

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
2. Заславская Т. А. Социальное неравенство и публичная политика / Т. А. Заславская ; ред. кол.: В. А. Медведев (отв. ред.), М. К. Горшков, Ю. А. Красин. – М. : Культур. революция, 2007. – 336 с.
3. Schultz T. Investment in Human Capital / T. Schultz // The American Economic Review. – 1998. – № 1. – Р. 63–68.
4. Богиня Д. П. Трансформаційні процеси в системі формування національного ринку праці: інституційний аспект / Д. П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 1. – С. 3–8.
5. Геець В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку : монографія / В. М. Геець. – К. : Фенікс, 2003. – 1008 с.
6. Шубкин В. Н. Количественные методы в социологических исследованиях проблем трудоустройства и выбора профессии / В. Н. Шубкин, В. И. Артемов, Н. Р. Москаленко, К. В. Бузукова, В. А. Калмык // Количественные методы в социологических исследованиях / отв. ред. А. Г. Аганбегян и В. Н. Шубкин. – Новосибирск : НГУ, 1994. – С. 98–112.

Надійшла до редколегії 20.10.2010

ЩЕРБАК В. М. МЕХАНИЗМ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Исследованы современные проблемы кадрового обеспечения предприятий железнодорожной отрасли. Разработана система мер по совершенствованию механизма кадрового обеспечения в соответствии с вызовами современности.

SHCHERBAK V. MECHANISM OF STAFF GUARANTEEING OF RAILWAY TRANSPORT INDUSTRY: TENDENCIES AND PERSPECTIVES

The modern problems of staffing of railway industry companies are researched. A system of measures to improvement the mechanism of employment in accordance with the challenges of modernity is elaborated.

УДК 336.225(477)-057.34

А. В. ГОЛОВАЧ,

здобувач

Харківського національного університету внутрішніх справ

ОРГАНІЗАЦІЯ ОСОБИСТОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ

З'ясовано зміст і значення організації праці керівника в органах державної податкової служби. Досліджено питання планування праці керівника та організація процесу проведення нарад. Запропоновано власне бачення раціональної організації робочого місця.

У науковій літературі значна увага приділяється діяльності керівників органів державної податкової служби України (далі – ОДПС). Зокрема добре розробленим є питання про те, як керівник ОДПС повинен керувати, щоб орган або підрозділ, яким він управляє, працював ефективно. Слід зауважити, що недостатньо уваги приділено тому, як організувати роботу самого керівника ОДПС. Втім, для того, щоб правильно виконувати свої функції і досягти своїх цілей, керівник ОДПС повинен правильно планувати і організовувати власну працю.

Окремі питання організації особистої діяльності керівника в різних сферах державного управління протягом останніх років досліджу-

вали такі учені, як О. М. Бандурка, В. Л. Грохольський, Є. М. Кишкель, О. І. Кочеткова, О. Ф. Майдигов, В. І. Литвиненко, І. В. Сервецький, Е. А. Уткін, Ю. О. Шибалкін, В. Г. Шипунов тощо. Однак у їх публікаціях ідеться лише про певні аспекти наукового підходу до діяльності керівника як суб'єкта управлінського процесу. Питання ж особистої організації діяльності керівника в ОДПС у теорії управління та в науці адміністративного права майже не розглядалися й досі залишаються поза увагою вчених, що і обумовило обрання теми даної наукової статті.

Метою даної статті є розкриття основної складової управлінського процесу в ОДПС –

організації особистої діяльності (управлінської праці) керівника, бо лише правильна, ефективна, раціональна і наукова організація праці керівника є запорукою досягнення успіхів у виконання завдань і цілей будь-якого органу (підрозділу) ОДПС незалежно від його рівня.

Сучасний розвиток суспільства показує, що успішна діяльність органів державної податкової служби (далі – ОДПС) багато в чому залежить від умілого і грамотного керівництва. Ефективність роботи органу чи структурного підрозділу ДПС багато в чому визначається ефективністю повсякденної роботи його керівника. Керівник, що ефективно працює, – це людина, яка ефективна в діловому спілкуванні, яка розуміє сутність комунікаційного процесу, має добре розвинене вміння усного та письмового спілкування, уявляє, як середовище впливає на обмін інформацією [1, с. 194].

Сьогодні ефективна праця керівника – це органічний сплав науки і мистецтва, тісне поєднання майстерності, якому можна і потрібно навчити.

Ефективна організація трудового процесу керівника ОДПС – це необхідна умова ефективності організаційних відносин. Організуючи свій трудовий процес, керівник фактично здійснює просторово-часову координацію зусиль усіх працівників організації, включаючи і себе самого, в процесі виконання того обсягу завдань і повноважень, за який він несе відповідальність.

Отже, чим ефективніша праця в керуючій системі, тим вищі результати спільної праці. Крім того, необхідно пам'ятати, що будь-який ОДПС являє собою єдине ціле, і якщо роботу самого керівника не організувати належним чином, то керівник не зможе працювати ефективно, що, безсумнівно, вплине на роботу всього ОДПС.

У свою чергу, ефективність діяльності керівника ОДПС забезпечується раціональною організацією управлінської праці, яка сприяє:

- 1) зростанню продуктивності при економії часу й енергії керівника;
- 2) оздоровленню і полегшенню умов праці, що дозволяють зберегти здоров'я і працездатність працівника управління;
- 3) створенню умов для всебічного і гармонійного розвитку особистості керівника, підвищення його кваліфікації [2, с. 10].

Оскільки раціональна організація праці передбачає розроблення методів виконання всіх видів робіт, у тому числі й управлінських, вона тісно пов'язана з організацією управління в органах і підрозділах ДПС. Від того, яка струк-

тура управління прийнята в ОДПС, залежить зміст праці їх керівників і працівників, її розподіл і кооперація. Існує і зворотний зв'язок – ужиття заходів щодо вдосконалення організації праці керівників і працівників нерідко викликає серйозні зміни в організації управління, вимагає вдосконалення планування, обліку, звітності, контролю тощо.

Раціональна організація управлінської праці значною мірою залежить від самого керівника, його можливостей, процесу самоменеджменту і повинна базуватися на планових засадах. Самоменеджмент являє собою послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того щоб оптимально і змістовно використовувати свій час. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [2, с. 10].

Процес самоменеджменту керівника складається з окремих етапів:

- планування цілей і завдань управління (постановка завдань на майбутній період роботи і програмування необхідних для їх виконання заходів);
- прийняття рішень з організації виконання поставлених завдань;
- організація діяльності з виконання завдань і досягнення поставлених цілей;
- самоконтроль і контроль підсумків [3].

Організацію праці керівника у теорії управління розуміють, як використання ефективної системи прийомів і методів особистої роботи на базі раціональної організації робочого місця, створення оптимальних умов праці та відпочинку, планування робочого дня і ліквідації нерациональних етапів виконання робіт та операцій. Організація праці або організаційні відносини – це форма, в якій реалізуються економічні результати трудової діяльності [4, с. 118].

На організацію особистого трудового процесу керівника ОДПС впливають: стиль роботи, що використовується, форми і методи управління колективом, рівень керівництва, технічне оснащення робочого місця та інші фактори.

Типовими складовими праці керівника ОДПС, що враховуються при встановленні розпорядку роботи, є: постановка цілей (визначення мети, ситуаційний аналіз, формулювання мети), планування роботи (підготовка до реалізації поставленої мети, раціональний розподіл робочого часу, пошук шляхів скорочення

термінів виконання вирішуваних завдань), встановлення пріоритетності завдань, заходів, намічених до виконання; здійснення контрольних функцій (аналіз даних про хід виконання завдань, контроль досягнення поставлених цілей); інформація і комунікація (організація та проведення нарад, раціональне ведення кореспонденції, управління потоком відвідувачів). Конкретизація і деталізація характеру та змісту робіт проводиться оперативно з урахуванням обстановки, що складається на основі планування процесів вироблення і реалізації конкретних рішень.

Розглядаючи питання про працю керівника ОДПС (начальника підрозділу податкової міліції), слід зазначити, що її характеризують: специфіка здійснюваних функцій; різноманітність діяльності працівників (особливо начальницького складу підрозділів податкової міліції); складність управління в умовах взаємодії з іншими органами, підрозділами внутрішніх справ, іншими правоохоронними та контролюючими органами, що виконують споріднені завдання, але іншими засобами; форма реалізації відповідальності підлеглих; відносна автономність праці об'єкта управління; висока плинність кадрів, яка останнім часом в окремих службах становить до 40 % [5, с. 105].

Для організації власної діяльності керівника ОДПС важливо правильно розташовувати кадри в колективі. Розстановка кадрів, на відміну від підбору, полягає в доцільному розподілі кадрового складу з позицій вимог до трудового колективу як єдиного цілого та до окремих його ланок.

Розстановку кадрів в колективі керівнику ОДПС доцільно проводити з урахуванням таких факторів:

- наявності кваліфікаційних довідників, збірників кваліфікаційних характеристик, посадових інструкцій;
- характеру і рівня освіти, кваліфікації працівників і спеціалістів;
- трудового стажу та відповідності профілю попередньої роботи змісту роботи в даному колективі;
- характеру і результатів попередньої трудової діяльності працівника;
- віку і тривалості перебування працівника на одній і тій самій посаді;
- дефіциту трудових ресурсів в умовах даного колективу;
- основних завдань, що постають перед колективом, та і індивідуальних інтересів, установок, можливостей працівників колективу;
- психологічної сумісності працівників та психологічного клімату в колективі [6].

За результатами аналізу роботи керівників окремих ОДПС, близько 20 % виконуваних ними робіт можна без шкоди для справи передати іншим працівникам, зокрема заступникам, головне завдання яких – вивільнення начальника від дрібної поточної роботи, створення йому можливості займатися основними проблемами управління ОДПС. А якщо врахувати, що певний обсяг часу можна заощадити ще за рахунок упорядкування прийому працівників і громадян, розмов по телефону, проведення нарад тощо, то нераціональні витрати часу виявляються більшими. Економії часу може сприяти чітке розмежування функціональних обов'язків, застосування сучасної оргтехніки, рекомендацій науковців, використання передового досвіду роботи й інші фактори. До аналогічних висновків дійшов і А. Ф. Майдигов, який досліджував витрати часу керівниками районних відділів внутрішніх справ [7, с. 54].

Також з'ясовано, що багато робочого часу керівником ОДПС витрачається передусім на малоефективні оперативні наради, телефонні розмови, складання довідок тощо. Час витрачається також і з причин суб'єктивного характеру (страх помилитися, нерішучість), а також через нераціонально спланований режим дня, відволікання на другорядні питання. Крім того, навіть при щільній роботі близько 9 % робочого часу припадає на замасковані перерви в роботі (без урахування часу на відпочинок), 4 % витрачається на необхідні особисті потреби [8, с. 23].

Однією з найважливіших передумов успішної діяльності керівника ОДПС є концентрація на дійсно важливому й істотному замість розпорошення своїх сил на дрібні завдання. Керівник ОДПС може значно поліпшити свій управлінський стиль і розвантажити себе в тому випадку, якщо всі свої службові завдання будуть спочатку чітко і принципово осмислюватися та плануватися.

Планування праці керівника здійснюється у формі розроблення плану роботи на певний період часу або шляхом формування планів виконання конкретних робіт і заходів [9, с. 74].

Загальні рекомендації планування робочого дня керівника є такими:

- не планувати більше трьох важливих і більше десяти справ у цілому на один день;
- планувати виконання найбільш важливих, складних і найменш приємних справ на найбільш сприятливий час доби;
- залишати легкі і приємні справи на кінець робочого дня;
- не розпочинати виконання нового завдання до завершення попереднього;

– після значної перерви бажано повернутися до незавершеної справи;

– вписувати невиконані справи в календар на наступний день, а якщо одне і те саме завдання з'являється в календарі протягом декількох днів поспіль, подумати про те, чи не можна від нього відмовитися, передати на виконання іншій особі.

План діяльності організовує її в часі і в просторі, забезпечує зв'язок між діями. У плані відбивається стратегія і тактика реалізації діяльності на основі об'єктивних і суб'єктивних умов її виконання [10, с. 45].

Від рівня і наукової обґрунтованості особистого плану залежить результат усього комплексу управлінських рішень і дій. А. К. Гастєв підкреслював, що «навчитися планувати час... це дійсна трудова і культурна перемога, яку можна одержати, не вдаючись до жодних складних інструментів: ні до книг, ні до лекцій, ні до театру» [11, с. 32]. Разом із тим, близько 40 % керівників ОДПС не складають індивідуальних планів роботи, завантажуючи день безсистемним вирішенням дрібних питань. Незважаючи на різнохарактерність трудових операцій, які керівник виконує протягом дня, їх можна об'єднати в три групи: а) поточна робота, що, як правило, повторюється щодня (розгляд пошти, матеріалів про злочини, оперативних та інших матеріалів); б) робота, що виконується періодично (участь у засіданнях, які проводяться вищим керівником, проведення нарад, вивчення окремих матеріалів (справ тощо); в) непередбачена робота [12, с. 100].

Проаналізувавши ці трудові операції, слід відзначити, що близько 90 % усієї роботи можна передбачати. Це суттєво полегшує планування. Практика показує, що керівнику найкраще розподіляти свій час на тиждень наперед, передбачивши спочатку регулярно повторювані, заздалегідь визначені заходи (розгляд пошти, матеріалів про злочини, оперативних та інших матеріалів, участь у засіданнях, які проводяться вищим керівником, проведення нарад, вивчення окремих матеріалів тощо), а потім заходи щодо виконання іншої поточної роботи, чергуючи складні і прості операції.

Особистий план роботи керівника ОДПС повинен бути тісно пов'язаним із перспективним і комплексним планами. Планування особистої роботи керівника є одним із найважливіших елементів управлінської діяльності

Значне місце в організації праці керівників ОДПС посідає процес проведення службових нарад, які є елементом його щоденної діяльності. Тому їх необхідно вміти організовувати.

Нарада – це форма розширення інтелектуальних можливостей керівників і вироблення правильних шляхів управління персоналом [1, с. 186].

На жаль, керівників рідко навчають азам мистецтва проведення нарад. Але їх проведення дійсно можна назвати мистецтвом, оскільки, наприклад, лише вмілий керівник здатен забезпечити під час наради конструктивний і критичний розгляд висунутих пропозицій, уникнувши при цьому переходу на особисту критику, особисті образи і конфліктні ситуації.

Багато нарад приречені на невдачу ще до того, як вони почнуться, тому що той, хто буде керувати цією нарадою, іноді недостатньо готується до неї сам. Перш за все необхідно чітко визначити характер тієї наради, яку керівник має намір провести.

Фахівці виділяють такі типи нарад:

1) навчальна нарада (конференція), мета якої – дати учасникам необхідні знання і підвищити їх кваліфікацію;

2) інформаційна нарада, необхідна для узагальнення відомостей та вивчення різних точок зору на проблеми, що виникають;

3) роз'яснювальна нарада, в ході якої керівництво прагне переконати співробітників у правильності проведеної управлінської політики і неминучості ужитих заходів;

4) проблемна нарада, яке збирається для того, щоб виробити метод вирішення існуючих проблем.

Для забезпечення високої ефективності нарад керівник ОДПС повинен дотримуватися п'яти правил:

1. Необхідно чітко і однозначно визначити тему і бажаний результат наради, що проводиться в будь-якому органі ДПС України. Крім того, слід визначити для себе, який результат необхідний керівнику.

2. Ретельно розробити порядок денний. Вибрати найбільш доцільну послідовність розгляду питань. При цьому слід виходити не з ділових критеріїв, а із психологічних.

3. Перед початком наради керівнику ОДПС необхідно ознайомити учасників наради з фактами, які будуть обговорюватися в ході дискусії. Таке ознайомлення можна організувати до початку наради, надавши його майбутнім учасникам відповідну документацію.

4. Якомога раніше надіслати запрошення особам, які мають взяти участь у нараді. З такого запрошення повинні бути чітко зрозумілі тема і мета наради.

5. Вибрати місце проведення наради виходячи з його цілей. Умови розміщення учасників

мають дуже велике значення для створення відповідної ділової обстановки. Приміщення повинно мати нормальну температуру повітря, гарну вентиляцію і не занадто розкішну обстановку. Кожен із присутніх повинен мати можливість без труднощів бачити і чути виступаючого [1, с. 188].

В. Л. Грохольський пропонує проблему ефективності й швидкості проведення нарад вирішувати таким чином: «Необхідно скорочувати кількість нарад; залучати на них мінімум посадових осіб, скорочувати їх [нарад – А. Г.] тривалість. Для цього потрібно: розробити графік проведення «регулярних» нарад, чітко формулювати їх мету і завдання; готувати основних виступаючих; чітко регламентувати і дотримуватись порядку (регламенту) проведення нарад, розраховувати час на доповіді і виступи з обговорення питання, обмежувати роботу нарад, у середньому до 50 хв; викликати на них тільки осіб, які прямо причетні до питань, що розглядаються; призначати наради не на початок, а на кінець робочого дня, коли основну роботу його учасники в цей день виконали; до початку наради готувати проекти рішень» [12, с. 101].

На жаль, сьогодні кількість нарад ще неவிправдано велика. Як показало анкетування керівників ОДПС, вони витрачають на наради до 20 % свого часу. 85 % із них вважають, що кількість нарад, проведених за їх участю, можна скоротити приблизно на 1/3. На їхню думку, основними недоліками проведення нарад є: 1) витрати часу на зайві розмови – 87 %; 2) зайва кількість запрошених – 80 %; 3) нечіткий порядок денний, включення дрібних питань – 46 %; 4) неправильна послідовність розгляду питань – 24 %; 5) недостатня кількість запрошених осіб – 12 %. Ці дані свідчать про наявність резервів удосконалення порядку проведення нарад в ОДПС.

До раціоналізації проведення нарад слід віднести й оцінювання керівником їх результативності і правильності проведення після закінчення [14, с. 471]. Такий аналіз дозволить урахувати в майбутньому позитивні і негативні моменти нарад і домогтися їх ефективного проведення.

Серед загального кола питань організації трудового процесу керівника особливе значення має розподіл робочого часу керівника.

На думку В. Л. Грохольського, скорочення періоду входження працівників в ту чи іншу справу (діяльність) можна вважати ефективним засобом підвищення їхньої працездатності. До заходів, які забезпечують скорочення цього періоду, вчений відносить: а) встанов-

лення оптимального початку і закінчення робочого дня; б) введення невеликої фізичної розминки перед початком роботи; в) використання п'яти – восьмихвилинних перерв після 50–60 хв праці; г) прослуховування під час трудових операцій, не пов'язаних з участю в них інших осіб, спокійної, тихої, спеціально підібраної музики; г) створення резерву часу, що виключає перевантаження в праці, дозволяє виконувати незаплановану роботу, яка раптово з'явилася [12, с. 100].

Праця тоді може бути продуктивною і приносити задоволення, коли працівник після трудового дня має достатньо енергії, бажання і фізичних можливостей зайнятися ще якою-небудь справою. Однак керівники і працівники ОДПС часто бувають перевтомлені, а це впливає не тільки на якість їхньої праці, але й на моральний стан.

Актуальним питанням для керівників ОДПС є спрощення та скорочення операцій діловодства, що віднімають у працівників багато часу. Ця проблема не нова, але досі не вирішена. Для вирішення цієї проблеми необхідно: а) зменшити кількість управлінських ланок, що, без сумніву, приведе до скорочення кількості вказівок і доручень з боку керівництва вищого та середнього рівня на місця; б) наказом Голови ДПА України чітко визначити, яку звітність (інформацію) необхідно надавати до ДПА України і в які терміни (періоди); в) виключити ведення документації, яка не використовується чи мало використовується, тощо.

Керівник ОДПС, будучи працівником розумової праці, як правило, не надає належного значення питанню раціональної організації свого робочого місця. Однак від організації й оснащення робочого місця багато в чому залежить ефективність праці керівника незалежно від характеру і умов його діяльності.

Завдання вдосконалення робочого місця включає в себе оснащення його всім необхідним відповідно до характеру роботи, раціональне розташування необхідного обладнання, створення комфортних умов праці, запобігання шкідливого впливу на людину несприятливих факторів зовнішнього середовища. У даний час 40–60 % робочого часу керівників витрачається на виконання таких функцій, які могли б виконуватися фахівцями більш низької кваліфікації. Багато часу втрачається на пошук необхідної інформації, даних і документів. Робота керівників ОДПС потребує вдосконалення насамперед в автоматизації рутинних операцій шляхом широкого використання в їх повсякденній діяльності засобів обчислювальної та

оргтехніки. Повна автоматизація виконуваних функцій дозволить заощадити не менше 15 % робочого часу. Комплексна автоматизація праці керівників повинна проводитися на базі впровадження сучасних інформаційних технологій. Це забезпечить підвищення ступеня автоматизації всіх інформаційних процесів в ОДПС [14, с. 96].

Таким чином, керівники ОДПС як особливий вид працівників є важливою складовою частиною колективу. Колектив тільки тоді досягне мети, якщо всі будуть працювати в душі співробітництва та взаєморозуміння. Але коли керівник ОДПС не може правильно організу-

вати роботу, то всі зусилля інших членів колективу будуть марні.

Перспективним надалі, на нашу думку, було б наукове розроблення питань, пов'язаних із вивченням і застосуванням наукових принципів організації праці керівників в ОДПС. Ідеться про процес раціональної організації праці, спрямований на максимальне підвищення ефективності діяльності ОДПС за мінімальних затрат праці і при точному дотриманні її правової регламентації, яка здійснюється з урахуванням емпіричних досліджень, результатів узагальнення практичного досвіду та наукових рекомендацій.

Список використаної літератури

1. Шибалкин Ю. А. Основы управления персоналом : учеб. пособие для студ. дистанц. формы обучения / Ю. А. Шибалкин. – М. : МГИУ, 2000. – 260 с.
2. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт. – М. : Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. – 202 с.
3. Основы управления в органах внутренних дел : навч. посіб. / [Бандурка О. М., Бевзенко В. М., Василенко В. М. та ін.] ; МВС України. – Х. : ХНУВС, 2010. – 592 с.
4. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности : учеб. для сред. спец. учеб. заведений / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – М. : Высш. шк., 2006. – 271 с.
5. Литвиненко В. І. Правові та організаційно-тактичні основи боротьби з організованою злочинністю в Україні : монографія / В. І. Литвиненко, І. В. Сервецький ; за заг. ред. Я. Ю. Кондратьєва. – К. : РВВ МВС України, 2003. – 248 с.
6. Расстановка работников в коллективе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ahrm.ru/article/a-27.html>.
7. Майдыков А. Ф. Рабочее время начальника / А. Ф. Майдыков // Советская милиция. – 1985. – № 6. – С. 52–56.
8. Кандор И. С. Физиологические основы научной организации труда / И. С. Кандор // Психофизиологические и эстетические основы НОТ. – М. : Политиздат, 1971. – 197 с.
9. Теория управления : учебник / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 607 с.
10. Психология управления / [А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская]. – Харьков : Титул, 2007. – 531 с.
11. Гастев А. К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев. – 2-ое изд. – М. : Экономика, 1972. – 478 с.
12. Грохольський В. Л. До питання наукової організації праці в органах внутрішніх справ / В. Л. Грохольський // Збірник праць науковців у галузі права. – К. : Перун, – 2007. – С. 94–103.
13. Курс для высшего управленческого персонала / сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1970. – 808 с.
14. Уткин Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. – М. : Акалис, 2006. – 396 с.

Надійшла до редколегії 23.11.2010

ГОЛОВАЧ А. В. ОРГАНИЗАЦИЯ ЛИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ

Выяснено содержание и значение организации труда руководителя в органах государственной налоговой службы. Исследованы вопросы планирования труда руководителя и организация процесса проведения совещаний. Предложено собственное видение рациональной организации рабочего места.

GOLOVACH A. THE ORGANIZATION OF PERSONNEL ACTIVITY OF THE HEAD OF THE STATE TAX SERVICE

The content and meaning of leader in the State tax service is clarified. The issues of work leader's planning and the organization of meetings are researched. The author's vision of the rational organization of the workplace is proposed.