уровень встречающих. Встречать должен тот, кто приглашал, подписывал письмо с приглашением, и только в виде исключения - один из его заместителей. При встрече делегации, особенно зарубежной, необходимо придерживаться определенных протокольных правил:

ранг и должность встречающего должен соответствовать рангу и должности приезжающего главы делегации; обычно на встречу прибывает глава принимающей

делегации в сопровождении 2-3-х человек;

если гость приезжает вместе с женой, то председатель принимающей делегации встречает его также со своей женой;

первым представляется председатель, принимающий делегацию, и если с ним на встречу приехала его жена, то он представляет ее гостям;

вторым представляется гость - глава делегации, который представляет также и свою жену;

председатель принимающей делегации затем отрекомендовывает своих сотрудников - членов делегации, приехавших встречать гостей, по рангам. Если среди встречающих есть женщины, то их отрекомендовывают в первую очередь. Если женщин немного, то их рекомендуют по рангам, а затем мужчин - также по рангам;

руководитель приехавшей делегации таким же образом отрекомендовывает членов своей делегации.

Встречая делегацию в аэропорту или на вокзале, глава делегации должен вручить цветы только женщинам - участникам делегации, прибывшим вместе с ее членами (мужчинам цветы не дарят, за исключением юбилейных дат). При встрече и проводах в аэропорту или на вокзале следует дарить цветы, завернутые в целлофан.

Встреча делегации неизбежно связана с размещением в автомашинах. Правила посадки в соответствии с международной протокольной практикой необходимо знать каждому члену делегации: и водителю, и переводчику, и руководителю делегации, и его жене. Машина должна подаваться так, чтобы правая дверь была обращена к тротуару. Первым садится и выходит пассажир, занимающий почетное место. Если условия не позволяют водителю подать машину правым боком к тротуару, то он садится в машину через левую дверь. В этом случае другие тоже садятся через левую дверь. Почетный пассажир занимает место на заднем сиденье справа по ходу автомобиля, возле него - хозяин или руководитель встречающей делегации. Рядом с водителем может сесть охранник, репортер и, как исключение, переводчик. Лицо, занимающее почетное место, выходит через правую дверь, а остальные, чтобы не беспокоить того, кто сидит на почетном месте - через левую.

Если гость прибыл с женой, то и встречающий также должен быть с женой. При этом жена занимает правое место на заднем сиденье, почетный гость левое, а рядом с водителем на переднем сиденье может сесть сопровождающее лицо без хозяев - хозяин со своей женой садятся в другой автомобиль. Может быть и другой сценарий, когда почетный гость и хозяин садятся в один автомобиль, а жены с переводчиком едут в другой машине. Посадка в таком же порядке, как и в машине руководителей делегации.

Встречающее лицо всегда должно учитывать, что лучшим вариантом является передвижения в автомобиле только вдвоем. Рассадка членов делегации в автомобилях, как правило, проводится по двое, а сопровождающих лиц - по три, а то и четыре в одном автомобиле (микроавтобусе). Если используется личный автомобиль и за рулем будет один из членов встречающей делегации, то почетным местом для гостя будет место рядом с водителем.

Приглашая почетных гостей сесть в машину, перед ними открывают дверь. А когда гости сели, закрывают. В зависимости от ситуации это делает или водитель, или переводчик, или кто-то из сопровождающих лиц.

В представительных экипажах с расположением мест друг против друга почетным местом является место на заднем сидении справа по ходу движения экипажа. Порядок размещения в экипаже такой: экипаж подается таким образом, чтобы выход был с правой стороны, причем лицо, занимающее почетное место, выходит первым.

В случае заказа мест для гостей в отеле нужно заранее поинтересоваться, сколько ожидается мужчин, сколько женщин и есть ли среди них супружеские пары. Необходимо также заранее решить вопрос о том, кто будет платить за проживание - приглашающая сторона или сами гости.

Представители принимающей организации после встречи в аэропорту или на вокзале

иностранной или иногородней делегации увозят ее членов в гостиницу или в специально отведенное помещение. Гостей заводят в гостиницу или специальное помещение, оказывают содействие в решении возможных проблем с оформлением документов, обустройством в номере.

Не всегда удобно заходить в комнаты гостей, потому что воспитанного гостя это может побудить к приглашению на чашку кофе, хотя он устал с дороги. Проявлением особого уважения имеется заинтересованность, удобна ли комната, условия проживания в ней. Линию поведения встречающих определяет ситуация. Если это удобно, то лучше оставить гостей в вестибюле, договорившись с ними о визите вежливости.

При приезде гостей на фирму нужно заблаговременно позаботиться о том, чтобы гостей приветливо встретили при входе в фирму, провели в приемную, предложили снять верхнюю одежду, дали возможность расположиться, выпить чашку чая или кофе. И может случиться так, что именно во время этого разговора будет и решена судьба дальнейших деловых отношений.

Делегация, принимающая гостей, должна появиться в полном составе. После знакомства любая деловая встреча начинается с неформальной беседы, разговоров о чем-то абстрактном. Такая беседа позволяет снять напряжение и уменьшить культурный барьер, установить эмоциональный контакт, особенно на встречах с иностранцами.

Важной проблемой **в ситуации приветствия** то, кто **должен здороваться** первым. Обычно первым здоровается мужчина с женщиной, молодой - со старшим, подчиненный - с начальником. Молодая женщина первая кланяется пожилому мужчине. Однако в разных странах существуют неодинаковые традиции приветствия, и они не всегда совпадают с нормами, общепринятыми в нашем обществе. Например, в Англии женщина, чтобы “уполномочить” мужчину поклониться ей, здоровается с ним первой.

Что касается приветствия, то существует очень разумное *правило*: первым здоровается тот, кто лучше воспитан. И если люди хорошо воспитаны, то в основном приветствуются одновременно. Независимо от возраста, пола, должности первым здоровается тот, кто проходит мимо кого-то или перегоняет его, тот, кто подходит к группе, или заходит в помещение и т.п. В гостиной сначала здороваются с хозяйкой, потом с хозяином, далее с остальными присутствующими, не минуя и детей. В случае, когда встречаются пары, сначала здороваются женщины с женщинами, после женщины с мужчинами и наконец мужчины между собой.

Как правило, акт приветствия краткосрочен. Краткими есть и приветственные формулы, поэтому в этой ситуации важное значение приобретают фонетические составляющие речи: сила голоса, тон, тембр, темп, а также невербальные знаки: взгляд, выражение лица, поза и др. Например, поздравительная реплика, произнесенная тихо и без зрительного контакта, может быть истолкована как проявление негативного отношения к адресату. По-разному воспринимаются приветственные фразы в поспешном или медленном темпе, с мягким, несмелым, подавленным или злым тембром, с нахмуренным, ироничным, меланхоличным взглядом, с радостной или притворной, ехидной улыбкой и др.

Словесные приветствия обычно сопровождаются невербальными “пиками” с такой же (приветственной) семантикой: женщины - плавным наклоном головы, мужчины - легким склонением верхней части туловища и (или) головы, молодые люди - такими же, но немногим низкими поклонами.

Тем, кто приветствуется, очень подходит приветливая улыбка. Поклоном с улыбкой можно поздороваться и без слов, но только с очень близкими знакомыми, друзьями. То же самое касается приветствия поднятой вверх рукой, сжатием собственных рук и тому подобное.

Здороваясь с тем, кто стоит или проходит во встречном направлении, предстоит повернуть голову в его сторону и поклониться. Когда ваш спутник с кем-либо здоровается, то и вам нужно это сделать. Также нужно ответить поклоном и тому, кто поздоровался с вашим спутником. Это правило обязывает только мужчин. Женщина отвечает на приветствие с ее

спутником незнакомого ей лица только тогда, когда оно определенно касалось этой женщины.

План размещения участников деловой встречи должен быть заранее продуман, обусловлен и согласован секретарями обеих сторон.

Обычно гости заходят в кабинет, хозяин встает (не встречает у дверей) со стула и подходит к месту, где расположились его сотрудники, они вместе приветствуют прибывших. После обмена приветствиями и знакомства хозяин указывает членам прибывшей делегации место за столом переговоров. Существует несколько вариантов размещения участников за столом.

Первый. Руководители обеих делегаций садятся в центре стола друг против друга (для них ставят стулья с высокими спинками). Слева от первых лиц садятся переводчики, справа - остальные участники переговоров. Секретари располагаются также друг против друга.

Второй. Руководители делегаций садятся в конце длинного стола также друг против друга. Переводчик садится с одной стороны, а секретарь - с другой. Места, отведенные другим участникам переговоров, могут определяться карточками, на которых указана фамилия и имя участника, а также название фирмы, которую он представляет.

Гостей из чисто психологических причин лучше сажать лицом к двери, при размещении напротив окон они могут отвлекаться от темы переговоров: будет мешать солнечный свет, отвлекать внимание пейзаж и тому подобное.

Третий. Во время проведения многосторонних переговоров участники делегаций размещаются вокруг стола в алфавитном порядке наименования страны (по часовой стрелке).

Если встреча имеет непротокольный характер, первые руководители садятся на диване, а за ними размещаются переводчики. Участники делегации располагаются вокруг небольшого круглого стола. Если встреча более раскованная, члены делегации также размещаются рядом.

При встрече с глазу на глаз можно садиться под углом. Установлено, что при прочих равных возможностях конфликты при таком расположении возникают редко. Чем меньше угол, тем легче договориться сторонам.

Если хотите подчеркнуть уважение к партнеру, то лучше садиться слева от него (голову налево поворачивать удобнее).

Переговоры, как правило, ведут руководители делегаций. Участники делегаций вступают в разговор только по просьбе руководителя. Если кто-то из членов делегации хочет что-то разъяснить, то просит его разрешения. Отступление от этого правила осложняет переговорный процесс.

На переговорах можно применять только понятные обеим сторонам жесты. Другие невербальные средства могут рассматриваться как “нечестная игра”.

Вопрос об **официальном языке** переговоров не возникает, когда партнеры могут говорить на одном языке. Если же стороны представляют разноязычные государства, вопрос об официальном языке переговоров надо решать заранее.

Тема 5. РАССМОТРЕНИЕ ОБРАЩЕНИЙ И ПРИЕМ ГРАЖДАН

5.1. Правовые основы рассмотрения обращений и приема граждан

Рассмотрение обращений и организация личного приема граждан государственными гражданскими служащими является важным мероприятием реализации конституционного права граждан. Обращение граждан является одним из средств защиты их прав и законных интересов. Это право закреплено в статье 26 Конституции ДНР, где указано, что все имеют право направлять индивидуальные или коллективные письменные обращения или лично обращаться в органы государственной власти, органов местного самоуправления и к должностным и служебным лицам этих органов, которые обязаны их рассмотреть и дать обоснованный ответ в установленный законом срок. Рассмотрение обращений и прием

граждан регламентируется Законом ДНР «Об обращениях граждан».

Гражданин, который обратился с заявлением или жалобой в орган государственной власти или местного самоуправления, *имеет право*:

лично изложить аргументы лицу, проверявшему заявление или жалобу, и принимать участие в проверке поданной жалобы или заявления; знакомиться с материалами проверки;

представлять дополнительные материалы или настаивать на их запросе органом, который рассматривает заявление или жалобу;

присутствовать при рассмотрении заявления или жалобы;

пользоваться услугами адвоката или представителя трудового коллектива организации, которая осуществляет правозащитную функцию, оформив эти полномочия в установленном законом порядке;

получить письменный ответ о результатах рассмотрения заявления или жалобы; выражать устно или письменно требование о соблюдении тайны рассмотрения заявления или жалобы;

требовать возмещения убытков, если они стали результатом нарушений установленного порядка рассмотрения обращений.

Органы государственной власти и местного самоуправления, их руководители и другие должностные лица в пределах своих полномочий *обязаны*:

объективно, всесторонне и своевременно проверять заявления или жалобы;

в случае принятия решения об ограничении доступа гражданина к соответствующей информации при рассмотрении заявления или жалобы составить об этом мотивированное постановление;

по просьбе гражданина приглашать его на заседание соответствующего органа, который рассматривает его заявление или жалобу;

отменять или изменять обжалованные решения в случаях, предусмотренных законодательством ДНР, если они не соответствуют закону или иным нормативным актам, безотлагательно принимать меры к прекращению неправомерных действий, выявлять, устранять причины и условия, способствовавшие нарушениям;

обеспечивать восстановление нарушенных прав, реальное выполнение принятых в связи с заявлением или жалобой решений;

письменно сообщать гражданину о результатах проверки заявления или жалобы и суть принятого решения;

принимать меры по возмещению в установленном законом порядке материального ущерба, если они были нанесены гражданину в результате ущемления его прав или законных интересов, решать вопрос об ответственности лиц, по вине которых были допущены нарушения, а также по просьбе гражданина не позднее месячного срока довести принятое решение до сведения органа местного самоуправления, трудового коллектива или объединения граждан по месту жительства гражданина;

в случае признания заявления или жалобы необоснованной, разъяснить порядок обжалования принятого по ним решения;

не допускать безосновательной передачи рассмотрения заявлений или жалоб другим органам; лично организовывать и проверять состояние рассмотрения заявлений или жалоб граждан, принимать меры к устранению причин, их порождающих, систематически анализировать и информировать население о ходе этой работы.

5.2. Классификация обращений и требования к их подаче

Под обращениями граждан следует понимать изложенные в письменной или устной форме *предложения* (замечания), *заявления*, *ходатайства* и *жалобы*.

Предложение (замечание) - вид обращения, в котором высказываются совет, рекомендация относительно деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, депутатов всех уровней, должностных лиц, а также мнения относительно урегулирования общественных отношений и условий, совершенствования правовой основы

государственной и общественной жизни в социально-культурной и других сферах.

Заявление - обращение граждан с просьбой о содействии реализации закрепленных Конституцией их прав и интересов или сообщение о нарушении действующего законодательства или недостатках в деятельности предприятий, учреждений, организаций независимо от форм собственности, народных депутатов, депутатов местных советов, должностных лиц с выражением мнения об улучшении их деятельности.

Ходатайство - письменное обращение с просьбой о признании за лицом соответствующего статуса, прав или свобод и тому подобное.

Жалоба - обращение с требованием о восстановлении прав и защите законных интересов граждан, нарушенных действиями (бездействием), решениями государственных органов, органов местного самоуправления, предприятий, учреждений, организаций, объединений граждан, должностных лиц.

К обжалованным решениям, действиям или бездействию относятся те, в результате которых:

нарушены права и законные интересы или свободы гражданина или граждан;

созданы препятствия для осуществления гражданином его прав и законных интересов или свобод;

незаконно возложены на гражданина определенные обязанности или он незаконно привлечен к ответственности.

В обращении должны быть указаны фамилия, имя, отчество, место жительства гражданина, изложена суть затронутого вопроса, замечания, предложения, заявления или жалобы, просьбы или требования.

Обращение может быть *устным* (изложенным гражданином и записанным должностным лицом на личном приеме) или *письменным*, присланным по почте или переданным гражданином в соответствующий орган, учреждение лично или через уполномоченное им лицо, если эти полномочия оформлены в соответствии с действующим законодательством. Оно может быть подано как отдельным лицом (*индивидуальное*), так и группой лиц (*коллективное*). Письменное обращение должно быть подписано заявителем (заявителями) с указанием даты. Обращение в интересах несовершеннолетних и недееспособных лиц подается их законными представителями.

Граждане имеют право обращаться в органы государственной власти, местного самоуправления, на русском или украинском языке.

К обращению прилагаются имеющиеся у гражданина решения или копии решений, которые принимались по его обращению раньше, а также другие документы, необходимые для рассмотрения жалобы, которые после ее рассмотрения возвращаются гражданину (см. статью 10 “Требования, предъявляемые к письменным обращениям» Закона ДНР “Об обращениях граждан”).

Обращение, оформленное без соблюдения этих требований, возвращается заявителю с соответствующими разъяснениями *не позднее десяти дней* со дня его поступления, а оформленные должным чипом и представленные в установленном порядке подлежат обязательному принятию и рассмотрению. Запрещается направлять обращения граждан тем органам или должностным лицам, действия или решения которых обжалуются.

Письменное обращение без указания местожительства, не подписанное автором (авторами), а также такое, из которого невозможно установить авторство, признается *анонимным* и рассмотрению не подлежит. Не рассматриваются повторные обращения одним и тем же органом от одного и того же гражданина по одному и тому же вопросу, если первое решено по сути, а также обращения лиц, признанных судом недееспособными. Решение о прекращении рассмотрения таких обращений принимает руководитель органа, о чем сообщается лицу, подавшему обращение.

Запрещается преследование граждан и членов их семей за подачу обращения в органы государственной власти и местного самоуправления с критикой их деятельности и решений. Никто не может быть принужден к представлению собственного или подписания

коллективного обращения или участия в акциях в поддержку обращений других лиц или организаций.

5.3. Процедура рассмотрения обращений

Организация работы по рассмотрению обращений граждан является одним из важных направлений деятельности органов государственной власти, предусматривающих защиту конституционных прав и свобод человека и гражданина, укрепление законности и правопорядка.

Органы государственной власти, местного самоуправления и их должностные лица, к полномочиям которых относится рассмотрение заявлений (ходатайств), обязаны *объективно и своевременно их рассматривать*, проверять изложенные в них факты, принимать решения в соответствии с действующим законодательством и обеспечивать их выполнение, сообщать гражданам о результатах рассмотрения заявлений (ходатайств).

Обращения рассматриваются и решаются в период *не более одного месяца* со дня их поступления, а те, которые не требуют дополнительного изучения, - безотлагательно, но не позднее *пятнадцати дней* со дня их получения. Если в месячный срок решить затронутые в обращении вопросы невозможно, руководитель соответствующего органа или его заместитель устанавливают необходимый срок для его рассмотрения, о чем сообщается лицу, подавшему обращение. При этом общий срок решения вопросов, затронутых в обращении, не может превышать *сорока пяти дней*. По обоснованному письменному требованию гражданина срок рассмотрения может быть сокращен.

Ответ по результатам рассмотрения заявлений (ходатайств) в обязательном порядке дается тем органом, который получил эти заявления и в компетенцию которого входит решение поставленных в заявлениях (ходатайствах) вопросов, за подписью руководителя или лица, исполняющего его обязанности. Письменные ответы на письменные обращения излагаются на языке обращения, должны быть обоснованными и мотивированными, содержать конкретные формулировки, отвергающие или подтверждающие доводы граждан. Решение об отказе в удовлетворении требований, изложенных в заявлении (ходатайстве), доводится до сведения гражданина в письменной форме со ссылкой на законодательство ДНР и изложением мотивов отказа, а также с разъяснением порядка обжалования принятого решения.

Запрещается отказ в принятии и рассмотрении обращения со ссылкой на политические взгляды, партийную принадлежность, пол, возраст, вероисповедание, национальность гражданина, незнание языка обращения.

Если вопросы, затронутые в полученном обращении, не входят в полномочия органа государственной власти или местного самоуправления, к которому оно поступило, тогда оно в срок не более семи дней пересылается ими соответствующему органу или должностному лицу, о чем сообщается гражданину, подавшему обращение. В случае если обращение не содержит данных, необходимых для принятия обоснованного решения органом или должностным лицом, оно в тот же срок возвращается гражданину с соответствующими разъяснениями.

Не допускается разглашение полученных из обращений сведений о личной жизни граждан без их согласия или сведений, составляющих государственную или иную тайну, охраняемую законом, и другой информации, если это ущемляет права и законные интересы граждан. Не допускается выяснение данных о личности гражданина, не касающихся обращения. По просьбе гражданина, высказанное в устной форме или указанное в тексте обращения, не подлежит разглашению его фамилия, место проживания и работы. Этот запрет не распространяется на случаи сообщения информации, содержащейся в обращении, лицам, которые имеют отношение к решению дела.

Органы государственной власти и местного самоуправления, рассматривают обращения граждан, *не взимая платы*.

5.4. Организация личного приема граждан

Личный прием граждан является важным участком работы органов государственной власти, органов местного самоуправления и должностных лиц этих органов, средством получения информации о недостатках в работе этих органов, одной из форм укрепления и расширения связей с широкими слоями населения, действенным средством в развитии правового государства в Донецкой Народной Республике. Прием граждан должен проводиться во всех государственных органах и учреждениях теми руководителями и должностными лицами, которые имеют право принимать решения по вопросам, входящим в их компетенции.

Прием проводится *регулярно* в установленные дни и часы, в удобное для граждан время, по месту их работы и жительства. Графики личного приема с указанием фамилий должностных лиц, которые должны принимать посетителей, времени и места приема утверждаются руководителями органов государственной власти или местного самоуправления. Они вывешиваются в помещениях государственных органов и органов местного самоуправления в местах, удобных для свободного обзора.

Порядок приема граждан в органах государственной власти, местного самоуправления определяется их руководителями.

В личном приеме граждан могут принимать участие их представители, полномочия которых оформлены в установленном законом порядке. Лицам, которые не находятся в семейных или юридически значимых отношениях с лицами, обратившимися на личный прием, запрещается находиться в помещении, где он проводится.

Во время приема у заявителя могут быть истребованы документы, удостоверяющие личность, или наличие полномочий на представительство интересов другого лица. Их отсутствие может быть основанием для отказа в приеме.

Личный прием *иностранных граждан и лиц без гражданства* осуществляется в общем порядке, при необходимости - с участием переводчика. Лица, признанные судом в установленном порядке *недееспособными*, на прием без участия их законных представителей не допускаются.

Должностное лицо, осуществляющее прием, для обеспечения квалифицированного решения поставленных посетителем вопросов может привлечь к их рассмотрению работников соответствующих структурных подразделений государственного органа или органа местного самоуправления или получить от них нужную информацию.

Вопросы, с которыми обращаются граждане, по возможности решаются во время личного приема. Лицо, которое ведет прием, руководствуется законодательными и другими нормативными актами и в пределах своей компетенции имеет право принять одно из следующих решений:

удовлетворить просьбу или требование и сообщить посетителю о порядке и сроке выполнения принятого решения;

отказать в удовлетворении просьбы или требования, сообщив заявителю о мотивах отказа и порядок обжалования принятого решения.

Если вопросы требуют дополнительного изучения и проверки, принимается письменное заявление или жалоба и объясняются посетителю причины невозможности решения вопросов во время личного приема, а также порядок и срок рассмотрения его обращения.

Все обращения, поданные на личном приеме, регистрируются. Если решить затронутые в устном обращении вопросы непосредственно на личном приеме невозможно, оно рассматривается в том же порядке, что и письменное обращение. О результатах рассмотрения гражданину сообщается письменно или устно, по желанию гражданина. Если гражданин не получил ответ на свое обращение, он имеет право на обжалование в суде решений, действий или бездействия органов государственной власти, органов местного самоуправления, должностных и служебных лиц.

5.5. Делопроизводство по обращениям граждан в органах государственной власти и местного самоуправления

Делопроизводство по *предложениям* (замечаниями), *заявлениям* (ходатайствам) и *жалобам* граждан в органах государственной власти и местного самоуправления ведется отдельно от других видов делопроизводства и возлагается на специально предназначенных для этого должностных лиц или на подразделение служебного аппарата. Личную ответственность за состояние делопроизводства по обращениям граждан несут руководители органов государственной власти и местного самоуправления.

Все поступившие предложения, заявления и жалобы должны приниматься и централизованно регистрироваться в день их поступления на регистрационно-контрольных карточках, пригодных для обработки персональными компьютерами, или в журналах. Конверты (вырезки из них) хранятся вместе с предложением, заявлением, жалобой. Учет личного приема граждан ведется на карточках, в журналах или с помощью электронно-вычислительной техники.

Журнальная форма регистрации предложений, заявлений и жалоб и учета личного приема граждан допускается в организациях с годовым объемом поступления до 600 предложений, заявлений и жалоб и таким же количеством обращений граждан на личном приеме. Письменные предложения, заявления и жалобы, поданные на личном приеме, также подлежат централизованной регистрации на регистрационно-контрольных карточках, пригодных для обработки персональными компьютерами, или в журналах.

Автоматизированная регистрация предложений, заявлений и жалоб и учет личного приема граждан осуществляются из регистрационно-контрольных форм путем введения в персональный компьютер следующих элементов: дата поступления обращения; фамилия, имя, отчество, категория (социальное положение) заявителя; откуда получено обращение, дата, индекс, контроль; затронутые вопросы - краткое содержание, индексы; кому поручено рассмотрение, содержание поручения, срок исполнения, принятые решения, дата получения ответа, дата снятия с контроля; номер дела по номенклатуре. Состав полученных элементов при необходимости может быть дополнен (расписка исполнителя в получении документа, ход выполнения и т.п.).

Автоматизированная регистрация учета личного приема граждан путем прямого введения в персональный компьютер осуществляется с помощью следующих элементов: дата приема, кто принимает; фамилия, имя, отчество, адрес, место работы, категория (социальное этап) заявителя; затронутые вопросы - краткое содержание, индексы; кому поручено рассмотрение, содержание поручения, срок исполнения, принятые решения, дата получения ответа. Состав указанных элементов при необходимости может быть дополнен (расписка исполнителя в получении документа, ход выполнения и т.д.). Перегруппировки при проведении автоматизированной регистрации может определяться органом государственной власти или местного самоуправления.

В процессе автоматизированной регистрации формируется *банк регистрационных данных*. Автоматизированные банки данных обеспечивают пользователя информацией обо всех документах и их местонахождении с помощью вывода информации на экран компьютера, а в случае необходимости - на принтер.

Регистрационный индекс предложения, заявления или жалобы отмечается в регистрационном штампе. Штамп ставится на нижнем поле первого листа документа справа или на другом свободном от текста месте, кроме места, предназначенного для подшивки. Регистрационный индекс состоит из начальной буквы фамилии заявителя и порядкового номера предложения, заявления, жалобы, поступившей, например, Д-401. Регистрационный индекс может быть дополнен другими обозначениями, обеспечивающими систематизацию, поиск, анализ и хранение предложений, заявлений и жалоб.

По требованию гражданина, который подал обращение в организацию, на первом листе копии обращения проставляется штамп с указанием наименования организации, даты поступления и входящего номера обращения. Такая копия возвращается гражданину.

В случае поступления повторных предложений, заявлений и жалоб им предоставляется очередной регистрационный индекс, а в соответствующей графе регистрационно-контрольной карточки, журнала или на соответствующем поле регистрационно-контрольной карточки, вызванной на экран монитора персонального компьютера (при автоматизированной регистрации), отмечается регистрационный номер первого предложения, заявления, жалобы. На верхнем поле первого листа повторных предложений, заявлений и жалоб справа и на регистрационных формах делается отметка “ПОВТОРНО” и подбирается вся предыдущая переписка. Предложения, заявления и жалобы, одного и того же гражданина, по одному и тому же вопросу, присланные разным адресатам и поступившие на рассмотрение в одну и ту же организацию (дублированные), учитываются по регистрационному индексу первого предложения, заявления и жалобы с добавлением порядкового номера, который проставляется через дробь, например, Д-401/1, Д-401/2, Д-401/3.

При *использовании карточной формы регистрации* предложений, заявлений и жалоб, количество экземпляров регистрационно-контрольных карточек определяется числом картотек, ведущихся в организации. Вид картотек и их количество должны соответствовать потребностям обеспечения учета, справочной работы, контроля за выполнением поручений по предложениям, заявлениям и жалобам и их анализа. Картотеки могут формироваться по размещенным в алфавитном порядке фамилиями лиц, от которых поступили предложения, заявления и жалобы, по тематике затронутых в них вопросов.

В необходимых случаях ведется алфавитный указатель фамилий граждан, от которых поступили предложения, заявления и жалобы.

В случае, если о результатах рассмотрения письменного предложения, заявления, жалобы необходимо сообщить другую организацию, все экземпляры регистрационно-контрольных форм и первый лист контролируемого обращения обозначаются словом „КОНТРОЛЬ” или буквой “К”.

Предложения, заявления и жалобы, на которые даются предварительные ответы, с контроля не снимаются. Контроль завершается только после принятия решения и принятия мер по решению предложения, заявления или жалобы. Решение о снятии с контроля предложений, заявлений и жалоб принимают должностные лица, которые приняли решение о контроле.

В случае если по результатам рассмотрения даются письменные и устные ответы, делается соответствующая запись в регистрационно-контрольных формах и в документах дела на свободном от текста месте последнего листа (кроме места, предназначенного для подшивки) или в отдельной справке.

Индекс письменного ответа состоит из регистрационного индекса и номера дела (по номенклатуре), к которому подшивается предложение, заявление или жалоба вместе с документами по их решению.

Должностные лица, ведущие делопроизводство по предложениям, заявлениям и жалобам, ежегодно до 15 января готовят для руководителей организаций материалы для анализа и обобщения в форме аналитических справок. Аналитические справки текущего характера составляются по мере надобности.

Предложения, заявления и жалобы граждан после их решения со всеми соответствующими документами и экземпляром регистрационно-контрольной формы должны быть возвращены должностным лицам или подразделению служебного аппарата, ведущему делопроизводство по предложениям, заявлениям и жалобам, для централизованного формирования дела, картотек, банка данных. Формирование и хранение дел у исполнителей *запрещается*.

Документы размещаются в делах в хронологическом или алфавитном порядке. Каждое предложение, заявление и жалоба со всеми документами по его рассмотрению и решению составляют в деле самостоятельную группу и помещаются в мягкую обложку. В случае получения повторного предложения, заявления, жалобы или появления дополнительных

документов, они подшиваются к данной группе документов.

При формировании дел проверяется правильность направления документов в дело, их комплектность. Нерешенные предложения, заявления, жалобы, а также неправильно оформленные документы подшивать в дела *запрещается*.

Органы государственной власти и местного самоуправления сохраняют предложения, заявления и жалобы для предоставления справок и их использования в других целях. Ответственность за сохранность документов по предложениям, заявлениям и жалобам возлагается на руководителей, других должностных лиц в соответствии с их функциональными обязанностями. Срок хранения документов по предложениям, заявлениям и жалобам определяется утвержденными руководителями организаций перечнями документов и номенклатуры дел, образующихся в процессе их деятельности. Как правило, устанавливается *пятилетний срок хранения* предложений, заявлений, жалоб и документов, связанных с их рассмотрением и решением.

Дела, подлежащие постоянному, а также временному (свыше 10 лет) хранению, передаются в архивное подразделение *через два года* после завершения делопроизводства по ним. Дела, подлежащие временному хранению (до 10 лет включительно), передаются в архивное подразделение по решению руководителя органа государственной власти или местного самоуправления.

По истечении установленных сроков хранения документы по предложениям, заявлениям и жалобам подлежат *уничтожению* в порядке, установленном Главным государственным управлением документационного обеспечения и архивного дела Донецкой Народной Республики.

Тема 6. КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА РАБОТЫ

6.1. Общие организационно-методологические основы оценивания деятельности в государственном секторе

Исторически сложилось так, что оценивание рассматривается как средство повышения рациональности управленческих решений. Имея объективную информацию о выполнении задач и результаты, можно принять правильные решения, связанные с распределением бюджета, персонала и планированием деятельности.

Ярким примером отражения управленческого процесса в условиях **управления, ориентированного на результат**, является известная цепь: взносы ► деятельность ► продукты ► результаты, которая отмечает, что результат получается вследствие широкого спектра категорий, входя в взаимосвязанную, взаимозависимую экономическую и управленческую систему.

При осуществлении программного бюджетирования орган государственного управления выступает распорядителем бюджетных средств, формулирует цели, которые он планирует достичь, и определяет показатели, с помощью которых можно оценить фактический уровень достижения этих целей. Проблема применения *программно-целевого метода* в бюджетном процессе является актуальной для всех стран с переходной экономикой. Суть этого подхода заключается в том, что бюджетные средства выделяются не на выполнение функций или содержание органов власти, а является одним из видов ресурса для обеспечения предоставления государством соответствующих услуг. По этой модели органы власти и государственного управления должны демонстрировать определенный результат и достигать четко определенной цели для *социально-экономического, научно-технического и культурного* развития общества.

Целью оценки выполнения государственными гражданскими служащими возложенных на них обязанностей и задач при подведении итогов выполнения ими своих обязанностей является осуществление *регулярного контроля* за прохождением государственной службы и профессиональными достижениями государственных служащих путем проверки качества их деятельности в соответствии с *должностными инструкциями и личными планами работы*.

Важнейшей категорией в планировании, бюджетировании, мониторинге и оценке деятельности государственного гражданского служащего является ее **результат**. При планировании и оценке деятельности может использоваться значительное количество результативных показателей.

Оценивание часто рассматривают как составляющую менеджмента, основу для принятия решений. Оно может дополнять и совершенствовать управление, но не замещать его.

Оценивание - это мощное средство, выявляющее самую сущность работы организации и персонала, дающее возможность установить, насколько эффективной является административная деятельность, определить последствия и причины неэффективных действий, перестроить и откорректировать управленческие и организационные процессы деятельности.

Существуют следующие основные *мотивы оценивания*:

упреждающий - одной из самых распространенных причин оценивания является стремление как можно раньше выяснить, что происходит с программой или деятельностью, для своевременного введения корректирующих мероприятий;

предупредительный - оценивание может быть посвящено тому, в какой степени программа или деятельность способна достичь заранее определенных целей для принятия решений о том, стоит ли продолжать выполнение проекта;

контрольно-исследовательский - испытание новых подходов выполнения программ в серии демонстративных проектов с последующим оцениванием их результатов (проверка новых идей);

оптимальнопоисковый - определение, какая из версий программы или проекта обеспечивает лучшие результаты, чтобы впоследствии включить ее в работу (выбор наилучшего варианта из нескольких альтернативных)

финансовопрогнозируемый - оценивание для определения необходимости дальнейшего финансирования проекта или программы (принятие решения о продолжении финансирования).

Оценка деятельности базируется также на определенных функциональных принципах, а именно:

1. Прозрачность - оценивание как возможность для общественности участвовать в управлении и контроле.

2. Самообразование - оценивание самовозможности организации для развития.

3. Аттестация - оценивание для определения эффективности деятельности на основе достигнутых результатов.

4. Поощрение или штрафные санкции - аттестация для повышения мотивации деятельности.

Как правило, при оценивании сравнивают то, “что мы имеем” с тем, “что должно быть”. Когда вопрос для исследования сформулирован, он обязательно содержит “между строк” сравнение с явными или неявными стандартами. Таким образом, исследование на основе *сравнения* по различным критериям оценивания отличает его от всех остальных.

В процессе оценки наиболее распространены следующие *стандарты*:

Сравнение с прошлым - на чем базируется достигнутая производительность по сравнению с прошлым?

Сравнение на национальном уровне - на чем базируется достигнутая производительность по сравнению с производительностью эквивалентных институтов в той же области?

Сравнение на международном уровне - на чем базируется достигнутая производительность по сравнению с производительностью эквивалентных институтов в других странах?

Эталонное сравнение - на чем базируется достигнутая производительность по сравнению с лучшими образцами?

Целевое сравнение – соответствует ли достигнута производительность целям правительства, другим целям?

Ожидаемое сравнение – удовлетворяет ли достигнутая производительность ожидания клиентов?

Требовательное сравнение – отвечает ли достигнутая производительность требованиям заинтересованных сторон?

Сравнение с профессиональными стандартами – соответствует ли достигнутая производительность общепринятым профессиональным стандартам?

Итак, **оценивание** - это тщательное ретроспективное определение преимуществ, стоимости и ценности администрирования, результатов и последствий деятельности, которое имеет значение для будущих практических ситуаций.

6.2. Аттестация государственных гражданских служащих

С целью повышения эффективности деятельности государственных служащих и ответственности за порученное дело в органах государственной власти *один раз в три года приводится их аттестация*. Под аттестацией государственных гражданских служащих следует понимать деятельность, в процессе которой аттестационная комиссия в *пределах установленной процедуры* определяет степень соответствия работника должности, которую он занимает. Результатами аттестации являются выводы и рекомендации аттестационной комиссии для улучшения работы как работника, которого аттестуют, так и аппарата органа государственной власти в целом.

Для организации и проведения аттестации приказом (распоряжением) руководителя государственного органа создается *аттестационная комиссия* в составе председателя, секретаря и членов комиссии. Председателем комиссии, как правило, назначается заместитель руководителя государственного органа. В состав комиссии включаются руководители структурных подразделений, представители кадровой и юридической служб.

Срок и график проведения аттестации утверждается приказом (распоряжением) руководителя. Его содержание доводится до сведения государственных гражданских служащих, подлежащих аттестации, не позднее, чем за месяц до ее проведения. На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется **служебная характеристика**, подписывается его непосредственным руководителем, утверждается руководителем высшего уровня и подается в комиссию не позднее, чем за неделю до проведения аттестации. Государственный гражданский служащий знакомится со служебной характеристикой до проведения аттестации во время собеседования с непосредственным руководителем.

Во время каждой аттестации в комиссию подаются ежегодные оценки выполнения государственным гражданским служащим возложенных на него обязанностей и задач за период, прошедший после предыдущей аттестации, а также аттестационный лист предыдущей аттестации. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого государственного гражданского служащего и его непосредственного руководителя.

На основании всестороннего анализа выполнения основных обязанностей, сложности выполняемой работы и ее результативности аттестационная комиссия принимает одно из следующих *решений*:

соответствует должности, которую он занимает;

соответствует должности, которую он занимает, при условии выполнения рекомендаций по повышению квалификации по определенному профессиональному направлению, приобретения навыков работы на компьютере и тому подобное;

не соответствует должности, которую он занимает.

Аттестованными считаются государственные гражданские служащие, признанные комиссией соответствующими должности, которую они занимают, или соответствуют при определенных условиях. В случае принятия решения о соответствии занимаемой должности комиссия может рекомендовать руководителю отнести аттестуемого, с его согласия, в кадровый резерв, позволить пройти стажировку на более высокой должности, установить

надбавку, предусмотренную законодательством, или изменить ее размер, ходатайствовать в установленном порядке о продлении срока пребывания на государственной гражданской службе.

В случае принятия решения о соответствии занимаемой должности при определенных условиях, особенно при изменениях в организации труда, в частности, при разрешении (повышении) квалификационных требований (должностных инструкций) комиссия может прийти к выводу о необходимости приобретения отдельным государственным гражданским служащим определенных знаний или навыков, например: получение соответствующего образованию прохождения переподготовки; повышение квалификации; стажировки на соответствующей должности; изучение государственного языка; приобретение навыков работы на компьютере и т.п. В этих условиях комиссия рекомендует руководителю назначить через год повторную аттестацию, если государственный гражданский служащий согласится выполнить их. При отказе работника выполнить эти рекомендации комиссия принимает решение о *несоответствии* занимаемой должности.

В случае принятия решения о несоответствии работника занимаемой должности, комиссия рекомендует руководителю *перевести* его (при условии согласия самого работника) на другую должность, соответствующую его профессиональному уровню, или *освободить* от занимаемой должности. По результатам аттестации руководитель принимает окончательное решение и издает соответствующий *приказ (распоряжение)*.

Смена руководителя или состава аппарата исполнительной власти не может быть основанием для проведения аттестации государственных служащих.

В случае принятия решения о *соответствии* занимаемой должности при определенных условиях, комиссия рекомендует руководителю назначить через год *повторную аттестацию*, если государственный служащий согласится выполнить данные ему рекомендации.

В случае принятия решения о *несоответствии* государственного гражданского служащего занимаемой должности, комиссия рекомендует руководителю перевести этого государственного служащего с его согласия на другую должность, соответствующую его профессиональному уровню, или освободить от занимаемой должности.

Решение комиссии может быть обжаловано государственным гражданским служащим в установленном порядке руководителю в течение 10 дней со дня его принятия без учета срока временной нетрудоспособности.

По поручению руководителя комиссия повторно проводит аттестацию, принимает решение и выносит руководителю для рассмотрения и принятия окончательного решения.

Государственный гражданский служащий, признанный по результатам аттестации таким, что не соответствует занимаемой должности, *освобождается от работы*.

При подведении итогов работы за год непосредственными руководителями структурных подразделений осуществляется ежегодная оценка выполнения государственными гражданскими служащими возложенных на них обязанностей и задач. Она является одним из важных компонентов управления персоналом, способствует улучшению подбора и расстановке кадров, развития инициативы и творческой активности госслужащих, определению их потенциала, потребностей в повышении квалификации и личном развитии, способствует планированию карьеры, совершенствованию процесса планирования и организации деятельности как государственного служащего, так и государственного органа в целом, выявлению организационных проблем и результатов оценки работы госслужащего за прошлый год и достижения договоренностей на следующий год по выполнению задач, определение необходимости повышения квалификации. Собеседование заканчивается подписанием непосредственным руководителем и государственным служащим формы бланка ежегодной оценки, которая хранится в личном деле государственного служащего.

Результаты аттестации выполнения государственными служащими возложенных на них задач и обязанностей заносятся в личное дело государственного служащего. Они

рассматриваются при решении вопросов продвижения по службе, присвоение очередного ранга, установление предусмотренных законодательством надбавок, премий или изменения их размера, при решении вопроса о продлении срока пребывания на государственной службе, формировании кадрового резерва и других вопросов прохождения государственной службы.

Профессионализация государственной службы обеспечивается развитием и совершенствованием процессов привлечения и удержания на службе наиболее квалифицированных специалистов, а также созданием необходимых и достаточных условий для профессионально-квалификационного роста государственного служащего в течение всего периода его пребывания на службе.

Тема 7. СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

7.1. Оплата труда государственных гражданских служащих

Оплата труда государственных гражданских служащих должна обеспечивать достаточные материальные условия для независимого выполнения служебных обязанностей, способствовать укомплектованию аппарата государственных органов компетентными и опытными кадрами, стимулировать их добросовестный и инициативный труд.

Должностные оклады государственных гражданских служащих устанавливаются в зависимости от сложности и уровня ответственности выполняемых служебных обязанностей. Условия оплаты труда государственных гражданских служащих, размеры их должностных окладов, надбавок, доплат и материальной помощи в настоящий период определяются указами Главы Донецкой Народной Республики.

Так, для упорядочения системы оплаты труда государственных гражданских служащих Главой Донецкой Народной Республики 07.05.2015 подписан Указ № 186 «О денежном содержании государственных гражданских служащих».

Данным Указом утверждены показатели для отнесения городов и районов к группам по оплате труда государственных гражданских служащих, а именно:

Города и районы республиканского значения:

- I группа - численность населения от 200,0 до 500,0 тыс.;
- II группа - численность населения от 80,0 до 200,0 тыс.;
- III группа - численность населения от 30,0 до 80,0 тыс.;
- IV группа - численность населения до 30,0 тыс.;

Села, поселки

- V группа - численность населения свыше 15,0 тыс.;
- VI группа - численность населения от 10,0 до 15,0 тыс.;
- VII группа - численность населения от 7,5 до 10,0 тыс.;
- VIII группа - численность населения от 3,5 до 7,5,0 тыс.;
- IX группа - численность населения от 30,0 до 80,0 тыс.;

При этом г. Донецк приравнен к городу вне группы, районы в г. Донецке ко II группе, а районы в городах Макеевка и Горловка к III группе по оплате труда.

Структура фонда оплаты труда государственных гражданских служащих формируется за счет средств, направляемых для выплаты:

- а) должностных окладов;
- б) постоянной ежемесячной доплаты;
- в) дополнительных выплат.

К дополнительным выплатам относятся: надбавки, доплаты, предусмотренные для государственных гражданских служащих, премии, материальная помощь для оздоровления при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, материальная помощь для решения социально-бытовых вопросов.

Отдельным Приложением к Указу «О денежном содержании государственных гражданских служащих» утверждены коэффициенты, применяемые при исчислении должностных окладов, и размеры постоянной ежемесячной доплаты государственным гражданским служащим.

Руководители органов республиканских органов исполнительной власти ДНР и их территориальных органов, местных администраций прочих государственных органов Республики предоставляется *право осуществлять премирование* сотрудников в соответствии с их личным вкладом в общие результаты работы, а также в связи с республиканскими и профессиональными праздниками, юбилейными датами в пределах средств, предусмотренных на премирование в смете соответствующего органа и экономии средств на оплату труда, а также *предоставлять материальную помощь* для оздоровления при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска.

Конкретные условия, порядок и размеры премирования работников определяются в положении о премировании соответствующего органа.

Премирование руководителей республиканских органов исполнительной власти, Центрального Республиканского Банка, их заместителей, глав местных администраций, предоставление материальной помощи осуществляется в порядке, установленном упоминаемым выше Указом № 186 от 07.05.2016 в пределах утвержденных расходов на оплату труда. Решение об указанных выплатах принимается Главой Донецкой Народной Республики.

Премирование глав сельских, поселковых администраций, администраций районов в городах, оказание материальной помощи осуществляется в порядке, установленном Указом № 186 от 07.05.2016, в пределах утвержденных расходов на оплату труда, Решение об указанных выплатах принимается главами местных администраций.

Источником формирования фонда оплаты труда государственных гражданских служащих является Республиканский бюджет и другие источники, определенные для этой цели положениями об органах государственной исполнительной власти, утвержденными указами Главы Республики и постановлениями Совета Министров.

За *особые трудовые заслуги* государственные гражданские служащие представляются к государственным наградам и присвоению почетных званий.

Поощрение - важное средство воздействия на государственных гражданских служащих и укрепление служебной дисциплины, которое реализуется в форме мер материального стимулирования, применяемых к государственным гражданским служащим за добросовестное отношение к своим служебным обязанностям. Выделяют следующие виды поощрительных мер для государственных служащих:

1. Меры *морального поощрения* (объявление благодарности, награждение грамотой, Почетной грамотой и т.д.).

2. Меры *материального поощрения* (награждения ценными подарками, именным подарками, денежным вознаграждением).

3. *Досрочное присвоение очередного ранга* (звания, классного чина, квалификационного класса, дипломатического ранга).

4. Снятие ранее наложенного дисциплинарного взыскания.

5. Награждение ведомственными наградами, государственными наградами, присвоение почетных званий.

Государственным гражданским служащим возмещаются расходы на служебные командировки и выплачиваются другие компенсации в соответствии с законодательством о труде Донецкой Народной Республики, которые относятся к минимальным государственным гарантиям.

Принятие на государственную гражданскую службу, продвижение по ней служащих, стимулирование их труда, решение других вопросов, связанных со службой, проводится в соответствии с классными чинами государственной гражданской службы.

7.2. Повышение квалификации как один из видов мотивации государственных гражданских служащих

Реальные прогрессивные изменения в любой сфере человеческой деятельности и в целом в обществе наступают только тогда, когда оно создает надежные механизмы для привлечения профессионалов в области управления, ценит их профессиональный опыт. Одним из основных путей пополнения дефицита высококвалифицированных кадров участие в реализации концепции “обучение в течение всей жизни” в форме переподготовки, повышения квалификации и профессиональной подготовки работников.

На сегодняшний день нет ни одного вопроса организации работы и функционирования органов государственной власти, которое бы не зависело от профессионализма служащих, требует целенаправленной подготовки специалистов, которые могут компетентно решать разнообразные проблемы граждан. Обучение и повышение квалификации государственных служащих - неотъемлемая часть кадровой работы.

Повышение уровня профессиональной компетентности государственного служащего проводится путем обучения, в том числе *подготовки, переподготовки и повышения квалификации* в соответствующих высших учебных заведениях. Государственные гражданские служащие повышают свою квалификацию постоянно, в том числе через обучение в соответствующих учебных заведениях, как правило, не реже *одного раза в три года*. Результаты обучения и повышения квалификации являются одним из оснований для продвижения по службе. Государственным гражданским служащим создаются условия для обучения и повышения квалификации в учебных заведениях и путем самообразования.

Профессиональное обучение - это процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, то есть, общий систематический рост знаний, навыков, умений работников, усвоение ими новых организационных ролей, повышение мотивации, планирование их дальнейшей карьеры, коммуникационных способностей - обязательная и неотъемлемая составляющая профессиональной деятельности.

Профессиональное обучение состоит из этапов:

- определение потребностей;
- формирование бюджета обучения;
- определение задач обучения;
- определение содержания программы;
- выбор методов обучения;
- процесс обучения, выработка профессиональных навыков и знаний;
- оценка результатов обучения.

Профессиональным развитием является процесс подготовки государственных служащих для выполнения новых функций, замещение новых должностей, реализации новых задач.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите необходимость планирования деятельности государственных органов.
2. Сформулируйте требования к планированию деятельности государственных гражданских служащих.
3. Приведите и охарактеризуйте иерархию планирования деятельности государственного служащего.
4. Каких принципов придерживаются при осуществлении планирования деятельности государственного служащего?
5. Определите влияние языковой культуры на профессиональную деятельность государственных служащих.
6. Охарактеризуйте основные аспекты владения языком государственными служащими.
7. Назовите средства повышения языковой культуры государственных служащих.
8. Охарактеризуйте принципы, на которых базируется понятие языковой культуры.
9. Определите основные показатели речевой культуры государственных служащих в сфере

устной деловой речи.

10. Сформулируйте основные правила общения государственных гражданских служащих.
11. Приведите советы для подготовки государственных служащих к индивидуальной беседе.
12. Назовите правила осуществления результативного телефонного разговора.
13. Сформулируйте перечень вопросов, которыми можно воспользоваться при осуществлении бесед при приеме на работу.
14. Каким образом государственному гражданскому служащему можно произвести положительное впечатление в процессе общения?
15. Какие высказывания могут поставить психологические барьеры в общении?
16. Приведите правила убеждения собеседника.
17. Сформулируйте практические советы государственным гражданским служащим, которые стремятся стать эффективными руководителями.
18. Определите понятие и основные признаки документа.
19. Охарактеризуйте специфику информации, зафиксированной в документе.
20. Приведите и охарактеризуйте виды делопроизводства.
21. Определите необходимость осуществления надлежащего делопроизводства и его совершенствования.
22. Назовите аспекты делопроизводства.
23. Определите место документирования в процессе осуществления управленческой деятельности.
24. Назовите основные элементы системы документации.
25. Определите основные задачи делопроизводственной службы.
26. Что предусматривает интенсификация делопроизводства?
27. Охарактеризуйте основные составляющие документооборота.
28. Дайте определение объема документооборота.
29. Определите назначение контроля за исполнением документов в органах государственной власти.
30. Сформулируйте сущность понятия «дело» и охарактеризуйте порядок формирования дел.
31. Охарактеризуйте виды номенклатуры дел, используемых в государственной службе.
32. Охарактеризуйте виды документов по признакам классификации и группами.
33. Определите сущность и цели стандартизации и унификации документов.
34. Сформулируйте основные этапы унификации и стандартизации документов.
35. Обоснуйте необходимость трафаретизации текстов.
36. Назовите необходимости внедрения системы электронного документооборота.
37. Определите сущность и охарактеризуйте виды электронных документов.
38. Охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла документа.
39. Назовите преимущества электронных документов.
40. Выделите трудности, которые возникают при переходе на безбумажную технологию работы с документами.
41. Сформулируйте основные принципы построения электронных систем документооборота.
42. Определите сущность совещания как одной из важнейших форм управленческой деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления.
43. Охарактеризуйте виды совещаний.
44. Приведите характерные недостатки совещаний.
45. Что предусматривает подготовка совещаний?
46. Охарактеризуйте основные этапы подготовки совещаний.
47. Определите составляющие эффективного проведения совещания.
48. Определите процедуру эффективного проведения официальной (деловой) встречи.
49. Приведите факторы, которые рекомендуется учитывать при организации переговоров.
50. Как происходит организация встречи делегации?
51. Приведите права гражданина, обратившегося с заявлением или жалобой в орган государственной власти или местного самоуправления.

52. Сформулируйте обязанности органов государственной власти и местного самоуправления при обращении граждан с заявлением или жалобой.
53. Какие решения, действия или бездействие могут быть обжалованы в органах государственной власти или местного самоуправления?
54. В какой форме может происходить обращение граждан в орган государственной власти или местного самоуправления?
55. Охарактеризовать организацию работы по рассмотрению обращений граждан.
56. Сформулируйте назначение личного приема граждан.
57. Определите порядок приема граждан в органах государственной власти или местного самоуправления.
58. Охарактеризуйте формы регистрации предложений, заявлений и жалоб и учет личного прием граждан.
59. Определите сущность и назначение банка регистрационных данных.
60. Назовите цель оценки выполнения государственными служащими возложенных на них обязанностей и задач.
61. Охарактеризуйте основные принципы для оценки деятельности в государственном секторе.
62. Какие функции выполняет оценки деятельности в государственном секторе?
63. Сформулируйте распространенные стандарты оценки деятельности в государственном секторе.
64. Определите цели проведения ежегодной оценки выполнения государственными служащими профессиональных обязанностей и возложенных на них плановых и внеплановых задач.
65. Охарактеризуйте критерии и показатели качества работы государственного служащего.
67. Определите сущность и назначение аттестации государственных служащих.
68. Охарактеризуйте процедуру организации и проведения аттестации государственных служащих.
72. Из каких элементов состоит заработная плата государственных служащих?
73. Определите сущность поощрения и охарактеризуйте виды поощрительных мероприятий для государственных служащих.
74. В каких случаях к государственному служащему применяются дисциплинарные взыскания?
75. Каким образом происходит повышение уровня профессиональной компетентности государственного служащего?
76. Определите сущность и этапы профессионального обучения государственного служащего.
78. Приведите факторы повышения эффективности труда государственных служащих и основные направления реформирования государственной службы.
79. Сформулируйте первоочередные меры по совершенствованию условий оплаты труда государственных служащих.

ЛИТЕРАТУРА

1. О системе государственной службы Донецкой Народной Республики: закон Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс] : (Офиц. Сайт ДНР). - Электрон. данные. - Донецк, [2015]. - Режим доступа: http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon_DNR_O_sisteme_gossluzhby_DNR.pdf
2. О государственной гражданской службе Донецкой Народной Республики: проект закона Донецкой Народной Республики.
3. Об отпусках: закон Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс] : (Офиц. Сайт ДНР). - Электрон. данные. - Донецк, [2015]. - Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-dnr-ob-otpuskah/>
4. О внесении изменений в Закон Донецкой Народной Республики “Об отпусках”: закон Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс] : (Офиц. Сайт ДНР). - Электрон. данные. - Донецк, [2015]. - Режим доступа: http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon_DNR_O_vnesenii_izmenenij_v_Zakon_DNR_Ob_otpuskah_I_187P_NS.pdf
5. Об обращениях граждан: закон Донецкой Народной Республики. [Электронный ресурс] : (Офиц. Сайт ДНР). - Электрон. данные. - Донецк, [2015]. - Режим доступа: http://mgbdnr.ru/data/documents/laws/zakon_dnr_ob_oborashcheniyakh_grazhdan.pdf
6. Об утверждении Типовой инструкция по делопроизводству в органах государственной власти, органах местного самоуправления Донецкой Народной Республики: постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 16.10.2015 г. № 19-27. [Электронный ресурс] : (Офиц. Сайт ДНР). - Электрон. данные. - Донецк, [2015]. - Режим доступа: <http://smdnr.ru/wp-content/uploads/2016/05/19-27.pdf>
7. Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): учеб. пособ. / Г.В. Атаманчук. - М.: ОАО «НПО “Экономика”», 2000.- 302с.- (Энциклопедия управленческих знаний).
8. Государство как субъект управления общественными процессами: методическое пособие / [сост. О.Л. Леонов, В.Л. Савченко]. Донецк: ДРЦПК, 2015. – 162 с.
9. Колтунова М.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет: учеб. пособ. для вузов / М.В. Колтунова.- М.: ОАО «НПО “Экономика”», 2000.- 271 с.
10. Коммуникативная компетентность (Искусство ведения переговоров. Технология публичного выступления): методические рекомендации / [сост. Д.И. Стрельченко; Г.О. Мангасаров]; 2-е изд., стереотипное, - Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 37 с.
11. Кушнарченко Н.Н. Документоведение: учеб. / Н.Н. Кушнарченко.- 6-е изд., стереотип.- К.: Знания, 2005.- 459с. (Высшее образование XXI века).
12. Ладатко Л.В. Этика и культура управления: учеб. пособ. / Л.В. Ладатко.- Ростов-на-Дону: «Феникс», 2006.- 317с.- (Среднее профессиональное образование).
13. Организационная культура и ее особенности в государственных учреждениях: учебно-методическое пособие, 2-е изд., стереотипное/ [составители: Малахай С.Н., Родченко И.Г.], Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 48 с.
14. Подготовка аналитических и программных документов: учебно-методическое пособие / [сост. В.А.Сумин]; 2-е изд., стереотипное, - Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 48 с.
15. Психология руководящего влияния и дисциплины труда в организации: науч. - метод.

- пособ. / [состав. Т.И. Доцевич]; 2-е изд., Донецкий республиканский центр повышение квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 22 с.
16. Смелкова З.С. Деловой человек: культура речевого общения: пособие и словарь-справочник / З.С. Смелкова.- М.: КУБК-а, 1997.- 192 с.
 17. Сумин В.А. Качество мыслительной деятельности. Профессиональный рост и продвижение по служебной лестнице: учебно-методическое пособие / В.А. Сумин; 2-е изд., стереотипное, - Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – Донецк: [ДРЦПК], 2015.
 18. Сущность карьеры и этапы ее построения // Составители: Малеваная С.П., Родченко И.Г., Цвык А.П. Донецк: Донецкий областной центр переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2008. – 51 с.
 19. Развитие электронного управления как приоритетная задача становления публичной администрации/ [сост. В.Л. Савченко] 2-е изд., доп. - Донецк: [ДРЦПК], 2016. – 82 с.
 20. Технология подготовки и принятия управленческих решений: учебн. - метод. пособ. / [сост. В.Л. Савченко]. Изд. 2-е, перераб. и доп., Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – Донецк: [ДРЦПК], 2016. – 39 с.
 21. Управление коммуникацией: деловая встреча. Учебное пособие/ Михеева О.К. Донецкий республиканский центр повышение квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – Донецк: [ДРЦПК], 2016. – 36 с.
 22. Эффективное использование времени в профессиональной деятельности: учебно-методическое пособие / [составители: Зюбанов А.Е., Еремеева Н.В.], 2-е изд., стереотипное, - Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – Донецк: [ДРЦПК], 2015.– 26 с.

Тема 8. ЯЗЫК ДЕЛОВЫХ ДОКУМЕНТОВ

8.1. Классификация и требования к документам

Документ (с лат. documentum - поучительный пример, способ ведения) - основной вид письменной деловой речи, содержащий информацию, “зафиксированную на материальном носителе, основной функцией которого является сохранять и передавать ее во времени и пространстве”. Он оформлен в установленном порядке и имеет в соответствии с действующим законодательством юридическую силу. Юридическая сила документа - это “свойство служебного документа, данное действующим законодательством, которое является основанием для того, чтобы решать правовые вопросы, осуществлять правовое регулирование и управленческие функции”.

В обществе документы выполняют много функций, основной из которых является информационная. Одной из производных функций считается управленческая. В управленческой деятельности документы широко используются, поскольку они являются источником и носителем информации, основанием для проведения справочно-поисковой работы и принятия решений, а также способом совершенствования внутренней организации предприятия или учреждения.

Согласно общим признакам документы подразделяют:

1. По способу фиксации информации: письменные, графические, фото- и кинодокументы, фотодокументы.

2. По назначению: организационные, распорядительные, информационные.

3. По названию: заявление, автобиография, резюме, протокол, приказ, доверенность и т.п.

4. По происхождению: служебные и личные.

5. По месту составления: внешние и внутренние.

6. По форме: стандартные и индивидуальные.

7. По срокам исполнения: несрочные (обычные, бессрочные) и срочные.

8. По степени гласности: несекретные (обычные, для служебного пользования) и секретные (тайные) или полностью секретные (совершенно секретные).

9. По стадиям создания: оригиналы и копии.

10. По сложности: простые и сложные.

11. По срокам хранения: временного хранения (в пределах 10 лет), длительного хранения (ограничивается 10 годами), постоянного хранения.

Документ должен отвечать следующим требованиям:

- выпускаться полномочным органом согласно его компетенции;
- не противоречить действующему законодательству;
- быть составленным по установленной форме;
- соответствовать задачам, базироваться на фактах, быть достоверным и убедительным;
- содержать конкретные указания и предложения;
- быть должным образом отредактированным и оформленным.

Совокупность документов, взаимосвязанных между собой, взаимодействующих и создающих целостные образования с определенными специфическими чертами, называют системой документации. Наиболее многочисленной является система управленческих документов. Специфику различных сфер деятельности общества воспроизводят специфические (отраслевые) документационные системы (банковская, юридическая, хозяйственно-договорная, научная, учетно-финансовая, налоговая, рекламная, издательская и др.).

Документирование управленческой информации – это создание служебных документов, содержанием которых является управленческая информация. **Управленческая документация** – это система документации, обеспечивающая выполнение функций управления. **Организационно-распорядительная документация** - подсистема

управленческой документации, обеспечивающей выполнение организационной и распорядительной функций управления.

Все документы в аппарате управления по функциональному назначению можно разделить на следующие группы:

1. **Организационные** (положения, уставы, инструкции, правила).
2. **Распорядительные** (постановления, распоряжения, приказы по общим вопросам, указания, постановления).
3. **Справочно-информационные** (справки, протоколы, акты, докладные и объяснительные записки, служебные письма, факсы, отзывы, доклады, отчеты, планы работ, телеграммы, телефонограммы).
4. **По кадрово-контрактовым вопросам** (автобиографии, заявления, приказы, личные листки, трудовые книжки, личные карточки, характеристики, трудовые соглашения, контракты).
5. **Личные официальные документы** (предложения, заявления и жалобы граждан, расписки, доверенности личные и др.).

8.2. Особенности оформления документов

Документ представляет собой совокупность отдельных элементов, которые называют его реквизитами. В зависимости от вида делового документа набор реквизитов и порядок их расположения разный. Однако существуют установленные единые модели построения однотипных документов - формуляры-образцы, которые соответствуют требованиям действующих государственных стандартов.

В Донецкой Народной Республике требования к документированию управленческой информации и организации работы с документами в учреждениях устанавливает Типовая инструкция по делопроизводству в органах государственной власти, органах местного самоуправления Донецкой Народной Республики (далее – Инструкция), утвержденная Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 16.10.2015 г. № 19-27.

Также следует руководствоваться Правилами делопроизводства в органах исполнительной власти Донецкой Народной Республики, утвержденными Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 10.01.2015 № 1-2.

Инструкция определяет такой состав реквизитов документов учреждения:

а) Государственный герб Донецкой Народной Республики (*изображение Государственного Герба Донецкой Народной Республики размещается на верхнем поле бланка с угловым расположением реквизитов над серединой наименования учреждения, а на бланках с продольным расположением реквизитов - в центре верхнего поля.*);

б) код учреждения (*проставляется согласно Единому государственному реестру юридических и физических лиц – предпринимателей*);

в) наименование учреждения (*должно соответствовать наименованию, указанному в положении (уставе) о нем. Сокращенное наименование учреждения употребляется в случае, если оно официально зафиксировано в указанных документах. Сокращенное наименование размещается (в скобках или без них) ниже полного отдельной строкой в центре документа*);

г) справочные данные об учреждении (включают в себя: почтовый адрес, номера телефонов, телефаксов, телексов, счетов в банке, адрес электронной почты и т.д. Справочные данные размещаются ниже наименования учреждения или структурного подразделения. Реквизиты почтового адреса указываются в такой последовательности: название улицы, номер дома, название населенного пункта, района, почтовый индекс).

д) наименование документа (располагается слева или посередине строки во всех документах, кроме писем).

е) дата документа (дата его подписания, утверждения, принятия, регистрации или издания. Дата указывается арабскими цифрами в одну строку в такой последовательности: число, месяц, год. Дата оформляется цифровым или словесно-цифровым способом. В случае оформления даты цифровым способом число и месяц проставляются двумя парами цифр, разделенными точкой; год - четырьмя цифрами, точка в конце не ставится. Например: 02.03.2015);

ё) регистрационный номер документа (состоит из порядкового номера документа в границах группы регистрируемых документов, который дополняется индексами, применяемыми в учреждении);

ж) ссылка на регистрационный номер и дату адресата (для исходящих документов этот реквизит является обязательным и располагается ниже или на уровне регистрационного номера в специально отведенном месте на бланке);

з) место составления (издания) документа (располагается в верхней части страницы слева. Содержит название города или иного населенного пункта, где создается документ. указываются на всех документах, кроме писем);

и) гриф ограничения доступа («Для служебного пользования», «Секретно», «Совершенно секретно», «Особой важности») оформляется согласно соответствующим нормативным актам и располагается в правой части верхнего поля документа выше реквизита «Адресат» или «Гриф утверждения»;

к) адресат (проставляется в правом верхнем углу от левой границы документа на расстоянии 92 мм.);

л) гриф утверждения документа (проставляется в правом верхнем углу на расстоянии 104 мм от левой границы документа);

м) резолюция (содержит информацию о дальнейшей работе с документом. Размещается в правом верхнем углу или на любой площади страницы, кроме полей. Состоит из следующих элементов: фамилия и инициалы, исполнителя, которому отправлен документ; указание о порядке и характере выполнения; срок исполнения; личная подпись руководителя, дата. Как исполнители в резолюции указываются должностные лица, а не структурные подразделения. Ответственным за выполнение является лицо, включенное в резолюцию первым. Резолюция имеет силу распорядительного документа, так пишет ее руководитель учреждения или его заместитель).

н) заголовок к тексту документа (*должен содержать сжатое изложение содержания документа, быть максимально кратким и размещаться в левой части бланка под датой документа; отвечает на вопрос «о чем?», «кого?», «чего?». Например: приказ (о чем?) - «О предоставлении отпуска»; письмо (о чем?) - «Об организации совещания»; протокол (чего?) - «Заседания Центральной экспертной комиссии»; должностная инструкция (кого?) - «Главного бухгалтера»*);

о) отметка о контроле (*делается путем проставления буквы «К» или слова «Контроль» (от руки или с использованием штампа) на правом поле первой страницы документа на уровне заголовка к тексту*);

п) текст документа (*состоит из введения, доказательств и окончания. Информация в тексте документа излагается в сжатой форме, грамотно, понятно и объективно*);

р) отметка о наличии приложений (*размещается после текста перед подписью*);

с) подпись должностного лица (*состоит из наименования должности лица, которое подписывает документ (полного – если документ напечатан не на бланке, сокращенного – на документе, напечатанном на бланке), личной подписи, инициалов (инициала имени) и фамилии. Подписи нескольких должностных лиц располагаются в последовательности, соответствующей занимаемой должности. Если документ подписывают несколько лиц, занимающих одинаковую должность, их подписи располагаются на одном уровне*);

т) визы (*используются для внутреннего согласования, состоит из личной подписи визирующего лица и даты. В случае необходимости отмечается должность лица, которое визирует документ, и расшифровывается его подпись. Визы проставляются на экземплярах документов, которые остаются в учреждении. Замечания и предложения к проекту документа излагаются на отдельном листе, о чем на проекте делается соответствующая отметка*);

у) гриф согласования (*это внешнее согласование, которое располагается ниже реквизита “подпись” или на отдельном листе (в случае, когда содержание документа касается более чем трех учреждений), и состоит из слова “СОГЛАСОВАНО”, названия должности должностного лица, с которой согласуется документ (включая название учреждения), личной подписи, ее расшифровки, даты*);

ф) оттиск печати (*печать является способом подтверждения подлинности подписи должностного лица на документе. Печати есть гербовые и простые. Гербовая печать проставляется на документах, удостоверяющих юридические или физические права лиц. Перечень иных документов, подписи на которых необходимо скреплять гербовой печатью, определяется учреждением на основании нормативных правовых актов и примерного перечня документов, подписи на которых скрепляются гербовой печатью, в инструкции учреждения*);

х) отметка о заверении копии (*состоит из слов «Копия верна», наименования должности, личной подписи лица, заверившего копию, его инициалов (инициала имени) и фамилии, даты заверения копии и проставляется ниже реквизита документа “подпись”*).

Отметка о заверении копии документа скрепляется печатью с указанием на ней наименования соответствующего Учреждения (без изображения герба) или печатью структурного подразделения);

ц) отметка об исполнителе (фамилия сотрудника, создавшего документ, и номер его служебного телефона проставляются в левом нижнем углу лицевой стороны последнего листа документа);

ч) отметка об исполнении документа (проставляется от руки в левом углу нижнего поля на лицевой стороне первого листа);

ш) отметка о наличии копии документа в электронной форме (проставляется на лицевой стороне в центре нижнего поля первого листа документа, содержит полное имя файла и место его хранения, код оператора и другие поисковые данные);

щ) отметка о поступлении документа (проставляется от руки или с помощью штампа, автоматического нумератора на лицевой стороне в правом углу нижнего поля первого листа оригинала документа. Элементами вышеуказанного реквизита являются сокращенное наименование учреждения - получателя документа, регистрационный номер, дата (в случае необходимости - час и минуты) поступления документа);

э) запись о государственной регистрации (делается на нормативных правовых актах Учреждений, включенных в Единый государственный реестр нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики, в Министерстве юстиции Донецкой Народной Республики в установленном законодательством порядке);

Язык деловых бумаг соответствует общелитературным нормам современного русского языка, что означает применение общеизвестных, понятных всем говорящим слов, официальных терминов в значениях, которые закрепляют за ними словари. Человек, который составляет документы, должен хорошо владеть русским языком, в том числе и тем ее вариантом, который обслуживает сферу деловых отношений и имеет письменную форму проявления.

Языковые средства документов должны соответствовать следующим основным принципам:

1. *Объективность* – достигается употреблением языковых единиц, которые не называют лица говорящего (изложение от третьего лица, использование безличных конструкций, напр.: *Комиссия приняла ..., Предложено внести на рассмотрение ...*).

2. *Стандартность* – предполагает использование готовых, проверенных практикой словесных формул, которые легко воспринимаются и точно описывают ситуацию (использование речевых оборотов, стандартных предложений и клише, например ...: *Принять к сведению ... Комиссия пришла к выводу ...*).

3. *Логическая последовательность* – проявляется в пределах предложения или текста документа, которые строятся с четким соблюдением последовательности изложения материала, порядком расположения частей текста (вступление, основная часть, выводы) и разделением его на абзацы и пункты, а также предусматривает использование языковых средств, которые указывают на причинно-следственные связи (*потому что, так как, в силу того, что*), подчеркивают очередность событий или явлений (*потом, сначала одновременно*), обозначают результативность выполнения действий (*следовательно, таким образом, в результате*) и др.

4. *Ясность изложения и точность описания* – достигается, когда в документе избегают профессионализмов, правильно подбирают слова и термины, точно определяющие

и описывающие предметы, факты, события или явления действительности.

5. *Убедительность* – обеспечивается обоснованием высказанного в документе мнения, доказательностью материала, точностью в подборе цифровой информации.

6. *Лаконичность* – достигается употреблением простых предложений общепринятых сокращений, условных обозначений, а также стандартных оборотов.

8.3. Характеристика управленческой системы документации

Система управленческой, (организационно-распорядительной) документации служит средством осуществления организации и регулирования процессов управления.

1. *Организационные документы* закрепляют функции, обязанности и права организаций в течение длительного срока. Сюда, кроме актов органов государственной власти, относятся положения, уставы, инструкции и правила, которыми руководствуются предприятия и организации в своей деятельности.

2. *Распорядительные документы* – это документы, с помощью которых осуществляется распорядительная деятельность, оперативное руководство в определенном учреждении (постановления, распоряжения, приказы по общим вопросам, указания, решения, правовые акты высших органов управления).

3. *Справочно-информационные документы* (справки, служебные письма, протоколы, акты, докладные и объяснительные записки, объявление, доклады, отчеты, планы работ, телефонограммы) содержат информацию о состоянии дел в организациях, носят вспомогательный характер, не обязательный для выполнения. Представленная в них информация может побуждать к действию или быть доведена к сведению.

4. *Документы по кадрово-контрактным вопросам* содержат информацию о личном составе предприятия, зафиксированную в заявлениях о приеме, увольнении или переводе на работу, приказах о личном составе, автобиографиях, характеристиках, контрактах, трудовых соглашениях.

5. *Личные официальные документы* – это документы, с помощью которых граждане передают полномочия другому лицу на получение документов, денег, товаров; закрепляют свои права перед государством, учреждением, другими лицами (расписки, доверенности и др.).

8.3.1. Документы по кадрово-контрактным вопросам

Выделяют следующие виды кадрово-контрактных документов:

- автобиография;
- резюме;
- характеристика;
- заявление;
- приказы по личному составу;
- контракт;
- трудовая книжка;
- личный листок по учету кадров;
- личное дело.

К типичным языковым средствам, сопровождающим документацию по личному составу, принадлежит большое количество имен, поэтому обязательным требованием к правильности их составления является понимание статуса имен в языке и обществе.

АВТОБИОГРАФИЯ

Документ имеет незначительный уровень стандартизации, является обязательным элементом личного дела. Главные требования - полноту сведений и лаконизм изложения. Типовая структура текста - каждое новое сообщение начинается с абзаца.

Основные реквизиты автобиографии: название вида документа (посередине строки, чуть ниже верхнее поле) текст: фамилия, имя и отчество, дата рождения, место рождения

(город, село, поселок, район, область, страна) сведения об обучении (с полным наименованием всех учебных заведений); сведения о трудовой деятельности (в хронологической последовательности названия мест работы и должностей); сведения о общественной работе (все ее виды); краткие сведения о составе семьи (отец, мать, муж, жена, дети);

дата написания;

подпись автора.

Помните! Отдавайте предпочтение беспредложным конструкциям:

РЕЗЮМЕ

Документ, в котором подаются краткие сведения об обучении, трудовой деятельности, профессиональные достижения и достижения личности. Структура резюме:

название вида документа;

фамилия, имя и отчество лица, составляющего резюме;

контакты (домашний, электронный адреса, телефон);

текст: цель составления резюме; опыт работы; образование, профессиональные умения и навыки; личные сведения; дополнительная информация.

Основное требование - полнота нужных сведений и лаконизм изложения. Следует придерживаться следующих правил:

четкая формулировка цели;

употребление возможно большего числа профессиональных слов (существительных, потому глаголы не читаются), соответствующих должности, которую вы хотите занять;

составление отдельного резюме для каждого конкретного конкурса; употребление в начале предложения активных глаголов типа *организовал, создал, руководил, изучал* и избегание слов *я, мы*;

избегание сведений о размере заработной платы и личных сведений, а также личной фотографии;

использование качественной бумаги стандартного размера;

сосредоточение внимания на большом опыте работы и приобретенных навыках при условии, если вы занимаете не слишком высокую должность.

ХАРАКТЕРИСТИКА

Официальный документ, который выдает администрация по просьбе работника, где дается оценка его деловых и моральных качеств за подписями представителей администрации. Характеристику пишут (печатают) от третьего лица в двух экземплярах, один из которых (копию) подшивают к личному делу.

Основные реквизиты характеристики:

название вида документа; анкетные сведения лица, которому выдается характеристика (фамилия, имя, отчество, должность, год рождения, образование);

текст, где отмечается, с какого времени работает или учится лицо, как относится к исполнению своих служебных обязанностей, какой имеет авторитет в коллективе и уровень профессионального мастерства;

дата составления;

удостоверение документа (подпись и гербовая печать учреждения).

ЗАЯВЛЕНИЕ

Заявление - это официальное прошение лица или организации, которое составляется с целью реализации прав или защиты интересов. Заявления бывают личные и служебные, внешние и внутренние. Личное заявление пишут собственноручно в одном экземпляре.

Документ состоит из следующих реквизитов: адресат (наименование должности, полное название учреждения, фамилия и инициалы руководителя);

адресант (название должности, фамилия, имя и отчество, иногда адрес, телефон,

паспортные сведения)

- название вида документа;
- текст;
- перечень приложений (если они есть);
- дата;
- подпись.

ПРИКАЗЫ ПО ЛИЧНОМУ СОСТАВУ

Приказ по личному составу - это отдельный вид распорядительных документов, регламентирующих прием на работу, увольнение, перемещение работников, командировки, отпуска, поощрения. Документ, как правило, содержит только распорядительную часть. Каждый пункт приказа начинается глаголом в неопределенной форме, которое имеет значение указания ЗАЧИСЛИТЬ ..., НАЗНАЧИТЬ ..., ПРЕДОСТАВИТЬ ..., ОСВОБОДИТЬ ..., после которого ставят двоеточие. Следующая строка начинается с фамилии, имени и отчества работника. Далее отмечается должность, название структурного подразделения и содержание действия. После текста распорядительной части указывается основание подготовки приказа (распоряжения).

Реквизиты приказа:

- название предприятия, учреждения или название должности руководителя;
- название вида документа;
- название места издания приказа;
- номер;
- дата подписания;
- заголовок к тексту;
- текст;
- основание для составления;
- подпись руководителя предприятия (учреждения).

Приказ должен иметь обозначение о непосредственном исполнителе (фамилия и инициалы, должность, номер телефона), а также визы должностных лиц, с которыми согласован проект приказа (их количество определяется руководителем). Завизированный проект приказа подается на подпись руководителю.

После подписания приказ регистрируется в книге регистрации приказов, которая содержит следующие графы:

- номер приказа;
- дата регистрации;
- краткое содержание;
- кем подписан (фамилия, инициалы);
- кому направлен (объявлен под расписку).

В групповом приказе, который предусматривает несколько вопросов, их размещают в такой последовательности (фамилии работников размещают в алфавитном порядке):

- принятие на работу (назначение на должность);

- перевод на другую постоянную работу в пределах данного учреждения;
- увольнение с работы; предоставление отпусков;
- поощрения;
- взыскания.

КОНТРАКТ

Это особая форма трудового договора, в котором условия его действия устанавливаются соглашением сторон.

Основные реквизиты контракта:

- название вида документа с кратким обоснования его назначения (какой контракт);

дата и место подписания;
орган, который нанимает работника;
должность, фамилия, имя и отчество того, кого нанимают;
текст;
подписи сторон;
печать.

ТРУДОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Трудовое соглашение заключается между организацией и человеком, который не работает в этой организации. Состоит в нескольких экземплярах, один из которых находится у исполнителя. Трудовое соглашение содержит следующие реквизиты: название вида документа;

дату и место его составления;
перечень сторон, заключивших соглашение;
содержание соглашения с указанием обязанностей исполнителя и заказчика;
юридические адреса сторон;
подписи сторон;
печать предприятия или организации.

8.3.2. Личные официальные документы

К личным официальным документам относятся доверенность и расписка.

ДОВЕРЕННОСТЬ

Это письменное уведомление, согласно которому организация или отдельное лицо дает право другому лицу от его имени осуществлять оговоренные юридические операции или получать материальные ценности. Доверенности делятся на личные и официальные. Обязательным условием личной доверенности является наличие подписи должностного лица и печать учреждения, заведения или предприятия, которое удостоверяет подпись доверителя.

В официальной доверенности должны быть следующие реквизиты:

название организации, которая выдает доверенность;
номер доверенности и дата создания;
название вида документа;
текст (должность, фамилия, имя и отчество лица, которому выдана доверенность;
название организации или предприятия, от которого должны быть получены материальные ценности; название документа удостоверяющего личность получателя ценностей (паспорт, удостоверение);
перечень ценностей с указанием их количества и суммы;
срок действия доверенности;
образец подписи лица, которому выдана доверенность; подписи должностных лиц, выдавших доверенность;
печать организации, выдавшей доверенность.

Для многих доверенностей существуют бланки, куда вписываются только конкретные данные, которые заверяются подписью и круглой печатью.

РАСПИСКА

Это письменное удостоверение о передаче и получения документов, товаров, денег, материальных ценностей.

Расписка пишется только в одном экземпляре. Никакие исправления в ней недопустимы.

Если передается сумма денег, в расписке указывают адрес, номер и серию паспорта того, кто их получает. Денежные суммы пишутся словами, а в скобках - цифрами.

Подпись лица, дающего расписку, удостоверяется нотариальной конторой.

8.3.3. Справочно-информационные документы

К справочно-информационным документам относятся:

справка;
докладная и объяснительная записки;
приглашение;
сообщение;
объявление;
протокол (выписка из протокола);
аннотация;
рецензия;
отзыв;
отчет;
сводки;
телеграмма (телефонограмма, радиограмма)
пресс-релиз;
статья.

Справочно-информационные документы наименее регламентированы, поэтому они характеризуются стилистическим разнообразием. При их составлении в зависимости от типа документа и его назначения следует учитывать типичные языковые средства делового (справка), научного (аннотация, рецензия, отзыв, статья), публицистического (пресс-релиз, статья, объявление, сообщение; приглашение) и разговорного стилей (телефонограмма, радиограмма, служебные письма и т.д.).

СПРАВКА

Это документ, утверждающий факты из жизни и деятельности отдельных граждан и разные обстоятельства деятельности учреждений, организаций, предприятий. Личные справки, как правило, составляются на бланках, куда от руки вписываются индивидуальные реквизиты. Справки служебного характера составляют на запрос или по указанию вышестоящей организации или должностного лица.

Основные реквизиты справки:

название организации, которая выдает справку;
дата выдачи и номер справки;
название вида документа;
текст, в котором указывается фамилия, имя и отчество лица, которому предоставляется справка;
назначения (куда подается)
подпись должностного лица;
обязательное заверение подписи (печать).

ЗАПИСКИ

Записки делятся на **докладные** (служебные) и **объяснительные**. Докладные записки (внутренние и внешние) заключаются по инициативе автора или руководителя. В них описывается определенный факт, определенное событие, сообщается о выполнении отдельных задач, служебных поручений, предлагаются меры, которые, по мнению автора, следует проводить для лучшего выполнения задач. Внутренние записки оформляются на обычной бумаге, а внешние - на бланке, при этом такие записки обычно регистрируют.

Содержание должно быть изложено точно и лаконично. Рекомендуются делить его на отдельные части. В конце обязательно следует сформулировать выводы и предложения. Докладные записки можно писать собственноручно и печатать.

Объяснительные записки составляются по требованию руководителя для письменного объяснения сложившейся ситуации, фактов, действий или поступков работников (нарушение трудовой дисциплины, невыполнение обязанностей и т.п.). Пояснительной запиской

называют также вступление к какому-то документу (плану, отчету, проекту и т.п.).

И докладные, и объяснительные записки содержат следующие реквизиты:

адресат (должность, фамилия и инициалы руководителя, которому подается записка)
адресант;

название вида документа;

заголовок;

текст;

дата;

подпись.

ПРИГЛАШЕНИЕ, СООБЩЕНИЕ

Это разновидности служебного письма, в которых изложено приглашение принять участие в определенном мероприятии. Оно требует лаконичности при исчерпывающей и понятной информации, элементов служебного речевого этикета (обращений, вежливых конструкций), большого количества числительных и названий общественных организаций, учреждений. Такие документы должны иметь следующие реквизиты:

дату и время мероприятия;

место проведения мероприятия;

название мероприятия (тематика);

повестку дня (если речь идет о заседании);

фамилия докладчиков или ответственных лиц;

телефоны ответственных лиц или учреждений, которые проводят мероприятие;

адрес и / или способ проезда к месту проведения мероприятия.

В приглашении фиксируется название учреждения или подписывается текст председателем коллегиального органа или руководителем учреждения.

ОБЪЯВЛЕНИЕ

Это сообщение о времени и содержании совещаний, заседаний; о необходимости выполнить какую-то работу; потребность в замещении вакантной должности и тому подобное.

При лаконичности изложения в объявлении обязательно должна содержаться информация о том, кто и о чем сообщает, и дата, которая выделяется другим шрифтом.

В объявлении большое значение имеет оформление: четкость и оригинальность изложения текста, а при устном объявлении - четкость произношения.

Объявления могут быть частные и служебные.

ПРОТОКОЛ, ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА

Это один из самых распространенных документов коллегиальных органов. В нем фиксируется ход и результаты проведения собраний, конференций, совещаний, заседаний. В протоколах отражаются все выступления по вопросам, которые рассматриваются, и решения, принятые в ходе обсуждения, а в выписке из протокола только решения по интересующим вопросам. В последнем случае в протоколе делается отметка о произведенном извлечении и отмечается, кому оно вручено или направлено.

Протокол ведет секретарь или специально назначенное лицо. Протоколы общих собраний подписывают председатель и секретарь, а протоколы заседаний комиссий - все члены президиума (все члены избирательной комиссии).

Протоколы бывают:

сжатые, где записываются только решения;

полные, в которых записываются выступления докладчиков, а также конспективное изложение речей выступающих;

стенографические, где все записывается дословно.

Если на собрании проводят выборы тайным голосованием, результаты оформляются

отдельными протоколами счетной комиссии: в одном отмечается состав счетной комиссии, а во втором - результаты тайного голосования, которые записываются следующим образом:

По Макогоненко И.П. - 43 голоса, против - 2, воздержался - 1.

По Петрищеву М.И. - 25 голосов, против - 15, воздержались - 10.

Протокол имеет следующие реквизиты:

название вида документа;

порядковый номер протокола;

название собраний, конференций и т.п. с указанием их характера (общее собрание, производственное совещание, расширенное совещание);

название учреждения, где состоялось собрание;

дата проведения собрания;

место проведения собрания;

количественный состав участников (если количество не превышает 15 человек, то указывают всех присутствующих);

должности, фамилии и инициалы руководителей собраний;

повестка дня;

текст;

перечень приложений к протоколу с указанием количества страниц;

подписи руководителей собрания (председателя и секретаря).

В тексте протокола выделяют две части. Во вступительной части пишут информацию в отношении Председателя, Секретаря, Присутствующих. Фамилии присутствующих располагают в алфавитном порядке. Часть заканчивают повесткой дня. Вопрос формулируют в именительном, а не в винительном падеже (форма *О рассмотрении и утверждении ...* не рекомендуется).

Основной текст делится на разделы, соответствующие пунктам повестки дня. Каждый раздел содержит части: “СЛУШАЛИ”, “ВЫСТУПИЛИ”, “ПРИНЯЛИ”.

Помните! *Утвердить доклад, план мероприятий. Принять к сведению информацию. Одобрить деятельность.*

АННОТАЦИЯ

Это краткая характеристика содержания книги, статьи, рукописи и т.д., в которой излагается содержание работы и ее цель. В конце аннотации обязательно отмечают пользователей, которым рекомендовано работу.

РЕЦЕНЗИЯ

Это критический отзыв на авторскую работу, содержащий замечания, предложения и тому подобное. Ее цель - рекомендация к печати, защиты, к возможности применения. Основные реквизиты:

название вида документа;

заголовок (название рецензируемой работы, фамилия и инициалы автора, издательство и год публикации, количество страниц);

текст (краткое изложение содержания работы; замечания, предложения, заключения);

подписи лица, которое рецензировало работу;

дата.

В случае необходимости подпись удостоверяют печатью (рецензию на диссертацию - гербовой).

8.3.4. Служебные письма

Письма – самый распространенный вид документации, который принадлежит к главным средствам установления официальных контактов между предприятиями, организациями или учреждениями. Но это и самый сложный вид документации, потому что тексты писем почти не подлежат стандартизации

Основными видами служебных писем являются:

письмо-ответ;
письмо-запрос;
письмо ответ на запрос;
письмо-просьба;
письмо-ответ на просьбу;
письмо-подтверждение;
сопроводительное письмо;
письмо-напоминание;
письмо-претензия;
рекламационное письмо;
письменный ответ на претензию;
письмо-благодарность;
рекомендательное письмо;
гарантийное письмо;
письмо-извинение;
письмо-поздравление;
письмо-уведомление;
письмо-приглашение.

По функциональным признакам служебные письма делятся на те, которые требуют ответа, и те, что в ней не нуждаются.

По количеству адресатов письма бывают обычные (в адрес одной инстанции), циркулярные (большому количеству адресатов, подчиненных одному учреждению) и коллективные (на один адрес от имени руководителей нескольких учреждений).

Служебные письма пишут или печатают на бланке или чистом листе бумаги. К основным реквизитам служебного письма относят:

государственный герб; эмблему организации;
изображение государственных наград; код организации;
полное название учреждения – автора письма;
название структурного подразделения (разрешается печатать машинописным способом в верхнем левом углу)

индекс предприятия связи, почтовый и телеграфный адрес, номера телетайпу, телефона, факса, электронной почты, расчетного счета в отделении банка (для осуществления расчетно-денежных операций);

дату (записывают в основном словесно-цифровым способом, например: 29 сентября 2016 г.);

адресат (этот реквизит может включать адрес. Порядок и форма записи сведений об адресате учреждения должны соответствовать Правилам предоставления почтовых услуг в Донецкой Народной Республике, утвержденным Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 27 февраля 2015 года № 2-21. Полный адрес указывается в случае направления документа разовым корреспондентам, например:

Министерство юстиции
Донецкой Народной Республики
ул. Артема, д. 157 г.
Донецк, 283048

В случае если документ адресуется руководителю учреждения или его заместителю, наименование учреждения входит в состав наименования должности адресата, которое указывается в дательном падеже, например:

Председателю Пенсионного фонда
Донецкой Народной Республики
Г.А. Сагайдак

заголовок к тексту;

текст (состоит из двух частей: описания фактов или событий, обусловивших составления письма, и выводы, предложения)

отметку о приложениях (количество экземпляров приложений с их наименованием и пометкой о количестве страниц);

подпись должностного лица.

Для удобства поля в служебных письмах оставляют с обеих сторон: левое - не менее 30 мм; правое - не менее 10 мм; верхнее и нижнее - 20 мм.

Нумерация страниц начинается со второй страницы, причем номера страниц проставляют посередине верхнего поля арабскими цифрами на расстоянии не менее 10 мм от верхнего поля.

Рубрикацию текста служебного письма лучше проводить через абзац (отступ через три интервала от поля), состоящий, как правило, из трех частей (повода-темы, фразы-информации и комментария-вывода). Текст письма печатается через полтора или два интервала без исправлений и подчисток.

Правила вежливости требуют ответить на полученное письмо в течение 7-10 дней. Получив письмо-запрос, в течение трех дней следует сообщить о получении письма и дать окончательный ответ в течение 30-ти дней.

Письмо-поздравление можно присылать в течение восьми дней с момента получения уведомления об определенном торжестве.

Письмо-соболезнование направляется в течение десяти дней после печальной даты.

ПИСЬМО-ОТВЕТ

К письмам, требующим ответа, принадлежат письма-просьбы, письма-обращения, письма-предложения, письма-запросы, письма-требования.

ПИСЬМО-ЗАПРОС

Это разновидность коммерческого письма, содержащего просьбу предоставить подробную информацию об определенных товарах, услугах или уточнение предварительной информации. Здесь имеют место следующие обязательные реквизиты:

основание для запроса;

название товара (его марка, качество, модель и т.д.);

условия и срок поставки;

условия оплаты.

ПИСЬМО-ОТВЕТ НА ЗАПРОС

Если вы заинтересованы в поставке данного товара, то в ответ вы посылаете оферту - письменное предложение о поставках товара, которое делает продавец покупателю. В ней выражается желание или готовность заключить согласие купли-продажи на изложенных условиях.

ПИСЬМО-ПРОСЬБА

Это письмо требует типичных оборотов служебного речевого этикета.

ПИСЬМО-ОТВЕТ О ПРОСЬБЕ

Письмо-просьба требует непременно ответа, поскольку вы должны решить, удовлетворить просьбу или нет. В последнем случае вы объясняете в вежливой форме, почему вы вынуждены отказать.

ПИСЬМО-ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

В таком письме удостоверяется факт полученных писем, приказов, ценных бумаг.

ПИСЬМО-ОТКАЗ

При отказе надо понимать, что он должен быть убедительным, аргументированным, но в то же время доброжелательным, поэтому в начале предложения обязательно должны быть слова, которые показывают уверенность в профессиональном качестве того, кому отказывают и, таким образом, смягчают тон отказа.

СОПРОВОДИТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Небольшое по объему служебное письмо, прилагаемое к основному документу, где содержатся названия и перечень присланных документов.

ПИСЬМО-НАПОМИНАНИЕ

Напоминание высказывается в доброжелательной форме, без обвинений, поскольку причина невыполнения определенных обязательств может быть объективной.

ПИСЬМО-ПРЕТЕНЗИЯ

В отличие от письма-напоминания в письме-претензии высказывается недовольство по поводу существенных нарушений заключенного соглашения, поэтому тон этого документа более категоричен. Как правило, письмо-претензия направляется после письма-напоминания.

РЕКЛАМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Рекламационное письмо отличается от письма-претензии тем, что оно может передаваться без предварительного письма-напоминания, поскольку речь идет о беспричинном нарушении обязательств.

ПИСЬМО-ОТВЕТ НА ПРЕТЕНЗИЮ

В письме-ответе на претензию обязательным элементом является подтверждение обязательств, объяснение причин их несвоевременного выполнения или убедительное доказательство безосновательности претензии.

ПИСЬМО-БЛАГОДАРНОСТЬ

Благодарственные письма всегда своевременны и правильны. Они являются гарантией налаживания и поддержания служебных, партнерских и чисто человеческих отношений.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Это письмо может содержать и положительный, и отрицательный отзыв о лице, организации или фирме. В первом случае надо выразить готовность об ответственности за рекомендованное лицо. Рекомендацию не обязательно подают с места работы, вот почему рекомендательное письмо существенно отличается от характеристики. Его дают лица, имеющие соответствующий уровень авторитета, поэтому вывод “рекомендую” или “не рекомендую” имеет гораздо большее влияние на организацию или фирму, которая получает рекомендательное письмо.

ГАРАНТИЙНОЕ ПИСЬМО

Составляют для подтверждения определенных условий или обязательств, в основном гарантируют оплату за определенные услуги, выполненную работу и тому подобное. Готовность к действиям выражают в вежливой, тактичной форме.

ПИСЬМО-ИЗВИНЕНИЕ

Осознав вину, не ждите письма-напоминания или рекламационного письма. Лучше предупредить их письмом-извинением.

ПИСЬМО-ПОЗДРАВЛЕНИЕ

Составляется по случаю определенного события. Оно предполагает торжественный, возвышенный стиль, употребление поэтических оборотов, шуток и тому подобное.

ПИСЬМО-СООБЩЕНИЕ

Такое письмо присылают тогда, когда надо известить об изменении адреса или названия учреждения, открытии филиала, начале производства и тому подобное. Они адресуются в основном конкретной организации или учреждению.

ПИСЬМО-ПРИГЛАШЕНИЕ

В этом письме надо обязательно указать, кто, кого, куда, когда и по какому случаю приглашает. Большое значение при этом имеют технические средства выработки приглашений.

8.3.5. Распорядительные документы

Основными распорядительными документами являются:

- приказ;
- постановление;
- распоряжение;
- решения.

ПРИКАЗ

К наиболее распространенным распорядительных документов относятся приказы: по личному составу (кадровые) и по общим вопросам.

Основные реквизиты:

- название вида документа;
- название учреждения, которое издает приказ;
- место издания;
- номер;
- дата;
- заголовок;
- текст, состоящий из двух частей: констатирующей и распорядительной;
- подпись руководителя;
- печать.

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

Это один из видов распорядительной документации, который издается законодательными и исполнительными органами государственной власти.

Оно, как правило, содержит только распорядительную часть, приближаясь к такому виду документа, как приказ.

Типовая структура текста - четкое членение текста на пункты.

Реквизиты постановления:

- герб Донецкой Народной Республики;
- название ведомства;
- название вида документа;
- дата составления и номер документа;

место издания документа;
краткое содержание постановления (заголовок)
текст постановления;
название должности, подпись, расшифровка подписи.

РАСПОРЯЖЕНИЕ

Это один из видов распорядительной документации, который издается, как правило, органами местного самоуправления на выполнение указов и постановлений. Типовая структура текста: наличие двух частей (констатирующей и распорядительной), четкое членение текста на пункты и абзацы. Реквизиты распоряжения:

герб Донецкой Народной Республики;
название ведомства;
название вида документа;
дата составления и номер документа;
место издания документа;
краткое содержание документа (заголовок);
текст постановления;
название должности, подпись, расшифровка подписи.

РЕШЕНИЕ

Это один из видов распорядительной документации, которая издается органами местного самоуправления после их утверждения сессией соответствующего совета. Типовая структура текста: наличие двух частей (констатирующей и распорядительной), четкое членение текста на пункты и абзацы.

Реквизиты решения:

герб Донецкой Народной Республики;
название органа местного самоуправления;
название вида документа;
дата составления и номер документа;
место издания документа;
краткое содержание документа (заголовок);
текст документа;
название должности, подпись, расшифровка подписи;
заверение подписи.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение документа и его функций.
2. Охарактеризуйте требования к документам.
3. Дайте классификацию документов.
4. Охарактеризуйте реквизиты документов.
5. В чем состоит особенность служебных писем?
6. Назовите виды распорядительных документов.
7. Какие документы относятся к справочно-информационным?
8. Составьте автобиографию.
9. Напишите характеристику на своего коллегу.
10. Что такое личные официальные документы?
11. Опишите особенности употребления глаголов и наречий в деловой речи.
12. Опишите требования к синтаксису деловой речи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Об утверждении Типовой инструкции по делопроизводству в органах государственной власти, органах местного самоуправления Донецкой Народной Республики: постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 16.10.2015 г. № 19-27. [Электронный ресурс] : (Офиц. Сайт ДНР). - Электрон. данные. - Донецк, [2015]. - Режим доступа: <http://smdnr.ru/wp-content/uploads/2016/05/19-27.pdf>
2. Колтунова М.В. Язык и деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет: учеб. пособ. / М.В. Колтунова. - М.: Экономика, 2000. - 271 с.
3. Кушнарченко Н.Н. Документоведение: учеб. / Н.Н. Кушнарченко.- 6-е изд., стереотип.- К.: Знання, 2005.- 459с. (Высшее образование XXI века).
4. Назаренко О.Г. Деловой русский язык. – Владивосток: Изд-во МГУ им. Г.И. Невельского, 2008. - 42 с.
5. Рахманин Л.В. Стилистика деловой речи и редактирование служебных документов: учеб. пособ. для сред. учеб. заведений / Л.В. Рахманин. - 3-е изд, испр. - М.: Высшая школа, 1988.- 239 с.
6. Ращевская Е.П. Деловой русский язык: учебное пособие / Е.П. Ращевская. – Кострома: Изд-во Костромского гос. технол. ун-та. – 2012. – 186 с.
7. Шенкевец Н.П. Русский язык и культура речи: Учебное пособие для студентов экономического и юридического факультетов. / Благовещенский филиал МосАП. – 2-е изд., испр. и доп. - Благовещенск: Издательство «Зея», 2006. – 188 с.

Электронные ресурсы

1. Русский язык в профессиональной сфере. Лекция 1 [Электрон. ресурс]/Солейник Виктория Валерьевна Владивостокский государственный университет экономики и сервиса Институт иностранных языков Кафедра русского языка. ppt.
2. Русский язык в профессиональной сфере. Лекция 2 [Электрон. ресурс]/Солейник Виктория Валерьевна Владивостокский государственный университет экономики и сервиса Институт иностранных языков Кафедра русского языка. ppt.

Интернет-ресурсы

1. Деловое телефонное общение [Электрон. ресурс]/Солейник Виктория Валерьевна. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. Институт иностранных языков. Кафедра русского языка. ppt. - Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/824331/>
2. Общие правила и приёмы бесконфликтного общения [Электрон. ресурс]/Солейник Виктория Валерьевна. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. Институт иностранных языков. Кафедра русского языка. ppt. - Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/983153/>
3. Правила, законы и приёмы эффективного общения [Электрон. ресурс] / Солейник Виктория Валерьевна. Владивостокский государственный университет экономики и сервиса Институт иностранных языков. Кафедра русского языка. ppt. - Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/986752/>

ПРИМЕРЫ ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ

АВТОБИОГРАФИЯ

Я, Загоруйко Павел Дмитриевич, родился 29 сентября 1977 года в г. Артемовске Донецкой обл.

1980 вместе с родителями переехал в г. Донецк, где в 1984 году пошел в школу.

После окончания в 1993 году 9 классов средней школы № 35 поступил в Донецкий технический колледж. После окончания колледжа в 1996 году поступил в Донецкий национальный технический университет.

В 2001 году окончил полный курс факультета экономики и менеджмента этого университета и получил степень магистра экономики.

В 2004 году обучался в аспирантуре ДонНТУ по специальности “Менеджмент внешнеэкономической деятельности”. В этом же году защитил кандидатскую диссертацию и работаю старшим преподавателем кафедры менеджмента и хозяйственного права Донецкого национального технического университета. Кандидат экономических наук.

Женат.

Состав семьи: жена, Загоруйко Александра Петровна, 1978 г.р., врач городской больницы № 1;

сын, Александр, 2002 г.р.

12 октября 2004 года

Подпись

РЕЗЮМЕ

Чухалёв Александр Владимирович

ул. Артема, 46, кв.43
м. Донецк, 83050

тел. 304-04-46; 099756 66 87
e-mail: chuhaljev_A@mail.ru

Цель: замещение вакантной должности заместителя главного редактора Донецкой республиканской телерадиокомпании.

Опыт работы:

Сентябрь 2014 г.

по настоящее время

телевизионный канал “Новороссия”,

тележурналист и редактор:

подготовка и редактирование авторских программ на русском языке; ведущий политических и экономических программ.

Образование:

1996-2000 - обучение на факультете компьютерных информационных технологий Донецкого национального технического университета. Квалификация: инженер-электронщик, бакалавр.

1999-2004 - обучение на факультете журналистики Донецкого института социального образования. Квалификация: журналист, специалист.

Личные сведения: 1979 года рождения, женат.

Дополнительные сведения: свободно владею английским, русским и украинским языками;
имею публикации в газетах и журналах;
владею основами работы телеоператора;
имею навыки работы на компьютере.

Рекомендации будут предоставлены по требованию.

ХАРАКТЕРИСТИКА

Прокопенко Владимира Васильевича,
инженера-энергетика АО «Донецкэнерго»,
1977 рождения, образование - высшее.

Прокопенко В.В. работает в должности инженера-энергетика с ноября 2000 года после окончания Донецкого национального технического университета.

Служебные инструкции выполняет добросовестно. Имеет высокий профессиональный уровень по вопросам эксплуатации оборудования контроля и передачи электроэнергии. Нуждается в улучшении знаний по английскому языку.

Повышает свою квалификацию. Свободно владеет компьютером, применяет его в своей практике.

Пользуется авторитетом в коллективе, ответственно относится к общественным поручениям. Принимал участие в международной программе «Молодежь против наркотиков».

Характеристика предназначена для представления в конкурсную комиссию.

Директор АО «Донецкэнерго»
Главный инженер

А.И. Куликов
Н.С. Остапчук

13.04.2012

Ректору Донецкого национального
университета проф. Шевченко В.П.
студента Харьковского национального
университета
Костенко Владимира Ивановича

ЗАЯВЛЕНИЕ

В связи с переездом моих родителей в г. Донецк на постоянное проживание прошу зачислить меня студентом II курса математического факультета, специальность «Математика».

Приложение:

- 1) выписка из зачетной книжки на 2 л. в 1 экз.;
- 2) характеристика, выданная Харьковским национальным университетом на 1 л. в 1 экз.;
- 3) свидетельство о рождении на 1 л. в 1 экз.;
- 4) справка о месте проживания на 1 л. в 1 экз.

22.07.2012 г.

Подпись

Харьковское акционерное общество «Электрон»

ПРИКАЗ

12.02.2010

№ 104-К

г. Харьков

О личном составе

НАЗНАЧИТЬ:

Павленко Елену Михайловну на должность экономиста планового отдела с 15 февраля 2010 года с двухнедельным испытательным сроком с окладом 4150 (четыре тысячи сто пятьдесят) рублей в месяц.

Основание: заявление Павленко А.Н.

Генеральный директор
ОАО «Электрон»

(подпись)

С.П. Калягин

Проект приказа внес
начальник ОК _____ В.А. Пинчук

С приказом ознакомлен
_____ А.Н. Павленко

Приказ согласован:

Главный бухгалтер

(подпись)

П.Ю. Остапчук

Юрист

(подпись)

А.П. Никифоров

ЗАО «ТехноТелеком»,
г. Шахтерск,
ул. Сосюры, 34
счет № 09876549444 в Шахтерском отделении
Центрального Республиканского Банка ДНР

Поручение действительно
до 15 марта 2012 г.

ДОВЕРЕННОСТЬ

Дата выдачи: 15 февраля 2012

г. Шахтерск

Выдано энергетику Москвитину Олег Васильевич, паспорт ВА № 507596 от 16 июня 1997 года, выданный Шахтерским ГУ УМВД Украины в Донецкой области.

На получение в хозяйственном управлении по наряду № 81 15.02.2012 товарно-материальных ценностей:

№№	Наименование ценности	Единица измерения	Количество (словами)
1.	Предохранители	шт.	Тридцать четыре
2.	Кабель медный	м	Сорок

3.	Дрель-шуруповерт DWT BM-280 T	шт.	одна
----	-------------------------------	-----	------

Подпись лица, получившего доверенность _____ удостоверяем

Директор
Гл. бухгалтер

Л.В. Самойлова
И.Г. Фещенко

ТРУДОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ

г. Донецк

1 декабря 2015 г.

Донецкий национальный университет в лице проректора по АХР Бондаренко В.И., действующего на основании Устава и далее именуемый «Заказчик», с одной стороны, и гражданин Дондик Николай Иванович, паспорт серии ВВ, № 543310, выданный Пролетарским РО УМВД Украины г. Донецкая 12.03.1993, проживающий по адресу: г. Донецк, ул. Петровского, 15, далее именуемый «Исполнитель», с другой стороны, заключили соглашение о нижеследующем:

1. Предмет соглашения

1.1. Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя обязательства выполнить следующие работы: установить пожарную сигнализацию с 24 до 29 декабря 2015 года в главном корпусе ДонНУ по адресу: г. Донецк, ул. Университетская, 24.

1.2. Заказчик обеспечивает Исполнителя всем необходимым для выполнения работы, предусмотренной этим соглашением.

1.3. На период выполнения работ Заказчик обеспечивает Исполнителя проездными талонами в горэлектротранспорте, _____.

2. Размер и порядок оплаты

2.1. За выполненную работу Заказчик оплачивает Исполнителю 2000 (две тысячи) рублей.

2.2. Оплата производится не позднее 30 декабря 2012 года, а в случае досрочного выполнения работ - на следующий день после принятия работы, что фиксируется в акте приемки работ.

3. Ответственность сторон

3.1. Стороны несут материальную ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение взятых на себя обязательств в соответствии с действующим законодательством.

4. Досрочное расторжение договора

4.1. В случае нарушения одной из сторон обязательств по настоящему договору другая сторона имеет право разорвать его в одностороннем порядке, предупредив об этом другую сторону за 2 (два) дня.

РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

ЗАКАЗЧИК

Донецкий национальный университет
283050, Донецк,
ул. Университетская, 24
Расчетный счет _____
МФО _____
Центральный Республиканский Банк ДНР

ИСПОЛНИТЕЛЬ

Дондик Николай Иванович,
паспорт серии ВВ, № 543310,
прописан по адресу:
г. Донецк, ул. Петровского, 15

Проректор _____ В.И Бондаренко

_____ Н.И. Дондик

ДОВЕРЕННОСТЬ

Я, Иванов Олег Петрович, ассистент кафедры философии, поручаю получить принадлежащую мне зарплату за февраль 2016 года Шевчуку Ивану Петровичу по его паспорту серии ВА № 553776, выданным Ворошиловским РО ДГУ УМВД Украины в Донецкой области 16 июня 1997 года, прописанным по адресу: Донецк - 00, Комсомольский проспект, д. 27 кв. 19.

В чем расписываюсь.

25 февраля 2016 года

Подпись Иванова О.П. _____ удостоверяю.

Начальник отдела кадров

Л.С. Матвиенко

25.02.2016

РАСПИСКА

Я, Гарматский Андрей Анатольевич, электромонтер 5-го разряда ТСЦ-4, получил от мастера кранового хозяйства ТСЦ-4 Жигайлова Петра Федоровича 10 (десять) наборов монтажного инструмента.

Основание: приказ директора № 102 от 02.08.2012 г.

8 августа 2015 года

(подпись)

Донецкий государственный университет
экономики и торговли им. М. Тугана-Барановского
17.09.2012 № 190

СПРАВКА

Выдана Дацкому Василию Сергеевичу в том, что он является студентом V курса механического факультета Донецкого национального университета экономики и торговли им. М. Тугана-Барановского.

Справка выдана для представления по месту требования.

Начальник отдела кадров

В.П. Мельник

Декану факультета геомеханики
Клягину П.А.
доцента кафедры инженерной графики
Ковалю Федору Ефимовичу

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

Довожу до Вашего сведения, что в течение весеннего семестра студент гр. ГЭМ-01а Захарчук Андрей Игоревич пропустил 24 академических часа, имеет неаттестации, многочисленные замечания.

Прошу принять меры к студенту Захарчуку А.И.

15.05.2015

Подпись

Директору Департамента международного
права и сотрудничества Министерства
юстиции Донецкой Народной Республики
Иванову И.И.

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

15.04.2015

№ 19

О командировке
сотрудника отдела Бунчука А.Г

Прошу отправить главного специалиста отдела международных договоров, правовой помощи и связей Бунчука А.Г. в г. Ростов-на-Дону 25 апреля 2016 года сроком на 3 дня для участия во Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы имплементации международных договоров в государственную правовую систему».

Основание: приглашение Южного федерального университета, г. Ростов-на-Дону, РФ от 25.03.2015.

Начальник отдела

В.Т. Безродный

Директору завода “Импульс”
Михайлюку Р.Ф.

ОБЪЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

О причинах пожара на складе № 2

15 января 2015 года на складе готовой продукции № 2 цеха электросварочной аппаратуры возник пожар, который удалось ликвидировать собственными силами.

Причиной пожара было короткое замыкание, которое произошло в результате грубого нарушения правил техники безопасности электриком Бердником И.П. Подобные нарушения Бердник И.П. допускал и раньше, за что имел замечания и выговор со стороны руководства цеха.

Предлагаю рассмотреть вопрос о целесообразности пребывания И.П. Бердника на занимаемой должности.

Начальник цеха
электросварочной аппаратуры

Д.С. Власов

ПРОТОКОЛ № 10

общего собрания персонала службы снабжения Краматорских электрических сетей

10.09.2015 г.

г. Краматорск

Председатель: В.М. Плотников

Секретарь: М. Т. Бердник

Присутствовали: 25 человек.

Повестка дня:

1. Нарушение срока выдачи заработной платы за май 2015 года.
2. Подготовка службы снабжения к работе в осенне-зимний период 2015-2016 гг.

1. СЛУШАЛИ:

Л.Г. Ильченко, председатель цехкома - о задержке выдачи зарплаты и мерах по исправлению сложившейся ситуации.

ВЫСТУПИЛИ:

Л.Я. Шкловский поддержал предложение Л.Г. Ильченко об обращении к руководству предприятия.

Г.Л. Корнеева предложила объявить недельную забастовку в знак протеста против нарушения прав человека.

ПОСТАНОВИЛИ:

1. Обратиться к руководству предприятия с требованием погасить существующую задолженность в срок до 20 сентября 2015 года.

2. Предупредить дирекцию Краматорских электрических сетей о возможности объявления забастовки работников службы изоляции в случае невыполнения требований о своевременной выплате заработной платы.

2. СЛУШАЛИ:

И.А. Василенко проанализировал состояние работ по подготовке к обслуживанию оборудования электрических сетей зимой.

ВЫСТУПИЛИ:

В.М. Плужник, ведущий инженер - предложил приложить максимум усилий для выполнения графика испытаний оборудования.

ПОСТАНОВИЛИ:

1. Принять к сведению информацию начальника службы изоляции И.А. Василенко о состоянии подготовки к обслуживанию оборудования электрических сетей зимой.

2. Обеспечить выполнение графика испытаний оборудования для своевременного получения паспорта готовности организации для работы в зимний период 2015-2016 гг.

Председатель

(подпись)

В.Н. Плужник

Секретарь

(подпись)

М.Т. Бердник

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА № 6
заседания профкома Авдеевского коксохимзавода
от 12 ноября 2015 года

СЛУШАЛИ:

Заявление инженера Кошевого П.П. с ходатайством о выделении ему путевки в пансионат “Лесная песня”, г. Святогорск.

ПОСТАНОВИЛИ:

Выделить Кошевому П.П. путевку в пансионат “Лесная песня” за счет предприятия.

Оригинал подписали:

Председатель заседания
Секретарь

(подпись)
(подпись)

М.В. Лобанова
Л.В. Прохоренко

ПИСЬМО-ОТВЕТ

ЗАО “Курсив”
Директору

Уважаемые господа!

Мы подробно ознакомились с предложенным Вами проектом соглашения и, к сожалению, констатируем, что не можем согласиться с редакцией отдельных положений.

На наш взгляд, агенты должны не только организовывать рекламную кампанию и вести поиск заказов на нашу продукцию, но и способствовать ее реализации в Вашем регионе.

Что касается выплаты комиссионного вознаграждения, подчеркиваем, что она будет осуществляться исключительно после получения платежей от заказчика.

Надеемся, что Вы в наиболее сжатые сроки рассмотрите наши предложения и сообщите нам о своем решении.

С уважением, ...

ПИСЬМО-ЗАПРОС

Директору
ООО “Кентавр”
К.Ф. Фильчаку

Уважаемый Константин Федорович!

Ссылаясь на нашу устную договоренность с представителем Вашей фирмы 12 ноября 2015 г., просим прислать нам предложение на поставку запасных частей к электрогенератору. В предложении просим указать полное наименование, тип, технические характеристики, цену и вес по каждой позиции спецификации, а также возможный срок и общий объем поставки. Просим также отдельно указать стоимость упаковки и транспортировки. Укажите, пожалуйста, точную дату высылки нам Вашего предложения.

Заранее Вам благодарны.

С уважением, ...

ГАРАНТИЙНОЕ ПИСЬМО

Директору
Корпорации “Эталон”
В.П. Иванову

Уважаемый господин Владимир Павлович!

Настоящим гарантийным письмом прошу Вас поставить партию продукции согласно счету № ____ от «__» _____ 20__ года.

Оплату _____ гарантируем _____ с _____ нашего _____ расчетного _____ счета № _____ (с наименованием банка), в срок до «__» _____ 20__ года в размере _____ (сумма указывается прописью) рублей.

С уважением,

Глава администрации города Кировец

А.А. Дубов

СОПРОВОДИТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО

Уважаемый Тимофей Валентинович!

Высылаем Вам отчет о выполнении научно-исследовательской работы «Научно-теоретическое обоснование содержания нормативной дисциплины «Государственная гражданская служба».

К отчету прилагается:

1. Акт сдачи - приемки продукции (1 с., 2 экз.).
2. Фактические расходы по статье «Расходы на оплату труда» (1 с., 2 экз.).
3. Фактические расходы по статье «Расходы на служебные командировки» (1 с., 2 экз.).

С уважением, ...

ПИСЬМО-ОТКАЗ

Уважаемый Николай Петрович!

Благодарим Вас за участие в конкурсном собеседовании.

С удовольствием отмечаем высокий уровень квалификации, которую Вы продемонстрировали во время нашего профессионального общения.

Однако согласитесь, что Ваше специальное образование несколько не соответствует нашим требованиям.

К сожалению, мы вынуждены отказать Вам.

Желаем успехов!

ГЛОССАРИЙ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ

Выступление - это участие в обсуждении определенной проблемы.

Ответственность - это обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Визуальный имидж - это четко очерченный образ определенного объекта, предмета или явления, который воспринимается мгновенно при первичном контакте с ним (созерцании, общении).

Делегирование - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Государственная кадровая политика - это политика государства в сфере государственной службы, главной целью которой является совершенствование кадрового потенциала, создание дееспособного государственного аппарата, способного эффективно осуществлять задачи и функции государства путем добросовестного выполнения государственными гражданскими служащими возложенных на них служебных обязанностей.

Государственная служба - это профессиональная деятельность лиц, занимающих должности в государственных органах и их аппарате по практическому выполнению задач и функций государства и получающих заработную плату за счет государственных средств.

Государственный гражданский служащий - это лицо, которое осуществляет профессиональную деятельность на должности в государственном органе и его аппарате по практическому выполнению задач и функций государства, имеет соответствующие служебные полномочия и получает заработную плату за счет государственных средств.

Дискуссия - это обсуждение любого спорного вопроса.

Деловой имидж государственного органа и отдельных должностных лиц включает в себя наличие навыков делового (бизнес) этикета и эффективность реализации любых отношений государственного органа с другими субъектами государственного управления как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне.

Делопроизводство - это совокупность процессов, обеспечивающих документирование управленческой информации и организацию работы со служебными документами.

Справочно-информационные документы (справки, служебные письма, протоколы, акты, докладные и объяснительные записки, объявление, доклады, отчеты, планы работ, телефонограммы) содержат информацию о состоянии дел в организациях, носят вспомогательный характер, не обязательный для исполнения.

Документ (с лат. documentum - поучительный пример, способ ведения) - основной вид письменной деловой речи, содержащий информацию, “зафиксированную на материальном носителе, основная функция которого сохранять и передавать ее во времени и пространстве”. Документ - запись информации, которая может быть использована как единица в документационном процессе.

Документы по кадрово-контрактовым вопросам содержат информацию о личном составе предприятия, зафиксированную в заявлениях о приеме, увольнении или переводе на работу, приказах о личном составе, автобиографиях, характеристиках, контрактах, трудовых соглашениях.

Документирование - это регламентированный процесс записи информации на различных носителях по установленным правилам, обеспечивающим ее юридическую силу, и направленный на сохранение всей документации, касающейся основных направлений и процедур работы органа государственной власти и принятых решений в течение такого времени, пока эта документация представляет ценность.

Документирование управленческой информации - создание служебных документов, содержанием которых является управленческая информация.

Электронный документ - это файл, представляющий содержательную информацию, которая может быть использована, например, для поиска документа или отнесения его к той или иной группе.

Этика государственного служащего - это система норм поведения, порядок действий и правил, взаимоотношений и принципов государственно-служебных отношений, представляющая собой совокупность наиболее пригодных, глубоко осознанных и конкретизированных норм общечеловеческой морали, которые присущи данному обществу.

Задача, задание - это нормативно определенная серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Заявление - обращение граждан с просьбой о содействии в реализации закрепленных Конституцией и действующим законодательством их прав и интересов или сообщение о нарушении действующего законодательства или недостатках в деятельности предприятий, учреждений, организаций независимо от форм собственности, народных депутатов, депутатов местных советов, должностных лиц, а также высказывание мнения относительно улучшения их деятельности.

Поощрение - важное средство воздействия на государственных гражданских служащих и укрепление служебной дисциплины, которое реализуется в форме мер материального стимулирования, применяемых к государственным гражданским служащим за добросовестное отношение к своим служебным обязанностям.

Имидж - это образ, который формируется в общественном или индивидуальном сознании средствами массовой коммуникации и психологического воздействия.

Классификация документов - это деление документов на классы по наиболее общим признакам сходства или различия и формирование на этой основе дел.

Ходатайство - письменное обращение с просьбой о признании за лицом соответствующего статуса, прав или свобод и тому подобное.

Кооперирования труда - это объединение работников для совместного участия в одном или разных направлениях деятельности, связанных между собой процессом труда.

Культура речи - это способность использовать оптимальные для конкретной ситуации языковые средства.

Рассуждение - классическая прерогатива служебных или пояснительных записок.

Языки национальностей (термин “языки национальных меньшинств” оскорбительный для большинства и его лучше избегать) - это языки компактного проживания граждан определенной национальности в определенных территориальных границах.

Языковая норма - это совокупность общепризнанных и обязательных для всего общества правил языковой коммуникации, соответствующих социальным тенденциям и системным особенностям развития конкретного языка в конкретный период его функционирования.

Совещание - это способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на государственной службе.

Описание рабочих мест - перечень состава работ, выполняемых на данном рабочем месте, прав, обязанностей, степени ответственности и уровня квалификационных требований к работнику.

Организационно-распорядительная документация - подсистема управленческой документации, обеспечивающая выполнение организационной и распорядительной функций управления.

Личные официальные документы - это документы, с помощью которых граждане передают полномочия другому лицу на получение документов, денег, товаров; закрепляют свои права перед государством, учреждением, другими лицами (расписки, доверенности и др.).

Планирование - вид управленческой деятельности, направленный на определение перспективного состояния объекта управления и способствующий формированию ориентиров его деятельности в будущем. Планирование - главная часть всех систем управления, процесс, с помощью которого система приспособливает свои ресурсы к изменению внешних и внутренних условий.

Полномочия - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Разделение труда - это дифференциация видов трудовой деятельности между подразделениями организации, разделение трудового процесса на ряд частичных функций и операций, специализация работников в процессе их трудовой деятельности.

Должность - это определенная структурой и штатным расписанием первичная структурная единица государственного органа и его аппарата, на которую возложен установленный нормативными актами круг служебных полномочий.

Должностная инструкция - это документ, который выдается с целью регламентации организационно-правового статуса работника, его конкретных задач и обязанностей, прав и ответственности, а также обеспечивает условия для его эффективной работы.

Практическое делопроизводство - это общий порядок производства дел на служебных местах согласно установленным формам и по установленным образцам деловых документов.

Прием посетителей - один из видов частного делового общения, в ходе которого надо быстро оценивать ситуацию, психологические особенности посетителя и пытаться создать атмосферу открытости, беспристрастности, доброжелательности для получения полной информации и правильного принятия решения.

Речь - это устное выступление с сообщением определенной информации, которое должно повлиять на разум, чувства и волю слушателей.

Предложение (замечание) - обращение граждан, в котором высказываются совет, рекомендация относительно деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, депутатов всех уровней, должностных лиц, а также доводятся до ведома мнения относительно урегулирования общественных отношений и условий жизни граждан, совершенствования правовой основы государственной и общественной жизни социально культурной и других сфер деятельности государства и общества.

Протокол совещания - это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им задач.

Профессиональное обучение - это процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, то есть, общий систематический рост знаний, навыков, умений работников, усвоение ими новых, организационных ролей, повышение мотивации, планирование их дальнейшей карьеры, коммуникационных способностей - обязательная неотъемлемая составляющая профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.

Профессиональное развитие - процесс подготовки государственных гражданских служащих для выполнения новых функций, замещения новых должностей, реализации новых задач.

Профессионализм государственного гражданского служащего – это, прежде всего, способность государственного гражданского служащего определять с учетом условий и реальных возможностей наиболее эффективные пути и способы реализации поставленных перед ними задач в рамках нормативно определенных полномочий.

Профессионально-квалификационная характеристика должности государственного служащего - это нормативный документ, который устанавливает научно обоснованный перечень профессиональных задач, обязанностей и полномочий государственного гражданского служащего, требования к его профессиональной подготовке, образовательной квалификации и опыту практической работы.

Региональные языки - это языки, которые не обязательно входят в структуру национального языка, однако их понимает большинство граждан определенного региона независимо от национальности (например, польский язык на границе с Польшей).

Рабочее место - зона трудовой деятельности одного или нескольких работников на ограниченном участке площади, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.

Распорядительные документы - это документы, с помощью которых осуществляется распорядительная деятельность, оперативное руководство в определенной учреждении (постановления, распоряжения, приказы по общим вопросам, указания, решения, правовые акты высших органов управления).

Система документации - совокупность документов, взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, вида, объема, единых требований к их оформлению.

Жалоба - обращение с требованием о восстановлении прав и защиты законных интересов граждан, нарушенных действиями (бездействием), решениями государственных органов, органов местного самоуправления, предприятий, учреждений, организаций, объединений граждан, должностных лиц.

Служебная дисциплина - это состояние общественных отношений, которое характеризуется соблюдением государственным гражданским служащим требований законодательства и надлежащим выполнением возложенных на него служебных полномочий.

Социальный имидж - это мысленный образ государственного органа или определенного его работника, который возникает в процессе выявления социального эффекта (общественной полезности или социальной эффективности) от его деятельности.

Дело - это комплекс надлежаще оформленных и сгруппированных законченных производством документов служебного характера, который содержит исчерпывающую информацию по решению конкретного вопроса.

Стандартизация - это установление единых норм и требований, предъявляемых к документам.

Стили - функциональные разновидности общенационального языка, которые отличаются типичными средствами в зависимости от сферы человеческого общения.

Телефонный разговор - наиболее распространенный в наше время способ непосредственного обмена информацией, который осуществляется на любом расстоянии и может иметь мгновенный результат.

Теоретическое делопроизводство - это наука, которая преподает правила составления деловых бумаг, актов и самих дел.

Трафаретизация - это средство унификации текстов документов, которое состоит в том, чтобы вся информация, которая характерна для группы документов условно разделилась на трафаретную или постоянную, индивидуальную или переменную.

Унификация документов - это установление единого комплекса видов и разновидностей документов для аналогичных управленческих ситуаций, разработка единых форм и правил составления, оформления и создания трафаретных текстов.

Управленческая документация - система документации, обеспечивающая выполнение функций управления.

Формирование дела - это группировка отдельных документов в соответствии с установленной номенклатурой.

Функции государственной гражданской службы - это направления ее деятельности, отражающие ее роль и назначение в обществе: обеспечение эффективного функционирования всех ветвей государственной власти; обеспечение реализации прав, свобод и законных интересов и обязанностей человека и гражданина.

**Организация деятельности государственного гражданского служащего:
учебное пособие**

А.В. Захарова, Е.А. Шумаева, В.И. Мозговой, Л.Г. Вергазова, А.П. Соловьева,
Л.М. Василишина. 3-е изд., перер., доп., под редак. Е.А. Шумаевой. Донецк: ДРЦПК.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 283050, Донецк, бул. Пушкина, 32.